

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

# Réussir à diriger toutes les **générations** au travail



THE PSYCHOLOGY  
FOUNDATION  
OF CANADA

LA FONDATION  
DE PSYCHOLOGIE  
DU CANADA



# Un nouveau phénomène dans les milieux de travail

Un nouveau phénomène se manifeste dans les milieux de travail canadiens. Pour la première fois, cinq générations différentes se côtoient au travail. Pourquoi ? Plus de gens vivent plus longtemps, continuent de travailler plus longtemps avant de prendre leur retraite ou reviennent sur le marché du travail après l'avoir quitté pendant un certain temps.

Pourquoi les employeurs et gestionnaires doivent-ils se soucier des fossés entre les différentes générations dans leur milieu de travail ? Des recherches ont démontré que l'établissement de ponts entre les générations au moyen de stratégies efficaces engendre des organisations qui réussissent mieux : leurs employés sont plus heureux, plus en santé et plus productifs, elles sont plus concurrentielles et elles améliorent leur bénéfice net.

De plus, le Canada subit actuellement une pénurie de main-d'œuvre découlant de taux démographiques peu élevés, du vieillissement de la population, de l'accroissement de la scolarité et de la concurrence internationale plus grande qui ont transformé le recrutement et la fidélisation des employés en enjeux importants. Maintenant plus que jamais, la gestion efficace de leurs ressources humaines est un facteur critique de succès pour les employeurs.

## Table des matières

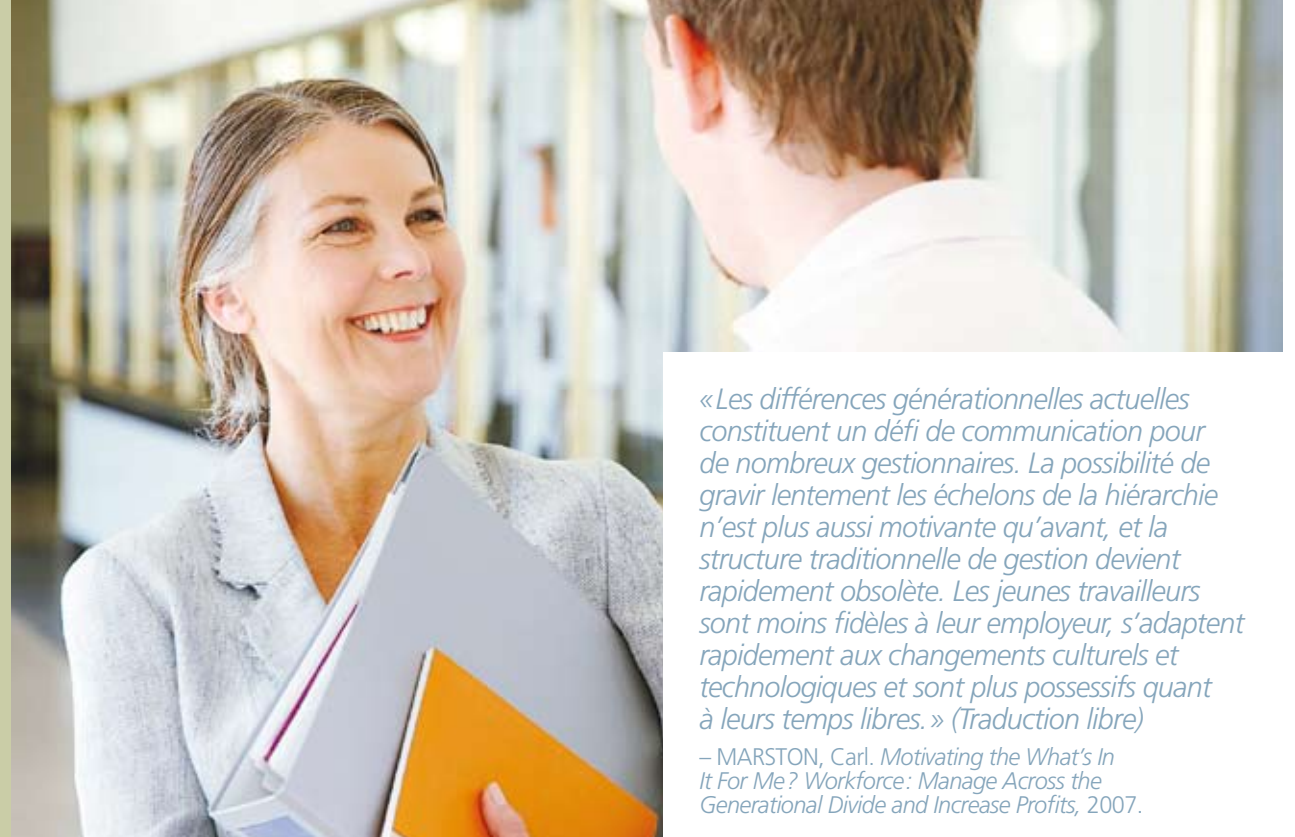
Introduction : un nouveau phénomène dans les milieux de travail	1
Aperçu des générations : vétérans, baby-boomers et générations X, Y et Z	2
Stratégies générationnelles pour les milieux de travail	4
Dix stratégies <i>universelles</i> pour les milieux de travail	8
Ressources suggérées	11

*« Une faible proportion des technologies actuelles sont exclusives. Il est facile de les obtenir et de les reproduire, et elles nivèlent le « terrain de jeu ». Les précieux actifs humains des organisations ne peuvent être copiés. » (Traduction libre)*

– Bill Gates

# Aperçu des générations

On définit une « génération » à l'aide des conditions et des événements importants auxquels les gens ont été exposés en grandissant. Ces expériences communes forment les attitudes et les motivations des membres d'une génération. Divers experts ont défini cinq générations dans la population active canadienne actuelle : les *vétérans*, les *baby-boomers*, la *génération X*, la *génération Y* et la *génération Z*. Les différentes sources peuvent nommer ces générations de différentes façons, et les intervalles d'âges peuvent varier légèrement, mais les éléments clés indiqués ci-dessous vous aideront à mieux comprendre les stratégies relatives à chacune d'elles.



« Les différences générationnelles actuelles constituent un défi de communication pour de nombreux gestionnaires. La possibilité de gravir lentement les échelons de la hiérarchie n'est plus aussi motivante qu'avant, et la structure traditionnelle de gestion devient rapidement obsolète. Les jeunes travailleurs sont moins fidèles à leur employeur, s'adaptent rapidement aux changements culturels et technologiques et sont plus possessifs quant à leurs temps libres. » (Traduction libre)

– MARSTON, Carl. *Motivating the What's In It For Me? Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, 2007.



## Vétérans

(nés de 1930 à 1945)...  
génération silencieuse,  
traditionalistes...

- Ont vu leurs parents se démener pour boucler leurs fins de mois au cours de la Grande Crise des années 30.
- Sont très minutieux quant à l'argent, traditionalistes et très respectueux envers l'autorité.
- Ont combattu lors de la Seconde Guerre mondiale ou de la guerre de Corée.
- Ont grandi sans télévision.
- Sont très fidèles à leur employeur.
- Considèrent la sécurité d'emploi comme très importante et n'ont pas tendance à changer d'emploi.

## Baby-boomers

(nés de 1946 à 1964)...  
génération sandwich...

- Représentent la proportion la plus importante de la population active.
- Provoqueront la fuite de cerveaux la plus importante lorsqu'ils prendront leur retraite.
- Doivent souvent prendre soin tant de leurs enfants que de leurs parents.
- Ont combattu lors de guerres à l'étranger, comme la guerre du Vietnam.
- Ont utilisé des machines à écrire plutôt que des ordinateurs.
- Ont vécu des changements importants, comme l'avènement de « la pilule », les mouvements prônant les droits de la personne et la « Trudeaumanie ».
- Sont très instruits et bénéficient d'un meilleur niveau de vie que leurs parents.

## Génération X

(nés de 1965 à 1976)...  
génération de l'après  
baby-boom...

- Ont vécu de nombreux changements considérables dans l'économie et la technologie.
- Sont les premiers à s'être amusés avec des jeux vidéo, comme ceux de la console Atari.
- Ont vécu le premier référendum québécois.
- Nombre d'entre eux ont des parents divorcés, ont vécu dans des familles à double revenu et ont été des « enfants à clé ».
- Sont habitués aux récessions économiques, aux pénuries de pétrole, aux attaques terroristes et à l'inflation galopante.
- Sont sceptiques et indépendants et ont un esprit d'entreprise.
- Représentent la génération la plus instruite à ce jour et sont de bons candidats à des postes de direction.

## Génération Y

(nés de 1977 à 1991)...  
génération post-boom,  
génération écho boom...

- Ont grandi avec la technologie, comme Internet, les ordinateurs, la messagerie vocale et les jeux vidéo.
- Sont plus axés sur le monde que les générations précédentes.
- Sont trois fois plus nombreux que la génération X.
- Vivent ou ont vécu dans des familles à double revenu, ont des parents divorcés et ont fréquenté la garderie.
- Ont des parents très protecteurs.
- Acceptent les différences raciales, sexuelles et ethniques.
- Sont curieux, ont une conscience sociale et environnementale, sont préoccupés par l'avenir et ont un fort esprit d'entreprise.
- Ont vécu l'un des booms économiques les plus importants de l'histoire de l'Amérique du Nord.
- Sont souvent décrits comme la génération possédant un sentiment de « droit ».






## Génération Z

(nés en 1991 et après)

- Représentent le groupe le plus jeune de la population active.
- Se débrouillent très bien sur le plan de la technologie et préfèrent les textos comme mode de communication (les courriels sont pour les « vieux »).
- Ont des parents protecteurs et considèrent souvent la surveillance par des adultes comme un bon moyen de protection.
- Sont confiants, heureux et sans inquiétudes.
- Sont de bons joueurs d'équipe et aiment s'engager dans des activités communautaires.
- Profitent de plus d'activités que les générations précédentes et leurs activités d'équipe sont souvent mixtes.

# Stratégies générationnelles pour les milieux de travail

Maintenant plus que jamais, la clé d'une organisation concurrentielle et obtenant du succès est la compréhension et la gestion appropriées de la *diversité* de la main-d'œuvre. Toutes les générations désirent bénéficier d'un équilibre travail – vie personnelle, d'un travail intéressant, d'un salaire et d'avantages sociaux stimulants et d'heures de travail flexibles. Toutefois, des recherches démontrent que pour être efficaces, ces aspects du travail doivent être conçus *différemment* pour chaque génération. Certaines stratégies clés à cet égard sont décrites dans le tableau qui suit de même que dans les références et les ressources énumérées à la dernière page de la présente brochure.

		Recrutement	Salaire	Avantages sociaux	Type de travail	Environnement de travail	Autres éléments clés
Vétérans		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez une combinaison de méthodes techniques et traditionnelles (p. ex. : des annonces dans les quotidiens et les publications spécialisées, les services d'agences de recrutement et le réseautage en personne).</li> <li>Communiquez le message suivant : « Nous avons besoin de vos connaissances et de votre expérience de travail et nous sommes conscients de leur valeur. »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire concurrentiel, mais rappelez-vous que la possibilité d'être productif et de demeurer au sein de la population active est souvent plus importante pour eux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : une assurance soins de longue durée ou des services de conseils aux personnes en deuil).</li> <li>Envisagez une réduction des heures de travail ou de courtes mises à pied (plutôt que des congédiements) au cours des périodes difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur de nouveaux défis et de nouvelles possibilités tirant parti de leur vaste expérience (p. ex. : groupes de travail, groupes de discussion, équipes de résolution des problèmes ou mentorat d'autres employés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur une certaine flexibilité (p. ex. : la possibilité de faire du télétravail ou de travailler à temps partiel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces personnes s'adaptent bien aux changements.</li> <li>Nombre d'entre elles pourraient ne pas prendre leur retraite si vous leur fournissez les occasions appropriées.</li> </ul>
Baby-boomers		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour les vétérans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire très concurrentiel, notamment parce qu'ils doivent souvent engager des frais pour prendre soin de leurs enfants ou de leurs parents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : services de référence en matière de soins aux enfants et aux personnes âgées ou caisse de congés payés pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur un travail qui leur permet d'obtenir de l'avancement et faites en sorte qu'il demeure intéressant (p. ex. : promotions, mentorat leur permettant d'obtenir de l'avancement ou rotation de tâches).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptez des politiques qui les aideront à mieux gérer leur équilibre travail – vie personnelle et leur niveau de stress (p. ex. : partage d'emploi, rétrogradation volontaire ou télétravail).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme nombre d'entre eux prévoient prendre leur retraite tôt, envisagez des façons de les garder à votre emploi aussi longtemps que possible.</li> </ul>
Génération X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez plusieurs méthodes techniques et en ligne (p. ex. : sites Web, comme Workopolis et Monster, sites Web de médias sociaux ou demandes d'emploi en ligne).</li> <li>Assurez la mise à jour constante de vos renseignements Web et permettez les rétroactions en ligne régulières, s'il y a lieu.</li> <li>Assurez-vous que vos descriptions d'emploi sont concises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire concurrentiel, mais notez qu'ils sont enclins à évaluer le salaire et les avantages sociaux dans leur ensemble, car le bonheur de leur famille et leur équilibre travail – vie personnelle sont leurs principales priorités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : congés autorisés, garderie ou soins aux enfants malades sur place ou flexibilité des heures obligatoires de travail).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour les baby-boomers.</li> <li>Aidez-les à augmenter leurs connaissances et leurs compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évitez de les microgérer, car ils sont plus réceptifs aux questionnaires qui agissent plutôt comme des mentors.</li> <li>Fournissez-leur des évaluations régulières de leur rendement en plus de l'évaluation annuelle.</li> <li>Créez un environnement de type « familial » et amusant.</li> <li>Assurez-vous d'utiliser des technologies courantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut s'agir d'employés qui se sentent pris en « sandwich ».</li> </ul>
Génération Y		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération X.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leurs attentes en matière de salaire et de prime à la signature sont très élevées. Expliquez-leur pourquoi il peut ne pas être possible de satisfaire leurs attentes d'emblée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des choix et de la flexibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendez leur travail plus significatif en leur fournissant des évaluations fréquentes et constructives de leur rendement et en leur indiquant la manière dont ils contribuent au succès de votre organisation.</li> <li>Offrez-leur une variété de possibilités interactives et créatives d'acquiescer des connaissances.</li> <li>Commencez à l'aide de petits projets qu'ils peuvent s'approprier et augmentez l'ampleur des projets peu à peu si vos attentes relatives à leur rendement sont satisfaites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournissez-leur des possibilités de socialiser, de se faire des amis et de se distinguer par l'intermédiaire de leur travail (p. ex. : des équipes de sport ou des programmes de bénévolat).</li> <li>Adoptez des mesures pour protéger leur sécurité personnelle.</li> <li>Fournissez-leur des technologies d'avant-garde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils éprouveront une forte envie de demeurer au service de votre entreprise s'ils sentent que les autres, notamment les gens plus âgés, reconnaissent et respectent leurs idées.</li> </ul>
Génération Z		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> <li>Axez leur formation sur les compétences en matière de renforcement des équipes, de négociation et de résolution des conflits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme ils ont été très protégés par leurs parents au cours de leur enfance, ils sont souvent moins habitués à aborder les conflits que les gens faisant partie des autres générations.</li> </ul>

# Faire en sorte que ça fonctionne...

Marcel, un «vétéran», est retourné sur le marché du travail récemment. Son départ à la retraite ne s'est pas déroulé comme prévu en raison de la crise économique, mais il a réussi à obtenir un emploi auprès de son ancien employeur. Ce dernier est conscient de la valeur des connaissances et de l'expérience de travail de Marcel, mais cette fois-ci, Marcel doit travailler pour Sophie, qui fait partie de la génération Y. Comme celle-ci n'a pas beaucoup d'expérience en gestion, elle n'est pas habituée à donner des directives à ses employés. De plus, elle travaille «virtuellement» à l'extérieur du bureau deux jours par semaine. Marcel sait qu'il y a de nombreuses façons d'effectuer un travail, mais il s'attendait à ce que sa gestionnaire lui donne des directives afin qu'il évite les répercussions de problèmes potentiels. Sa relation avec Sophie est donc devenue tendue et a mené à des problèmes de productivité. La direction de l'entreprise a demandé à un spécialiste des ressources humaines d'enseigner à Sophie la façon d'être plus précise lorsqu'elle explique à Marcel les résultats attendus des projets auxquels il travaille. Comme Sophie travaille souvent à l'extérieur du bureau, des réunions en personne entre elle et Marc ont aussi été organisées. Non seulement le sauvetage de cette relation a-t-il bien servi l'entreprise, mais il a de plus amélioré considérablement le moral de son personnel.



Marie a noté des tensions entre Daniel (un gestionnaire baby-boomer) et Raoul (un employé de la génération Z), et elle les a entendus se chicaner dans le bureau voisin du sien. Comme elle est leur superviseure, elle a dû intervenir.

Daniel: « Marie, dès que Raoul est entré à notre service, il a voulu se charger de projets que d'autres ont pris des années à bien comprendre. Je porte des chaussettes plus vieilles que lui et il pense qu'il peut prendre le contrôle. Il n'a aucun respect pour l'autorité ni pour l'expérience des autres. »

Raoul: « J'ai travaillé et étudié très fort pour arriver où je suis et je n'ai pas dépensé des milliers de dollars sur mon éducation pour faire des copies des notes de Daniel. Si je n'ai pas de défi à relever, je vais aller travailler ailleurs. J'ai beaucoup à offrir si quelqu'un me donne une chance ! »

Marie a compris la situation immédiatement. Elle a demandé à Daniel de discuter avec Raoul à propos de ses forces et de ses intérêts et de l'affecter à des petits projets qu'il pourrait s'approprier. Elle lui a aussi demandé d'expliquer certaines tâches et la *manière* dont elles sont liées aux objectifs de l'entreprise à Raoul. Avec l'aide de Marie, Daniel a de plus établi un programme de mentorat pour Raoul en vertu duquel ce dernier observe un autre employé de près une journée par semaine pour en apprendre plus sur les projets qui l'intéressent particulièrement. Marie leur a aussi demandé de se concentrer davantage sur ce qu'ils peuvent apprendre l'un de l'autre puisque chacun a quelque chose de différent et de précieux à offrir. Un mois après la mise en œuvre de ces stratégies, Marie a constaté que Daniel et Raoul travaillent mieux ensemble et qu'ils sont plus respectueux l'un envers l'autre. De plus, l'harmonie et la créativité de l'ensemble de l'équipe ont augmenté.

Vous êtes un «vétéran» et votre employé de la génération X ne se présente à peu près jamais dans votre bureau pour discuter en personne avec vous — une chose à laquelle vous êtes habitué. Il préfère communiquer au moyen de courriels, mais il est très productif. Évidemment, vous organisez des réunions en personne avec lui au besoin, mais vous comprenez maintenant qu'il travaille bien de façon autonome et qu'il s'adressera à vous s'il a des questions à poser. Vous envisagez même d'accepter sa demande de travailler de la maison une journée par semaine, ce qui libérerait en outre de l'espace qu'un stagiaire pourrait utiliser au cours de l'été. Votre longue expérience de travail vous a appris que l'**équilibre travail – vie personnelle** est important pour tous les employés, mais que la **définition** de ce terme peut varier d'une personne à l'autre. En vous concentrant moins sur l'*endroit* et la *manière* dont le travail est fait, et plus sur la satisfaction des objectifs, vous sentez que vous avez créé un environnement de travail plus flexible et plus heureux dans lequel vos employés désirent vraiment travailler.



*« Ils me répètent sans cesse: "Voici ce que tu gagneras dans cinq ans, dans dix ans, dans vingt ans..." , mais ils s'attendent à ce que j'entre de nouveau au travail demain. Qu'est-ce que je vais gagner **demain**? » (Traduction libre d'une citation d'un membre de la génération Y)*

TULGAN, Bruce. *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*, 2009.

# Dix stratégies universelles pour les milieux de travail

«Le véritable défi des organisations est de déterminer des circonstances motivantes s'appliquant à toutes les générations.»  
(Traduction libre)

- STEIN, Steven J. *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, 2007.

L'examen des caractéristiques clés des cohortes générationnelles et la conception de stratégies sur mesure relatives à chacune d'elles peuvent être très efficaces. De fait, les organisations qui ne font pas cet exercice seront désavantagées dans le marché concurrentiel actuel.

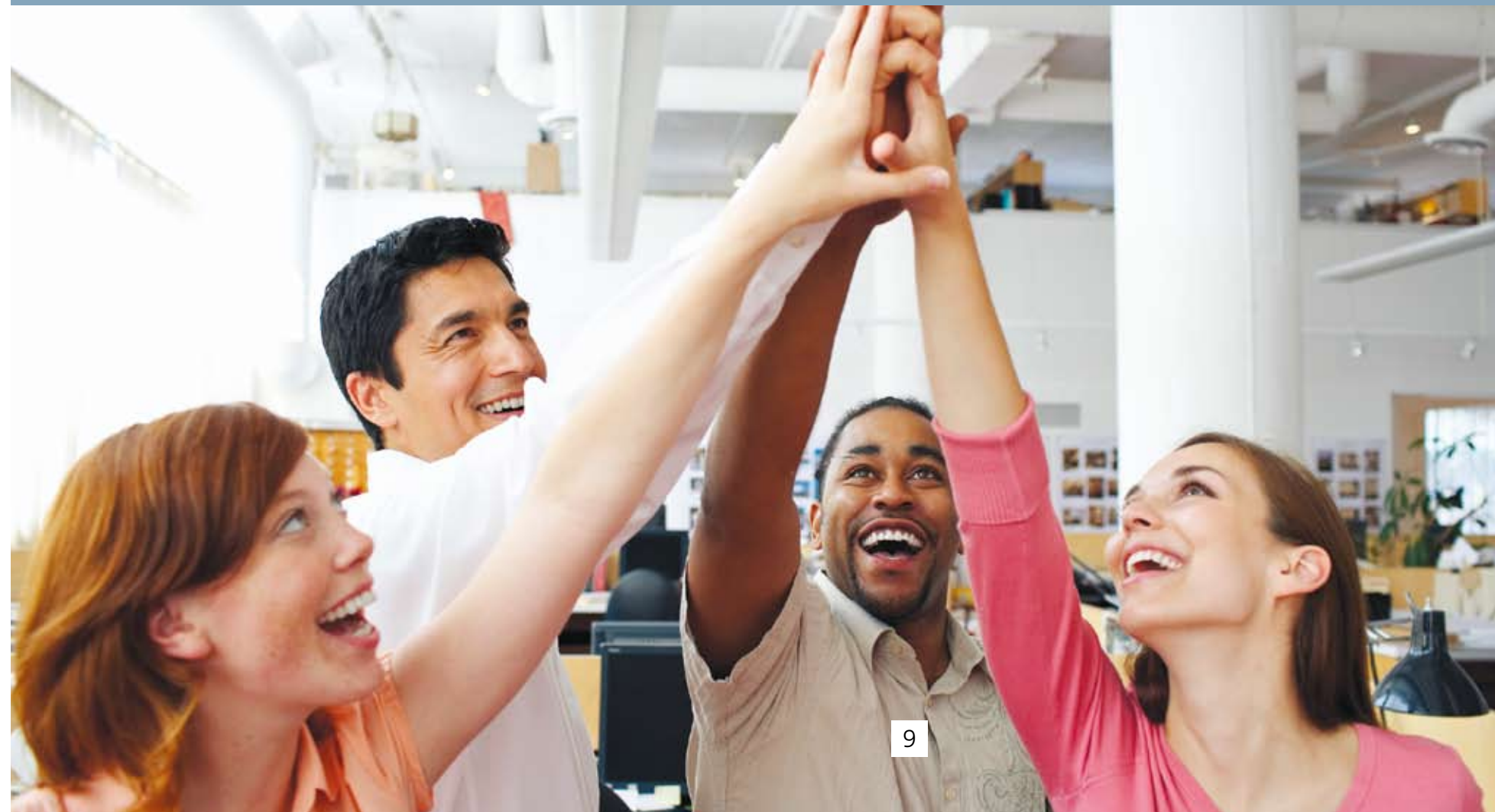
**Toutefois, la compréhension des différences générationnelles ne fournit pas un portrait complet de la main-d'œuvre canadienne actuelle. Les gestionnaires et les employés doivent garder l'esprit ouvert et éviter de conclure à des stéréotypes. La main-d'œuvre comporte aussi de plus en plus de diversité culturelle — des gens d'autres pays dont les caractéristiques générationnelles et les expériences sont très différentes de celles des Nord-Américains et auxquels les descriptions figurant précédemment ne s'appliquent pas.**

Il est donc très important de souligner certaines stratégies universelles que l'on peut adopter pour obtenir un milieu de travail plus productif et plus sain. Peu importe la diversité générationnelle ou culturelle, la mise en œuvre réussie de ces stratégies aidera les organisations à prospérer grâce à la gestion de leur ressources humaines et au soutien et à la communication qu'elles leur fournissent. Pour obtenir plus d'information sur la manière de mettre les stratégies suggérées en œuvre, veuillez consulter les ressources énumérées à la dernière page de la présente brochure.

1. Avant de mettre toute nouvelle stratégie en œuvre, examinez où vous êtes et où vous désirez aller.
2. Obtenez des rétroactions régulières de vos employés et démontrez-leur votre capacité d'agir en fonction de leurs suggestions.
3. Encouragez la communication, la compréhension et le respect des différences.
4. Adoptez des stratégies sur mesure, car les milieux de travail ne sont pas tous semblables.
5. Concentrez-vous sur les résultats, plutôt que sur les processus.
6. Comprenez ce que signifie l'«engagement» des employés, et travaillez à l'obtenir, car le fort engagement de vos employés est directement lié à leur fidélité à l'égard de votre organisation ainsi qu'à la performance et à la rentabilité de cette dernière.
7. Simplifiez les départs de tous vos employés, par exemple, les congés autorisés et les congés sabbatiques, et facilitez leur retour au travail.
8. Établissez des programmes officiels de mentorat et rappelez-vous que nous pouvons tous apprendre des autres, peu importe notre âge ou nos origines.
9. Apprenez à reconnaître les situations où les gens ont besoin de plus de soutien. Si vous constatez des changements dans le comportement, le rendement ou l'apparence d'un de vos employés, ou encore, une augmentation des plaintes de vos clients à son égard, cette personne pourrait avoir besoin de plus de soutien. Des sessions d'éducation ou de formation fournissant à vos gestionnaires et employés des outils et des ressources sur la manière d'avoir des conversations efficaces avec leurs collègues afin de les aider à obtenir le soutien dont ils ont besoin (et de prévenir leur détresse additionnelle) sont très avantageuses.
10. Remerciez souvent vos employés et soulignez leurs bons coups. Au cours de la crise économique actuelle, il s'agit d'une stratégie qui aidera considérablement vos employés à se sentir appréciés et dont la mise en œuvre ne vous coûtera absolument rien!

«Il est très difficile, voire impossible, d'augmenter la flexibilité perçue des organisations où les objectifs sont axés sur les heures plutôt que sur les résultats, et sur la présence plutôt que sur le rendement. Pour y arriver, les employeurs doivent récompenser les résultats, et non le nombre d'heures travaillées, et récompenser ce qui est fait, et non l'endroit où c'est fait.» (Traduction libre)

- DUXBURY, Linda, and HIGGINS, Chris. *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: Report Six - Key Findings and Recommendations from the 2001 National Work-Life Conflict Study*, 2009.





## Ressources suggérées

### Autres brochures de la même série :

*Gérer le stress au travail: une question de gestion* (2008) et *Jongler sans s'essouffler, comment gérer votre stress et celui de votre famille* (2008), La Fondation de psychologie du Canada, en collaboration avec Desjardins Sécurité financière.

### Autres publications :

BROUGH, Paula, O'DRISCOLL, Michael, KALLIATH Thomas, COOPER, Cary L., and POELMANS, Steven A.Y. *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*, 2009. (en anglais seulement)

DUXBURY, Linda and HIGGINS, Chris. *Principales constatations et recommandations de l'Enquête de Santé Canada sur le conflit entre le travail et la vie personnelle, Rapport six*, 2009.

GRAVETT, Linda and THROCKMORTON, Robin. *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, 2007. (en anglais seulement)

HOWATT, William A. *4 Elements for Reducing Stress in the Workplace*, Howatt HR Consulting Incorporated, 2009. (en anglais seulement)

KOSCEC, Michael. *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*, 2007. (en anglais seulement)

MARSTON, Cam. *Motivating The "What's In It For Me?" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, 2007. (en anglais seulement)

MINDSZENTHY, Bart J. and GORDON, Michael. *Parenting Your Parents: Support Strategies for Meeting the Challenge of Aging in the Family* (deuxième édition), 2005. (en anglais seulement)

STEIN, Steven J. *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, 2007 (en anglais seulement)

STEIN, Steven J. *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, 2006. (en anglais seulement)

TAPSCOTT, Don. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, 2009. (en anglais seulement)

TULGAN, Bruce. *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, 2009. (en anglais seulement)

TULGAN, Bruce. *It's Okay To Be The Boss and Managing Generation X*. (en anglais seulement)

### Sites Web :

**The American Society for Training and Development (en anglais seulement)**  
[www.astd.org](http://www.astd.org)

**Canadian HR Reporter (en anglais seulement)**  
[www.hrreporter.com](http://www.hrreporter.com)

**Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques**  
[www.cprn.com](http://www.cprn.com)

**Families and Work Institute (en anglais seulement)**  
[www.familiesandwork.org](http://www.familiesandwork.org)

**La Fondation de psychologie du Canada**  
[www.psychologyfoundation.org](http://www.psychologyfoundation.org) and [www.kidshavestresstoo.org](http://www.kidshavestresstoo.org)

**Institut de recherche en politiques publiques**  
[www.irpp.org](http://www.irpp.org)

**Passeport pour la prospérité**  
<http://www.edu.gov.on.ca/eng/general/elemsec/job/passport/index.html>

**Rainmaker Thinking, Inc. (The eXperts on Young talent) (en anglais seulement)**  
(Bruce Tulgan, fondateur et président du conseil)  
[www.rainmakertesting.com](http://www.rainmakertesting.com)

**Société canadienne pour la formation et le perfectionnement**  
[www.cstd.ca](http://www.cstd.ca)

**Strategic Capability Network (en anglais seulement)**  
[www.scnetwork.ca](http://www.scnetwork.ca)

Rédaction:  
Krista L. Saleh

Traduction et conception:  
Desjardins Sécurité financière

Remerciements particuliers aux personnes suivantes:  
Sue Bochner, Louise Hartley, Judy Hills, Shoukry et Wendy Saleh, Liz Scanlon, Steven J. Stein et Anita Teslak

La Fondation de psychologie du Canada et Desjardins Sécurité financière sont heureuses d'avoir collaboré afin de vous offrir l'information figurant dans la présente brochure.

## La Fondation de psychologie du Canada

La **Fondation de psychologie du Canada (FPC)** est un organisme de bienfaisance enregistré qui soutient les parents et les familles au moyen de nombreuses initiatives, y compris l'élaboration de ressources éducationnelles, le développement de programmes de formation à l'intention des professionnels et l'offre d'éducation en milieu communautaire. Fondée en 1974 afin de promouvoir la compréhension et l'utilisation de connaissances solides en matière de psychologie pour améliorer la vie des gens, la FPC est guidée par un conseil d'administration composé de psychologues et de meneurs des secteurs des affaires et communautaires. Ses programmes, comme *Kids Have Stress Too!*<sup>®</sup>, *Parenting for Life et Diversity in Action*, aident les Canadiens à mieux comprendre la façon d'aborder plus efficacement les différentes situations et leurs relations à la maison, à l'école, dans la communauté et au travail. Pour en apprendre davantage à son sujet, ou pour commander des documents, visitez ses sites Web (en anglais seulement), [www.psychologyfoundation.org](http://www.psychologyfoundation.org) et [www.kidshavestresstoo.org](http://www.kidshavestresstoo.org).

## Desjardins Sécurité financière<sup>MD</sup>

Desjardins Sécurité financière est une composante du Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier coopératif au Canada. Spécialisée en assurance vie, en assurance santé et en épargne-retraite, tant individuelles que collectives, Desjardins Sécurité financière, sur qui plus de 5 millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière, emploie 3 800 personnes. Elle gère et administre un actif de 20,4 milliards de dollars. La Compagnie a des bureaux dans plusieurs villes du pays, dont Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Québec, Lévis, Halifax et St. John's.

Desjardins Sécurité financière s'est engagée à promouvoir la santé mentale au moyen de nombreux partenariats ainsi que de son sondage À votre santé! Pour obtenir plus d'information au sujet de ce sondage, visitez le site Web le concernant, soit le [www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante).

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

[www.desjardinssecuritefinanciere.com](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com)