

# Café RH du 1er octobre 2020

« Management intergénérationnel : quels leviers d'intervention pour les managers ? »

## Introduction

**Animateurs** : Anne-Fleur Lhomme, Erwan Caplier, Armelle Fichou et Romain Hyron.

Le management intergénérationnel est le fait de faire travailler ensemble des générations différentes au sein d'une même entreprise ou d'une même équipe. L'objectif est de réussir à faire coopérer des collaborateurs d'âges différents et d'expériences différentes afin de créer une cohésion et ainsi favoriser le bien-être et la performance de l'équipe.

Les enjeux sont clairement identifiés :

- **Intégrer la nouvelle génération** qui a un rapport au travail très différent des 2 autres générations.
- **Gérer une équipe composée de 3 générations** (bientôt une quatrième) qu'il faut mettre en situation de coopérer et d'innover ensemble.
- **Organiser la transmission des compétences et du savoir** en renforçant la cohésion et en développant l'intelligence collective.

Actuellement, en entreprise, nous avons 3 à 4 générations :

- **Les Baby-boomers**, nés entre 1946 et 1965 : génération qui a connu la sécurité de l'emploi, ils sont rentrés sur le marché du travail avec beaucoup de possibilités d'emplois. Leurs croyances en l'ancienneté et la hiérarchie sont importantes. Cette génération avait pour objectif d'épargner et d'être propriétaire. En entreprise, ils adoptent les nouvelles technologies avec prudence mais s'adaptent.
- **La génération X**, née entre 1965 et 1980 : la conciliation de la vie pro et la vie perso est importante pour eux. La génération X est plus formée que la génération précédente, elle a grandi dans la promesse d'un avenir meilleur. Cette génération est la première à vivre la fin de l'emploi à vie.
- **La génération Y**, née entre 1980 et 2000 : Ces personnes sont interconnectées, elles sont nées avec les nouvelles technologies ce qui a entraîné la recherche d'une image virtuelle sur les réseaux sociaux. Cette génération a un avis sur tout. Ils priorisent une bonne qualité au travail et sont à la recherche d'un sens à leur vie professionnelle.

- **La génération Z**, née à partir de l'an 2000, génération du zapping leur langue maternelle est le numérique, ils n'ont pas connu la vie sans internet. Cette génération attend des compliments et ne souhaite pas être anonyme. Cette génération commence à faire ses premiers pas en entreprise.

Nous pouvons nous demander si ces caractéristiques des générations sont réelles ou clichées.

Selon une étude de Focus RH de 2018, **8 entreprises sur 10** estiment que la coopération entre générations « **accroît la créativité et l'innovation** ». Lorsqu'elle est organisée, cette coopération entre générations permet « **de moderniser les méthodes de travail** » dans **2 entreprises sur 3**, et ceci à la satisfaction de toutes les générations (49%).

Cependant, dans **43 % des entreprises, les relations hiérarchiques se tendent à cause de malentendus et d'incompréhensions entre générations.**

## **Brainstorming**

**Animateurs** : Anna Mosset & Rozenn Pierre, Arthur Montagne & Olivia Floury, Oréline Logeais & Alicia Le Meur.

Lors de ce premier café RH, les participants ont pu discuter sur le sujet du management intergénérationnel à travers plusieurs activités :

- un brainstorming d'idées des participants sur des post-its,
- un classement de variables à noter selon les préférences de chacun des participants,
- une discussion sur des cas pratiques en entreprise.

Les apports de ces échanges ont pu être regroupés en plusieurs thématiques. Il convient également de souligner que les entreprises et leurs cultures organisationnelles évoluent rapidement au rythme des évolutions des salariés.

Il existe de nombreux **clichés relatifs aux caractéristiques que l'on attribue aux différentes générations** : par exemple, un profil jeune est typiquement qualifié d'ambitieux (parfois trop) et de capricieux, mais également de curieux et d'entreprenant. A l'inverse, un profil senior est souvent qualifié de plus discret et plus humble dans ses fonctions. Pourtant, il est important **de déconstruire les clichés qui peuvent persister et reconnaître que les différences entre les individus sont surtout relatives à leur histoire, leurs expériences et leur personnalité.** Par conséquent, il est

important de ne pas systématiquement mettre les individus dans des cases selon leur année de naissance. Par ailleurs, les attentes et les comportements des individus en entreprises évoluent vite, et ce quelle que soit leur appartenance à une génération ou une autre.

**Plusieurs solutions** peuvent être explorées pour faire face aux problématiques interculturelles qui peuvent survenir en entreprise : la RH peut par exemple proposer des formations et du tutorat, voire des stages intergénérationnels, ou encore inviter les salariés à l'accompagnement entre collaborateurs. Ces différents outils permettent de pallier l'incompréhension qui est à la source des difficultés qu'ont les générations à travailler ensemble.

Il serait d'ailleurs plus judicieux de **qualifier les problématiques intergénérationnelles d'opportunités intergénérationnelles**. En effet, les différentes générations en entreprises peuvent être complémentaires et une bonne gestion des différences individuelles mène bien souvent à la réussite collective. Il faut donc adopter une logique « donnant-donnant » pour permettre à tous les collaborateurs d'évoluer positivement grâce aux différences générationnelles.

L'envie de tous de participer au management intergénérationnel est primordiale pour la réussite de celui-ci. Sans motivation et sans l'engagement de tous, l'adaptation de l'organisation à la collaboration intergénérationnelle est rendue plus difficile.

**La fonction ressources humaines** a également pour rôle de sensibiliser les managers aux enjeux du management intergénérationnel, et surtout à les responsabiliser pour qu'ils puissent résoudre les conflits par eux-mêmes. Les gestionnaires de RH ne devraient être sollicités que dans des situations bloquantes où leur rôle d'expert en management peut permettre de résoudre les conflits.

## **Conclusion**

**Animateurs** : Nina Cahu, Anna Mosset.

Si des points communs existent entre les personnes d'une même génération, ils sont souvent liés aux préférences individuelles ou au parcours de vie et non à la génération.

Les équipes intergénérationnelles pourraient être perçues sous l'angle de **la complémentarité des profils**. En effet, les expériences de chaque collaborateur sont une vraie source de performance et de richesse pour les entreprises. Des profils riches



ne se distinguent pas par leur âge ou leur appartenance à une génération, mais par leur potentiel, leurs compétences, leur motivation.

Il est vrai qu'il existe des tendances, mais **il ne faut pas généraliser les comportements d'une génération**. Le numérique par exemple est souvent considéré comme acquis pour les jeunes puisqu'ils sont nés avec cette technologie. Cependant, cette catégorie n'est pas épargnée par la fracture numérique. En effet, la fracture est plus sociale et culturelle que générationnelle, les jeunes défavorisés ont notamment un accès plus restreint à Internet que les jeunes issus de familles plus aisées.

Certains leviers existent pour favoriser un management intergénérationnel tels que :

- la reconnaissance de l'intergénérationnel et l'acceptation
- être respectueux
- trouver des terrains d'entente
- éliminer les préjugés
- favoriser les interactions inter-générationnelles

## **Le mot de la fin**

Toute l'équipe Ressources Plus tient à vous remercier chaleureusement pour votre participation et vos agréables retours concernant ce café RH.

Le thème du prochain café, qui se déroulera le 3 décembre prochain, a été soumis au vote des participants. Celui-ci portera sur : **“La RH post-covid: quelles mutations pour la fonction?”**

En espérant vous retrouver lors de notre prochain événement,

L'équipe Ressources Plus



Retrouvez nous également sur : [Notre site](#), [LinkedIn](#), [Facebook](#) et [Twitter](#).

