



<p><b>Question n° 4 (3 points)</b></p> <p>Expliquez ce que préconise l'auteur pour mieux manager une équipe intergénérationnelle.</p>	/3	
<p><b>Question n° 5 (2 points)</b></p> <p>Quels exemples de solutions sont proposés pour apprendre à mieux se connaître entre générations ?</p>	/2	
<p><b>Question n° 6 (2 points)</b></p> <p>Au sein de la communauté urbaine de Limoges, quel ratio d'effectif en emploi permanent partira en retraite d'ici 2029, combien d'agents partiront en retraite d'ici cinq ans ?</p>	/2	
<p><b>Question n° 7 (1 point)</b></p> <p>Si l'approche managériale n'évolue pas, que risque-t-il de se produire au sein des équipes amenées à se rajeunir ?</p>	/1	
<p><b>Question n° 8 (2 points)</b></p> <p>Quelles autres pistes évoque la DGAFP pour que les différentes générations travaillent bien ensemble ?</p>	/2	

<p><b>Question n° 9 (2 points)</b></p> <p>Quels types de règles peuvent être inscrites à la charte de fonctionnement préconisée dans « la boussole du manager » ?</p>	/2	
<p><b>Question n° 10 (1 point)</b></p> <p>Que signifie l'acronyme DGAFP ?</p>	/1	
<p><b>Question n° 11 (2 points)</b></p> <p>Dans quels écueils ne doit pas tomber le manager qui conduit une équipe intergénérationnelle ?</p>	/2	
<p><b>Total</b></p>	/18	/2

# Avec les générations Y et Z, fini le management « old school »



*Dans les services, les managers doivent faire de la diversité générationnelle une véritable force au service du collectif de travail. PLAINPICTURE*

Ma Gazette

Sélectionnez vos thèmes et créez votre newsletter personnalisée

- Management fonction publique
- Mutation fonction publique
  
- Tous les thèmes

La cohabitation de trois, voire quatre, générations au travail n'est pas nouvelle. Les différences de fonctionnement non plus. « A chaque génération, il y a des marqueurs liés à l'époque, qui façonnent les individus et leur manière d'appréhender le travail », rappelle Caroline Fouquet-Maillet, consultante en ressources humaines et management. Pour autant, les mutations sociales, technologiques et économiques ont creusé le fossé entre, d'un côté, les baby-boomers et la génération X et, de l'autre, les millennials et les centennials. Les jeunes qui rejoignent aujourd'hui le marché de l'emploi entretiennent un rapport au travail et à la hiérarchie bien différent de leurs aînés.

## Le juste équilibre dans l'encadrement

« Pour ceux qui ont connu le choc pétrolier et le chômage, trouver un emploi était un objectif. Le système des carrières était un ascenseur social, le management vertical un principe. Pour eux, la valeur "travail" reste forte », constate Vincent Geneste, directeur des ressources humaines de la

communauté urbaine de Limoges (20 communes, 900 agents, 207 000 hab.). Et de comparer : « pour la génération Z, entrer dans le monde du travail n'est pas un problème et faire carrière n'a pas de sens. Les jeunes raisonnent à court terme et sont dans la gratification immédiate. Ils ne sont pas prêts à attendre quinze ans pour avancer. Ils sont focalisés sur le collectif et interdépendants. Pour eux, la question du bien-être est aussi centrale », observe Vincent Geneste. Le numérique et l'éducation positive ont profondément modifié leur rapport à l'autorité et la communication. « C'est une génération désinhibée », constate encore le DRH.

La génération Z va-t-elle porter le coup de grâce au management vertical ? Probablement. Car les organisations de travail n'ont d'autres choix que d'évoluer vers un mode de fonctionnement plus transversal pour séduire les jeunes. « Il faut lâcher la bride sur le contrôle ! » assure Caroline Fouquet-Maillet.

« Il s'agit de trouver un équilibre entre un management directif et un autre qui serait trop participatif, tempère toutefois Vincent Geneste. Le courant de management autour de l'intelligence émotionnelle, notamment, risque de nous faire passer d'un excès à l'autre. » Il ne faut pas oublier non plus les agents plus « anciens ». S'ils aspirent, comme les autres, à voir leur avis mieux pris en compte, ils ne sont pas aussi systématiquement que les jeunes en quête d'autonomie.

## **A chaque génération, des codes et des aspirations différents**

Reste que si rien n'est fait, de plus en plus d'incompréhensions et de tensions risquent de venir s'immiscer dans le quotidien d'équipes amenées à se rajeunir. « Nous devons faire face à un renouvellement de nos ressources humaines avec 17 départs en retraite en cinq ans et 19 supplémentaires d'ici à 2029 en projection, soit près des trois quarts de notre effectif en emploi permanent. Ce qui nous amène à envisager une formation sur le management des nouvelles générations avec le CNFPT – Puy-de-Dôme », indique Lydie Rebillard, DRH de La Bourboule (70 agents, 1 800 hab., Puy-de-Dôme).

Manager une équipe intergénérationnelle aujourd'hui, c'est avoir à composer avec des codes et aspirations professionnelles parfois aux antipodes les uns des autres, mais aussi avec ses propres « biais générationnels » en tant qu'encadrant. Pour que les générations travaillent « bien » ensemble, il faut commencer par les faire travailler ensemble. Dans le cadre de ses recherches sur la transformation des organisations et l'évolution des pratiques managériales, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a publié en décembre 2022 une « boussole du manager », consacrée au management intergénérationnel. Il y est préconisé de « travailler à la cohésion globale du groupe afin de faire de la diversité une force et un atout en termes de complémentarité et d'efficacité ». Notamment, en favorisant le « partage réciproque de - compétences, d'expériences, de savoir-faire et de savoir-être entre générations ».

## **Des règles d'or pour les équipes**

Mentorat et mentorat inversé, binômes sur des projets, parrainage des nouvelles recrues... les solutions ne manquent pas pour apprendre à se connaître et à travailler ensemble. « Il faut que ce soit du gagnant-gagnant. Que les agents de chaque génération puissent se nourrir des autres. Dans le cadre de notre gestion des emplois et des parcours professionnels, un des enjeux identifiés est de réussir la transmission générationnelle », indique Lydie Rebillard.

Autre piste évoquée par la DGAFP : « favoriser la communication entre générations au sein de son équipe », en organisant des temps d'échanges informels, des ateliers d'intelligence collective sur les projets du service ou des sujets transversaux ou encore en utilisant des outils de travail collaboratifs. Toujours dans « La boussole du manager », il est préconisé de « construire une charte de fonctionnement du service » édictant quelques « règles d'or » en matière de collaboration, de partage d'informations, de relations humaines...

Mais pour réussir à faire cohabiter et, surtout, collaborer des jeunes biberonnés au numérique et à l'instantanéité, avec des « X » et des baby-boomers nourris aux expériences et aux savoir-faire, il faut d'abord et avant tout « sortir des jugements de valeurs que chaque génération serait susceptible de porter à l'égard d'une autre », rappelle la DGAFP.

Le manager ne doit surtout pas mettre d'emblée l'agent dans la case correspondant à sa génération. Mais ne pas « coller d'étiquette » ne veut pas dire nier les différences. « Il faut prendre conscience qu'on ne parle pas le même langage. Quand on comprend que l'autre est différent, c'est déjà un premier pas », estime Lydie Rebillard.

Focus

**« La difficulté vient des croyances vis-à-vis des autres générations »**