

■ ■ Devoir 21.1 – Schéma argumentatif d'un texte

■ OBJECTIFS

- » Reconstituer le schéma argumentatif d'un texte¹ par la remise en ordre de ses paragraphes.
- » Repérer les différents connecteurs qui permettent de construire ce schéma argumentatif.

■ MATÉRIEL REQUIS

Connecteurs pour argumenter (sémantique et syntaxe)

Connecteurs pour synthétiser, expliquer, comparer (sémantique et syntaxe)

■ CONSIGNES

1. Remettez en ordre les paragraphes suivants afin de reconstituer le texte d'origine. Pour faciliter votre tâche, l'introduction vous est fournie.
2. Surligner les différents connecteurs logiques qui permettent de construire le schéma argumentatif de ce texte.
3. Identifiez les organisateurs textuels (catégorie de connecteurs logiques qui relient les paragraphes) par la lettre « O » et les connecteurs (catégorie de connecteurs logiques qui établissent les liens entre les phrases) par la lettre « C ». Prenez exemple sur le paragraphe d'introduction.
4. En dehors de ces connecteurs logiques, y a-t-il d'autres indices qui vous ont permis de reconstituer le texte original ? Lesquels ?

Vous devrez remettre ce devoir à votre enseignant le jour 22.

Ordre	Paragraphes
1	L'arrivée des générations X et Y sur le marché du travail déstabilise les entreprises. Pour demeurer performantes (C- But), elles se doivent de gérer ce changement, qu'elles n'avaient pas toujours anticipé. Alors que (C - Opposition) certains gestionnaires ont déjà commencé à adapter leur style de gestion aux nouveaux venus, d'autres résistent, invoquant que eux, à leurs débuts, étaient moins exigeants et ne posaient pas de questions.

¹ Extrait tiré de : Marie-Ève Desrochers Hogue, «X + Y + boomers, comment résoudre l'équation intergénérationnelle?», SPB Contact, Printemps-Été 2007, no 18, pages 4-5. [en ligne] <http://www.releve.qc.ca/quebec/X-Y-boomers-comment-resoudre-l.html>. (Site consulté en décembre 2010)

Ordre	Paragraphes
	<p>Si la fonction d'un employé ne permet pas un enrichissement de ses tâches, il demeure possible de le faire sur le plan symbolique, en changeant le titre du poste, par exemple, mais surtout en faisant comprendre à l'employé combien ce qu'il fait est essentiel au fonctionnement de l'organisation et engendre des résultats concrets. Évidemment, la problématique intergénérationnelle sera beaucoup plus facile à gérer si des pratiques de gestion gagnantes sont déjà en place au sein de l'organisation. « Mettre les talents à la bonne place » est une de celles-là, comme le rappelle Alain Reid. La conjonction de ces pratiques sert les visées de toute organisation, qui, pour demeurer performante, a besoin d'attirer, de mobiliser, de satisfaire et de retenir ses employés, ce dernier aspect étant d'autant plus important dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre. Et porter attention aux relations qui se tissent entre les différentes générations, cela rapporte ! « Quand la variable humaine est satisfaite, on obtient des résultats sur deux plans : le climat de travail et le rendement des employés », rappelle-t-il. Mais seul un supérieur qui a envie d'entrer en relation avec les autres générations, autrement dit, d'aller au-devant de la différence, pourra obtenir ces résultats.</p>
	<p>En raison des premiers départs à la retraite des baby-boomers, les entreprises doivent sans tarder opérer un transfert des connaissances ; à plus forte raison, nombre d'entre elles n'ont pas mis en place un processus de gestion du savoir. Le départ d'un baby-boomer rime donc, souvent, avec une perte d'expertise considérable. De plus, les gestionnaires se voient contraints d'accélérer le développement des talents, en même temps qu'ils ont à adapter leur leadership aux employés issus des nouvelles générations – qui ne partagent pas nécessairement les mêmes valeurs qu'eux. En effet, ces employés ont besoin de comprendre le sens que revêt leur travail dans l'organisation et aiment bénéficier d'une certaine liberté d'action. De plus, ils ont eu accès très tôt à de multiples sources d'information, un facteur qui les a amenés à cultiver leur capacité d'adaptation. Des personnes capables de composer avec le changement constituent sans aucun doute un atout majeur pour une organisation. Toutefois, toute médaille a son revers, et ces employés, du fait qu'ils accordent moins d'importance que leurs prédécesseurs à la sécurité d'emploi, sont difficiles à retenir, d'autant plus que beaucoup d'entre eux ont vu leurs parents demeurer fidèles à leur employeur durant de longues années avant d'être congédiés sans préavis.</p>
	<p>En effet, chacune des générations doit sentir que l'autre comprend les valeurs et les besoins qui lui sont propres. Il cite en exemple une gestionnaire talentueuse qui, pour faciliter cette compréhension mutuelle, a choisi de former un comité de direction intergénérationnel, composé à parts égales de baby-boomers et d'employés de la génération X, ou celui d'une organisation où des employés de tous les âges ont travaillé ensemble pour améliorer leur service à la clientèle, qui battait de l'aile. Dans ces deux situations, les employés, jeunes et moins jeunes, ont été amenés à résoudre ensemble des problèmes concrets pour atteindre un objectif commun. Ce faisant, ils ont dialogué, appris à se connaître et, en définitive, ont pu s'accepter les uns les autres. Le meilleur moyen pour mettre à profit la nouvelle dynamique intergénérationnelle, et du même coup favoriser une cohabitation harmonieuse entre les générations, consiste donc à orienter les employés vers un projet mobilisateur.</p>

Ordre	Paragraphes
	<p>Par opposition, quand l'intégration des nouvelles générations est mal gérée, il arrive qu'un problème banal dégénère en conflit. Toutefois, selon Alain Reid, le choc intergénérationnel ne serait pas le grand responsable des conflits de travail. En effet, l'arrivée des X et des Y sur le marché s'est faite en parallèle avec des bouleversements majeurs dans le monde des affaires, qui se sont traduits notamment par d'innombrables ventes et acquisitions ayant lieu à un rythme accéléré. À la suite d'une fusion, « trop peu d'efforts sont déployés pour fusionner les cultures organisationnelles », comme il le souligne. Il en résulte, entre autres, une mauvaise définition des rôles et des responsabilités de chacun, laquelle génère de nombreux conflits. Cette conjoncture propre à notre époque vient rendre d'autant plus ardue la gestion des conflits intergénérationnels, qui naissent du heurt entre différentes manières de percevoir le travail. Par exemple, les générations X et Y ne respectent pas autant l'autorité que ne l'a fait la génération silencieuse et, plus tard, celle des baby-boomers. Ce comportement peut créer des frictions dans une organisation où les rapports hiérarchiques sont très rigides. De plus, les X et les Y expriment un grand besoin de variété, alors que les patrons ont plutôt été habitués à ce que leurs employés s'accommodent des tâches qui leur étaient confiées.</p>
	<p>Ce constat ne doit tout de même pas occulter le fait que le choc intergénérationnel existe bel et bien, et est vécu par chacun de manière plus ou moins brutale. Les employés qui approchent de l'âge de la retraite ressentent une certaine indifférence à l'égard des nouveaux venus. Les autres sont partagés, se fermant à la nouveauté ou, au contraire, manifestant leur intérêt et leur curiosité à son égard. Certains apprécieront, par exemple, le fait que les « jeunes » accordent de l'importance à l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Alain Reid souligne d'ailleurs que là réside tout le défi : « faire apprécier les différences [...] miser dessus ».</p>
	<p>Enfin, d'autres gestionnaires n'ont pas encore pris conscience de cette nouvelle problématique ou font tout simplement l'autruche. Tel n'est pas le cas d'Alain Reid, associé et psychologue industriel organisationnel à la Société Pierre Boucher, avec qui nous avons eu la chance de nous entretenir sur le sujet. Cette rencontre nous a permis de remettre en perspective la question intergénérationnelle, qui donne lieu à des problèmes on ne peut plus concrets sur le plan de la performance des organisations : perte d'expertise, valeurs qui imposent de revoir le style de leadership, gestion de la relève dans ce contexte, gestion du « choc » intergénérationnel, conflits de travail, etc.</p>
	<p>Dans cette perspective, Alain Reid croit que les valeurs propres aux générations montantes n'apportent pas de réels changements sur le plan de la culture d'entreprise. En effet, quoique différentes de celles des baby-boomers, elles relèvent des mêmes besoins essentiels qui, lorsqu'ils sont comblés, concourent au bien-être au travail : être respecté, écouté, reconnu, bref, se réaliser grâce à un patron qui fait preuve d'ouverture.</p>
	<p>Malgré tous ces problèmes d'un nouvel ordre, Alain Reid regarde les choses du bon œil. « Un conflit, c'est de l'énergie mal canalisée », affirme-t-il. Ainsi, il perçoit ces situations difficiles comme des occasions fécondes : occasions de concentrer les énergies et les forces de tous vers un but commun. De plus, chacun doit pouvoir trouver sa place au sein de l'organisation et sentir que sa valeur de contribution y est reconnue. Plus précisément, pour motiver les X et les Y, il importe de donner un sens à leur travail.</p>
	<p>Comme nous venons de le voir, un des enjeux majeurs sur le plan de la performance organisationnelle consiste donc à planifier la relève dans ce contexte délicat. Mais comment reconnaître un employé possédant les atouts pour former cette relève, et sur quels critères se baser ? Selon Alain Reid, tout dépend de la nature des postes à pourvoir. Il cible deux aspects fondamentaux à considérer. D'une part, il s'agit de déterminer les talents dont l'organisation aura besoin à moyen et à long termes pour assurer sa croissance et sa pérennité, puis de cibler, parmi les ressources actuelles, celles qui présentent naturellement ces aptitudes. D'autre part, il faut s'assurer que les personnes en question sauront sans cesse actualiser non seulement leurs propres talents, mais aussi ceux de leur entourage. En somme, l'accent doit être mis autant sur les compétences déjà présentes chez les employés que sur le potentiel de développement de ces derniers, sans oublier qu'ils doivent être à même de véhiculer les valeurs de la culture organisationnelle.</p>