



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres  
richesses humaines  
associatives  
2 & 3 décembre 2014

ATELIER  
PROSPECTIF

Management intergénérationnel

## DEFINITION

Le management intergénérationnel se définit comme « l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie ».

## CONTEXTE

« Les jeunes, ils croient tout savoir », « les anciens, on a l'impression que ce que l'on fait n'est jamais bien », « les jeunes, ils ont vraiment un comportement irresponsable », « les anciens, avec la nouvelle technologie ils sont vraiment perdus », « les jeunes, ils veulent tout tout de suite, ils doivent être patients, nous aussi on a mangé notre pain noir », « les anciens, ils croient que l'on va obéir à des ordres qui n'ont pas de sens pour nous »

De tout temps, la critique de la nouvelle génération par l'ancienne a existé, mais il semblerait qu'aujourd'hui une « fracture générationnelle » se cristallise, en particulier dans le monde du travail, où ces générations doivent coexister au quotidien, du fait que les caractéristiques majeures de leurs valeurs et comportements sont plus que jamais différentes.

### ***Les différentes générations et leurs caractéristiques***

Selon les sociologues, une nouvelle génération fait son apparition à peu près tous les vingt ans. Les noms donnés à ces générations et années de naissance de leurs membres peuvent varier selon les auteurs mais les experts s'accordent à dire que 4 grandes générations coexistent aujourd'hui en France et en particulier sur le marché du travail.

Même si certaines générations peuvent parfois se rejoindre dans leurs caractéristiques, leurs valeurs, leurs aspirations, leurs motivations, leurs rapports aux règles et leurs attentes par rapport au travail, on constate globalement des effets générationnels et ces différences générationnelles sont durables dans le temps (il ne s'agit pas d'une simple question de différence d'âges).

Ces différences de caractéristiques entre générations sont fortement induites par les empreintes sociétales, des systèmes de valeurs sociétales liées aux événements et changements sociétaux marquants auxquels a été exposée chacune des générations. Ces différentes empreintes sociétales peuvent coexister au sein d'une même organisation.

Aucune de ces générations n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu et chacune de leurs caractéristiques peut avoir un aspect positif ou négatif selon le contexte donné.

La grille d'analyse générationnelle suivante, permet de discerner des tendances de fond, des traits généraux qui différencient les différentes générations et rassemblent les membres d'une même génération.

	<b>Traditionnalistes</b>	<b>Baby-boomers</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération Y</b>
<b>Années de naissance</b>	Avant 1945	Entre 1945 et 1965	Entre 1965 et 1980	A partir de 1980
<b>Autre appellation</b>	Génération silencieuse	Seniors	Génération sacrifiée	Génération Internet (digital natives, génération hyperconnectée), génération « why ? »
<b>Contexte environnant</b>	Contexte politique et économique difficile : guerre mondiale et crise économique (enfants de la « grande dépression »)	Contexte de plein emploi et d'élévation du niveau de vie, grande facilité d'insertion professionnelle (4% de chômage chez les jeunes à la sortie des études) et logique du « job à vie »	Contexte politique et économique difficile (guerre du Vietnam, fin de la guerre froide...) et début de la pénurie d'emplois	Contexte de la mondialisation, de l'hyperconsommation, d'une invasion des médias (télévision, Internet...)
<b>Modèle de management dominant à leur arrivée sur le marché du travail</b>	-Management paternaliste (patron-parent, entreprise-famille) -Puis management directif (Taylorisme)	-Management bureaucratique (rigueur, respect des règles et procédures...) -Puis management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...)	Management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...)	-Management collaboratif (mobilisation de l'intelligence collective) -Et management co-responsable (confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats)
<b>Caractéristiques</b>	-Acharnement au travail -Peu expressive -Loyauté et sens du devoir -Respect de l'autorité -Connaissance moindre des technologies de l'information et de la communication	-Accomplissement dans le travail -Vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière -Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique -Sentiment d'appartenance à sa structure	-Défiance à l'égard des institutions -Désenchantement et désillusion -Remise en question de l'autorité -Progression ralentie par la présence massive des baby-boomers aux postes à responsabilités -Manque de confiance vis-à-vis de leur structure, pas de sentiment d'appartenance -Ouverture au changement -Ne garantissent pas leur fidélité à leur emploi	-Rapport étroit avec Internet et les technologies de l'information et de la communication -Culture de l'instantanéité et de la satisfaction immédiate -Culture de la mobilité -Nouveau rapport à l'autorité et aux règles (non contestée mais contournée par des regroupements en communautés d'intérêts) -Interpénétration permanente des sphères privée et professionnelle (leurs compétences et personnalité forment un tout sur le lieu de travail) -Importance de l'environnement de travail -Adaptabilité -Innovation, créativité -Pragmatisme et polyvalence -Fonctionnement naturel en réseau (sentiment d'appartenance au réseau, non à la structure) -Orientée sur les résultats plus que sur les moyens
<b>Attentes vis à vis</b>	-Attente d'une	-Recherche de	-Recherche de	-Besoin d'un équilibre vie

<p><b>du travail et/ou du manager</b></p>	<p>gratification relative à l'effort de travail fourni -Désir d'être rémunéré en salaire et avantages sociaux -Appréciation de la capacité à maîtriser un métier ou à développer une habileté particulière</p>	<p>sens -Recherche de défis et de fun (compétitivité, dynamisme, énergie) -Moins de stress -Un ralentissement du rythme au travail (commencent à envisager leurs départs en retraite) -Importance de la rémunération -Une reconnaissance de leurs compétences et leur expérience</p>	<p>défis -Besoin d'apprendre, de se développer, d'expérimenter -Besoin de responsabilités -Désir de participer à la prise de décision et à la détermination des objectifs -Le travail est vécu comme clé d'épanouissement -Recherche d'une gratification immédiate -Equilibre vie privée/vie professionnelle -Souplesse dans le travail -Travail stimulant et productif</p>	<p>privée/vie professionnelle (condition principale) -Quête de sens : besoin de concret, de comprendre le sens de leur travail et des actions à réaliser (interrogent souvent la pertinence des règles ou procédures en place) -Les besoins de réalisation et d'estime sont prioritaires (inversion de la pyramide de Maslow) -Besoins en termes de management : écoute, empathie, respect, reconnaissance, accompagnement du manager -Importance de la réciprocité, de la logique du donnant-donnant avec l'employeur -Travailler et interagir sur un mode collaboratif plus que hiérarchique -Une prise en compte de leur personnalité autant que de leurs compétences (individualisation et personnalisation des processus) -Recherche du plaisir dans le travail : convivialité et fun, épanouissement personnel (la dégradation de l'ambiance étant la première cause de départ) -Possibilité d'être acteur -Autonomie, liberté -Recherche d'un travail stimulant (travail à tâches multiples notamment), non routinier -Volonté d'entreprendre, de gravir rapidement les échelons</p>
<p><b>Défis pour la structure</b></p>	<p>Normalement peu nombreux aujourd'hui sauf nécessité liée à des difficultés économiques (retraite insuffisante)</p>	<p>-Les valoriser afin de les ré-impliquer dans leur vie professionnelle (reconnaissance et récompense) -Optimiser leur présence en les orientant vers des missions de transmission des savoirs et savoir-faire -Les inclure dans les prises de décisions</p>	<p>-Restaurer la confiance et les fidéliser -Engagement dans les responsabilités -Favoriser la transmission des connaissances et des informations</p>	<p>-Renforcer leur appartenance collective -Les fidéliser -Harmoniser les temporalités (celle de la structure est plus lente que la leur) -Contribuer à leur équilibre vie professionnelle, privée et sociale</p>

Une génération Z, nouvelle génération silencieuse, née à partir de 1995-2000, baignée dans les technologies de l'information et de la communication, arrivera progressivement sur le marché du travail où elle n'aura pas de mal à trouver un emploi. Elle est assez proche de la génération Y dans ses attentes (en revanche elle ne conteste plus mais négocie) et de la génération des traditionnels dans ses caractéristiques et valeurs.

### **Les constats**

- Limites des approches traditionnelles en matière RH.
- Evolution de la hiérarchie et du management (déclin du management par l'expertise et du modèle de management pyramidal, management qui tend à s'individualiser...)
- Fonctionnement croissant des organisations en mode projet
- Réintégration croissante des seniors dans les entreprises (en lien avec l'allongement de la durée de vie professionnelle promulgué par la loi et les tensions à venir sur le marché des compétences)
- Important chassé-croisé générationnel en cours et/ou à venir au sein des organisations : départs en retraite massifs des baby-boomers (1/3 des personnes en emploi en 2005 partira en retraite d'ici à 2020 selon l'INSEE) et arrivée en nombre des membres de la génération Y sur le marché du travail.
- Les cadres dirigeants sont issus de la génération baby-boom pour la plupart et s'apprêtent à partir en retraite d'ici 2020, en contrepartie des membres de la génération Y seront placés en situation de management très rapidement.
- La génération Y deviendra rapidement la génération dominante au sein des structures. C'est donc elle et ses pratiques qui constitueront les nouvelles « normes ». Ex : la satisfaction rapide et immédiate qu'elle promeut tend à devenir la norme ce qui exerce une pression forte sur les organisations.
- Multiplication des situations de cohabitation des générations dans les organisations (cohabitation de 3 voire 4 générations). Les managers doivent de plus en plus gérer des équipes diverses en terme d'âges.
- Des conflits intergénérationnels qui tendent à se développer du fait d'une incompréhension mutuelle entre les générations (selon une étude de Kelly services, 2009, 34% des français ont été confrontés à ce type de conflits).

### **Le management intergénérationnel aujourd'hui**

→ L'approche intergénérationnelle questionne toutes les pratiques RH (recrutement, intégration, fidélisation, évaluation, formation, mobilité, gestion de carrière, management).

→ L'adaptation managériale générationnelle constitue une nouvelle façon de gagner en efficacité en prenant appui sur les atouts de chaque génération mais il importe de dépasser le simple management des générations pour tirer partie de la diversité par la mise en place d'un management intergénérationnel.

→ Le management intergénérationnel est créateur de richesses largement inexploitées dans la plupart des structures.

Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser au management intergénérationnel, peu d'entre elles l'appliquent en pratique.

### **ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF**

- Connaître les caractéristiques des générations en présence, leur cadre de référence, leurs points communs et leurs différences.
- Attirer et recruter des membres de la génération Y dont les profils correspondent aux besoins (pour éviter les tensions en matière de recrutement et les « trous » dans la pyramide des âges), travailler notamment sur l'attractivité des organisations et l'image employeur.
- Intégrer et fidéliser les membres de la génération Y dans les organisations.
- Assurer la transmission des savoirs et savoir-faire (expérience, connaissances informelles, savoir-être, réflexes professionnels) et de la culture associative entre anciens et nouveaux collaborateurs en temps limité.

- Détecter le potentiel de futurs dirigeants et préparer la relève managériale, notamment par la formation.
- Manager les différentes générations au sein des organisations et mettre en œuvre des projets multi-acteurs nécessitant une coopération intergénérationnelle sur une temporalité longue.
- Réduire le choc des générations et tirer profit des différences. Au-delà des sources de tensions, les différences entre générations peuvent devenir de puissants atouts et leviers de complémentarité (apport mutuel entre les générations) au service d'une efficacité accrue, si les conditions d'intelligence collective sont réunies.

## QUESTIONNEMENTS

→ Qu'en est-il dans le secteur associatif, majoritairement constitué de structures de petites tailles ? Quelles sont les différentes générations en présence et quelle est leur proportion ? Le risque d'un choc générationnel existe-t-il réellement ?

→ Comment préparer la cohabitation de 4 générations au sein des organisations ? Comment permettre à 4 générations différentes de salariés, aux valeurs, attentes, comportements, habitudes de travail et motivations hétérogènes voire antagonistes, de collaborer ensemble ? Comment les mobiliser sur des champs d'intérêt partagé ? Comment anticiper le choc des générations ? Comment valoriser cette diversité générationnelle ?

→ Faut-il faire évoluer les processus de management et les pratiques RH et les adapter au regard de ces nouvelles attentes ? Faut-il sortir de la logique de management global indifférencié ? Quel style, quel mode, quelles pratiques de management adopter ? Quels modes de travail et de communication mettre en place ? Comment prendre en compte les différentes attentes des collaborateurs sans remettre en cause l'équité entre les salariés ?

→ Quelles innovations managériales ? Quelle posture pour le manager (vers une posture de manager coach ?) Quelles compétences clés pour les managers (dirigeants de structures ou responsables d'équipes) ?

→ Quels sont les leviers de synergie, de cohésion et de performance collective, pour améliorer le fonctionnement intergénérationnel des organisations ? Quels sont les aménagements possibles ?

→ Quels sont les freins à cette adaptation managériale (ex : la tendance des managers à projeter les attentes de leurs collaborateurs par rapport à leur propre expérience, le principe d'égalité qui prévaut, le changement de pratiques qui n'est pas forcément simple à mettre en œuvre...)

# Management inter-générationnel

## Les idées forces issues de l'atelier

Atelier prospectif du 03/12/2014 (13h30-15h00)

### Les enjeux identifiés

- Implication, mobilisation de la génération Y pour les préparer à diriger
- Transmission mutuelle des savoirs, savoir-faire et savoir-être entre anciens et nouveaux pour favoriser une culture commune et partagée
- Adaptation du mode et des pratiques de management pour favoriser les complémentarités inter-générationnelles

### Les leviers d'action

- Interroger le partage des valeurs de la structure dès le recrutement
- Mettre en place un véritable processus d'accueil des nouveaux arrivants et un parcours d'accompagnement progressif au sein de l'association (livret d'accueil, présentation des élus des instances statutaires, participation aux temps forts de la structure favorisant les échanges et la convivialité type AG, tutorat formel ou informel avec des tuteurs formés, transmission de valeurs, partage autour du projet associatif remis aux nouveaux arrivants, traces écrites ou récits oraux de l'historique de l'association, des actions antérieures, des évolutions majeures, des anecdotes...) pour favoriser la réussite de leur intégration
- Impliquer la génération Y et organiser rapidement sa responsabilisation
  - Instaurer des espaces d'échange et d'écoute dans une logique de réciprocité (ex : transmission mutuelle de savoir-faire entre nouveaux souvent au fait de l'utilisation des TIC et anciens maîtrisant le fonctionnement, la culture et les savoir-faire spécifiques à la structure)
  - Intégrer ou associer ces nouveaux dans les instances décisionnelles (à minima à titre d'observateur)
- Instaurer des espaces/temps de travail communs et participatifs inter-générationnels, favoriser le travail en mode projet
- Privilégier des organisations internes plus transversales que hiérarchiques (des organigrammes davantage fonctionnels que hiérarchiques)
- Clarifier les modalités du management et les conditions du développement des compétences manageriales dans le contexte particulier des petites structures où ce sont des bénévoles qui sont directement en charge du pilotage de l'équipe salariée
- Se doter de règles de fonctionnement sur le partage et l'utilisation d'outils (ex : liste de diffusion)
- Multiplier les critères de diversité dans les associations

### Les facteurs de réussite

- Faire évoluer le mode de management actuellement en vigueur dans les structures
- Mettre en œuvre un mode de management souple et adaptable mais également neutre et dont les grands principes sont communs à l'ensemble des membres de la structure (privilégier un mode de management mixte entre un management individualisé et collectif)
- Travailler avant tout sur un socle commun, des valeurs communes qui créent les conditions de la motivation des salariés quelle que soit leur génération
- Faire en sorte que l'âge ne soit en aucun cas un facteur discriminant