



VÉZINA  
NADEAU  
LABRE

Inspirer · Transformer · Réussir



## Présence multigénérationnelle, comment favoriser la mobilisation?

PRÉSENTÉ PAR :

Carolina Castro, CRHA, ACC  
Coach professionnelle

---

24 octobre 2014

# Objectifs

## **Avec quoi vous allez repartir :**

- Savoir comment assurer la communication dans un contexte intergénérationnel
- Prendre conscience de l'importance et de l'impact de votre leadership sur la mobilisation de vos ressources
- Identifier des actions afin d'optimiser la mobilisation de vos différents employés



# Déroulement

## **Durant cet atelier, nous allons :**

- Mettre à l'épreuve vos croyances et connaissances en ce qui concerne la mobilisation, particulièrement dans un contexte intergénérationnel
- Travailler à consolider 3 importants leviers à la mobilisation :
  - Le climat de collaboration
  - La communication (dialogue courageux)
  - Le leadership



# Mobiliser dans un contexte intergénérationnel



# Distinguer les mythes des réalités!

## Exercice (15 minutes)

- Répondre par vrai ou faux aux 10 affirmations sur les générations
- Donner un ou deux exemples qui illustrent votre façon de faire pour mobiliser vos employés
- Partager les résultats en grand groupe
  - Constats
  - Conclusion



# Les générations, en quelques chiffres

## Qui sont-ils?

- Baby-boomers : 1945 – 1965 (69 ans, en 2014)
- Génération X : 1965-1980 (49 ans, en 2014)
- Génération Y : 1980-1995 (35 ans, en 2014)
- Génération C ou Z : depuis 1995 (19 ans, en 2014)



## Quelques positions

- 51 % des boomers disent avoir peu ou pas de contact avec leur collègues Y
- 75 % (+ de 55 ans) ont besoin d'une réunion physique
- Mais seulement 29 % des Y pensent que les réunions sont efficaces



# Les générations

<b>Boomers</b>	<b>Les X</b>	<b>Les Y</b>
<b>Valeurs personnelles</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estime de soi</li> <li>✓ Priorité carrière</li> <li>✓ Réussite sociale</li> <li>✓ Confort matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individualisme</li> <li>✓ Équilibre (travail/vie)</li> <li>✓ Scepticisme vs futur</li> <li>✓ Mérite</li> <li>✓ Sens de l'effort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confiance</li> <li>✓ Besoin d'immédiateté</li> <li>✓ Contribuer à ...</li> <li>✓ Tolérance aux différences</li> </ul>
<b>Rapport à l'autorité</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respect des institutions et de l'autorité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Méfiance à l'égard des instructions et des organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Méfiance vis-à-vis de la politique et des idéologies</li> </ul>
<b>Rapport à l'entreprise</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dociles face aux méthodes et contraintes de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Volonté de travailler moins et mieux</li> <li>✓ Exigence du respect de leurs droits</li> </ul>



# Définir la mobilisation

- Ce concept réfère à l'équipe et est l'affaire du gestionnaire. Il sous-entend un **engagement et une responsabilité partagés** (gestionnaire, direction et employés)
- L'engagement d'une personne mobilisée repose sur 3 points **d'ancrage psychologique**, par un attachement :
  - au travail (idéal professionnel)
  - à la mission de l'organisation (intérieurisation des priorités organisationnelles)
  - à l'équipe (identification aux valeurs)





# Acteurs de la mobilisation

## Rôle du gestionnaire :

- Prendre action pour **corriger les écarts** (planification vs réalité)
- **Préciser ses attentes** envers ses collaborateurs
- **Aider l'employé à donner un sens** à ce qu'il fait pour lui (JE) – importance de sa valeur dans le collectif (NOUS)
- **Mettre en place des actions/moyens** pour que l'employé puisse :
  - Passer à l'action
  - Agir de façon responsable – prendre des initiatives
  - Contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet
  - Régler les conflits (conformément aux normes)



## Acteurs de la mobilisation (suite)

### Rôle de l'employé :

- Ressentir d'abord un lien affectif envers l'organisation
  - S'engage
  - S'attache
  - S'identifie
  - S'implique
- Fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale



# La génération Y

## 6 actions pour s'approcher d'eux et les mobiliser

- Soyez flexibles
- Appliquez un vrai leadership
- Provoquez vos employés
- Stimulez des relations familiales entre travailleurs
- Montrez du respect à tous
- Construisez un lieu de travail « funny » et agréable



## En résumé, mobiliser aujourd'hui c'est...

### Troquer

- Une sécurité d'emploi
- L'avancement hiérarchique
- La reconnaissance couronnant le sacrifice et l'obéissance
- Des décisions prises selon l'ancienneté
- La manque de communication
- Le mode de gestion autoritaire
- La loyauté durable et inconditionnelle

### Pour

- Un **investissement en formation** garantissant l'employabilité
- Des emplois comportant des **défis**
- La **reconnaissance** de la mise à contribution significative des compétences
- Des décisions prises selon la **performance**
- Une **communication** tous azimuts
- Une **gestion plus participative**
- Une **mobilisation conditionnelle**



## Vos 3 leviers pour mobiliser



## Exercice

### **En groupe : compléter l'expression suivante**

- *Un gestionnaire communique bien et fait preuve d'un leadership d'impact lorsqu'il ...*

### **Quelques pistes de partage**

- Au près de qui?
- Comment il y arrive?
- Quels sont les contextes faciles et difficiles?



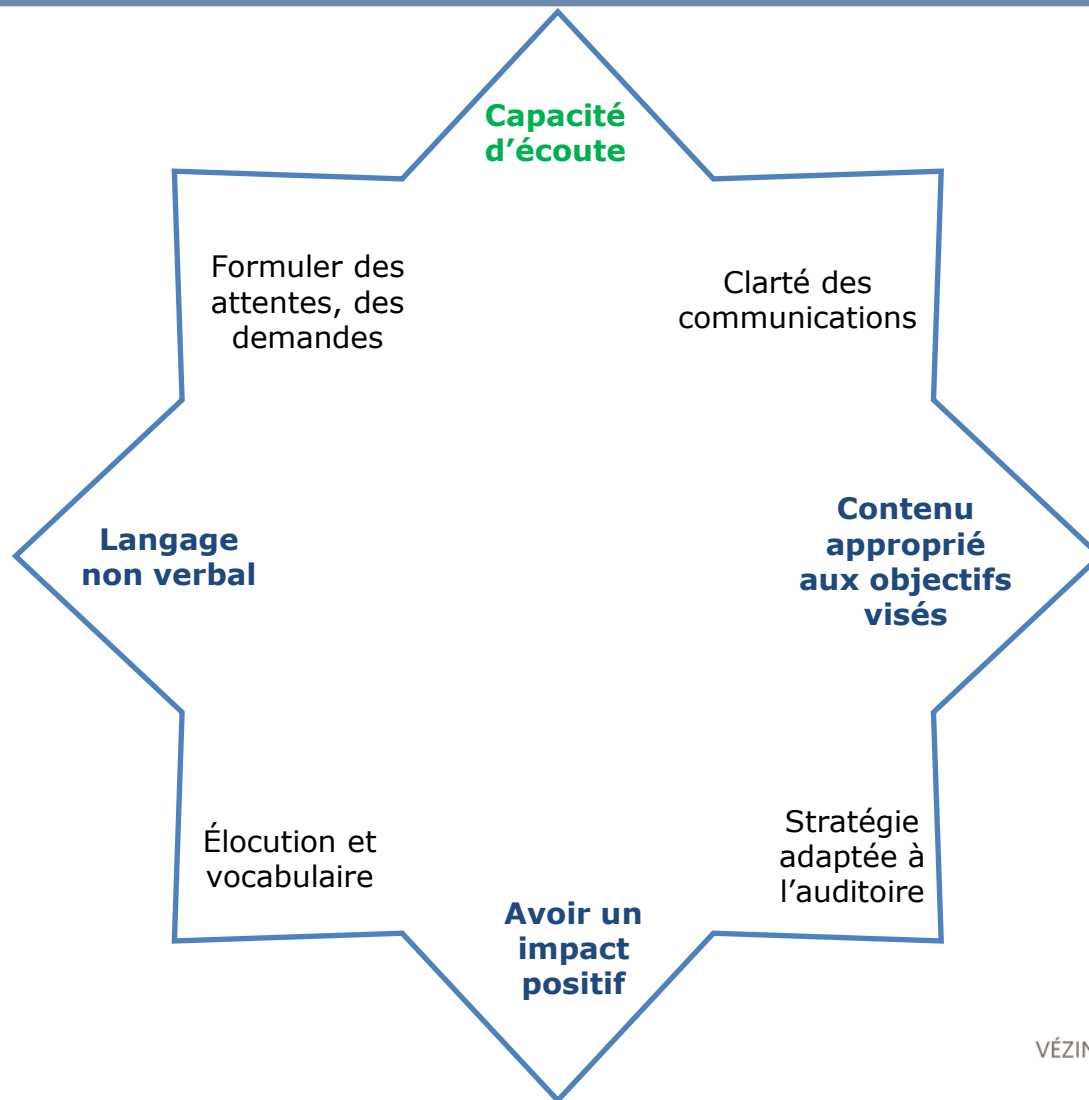
# La communication

## Saviez-vous que...

- 70 % du temps des gestionnaires se passe à une forme ou une autre de communication (presque 29 h/40)
- 75 % de cette communication se divise ainsi :
  - 30 % se fait en parlant
  - 45 % se fait en écoutant
- 70 % des messages passe par le relationnel

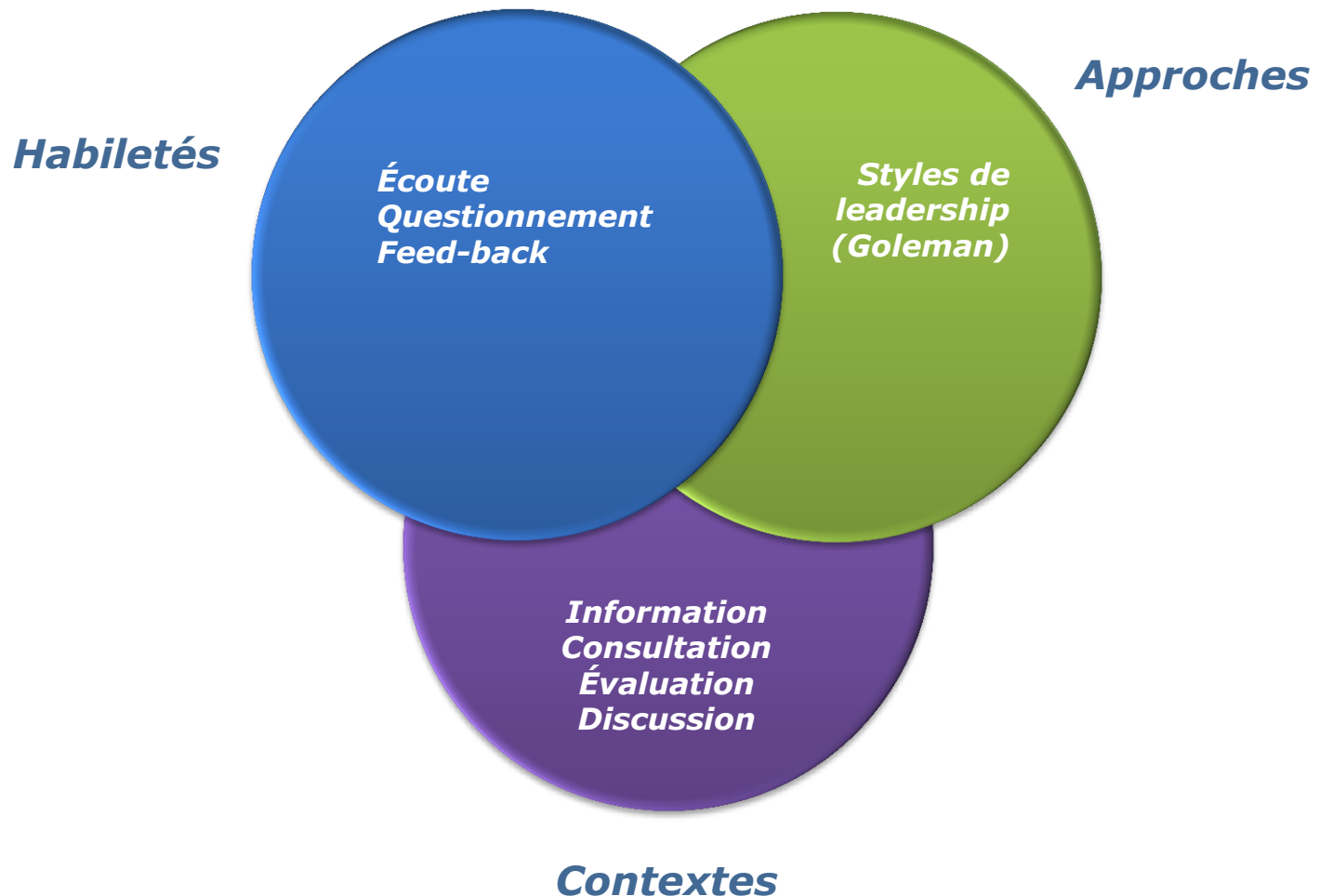


# Les 8 aspects de la communication





# Communiquer efficacement : stratégie d'action



## Le leadership naturel



CHAQUE LEADER ADOPTE UN STYLE,  
UNE MANIÈRE D'EXERCER SON AUTORITÉ  
QUI LUI EST PERSONNELLE ET DÉVELOPPE CERTAINES  
APTITUDES EN FONCTION DE SON UNIVERS INTÉRIEUR  
ANIMÉ PAR SES BESOINS FONDAMENTAUX ET DES  
MODÈLES DE LEADERS QU'IL A CÔTOYÉS. »

- Danielle Labre, associée principale et coach exécutive



# Les 6 styles de leadership, de Goleman

<b>STYLE DE LEADERSHIP</b>	<b>PROFIL</b>	<b>CONTEXTE À PRIORISER</b>
<b>DIRECTIF</b>	Impose, dirige, contrôle, est autoritaire.	Situation de revirement, de crise ou problèmes avec les employés.
<b>CHEF DE FILE</b>	Exigeant, performant et centré sur la tâche. Met en place de très hauts standards de performance.	Recherche de résultats rapides. Phase entrepreneuriale du cycle de vie d'une organisation.
<b>VISIONNAIRE</b>	Mobilise, est charismatique et réalisateur de rêves.	Changements : recherche de sens, importance de montrer la voie, de galvaniser les équipes.
<b>COLLABORATIF</b>	Cherche la cohésion, est centré sur le « NOUS ». Pratique la reconnaissance et la rétroaction positive et constructive.	Tension au sein de l'équipe, besoin de motivation en période difficile.
<b>PARTICIPATIF</b>	Recherche le consensus, est pacificateur, solliciteur et démontre une attitude ouverte.	Besoin d'obtenir l'unanimité, des informations importantes ou de l'engagement.
<b>COACH</b>	Guide tout en favorisant le développement de la personne et son autonomie.	Développement du potentiel des ressources et amélioration de la performance.



## 2 enjeux de communication

### Un problème

- Est mesurable
- Est observable
- Est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
- Génère une insatisfaction acceptable

### RELATIONNEL

### Un conflit

- Est non mesurable
- Est observable
- Est une opposition, un heurt, un choc
- Éclate lorsqu'il y a une accumulation d'insatisfactions, résultant d'un ou de plusieurs problèmes non résolus

### ÉMOTIONNEL

Maux de tête des gestionnaires dans le haut de la liste :  
les conflits et la gestion des employés difficiles!

Tout ne peut pas être résolu, mais tout peut être géré  
Souvent ce sont les valeurs et les intérêts qui sont au cœur des conflits



## Le conflit

**Conflit = Problème + Inflation**



**100 % = 20 % + 80 %**

- données/faits
- personne
- historique

- manque d'info
- perception
- craintes
- communications



# Rôle du gestionnaire

## **1. Recevoir et accepter les perceptions :**

- Volonté réelle d'écouter, perception ensuite des faits

## **2. Être prêt à intervenir :**

- Assumer son leadership
- Être conscient de son mode de fonctionnement face au conflit
- Être conscient des possibilités

## **3. Gérer la démarche :**

- Processus, suivi, se donner des règles de fonctionnement
- Gérer le trafic de communication



## Rôle du gestionnaire (suite)

### 4. **Veiller au climat harmonieux :**

- Travailler en amont, être attentif à ce qui se passe
- Qu'est-ce qui nuit à l'ambiance?  
(questionnaire diagnostic)
- Créer un climat de confiance, suivre les choses

### 5. **Responsabiliser les gens :**

- Ne pas jouer au sauveur ou à la police
- Encourager, donner de la rétroaction



# La communication consciente

## Exercice en groupe

Mise en situation

### 6 étapes à suivre

1. Quelle est mon **intention** ici?
2. Oser la **discussion**
3. **Observer** sans jugement
4. Identifier les **sentiments**
5. Identifier les **besoins**
6. Quelle est la **demande**?





# Agir avec impact

## Pour vous améliorer comme gestionnaire :

- Identifiez votre style de leadership dominant et celui qui est complémentaire
- Prenez conscience des résultats obtenus jusqu'à présent pour gérer votre équipe et y adresser les situations difficiles
- Identifiez ce que vous devriez améliorer rapidement
- Demandez-vous tous les vendredis : *qu'ai-je fait/mis en pratique pour améliorer mon leadership cette semaine?*



## Conclusion

Qu'on soit BB, X ou Y, chacun d'entre nous a sa « logique de fonctionnement et de mobilisation » qui requiert :

- motivation pour entreprendre
- reconnaissance pour continuer
- dénominateurs communs pour la croissance de l'entreprise

« LA JEUNESSE EST LE TEMPS D'ÉTUDIER LA SAGESSE; LA VIEILLESSE EST LE TEMPS DE LA PRATIQUER. »

- Jean-Jacques Rousseau





**CAROLINA CASTRO, ACC, CRHA**  
COACH PROFESSIONNELLE

T. 514 736-0060 p.216  
C. 514 247-7345  
ccastro@vnlolutions.com



**VÉZINA  
NADEAU  
LABRE**

Inspirer · Transformer · Réussir

## À PROPOS DE NOUS

Vézina Nadeau Labre est un cabinet-conseil qui compte plus de 30 années d'expérience en coaching de développement des compétences, de carrière, de relève et d'équipe, et en transition de carrière. S'appuyant sur une solide réputation et une approche très humaine, ses services distincts et personnalisés répondent aux besoins particuliers de développement des personnes et aux besoins grandissants en ressources humaines des entreprises soucieuses du développement de ses talents, de sa pérennité, de l'efficacité de ses équipes et du déploiement de ses employés.

COACHING • de développement • d'équipe • de carrière • de relève • TRANSITION DE CARRIÈRE

5000, rue Jean-Talon Ouest, bureau 260  
Montréal (Québec) H4P 1W9

T. 514 736-0060 / 1 866 736-0060  
F. 514 736-7886

[vnlolutions.com](http://vnlolutions.com)