

Des seniors, des jeunes, des quadras... Comment, avec un tel cocktail, former des équipes performantes.

ÉRIC DELON

## MANAGEMENT

# ANIMER UNE ÉQUIPE INTERGÉNÉRATIONNELLE

«Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante», a écrit George Orwell. Sous l'effet des réformes successives des retraites (1993, 2003 et 2010), augmentant mécaniquement le nombre de salariés seniors, certaines entreprises abritent trois et même parfois quatre générations en leur sein. Alors que les salariés aspirent à un management participatif, comment transformer en valeur ajoutée ce qui peut représenter une source de conflits, d'incompréhensions et de blocages? «Les entreprises doivent à la fois gérer le départ massif de la génération du baby-boom, qui implique de réfléchir à la conservation de la mémoire de l'entreprise et de ses savoir-faire, et la cohabitation voire la confrontation avec les générations Y et Z, qui transforment les modes de fonctionnement en refusant de valider les anciens systèmes managériaux qui leur paraissent souvent dépassés et privilégient la créativité, l'innovation, voire le culot. C'est à la fois un défi et une chance», analyse Marc Raynaud, le président de l'Observatoire du management intergénérationnel (Omig).

### LES BÉNÉFICES DE FAIRE COOPÉRER LES ÂGES

Selon la septième enquête de l'Observatoire du management intergénérationnel (Omig), en 2017, dans huit entreprises sur dix, la coopération entre générations est considérée comme étant de nature à accroître la créativité et l'innovation. Lorsqu'elle est organisée, cette coopération modernise les méthodes de travail

dans deux entreprises sur trois. Le développement de l'activité par de «nouveaux moyens» (38%) et des projets menés plus rapidement (34%) sont les autres grands bénéfices de cette collaboration intergénérationnelle.

## 1 ÉVITER LES IDÉES REÇUES

Gare aux préjugés qui peuvent schématiser le comportement d'un individu à une catégorie entière de personnes. «Le management intergénérationnel commande d'adopter un regard dénué de jugement. Chaque génération possède des caractéristiques qui ne sont pas des vérités, mais des tendances. Le manager fait face à des êtres humains avec leurs attentes, leurs besoins et leurs désirs», souligne Thierry Chavel, professeur et auteur d'«Initiation au coaching» (Éditions Eyrolles, 2018). Ainsi Fabien Raimbault, le directeur général de Cybedroid - une jeune pousse qui fabrique des robots de service à Limoges (Haute-Vienne) - reconnaît que dans sa PME composée de quinze salariés âgés de 21 à 55 ans, la collaboratrice la plus rock'n'roll est aussi la plus âgée, sa comptable, recrutée récemment. «Elle roule en Harley et est incroyablement jeune dans sa tête. Lors du recrutement, face à des profils plus jeunes mais plus sérieux, je n'ai pas hésité, s'exclame-t-il. Elle apporte une fraîcheur d'esprit et un enthousiasme bénéfique à l'entreprise.»

## 2 MIXER LES ÉQUIPES

«Les équipes les plus performantes ne sont pas celles qui regroupent les meilleurs individus. Ce sont celles qui rassemblent des collaborateurs différents et complémentaires» assure Marie Ziegler, la directrice du marketing stratégique building&IT chez Schneider Electric qui encadre une équipe de quinze collaborateurs de cinq nationalités différentes, âgés de 30 à 60 ans. «J'ai choisi mes collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leurs points forts. Certains possèdent une forte vision du marché, d'autres sont particulièrement à l'aise dans l'exécution. Quand je veux renforcer l'équipe, je ne raisonne pas en termes d'âge ou de génération. J'ai autant besoin de talents possédant une expérience de trente ans, ayant connu des échecs et des succès, que de jeunes profils à l'aise dans le digital et sur les réseaux sociaux et qui ne manquent pas de nous challenger sur nos façons de travailler ou nous rappeler à l'ordre, si nécessaire, sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle». Même démarche chez Cybedroid où l'on est intimement persuadé de la valeur ajoutée d'équipes construites sur une logique de diversité des âges et des compétences. «Une fois validée la compétence technologique incontournable dans mon do-



Chez Legoupil Industries, on adapte le management aux besoins de chaque génération.

D.R.

maine, je privilégie, lors de l'entretien, la capacité à s'intégrer dans notre collectif de travail. En faisant visiter l'entreprise au candidat, je perçois, à certains signes, s'il s'intégrera ou non. L'âge du candidat est accessoire, même si au final, la dialectique entre les jeunes et les expérimentés est féconde pour notre organisation», analyse Fabien Raimbault.

### 3 CRÉER DES RÈGLES COMMUNES

Pour fluidifier les relations entre générations dans les équipes, il peut être pertinent de créer des espaces d'échange sur les visions respectives du monde de chacun. «Il est inutile de bâtir une équipe hétérogène si la différence de chaque individu n'est pas respectée. Il est nécessaire d'édicter ensemble les règles de conduites dès la constitution de l'équipe», recommande Thierry Chavel. Responsable de vingt-cinq collaborateurs âgés de 20 à 59 ans dans l'usine normande du groupe ISB spécialisé dans la transformation du bois, Vincent Saint-Martin, 31 ans, réunit régulièrement son collectif lors de séances au cours desquelles il rappelle la nécessité de s'inscrire dans un même projet de performance, malgré les différences de sensibilité entre les individus. «Les plus âgés me reprochent parfois mon manque d'autorité vis-à-vis de la génération Y ou Z. J'explique à chacun que nous sommes tous sur le même bateau et que toutes les idées sont bonnes à prendre, quels que soient l'âge ou l'expérience. Je constitue systématiquement des binômes jeunes/expérimentés pour faciliter la transmission dans les deux sens. À titre, personnel, mon adjoint a 50 ans et il connaît l'entreprise sur le bout des doigts depuis trente ans.»

### 4 RECONNAÎTRE LES DIFFÉRENCES

Sans faire du management «à la carte» il ne faut pas oublier, parfois de reconnaître certaines différences. «Les jeunes générations ont besoin d'un feedback plus régulier que les baby-boomers qui se contentent souvent de leur entretien annuel d'évaluation. Un manager avisé doit consacrer dix minutes par semaine à un débriefing avec ses jeunes collaborateurs qui le demandent», conseille Marc Raynaud. Directeur de production dans l'usine Legoupil Industrie (fabricant et installateur de bâtiments industriels), à Viré (Calvados), Julien Lavergne reconnaît volontiers que ses collaborateurs Y ou Z, lui demandent régulièrement d'effectuer plusieurs tâches, plutôt qu'une seule. Bref de se faire davantage challenger. «Ils expriment par ailleurs un fort besoin d'autonomie et s'inscrivent bien souvent dans une démarche donnant-donnant, ne craignant pas parfois de mettre leur départ dans la balance s'ils s'ennuient. En tant que manager, c'est diablement stimulant!»

////////////////////  
[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

- **GÉNÉRATION DES BABY-BOOMERS**  
nés entre 1945 et le début des années 1960.
- **GÉNÉRATION X**  
nés entre le début des années 1960 et le début des années 1980.
- **GÉNÉRATION Y**  
nés entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990.
- **GÉNÉRATION Z**  
nés à partir du milieu des années 1990.