

Les générations ne font parfois pas si bon ménage au sein de l'entreprise

Faire travailler les jeunes et les seniors ensemble n'est pas une sinécure, révèle une étude française auprès de managers

Laurent Buschini

Faire travailler les générations ensemble dans une entreprise ne semble pas si facile que cela. Une étude menée par IMS Entreprendre pour la Cité et Valeurs & Développement auprès de 3000 managers le démontre. Entre concurrence et incompréhension, le fossé est parfois grand entre les jeunes de la génération Y, les employés dans la force de l'âge (X) et les seniors (S) (*lire ci-contre*).

Etonnamment, les jeunes et les seniors développent de bonnes relations une fois qu'ils ont compris les codes et les stéréotypes de l'autre génération. Ils identifient rapidement ce que l'autre génération peut lui apporter.

Mélanger les âges semble de toute manière utile pour la performance d'une entreprise. «Elles sont conscientes qu'il faut mélanger les âges, indique Julie Knezevic, directrice de Scan Assessment, société active dans le bilan de compétence et l'outplacement à Lausanne, Genève et Neuchâtel. Elles doivent aussi comprendre qu'on ne motive pas de la même façon un jeune qui débute sa carrière et un senior qui l'achève. Mais je pense surtout que l'appar-



Les générations doivent surmonter les stéréotypes pour bien s'entendre. CORBIS

Chaque génération a ses spécificités

● L'étude IMS Entreprendre pour la Cité et Valeurs & Développement auprès de 3000 managers en France a identifié les stéréotypes générationnels avec comme but de lutter contre la discrimination liée à l'âge.

La génération Y (20-34 ans) est celle du zapping. Elle est rapide, ancrée dans le numérique, flexible. Elle est surtout mal perçue par les autres tranches d'âge qui la jugent peu loyale envers son employeur, superficielle,

bruyante et manquant de sérieux. On lui reconnaît son intérêt marqué pour concilier la vie professionnelle et la vie privée. Mais surtout les Y ne veulent pas être pris pour les Z, les moins de 20 ans, qui eux ont tous les défauts.

La génération X (35-49 ans) se voit comme la force vive de l'entreprise. Elle tire la charrette. Tout le monde leur reconnaît leur forte implication dans le monde professionnel. On leur demande beaucoup

et on leur donne peu en retour. S'ils ont quasi les connaissances numériques des plus jeunes, ils ont toutefois autant de mal-être que les plus âgés.

La génération S (50 ans et plus) a la moins bonne estime d'elle-même et elle est critiquée de toute part. Elle est démotivée et résistante au changement. Mais les seniors ont une expérience importante que les autres convoitent. Du coup, ils privilégient la transmission du savoir.

tenance à une génération ne définit pas tout d'une personne. Certains seniors sont très inventifs alors que des jeunes sont formalistes et conservateurs. On parle souvent du manque d'adaptabilité des seniors. Mais ils ont démontré une grande aptitude au changement en intégrant le numérique.»

Le mélange est bénéfique pour autant qu'il y ait une vision de l'entreprise tournée vers la transmission du savoir, ajoute la directrice de Scan Assessment. «La culture d'entreprise doit valoriser le vécu, les compétences des seniors, quel legs ils vont laisser à l'entreprise.»

Président de l'ACF, association suisse des entreprises actives dans l'outplacement, Pascal-Laurent Favre estime lui aussi que le mélange des âges donne de la stabilité à l'entreprise. «Prenons les cadres: pour piloter un nouveau projet, je privilégierais sans doute une personne en début de carrière. Par contre pour diriger une unité de production d'une centaine de personnes avec son lot de problèmes humains à gérer, j'opterais pour une personne plus aguerrie aux difficultés, qui ne soit pas trop vite déstabilisée.»

«Toute entreprise a intérêt à maximaliser les forces que les générations amènent, estime Vincenzo Ganci, chasseur de têtes et patron du cabinet Ganci & Partners à Genève. Après cinq à dix ans d'expérience, une personne est formée, efficace. Elle a l'ambition d'avancer. Elle a la grinta. Les employés qui ont vingt-cinq à trente ans d'expérience amènent

autre chose. Le goût du défi professionnel, de travailler douze heures par jour est derrière eux. Leur plaisir consiste à amener à l'entreprise une contribution en apprenant aux plus jeunes. Les entreprises doivent mettre en place des outils pour faciliter les échanges. Elle peut par exemple entourer ses jeunes cadres avec des mentors. L'alchimie de la combinaison favorise le succès.»

Génération du milieu

Les seniors et les jeunes semblent donc faire la paire. Et la génération X dans tout cela? «Une carrière professionnelle, c'est comme un voyage en avion, résume Pascal-Laurent Favre. D'abord on décolle, puis on prend sa vitesse de croisière, enfin on prépare son atterrissage. De ce fait on parle surtout des Y et des S. Quant aux X, ils ont plus ou moins atteint leur plafond. Ils fonctionnent sans problème.»

«En entreprise on s'occupe des urgences, ajoute Julie Knezevic. La génération X est sur des rails, dans la force de l'âge. Les piliers de l'entreprise, ce sont eux. Il n'y a pas de grands enjeux comme en début ou en fin de carrière.»

Mais finalement, est-ce qu'on ne devrait pas chercher la personne la plus compétente sans juger à l'âge? «Certes, admet Vincenzo Ganci. Mais pour repouvoir un poste, on cherche la personne qui pourra s'intégrer le plus facilement dans une équipe. Cela dépend notamment de facteurs culturels et linguistiques. Mais l'âge est un facteur qui peut rendre l'intégration plus difficile.»