

Management intergénérationnel

InterGénérationnel
ou comment faire travailler
les générations ensemble



Mots clés:

Génération, management, motivation

Partenaires de référence:

Hélène Salaün ; helene.salaun@businessharmonist.com

Hélène de Saint-Front; helene@businessharmonist.com

Besoins- objectifs:

Arriver à partager la vision de l'entreprise et à motiver les différents types de collaborateurs qui, de par leur génération, n'ont pas les mêmes motivations et façon de s'investir. Le leader doit pouvoir s'appuyer sur ces différents types d'individus pour arriver à un "tout" le plus homogène possible. Trouver les points de convergence entre les générations.

Théorie- Contenu:

Intro : La fin des générations : notre société vit à l'heure d'un certain flou, chacun semblant vouloir décider lui-même de l'âge qu'il désire avoir, sans forcément de rapport avec celui de sa carte d'identité. Le concept de générations, construction humaine ayant pour objectif d'ordonner une société et d'assigner à chacun une place précise est actuellement très chahuté. Le sociologue Zygmunt Bauman parle d'une société "liquide", sans repères, entraînant un flou identitaire. En parallèle, possibilité d'être plus libre, plus créatif. Dès lors qu'on n'est plus assigné comme autrefois à une place rigide, tout

devient possible et souvent, on va adopter des comportements juvéniles comme parade à l'angoisse du vieillissement et de la mort.

La confrontation avec la jeunesse est source de dynamisme, jeunesse, énergie, idéaux et codes nouveaux.

Constat : les baby boomers, salariés seniors nés entre 1940 et 1960 constituent aujourd'hui le socle de nombreuses entreprises.

Les jeunes nés après 1980 (et avant 2000), **la génération Y** (les milleniums), arrivent depuis qq années sur le marché du travail et leur intégration est cruciale car ils constitueront bientôt la majeure partie des salariés en France, environ 13 millions d'individus.

Entre ces deux générations, on trouve celle née entre 1960 et 1980, **la génération X**.

Ces trois groupes d'individus, aux comportements et motivations différentes cohabitent dans l'entreprise et l'un des défis actuels semble être celui du management intergénérationnel.

Ce qui caractérise les différentes générations :

Les générations	Ce qui les caractérise	Motivations	Mode de récompense adaptées
Les traditionalistes (nés avant 1940)	Loyauté	Travail d'une vie, équilibre vie pro/vie perso	Reconnaissance du travail bien fait
Les baby boomers (1940- 1960)	Motivés, compétitifs, ambitieux	Sécurité de l'emploi, équilibre vie privée/vie pro	Titres, argent, reconnaissance
Génération X (1960-1980)	Equilibrés, cyniques, insolents, autonomes	Portefeuille d'expériences et de compétences, équilibre vie pro/vie privée	Liberté
Génération Y : milleniums (1980-2000)	Conscience sociale, idéalistes, réseaux, solidarité, sensibles, naïfs	Le travail n'est pas tout, besoin de flexibilité pour tout concilier	Le sens avec système de récompense immédiat

Mazars, enquête auprès de 1000 Yers de 64 nationalités en 2013:

La génération Y recherche tous la même chose : apprentissage tout au long de la vie- Travail en mode collaboratif -Aplanissement des hiérarchies, management de proximité-valorisation du mérite et de la compétence-développement des qualités humaines, sens via un projet de DD.

==>La génération Y place l'épanouissement et le bien-être au coeur de ses besoins, c'est donc elle qui force les entreprises à s'adapter et à intégrer la notion de "clients internes", pour les satisfaire et ainsi rendre toute l'entreprise "heureuse"...

Les 5 besoins des 3 générations (Source : *Le choc générationnel*, E. Lahouze-Humbert, Editions Maxima, 2010.)

Besoins	Senior	Génération X	Génération Y
1. Physiologiques	Besoin universel	Besoin universel	Besoin universel
2. Sécurité	Sa sécurité est globalement assurée [1]	Très fort besoin de sécurité : il a charge d'âme	Sécurité : peu important, il se croit invincible et employable
3. D'appartenance	Très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	Peu de sentiment d'appartenance, il n'a pas confiance dans l'entreprise	Besoin d'appartenance très fort à un réseau pas à l'entreprise
4. D'estime de soi	N'a plus rien à prouver en terme de compétences, veut simplement qu'on le reconnaisse	Veut monter en compétences et des défis à relever	Se pense très compétent grâce à ses études
5. De se réaliser	Réalisation de soi : sa carrière est derrière lui	Il a besoin de se réaliser : toute sa carrière est à faire	Besoin de se réaliser par tous les moyens

Mise en pratique harmonieuse:

Les enjeux du management intergénérationnel sont vitaux :

Le management intergénérationnel : Pour manager ses équipes, le manager doit être conscient de ces différences. Ce qui fait agir un individu, c'est la perception de la satisfaction/insatisfaction de ses besoins. Ce déséquilibre ressenti va le pousser à agir afin de retrouver l'équilibre et chasser le stress.

Mes managers doivent favoriser les processus coopératifs et faire le choix de l'horizontalité, la transversalité, de la mise en réseau.

Valoriser la diversité, créer de la cohésion. Le management doit être interculturel, au sens des origines et des générations, créer des ponts entre les générations pour s'assurer un avantage concurrentiel, capitaliser sur le savoir et l'expertise des seniors tout en intégrant les plus jeunes, leurs conceptions du travail, de la culture...et de la vie!
Plus spécifiquement, l'enjeu est de bénéficier du travail des seniors, de leurs compétences et expertise, responsabiliser la génération Y en quête de sens, d'autonomie, de qualité de vie tout en ménageant la génération X...

==>Valoriser les seniors : transmission de savoir vers les plus jeunes, utiliser leur loyauté pour coacher ou mentorer les autres générations

==> Fidéliser la Génération X : montée en compétences et responsabilisation, leur permettre de créer leur portefeuille d'activités au sein de l'entreprise

==> Attirer et motiver la Génération Y, la plus difficile car veut tout concilier : désir de trouver un consensus entre vie professionnelle, privée et sociale, affirmer ses besoins et exprimer ses émotions, éprouver du bien-être et être performante. Leur donner une combinaison de défis, d'opportunités et de possibilités d'apprendre

Le cadeau le plus recherché par tous : le temps et la liberté!

Sources / références:

(Source : Le choc générationnel, E. Lahouze-Humbert, Editions Maxima, 2010.)

[Hudson The Great Generational Shift](#)