

QUEL TYPE DE MANAGEMENT

EN FONCTION DES GENERATIONS ?

En raison de l'allongement du temps de travail, les agents seniors sont amenés à rester plus longtemps dans les structures : cela crée un décalage entre les agents en âge d'entrer en activité professionnelle et les agents seniors. Cette mixité d'âge peut conduire à un véritable défi pour les organisations qui doivent composer avec des **habitudes de travail différentes**. Cependant, il est important de ne pas réduire un agent à sa génération mais de le considérer dans son individualité pour pouvoir **mieux gérer les services** et tirer parti de **l'expérience et des compétences de chacun**.

Un agent sénior représente un agent en seconde partie de carrière, généralement âgé de 45 ans et plus.

1. Identifier les différentes générations

Les sociologues définissent le terme génération comme un « **ensemble de personnes nées dans une période temporelle restreinte qui partagent des valeurs et une même vision du monde** ». Ces valeurs sont formées par des événements socio-politiques, économiques, historiques, technologiques, etc. Une nouvelle génération apparaît environ tous les 20 ans.

On peut retrouver au sein des collectivités jusqu'à **4 générations différentes** :

Génération	Les Baby-Boomers (1946-1964)	Génération X (1965 – 1980)	Génération Y (1981 – 1995)	Génération Z (1996 – 2010)
Événements	Mai 68 ; Reconstruction après la 2 ^e Guerre Mondiale ; Croissance économique forte ; etc.	Crise économique forte ; Dolly ; Tchernobyl ; Le développement du Sida ; Les premiers divorces des parents ; etc.	Mondialisation et progrès technologiques ; Les catastrophes environnementales ; Développement des réseaux sociaux ; etc.	Terrorisme ; crise sanitaire, bouleversement climatique, etc.
Idées reçues : Comportements, qualités, traits, attributs associés	Satisfaction avec peu d'efforts, individualiste, succès matériel, importance de la carrière, loyal avec l'entreprise, respect de l'autorité.	Respect de l'autorité, manque de transparence, conception pyramidale.	Défie tous les codes, peu fidélisable, veut participer aux décisions, bonne ambiance, besoin de reconnaissance et de feedback, besoin de sens.	Authenticité, confiance, travail à l'international, entrepreneuriat, recherche de sens, travail sur des projets, horaires variables.

Ce modèle des « 4 générations » est aujourd'hui très **médiatisé** et fortement **représenté dans la population**. Si l'on prend en compte l'idée qu'une génération partage des valeurs et comportements proches, pour autant, nous retrouvons **autant de différences au sein d'une génération qu'entre générations**. En effet, un individu né durant une génération précise ne partagera pas toutes, voire aucune des idées reçues que l'on pourrait avoir sur cette époque.

Cas concret : Mathieu est un jeune homme né en 1994, il a rejoint le service technique de la commune de Belleville. Ses collègues des générations antérieures, à la suite de sa présentation par le responsable, imaginent en quelques secondes le profil de ce nouvel agent :

- Ambitieux, ouvert, volontaire, flexible ;
- Et aussi, immature, individualiste, paresseux, impulsif et désinvolte.

Cette attribution de caractéristiques individuelles au nouvel agent est automatique, rapide et s'appelle la **catégorisation sociale**. C'est tout simplement le fait de mettre des personnes dans des cases. Ici, on place Mathieu dans une case qui est fonction de son âge, avec comme conséquence, l'ajout de traits non vérifiés. Ainsi, attribuer des comportements et des qualités à une personne selon son âge est minimaliste, ne prenant pas en compte les **caractéristiques propres de l'individu**, ni **l'évolution de ce dernier dans le temps**.

2. Lutter contre les idées reçues liées à l'âge

Les seniors comme les jeunes font l'objet de **croyances simplifiées, déformées et socialement partagées**. Ces croyances peuvent conduire certains agents à se sentir inadaptés à leur environnement de travail, voire pour les seniors à se penser limités dans leur capacité d'apprentissage dû à leur âge. Ces croyances évidemment fausses ont été démantelées par des études scientifiques.

Contrairement aux idées reçues, les études relèvent que les pertes de capacités physiques et cognitives dues au vieillissement « naturel » restent modérées jusqu'à 65-70 ans et qu'elles sont compensées par l'expérience.

Impact des idées reçues de l'âge sur la participation aux formations annuelles pour raisons professionnelles :



Seul 1 agent sur 2, entre 25 et 54 ans réalise des formations.



Et 1 agent sur 3, entre 55 et 64 ans.

Bien que les idées reçues aient une base de vérité, trop souvent elles sont **généralisées** à une **catégorie entière** de personnes. Elles façonnent nos croyances, parfois dans une bonne direction mais souvent dans le jugement, et de ce fait, dans les comportements que nous avons auprès de ces personnes.

92% des équipes multigénérationnelles sont dites plus **performantes**.

86% des équipes multigénérationnelles sont dites **innovantes**.

En 2017, le taux d'emploi des 50-64 ans s'élève à **61,5 %** en France Métropolitaine

Selon les cahiers des RPS : Analyses (N°30 – Décembre 2017)

Lutter contre les idées reçues liées à l'âge consiste à **déconstruire les argumentaires existants et ancrés, et à s'affranchir autant que possible des contraintes liées aux seuils d'âges.**

Afin de limiter les idées reçues, il est essentiel de :

- **Communiquer sur les générations et leurs « fausses » limites.** Les générations ne forment pas de catégories homogènes. A l'intérieur même de ces catégories, les salariés vivent des réalités multiples qu'il s'agit d'identifier et prendre en compte.
- **Réfléchir à des actions qui permettent de capter l'ensemble des agents, quel que soit leur âge.** Tout en évitant de stigmatiser ou d'instrumentaliser l'une ou l'autre catégorie.
- Instaurer un **sentiment d'équité et de justice organisationnelle** : chacun sera traité de la même façon.

3. Développer les compétences au cours de la vie professionnelle

L'impossibilité de développer de nouvelles compétences est source de risques psychosociaux (RPS) autant chez les seniors que chez les jeunes. Cependant, des idées reçues fortement ancrées dans les mœurs amènent les seniors à des **mécanismes « d'auto-élimination »** : « *Ce n'est plus de mon âge* » ; « *Je n'ai plus besoin de ça* » ; « *A quoi bon je suis presque à la retraite* » qui viennent renforcer les freins organisationnels en termes de formation et confirmer les croyances des collègues envers les seniors.

Il est nécessaire d'accompagner l'agent senior sur les questions de formation, notamment en construisant avec lui son parcours professionnel qui ne relève pas de la simple initiative individuelle de l'agent mais dépend également des **opportunités de formations offertes par la collectivité** (cf. Catalogue du CNFPT).

Il est possible de contribuer à la formation chez les seniors en quelques étapes :

- Présenter l'existence des **procédures fixées et encadrées** ;
- Organiser systématiquement des **entretiens individuels pour tous les âges** ;
- **Définir des formations en cohérence** avec les conclusions de ces entretiens ;
- Utiliser des **formations à des fins de mobilités horizontales ou verticales.**



4. Amplifier la coopération intergénérationnelle

• Créer des espaces d'échange

Mettre en place des **espaces d'échange intergénérationnel** permet la libre expression de chaque individu sur sa manière de voir les choses selon ses expériences. Cet espace offre un accès à la communication et aux échanges entre collègues d'âges mixtes.

Pour permettre cet éveil d'échange, il est essentiel d'**instaurer un cadre** au sein de l'espace. Avec l'équipe, il convient d'**établir des règles de conduites** permettant le **partage sans jugement** et la **valorisation des atouts de chacun.**



- **Mixer les équipes**

Afin de créer une équipe optimale, il est pertinent de mélanger les genres, les âges, l'ancienneté, le niveau d'études, etc. Ainsi une équipe mixte représente des **personnes différentes dans des conditions de travail optimales**.



- **Intégrer les nouveaux agents**

L'accueil des nouveaux agents est facilité grâce à un accompagnement organisé par les agents qui ont de l'ancienneté. Appelé aussi **parrain**, ils pourront se voir confier le **soutien des nouveaux arrivants sur la base du volontariat**. Il peut s'agir d'un agent d'un autre service. La mission d'accueil peut durer les 3 premiers mois d'intégration du nouvel agent. Le parrain sera le « référent » qui pourra **transmettre les informations** sur les autres métiers, **présenter l'ensemble des agents, les locaux, les valeurs et la culture de la structure**. Cette transmission est génératrice de sens et source de satisfaction pour les agents avec de l'ancienneté en leur permettant de donner une cohérence à leur parcours et de valoriser leur expérience par le partage.

- **Transmettre les compétences**

La transmission des compétences au sein d'une structure est un objectif présent dans la logique de coopération intergénérationnelle. Le tutorat est utilisé pour satisfaire cet objectif de **transmission de savoirs et de savoir-faire entre les acteurs de l'organisation**. Il consiste à transmettre leurs compétences et partager les bonnes pratiques. Le tutorat constitue enfin, quand il associe des agents seniors et de jeunes entrants, un moyen d'assurer la **coopération entre générations** et la **transmission de la culture et des valeurs** de la structure.



5. Les principaux facteurs de risques psychosociaux identifiés

Une analyse des facteurs de risques psychosociaux a pu mettre en évidence les principaux risques identifiés chez les jeunes et chez les seniors¹.

Chez les jeunes agents :



Chez les agents seniors :



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.

¹ Les risques psychosociaux ne sont pas uniquement inhérents à l'âge, mais bien à l'organisation spécifique du travail au sein d'une structure à un temps donné, nécessitant une analyse approfondie pour pouvoir les identifier précisément.