



Manager l'entreprise multigénérationnelle

Céline HOUTTEMANE, Responsable du pôle Diversité Réseau Alliances

Bonjour à tous.

Le pôle Diversité Réseau Alliances s'interroge depuis plusieurs années sur la question intergénérationnelle, car il vise à donner aux entreprises des outils pour favoriser l'insertion des jeunes. Les jeunes s'interrogent sur leur place dans les entreprises, mais celles-ci cherchent également à attirer les jeunes talents. Le questionnement est par conséquent commun à la fois aux jeunes et aux entreprises. En outre, le Réseau Alliances fait partie de la Fonction AJIR, qui travaille également sur l'insertion des jeunes.

La génération X regroupe les personnes de 37 à 57 ans, la génération Y celles de 22 à 37 ans, et la génération Z les jeunes de moins de 22 ans. Au-delà de la question âge, ces générations sont liées à l'évolution du contexte social et économique.

I. Débat mouvant

Caroline BRAYEL, Consultante coach (Réseau Alliances)

Notre atelier débutera par un débat mouvant. Je demande aux participants qui font partie de la génération Z de me rejoindre.

Je vais vous lire trois affirmations clivantes, et je vous demanderai de vous positionner par rapport à ces affirmations, en justifiant votre choix.

La première affirmation est : « c'est à l'entreprise de s'adapter au fonctionnement des jeunes salariés qui la rejoigne ».

La majorité des participants se positionne de manière intermédiaire, entre le « oui » et le « non ».

Un participant

A mon sens, sur le long terme, il est plus avantageux pour l'Entreprise de s'adapter aux attentes des jeunes salariés.

Une participante

Si une entreprise fonctionne correctement, elle est capable de s'adapter aux changements, mais elle ne doit pas pour autant se fragiliser.

Un participant

Pour attirer et fidéliser les jeunes talents, une entreprise doit savoir s'adapter à leurs attentes, par exemple en matière de management.

**Un participant**

Un salarié qui désire travailler pour une entreprise doit également faire l'effort, au moins dans un premier temps, de s'intégrer à celle-ci, en acceptant de passer par une phase d'apprentissage des processus et des habitudes.

Une participante

Le mélange des générations est une réalité que l'entreprise doit prendre en compte. L'effort pour s'adapter à l'évolution de la société qui est portée par les jeunes doit être fait en premier lieu par l'entreprise.

Un participant

A mon sens, les jeunes ne peuvent insuffler le changement dans l'entreprise que lorsqu'ils se sont intégrés au sein de l'écosystème qu'elle constitue.

Un participant

Pour moi, l'entreprise doit s'adapter aux nouvelles attentes des gens, et pas uniquement à celles des jeunes, par exemple en matière de télétravail ou de mobilité.

Une participante

L'idéal est un de trouver un équilibre dans les efforts que les jeunes et l'entreprise doivent chacun fournir.

Caroline BRAYEL

La seconde affirmation est la suivante : « les personnes de la génération X sont résistants au changement ».

La majorité des participants penche vers le « oui ».

Une participante

Lorsque les personnes de la génération X sont correctement accompagnées et comprennent l'intérêt du changement, ils ne montrent pas de réelle résistance.

Un participant

Je réalise des enquêtes sur la conduite des changements organisationnels. Elles montrent que 80 % des moins de 40 ans considèrent que le changement n'est pas assez rapide. A l'inverse, 80 % des plus de 40 ans pensent que le changement est trop rapide. Le clivage me semble par conséquent constituer une réalité.

Une participante

Il ne faut pas stigmatiser les générations. Chaque génération compte des réfractaires au changement.

Un participant

Sans généraliser, les plus jeunes me semblent plus attirés par l'inconnu que les plus âgés.



Caroline BRAYEL

La troisième affirmation est : « Il est impossible de garder plus de deux ans un jeune en entreprise ».

La totalité des participants considère qu'il est possible de garder plus de deux ans un jeune en entreprise.

Caroline BRAYEL

Etant donné le consensus sur ce point, je vous donne lecture d'une nouvelle proposition : « les jeunes sont de plus en plus ambitieux et exigeants ».

La majorité des participants penche vers le « oui ».

Un participant

Je pense que les jeunes sont tout aussi exigeants que leurs prédécesseurs.

Une participante

Ils attendent que leur travail ait du sens, mais ne souhaitent pas que leur vie se réduise à ce dernier. Par exemple, ils ont beaucoup plus de hobbies que leurs aînés.

Un participant

Je pense qu'il s'agit là d'un mythe.

Caroline BRAYEL

Ces idées sont malgré tout plus librement exprimées aujourd'hui qu'elles ne l'étaient par le passé.

De la salle

Nous sommes sans doute à l'initiative de cette évolution, car nous avons modifié les modes éducatifs. Nous avons éduqué nos enfants par l'explication, alors qu'on nous demandait d'appliquer des procédures. Aujourd'hui, nous retrouvons nos enfants dans nos entreprises, et ils présentent les valeurs et les modes de pensée que nous leur avons inculqués.

De la salle

En effet, la génération Z me semble avoir un esprit beaucoup plus critique que les précédentes.

II. Travail par groupes et restitution

Un travail par groupes est organisé.

Emilie AUVRAY, Animatrice coach (Fondation AJIR)

Les deux premiers groupes ont travaillé sur le thème « Qu'est-ce qu'un manager légitime et compétent pour une personne de la génération Y ? », et ils devaient réaliser un dessin.



Les rapporteurs du groupe 1

Nous avons dessiné une fleur, parce que le manager est comme un jardinier qui permet à ses collaborateurs de s'épanouir dans l'Entreprise. Chaque pétale de la fleur illustre une qualité du manager idéal : la capacité à donner du sens, l'exemplarité, l'écoute et l'empathie, les qualités pédagogiques, l'aptitude à la collaboration, la capacité à stimuler et à responsabiliser, la confiance (faire confiance, mais aussi inspirer confiance) et la transparence.

Les rapporteurs du groupe 2

Pour nous, la compétence et la légitimité constituent deux aspects distincts du management. Un manager idéal est compréhensif et observateur. Il doit être capable de bien encadrer son équipe, en matière d'organisation, et de *challenge* ses collaborateurs. Il doit donner du sens au travail, et savoir déléguer.

En matière de légitimité, nous souhaitons mettre en avant l'expérience, qui regroupe à la fois l'expérience de vie et l'expertise professionnelle. Le manager idéal doit avoir un pouvoir de décision, mais également être reconnu à la fois par ses supérieurs et par ses collaborateurs. Nous avons débattu sur la nécessité d'avoir de l'ancienneté pour être manager. Ce point dépend beaucoup des cultures.

Le manager idéal est celui du « pourquoi ? », et non celui du « comment ? », c'est-à-dire qu'il doit expliquer à ses collaborateurs pourquoi il leur demande, et non pas seulement leur imposer des tâches.

Emilie AUVRAY

Les deux groupes suivants ont travaillé sur le thème : « comment attirer les jeunes diplômés ? ».

Les rapporteurs du groupe 3

Chacun a sa propre idée de la société idéale, et chaque jeune diplômé a sa propre conception du travail dans l'entreprise. Par conséquent, pour attirer les jeunes, une entreprise doit avant tout « parler vrai » aux jeunes, c'est-à-dire assumer ses valeurs et ses perspectives. Il est toujours plus valorisant que le représentant de l'Entreprise se rapproche des jeunes diplômés, plutôt que l'inverse. Les valeurs, les perspectives d'avenir ou encore la structure de l'entreprise (certains jeunes préfèrent rejoindre une start-up, et d'autres des grands groupes) constituent chacun des outils pour attirer les jeunes.

Les rapporteurs du groupe 4

Nous avons réalisé une annonce d'emploi, comme cela était demandé. Pour attirer les jeunes, cette annonce évoque une équipe multigénérationnelle qui porte un projet de sens, et un cadre flexible. En effet, les jeunes ont besoin de sentir inclus dans les missions de l'entreprise. La génération Y souhaite être écoutée et être en mesure de prendre des initiatives, mais elle a également besoin d'un cadre de travail. En outre, elle ne souhaite pas travailler uniquement avec des jeunes, car les tempéraments et les expériences de chacun sont complémentaires.

Emilie AUVRAY

Enfin, le dernier groupe a travaillé sur le thème : « quelles sont les clés de succès d'une cohabitation réussie entre les générations ? »



Les rapporteurs du groupe 5

Les clés d'une cohabitation réussie sont :

- le partage, l'échange et la convivialité sur la base d'un collectif de travail ;
- la confiance ;
- le respect mutuel et la tolérance ;
- l'honnêteté et la clarté ;
- l'ouverture d'esprit.

Chacun doit être en mesure de s'exprimer librement et d'apporter ses talents, mais également ses envies et ses attentes. Nous devons toujours avoir envie de partager de nouvelles manières de travailler ensemble, et d'organiser des moments conviviaux, y compris en dehors de l'entreprise.

De la salle

Ces clés seraient-elles identiques pour la relation entre les baby-boomers et la génération X ?

Emilie AUVRAY

Il faudrait réfléchir plus en avant sur ce point.

Les rapporteurs du groupe 5

Cependant, ces clés me semblent comparables à celles qui sont nécessaires pour une vie familiale réussie.

Emilie AUVRAY

Merci à tous les groupes pour leur participation. Nous avons beaucoup entendu les mots « respect », « confiance », « sens », « transparence » ou « exemplarité ». Cependant, les difficultés ne proviennent pas toujours des relations entre les générations, mais des organisations des entreprises en elles-mêmes, qui s'adaptent parfois trop lentement aux évolutions.

Durant cet atelier, nous avons souhaité donner la parole aux jeunes, pour que les représentants des entreprises comprennent mieux leurs attentes. Si vous souhaitez aller plus loin, le Réseau Alliances organise deux ateliers, au format différent, sur le codéveloppement dans un contexte multigénérationnel.