



# Mix des générations au travail

La fin des conflits intergénérationnels au profit d'une coopération respectueuse



# Introduction

Le paysage professionnel en France connaît une évolution significative, caractérisée par la coexistence de plusieurs générations, des baby-boomers à la génération Z. Parmi celles-ci, la génération Z est en passe de devenir une tranche de plus en plus importante de la main-d'œuvre. Cette diversité générationnelle n'a jamais été aussi prononcée, avec trois groupes d'âge distincts collaborant dans le même espace, en y apportant des compétences et expériences uniques. Cependant, à mesure que les forces des changements sociétaux, les progrès technologiques et les différentes valeurs se croisent sur le lieu de travail, ils présentent à la fois des opportunités et des

défis pour aboutir à une collaboration intergénérationnelle efficace. Cette intersection dynamique est un enjeu crucial pour les entreprises, exigeant une compréhension approfondie des disparités générationnelles et une exploration de la manière dont les entreprises peuvent bénéficier de la réduction de ces différences. Une collaboration efficace entre ces générations a le potentiel d'avoir un impact profond sur l'efficacité, la créativité et l'innovation organisationnelles. Par exemple, les baby-boomers apportent souvent une grande sagesse professionnelle et une préférence pour les méthodes de communication traditionnelles, tandis que la

génération Z possède une compréhension inhérente des technologies émergentes et un penchant pour l'expérimentation d'approches innovantes. Comblar ces écarts générationnels et favoriser la compréhension mutuelle peut renforcer la cohésion de l'équipe, conduisant à une résolution de problèmes plus holistique et inventive. L'étude d'Atlassian entreprend un examen approfondi de la manière dont les dynamiques intergénérationnelles influencent la collaboration au sein des entreprises françaises. Cela souligne non seulement la prévalence croissante du travail d'équipe intergénérationnel, mais met également en lumière les défis complexes induits par cette évolution.

En identifiant les synergies potentielles et en surmontant ces obstacles, l'objectif est de fournir aux entreprises des informations concrètes sur la création d'environnements de travail inclusifs qui favorisent une collaboration efficace entre les générations. Cette approche respecte non seulement les préférences générationnelles, mais encourage également la communication ouverte, l'empathie et les stratégies adaptables en tant que catalyseurs du succès. L'objectif final est de créer des lieux de travail collaboratifs et innovants, équipés pour faire face aux innombrables défis auxquels les entreprises modernes sont confrontées.

## Forte adhésion à la collaboration intergénérationnelle

Selon les résultats, il est clair que la collaboration intergénérationnelle est largement acceptée. En effet, 92% des répondants déclarent avoir fait partie d'une équipe multi-générationnelle ou avoir eu de l'expérience dans ce domaine, soulignant une forte inclination envers la collaboration intergénérationnelle. Les Générations X (50%) et Y (47%) expriment des avantages considérables à travailler avec des collègues de différentes générations. La collaboration intergénérationnelle n'est pas seulement courante, elle est également perçue comme bénéfique par les différentes générations.

Les avantages rapportés vont au-delà de la simple coexistence et s'étendent à des aspects tels que le développement personnel et l'amélioration des performances professionnelles : 39% des Baby-Boomers et 41% de la Génération Z estiment que les équipes multi-générationnelles favorisent leur développement personnel. Par ailleurs, 30% de la Génération Z indiquent obtenir de meilleurs résultats en travaillant avec des pairs d'autres générations. Ceci suggère que les organisations peuvent tirer parti de cette dynamique et favoriser un environnement de travail plus inclusif et productif.



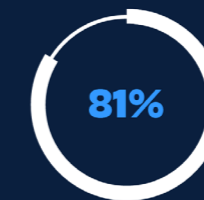
## Attitude positive des décideurs

La collaboration intergénérationnelle n'est pas seulement une tendance parmi les employés. En effet, les décideurs adoubent la collaboration intergénérationnelle et ils sont plus de 8 sur 10 (81%) à exprimer l'intention de former délibérément des équipes multi-générationnelles. Les générations plus jeunes, en particulier les décideurs de la Génération Y (90%) et de la Génération Z (90%), manifestent également une forte inclination pour de telles compositions

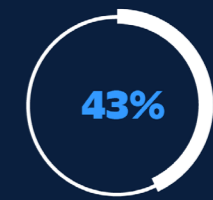
d'équipe. De plus, 47% des décideurs estiment que les équipes diversifiées surpassent systématiquement celles composées de membres d'une seule génération. Cette perception renforce l'idée que les organisations sont de plus en plus conscientes de l'importance de cette dynamique pour la réussite et l'innovation au sein de leurs équipes.



des employés font ou ont fait partie d'une équipe multi-générationnelle



des décideurs ont formé ou prévoient de former des équipes multi-générationnelles



des décideurs affirment que les équipes multi-générationnelles obtiennent de meilleurs résultats

## Disparités générationnelles de perception

Un écart se creuse entre les décideurs Baby-Boomers et ceux de la Génération Z concernant l'impact des équipes multi-générationnelles sur l'épanouissement personnel. Une majorité de décideurs Baby-Boomers (70%) pense que de telles équipes contribuent au développement personnel, tandis que seulement 25% des décideurs de la Génération Z partagent cet avis. Cet écart de perception peut s'expliquer par le fait que les Baby-boomers ont connu

une carrière plus longue et ont pu bénéficier de l'expérience transmise par des collègues de différentes générations au fil des années. Les membres de la Génération Z sont quant à eux plus jeunes et moins expérimentés sur le plan professionnel, ils peuvent donc ne pas avoir encore eu suffisamment d'expérience pour apprécier pleinement les avantages de la collaboration intergénérationnelle sur le plan personnel. Ces disparités de perception soulignent l'importance de la sensibilisation et de la communication au sein des équipes multi-générationnelles. Il est essentiel de reconnaître et de valoriser les différents points de vue pour créer un environnement de travail inclusif où chaque génération peut contribuer de manière significative et s'épanouir professionnellement.



## Importance des relations interpersonnelles

Les répondants de différentes générations soulignent l'importance de l'empathie, de la loyauté et de la sympathie entre collègues en tant que facteurs clés contribuant à des dynamiques d'équipe positives. Alors que la Génération Y (33%) et la Génération Z (41%) ont exprimé leur mécontentement lorsque leur humour n'est pas compris. Cela suggère que ces générations attachent de la valeur à une atmosphère de travail où l'humour est compris et partagé, ce qui peut contribuer à renforcer les liens au sein de l'équipe. En revanche, les Baby-Boomers et la Génération X font quant à eux preuve d'une plus grande tolérance à cet égard.

En effet, les générations plus âgées peuvent avoir été habituées à un style de communication plus formel et peuvent être moins centrées sur l'humour au travail. Ces différences soulignent l'importance de la compréhension mutuelle et de l'adaptabilité au sein des équipes intergénérationnelles. Les membres d'une équipe doivent être conscients des préférences et des attentes de leurs collègues en matière de communication et être prêts à trouver un équilibre qui favorise une atmosphère de travail harmonieuse.



## Valeur des interactions en face-à-face

Une étude a révélé une préférence persistante pour les interactions en face-à-face parmi les employés français, avec 71% indiquant une interaction régulière avec leurs collègues en personne. Les réunions informelles pendant le déjeuner (43%), les points internes réguliers (55%) et la formation en face-à-face (51%) sont considérés comme cruciaux. Cette préférence marquée pour les interactions en face à face met en évidence l'importance du contact humain direct dans l'environnement professionnel, révélant la convivialité intentionnelle comme solution pour favoriser des liens significatifs et la collaboration entre les employés. Néanmoins, les différentes générations affichent des préférences variables en ce qui concerne les interactions en face-à-face : les Baby-Boomers et la Génération X (64%) attachent plus d'importance aux réunions d'équipe en face-à-face par rapport à la Génération Y (45%) et à la Génération Z (25%). Les jeunes générations sont en effet plus familières avec les outils de communication numérique tandis que les générations les plus anciennes ont bénéficié d'une plus longue expérience où les réunions en personnes étaient plus courantes et considérées comme un moyen efficace de communication.

17%

Baby-boomers...

43%

Génération Z...

**...sont tristes quand leurs collègues ne comprennent pas leur humour**

## Stratégies de cohésion d'équipe

Les avis sur les activités de cohésion d'équipe virtuelles varient selon les générations. Les Baby-Boomers et la Génération X sont moins intéressés (5% et 9% respectivement), tandis que les Générations Y (35%) et Z (25%) soulignent leur importance. Ces divergences montrent que les entreprises doivent adopter une approche flexible en matière de cohésion d'équipe, en tenant compte des préférences générationnelles.

Les activités de cohésion d'équipe peuvent être efficaces mais elles doivent être adaptées pour répondre aux besoins et aux attentes spécifiques de chaque génération, que ce soit en personne ou au travers de plateformes virtuelles, pour maintenir une équipe unie et engagée.

68%

Baby-boomers...

63%

Génération X...

50%

Génération Y...

53%

Génération Z...

**...vont principalement ou quotidiennement au bureau**



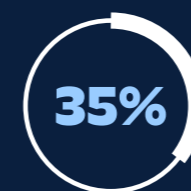
## Défis et stratégies de communication

L'étude révèle une marge d'amélioration dans la communication interne, avec seulement 38% des employés exprimant leur satisfaction, contre 56% des décideurs. Par ailleurs, le fait que les employés de la Génération Z soient moins satisfaits du niveau de transparence de la communication (19%) met en évidence une préoccupation particulière: cette génération ayant grandi à l'ère de l'information et de la transparence en ligne peut accorder une grande importance à la clarté et à la franchise dans la communication de l'entreprise. Enfin, la mise en évidence du rôle des canaux de communication dans la promotion d'une

collaboration efficace souligne que les entreprises doivent investir dans des plateformes et des outils de communication modernes pour faciliter la collaboration interne. Cela peut inclure l'utilisation de messageries instantanées, de vidéoconférences et d'autres technologies permettant aux employés de rester connectés et de travailler efficacement, en particulier dans un environnement de travail de plus en plus distribué et axé sur la flexibilité.

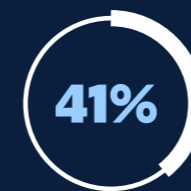
## Approche de communication flexible

91% des décideurs ont tenté d'adapter leur approche de communication. Cette adaptabilité est essentielle, surtout dans un monde du travail en constante évolution. Les changements observés comprennent des ajustements dans les processus d'équipe, des changements culturels vers une interaction en face-à-face et l'intégration de nouveaux outils et technologies. Les organisations qui adoptent une approche flexible de la communication sont mieux préparées à relever les défis en constante évolution du monde professionnel.



35%

Baby-boomers...



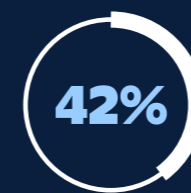
41%

Génération X...



43%

Génération Y...



42%

Génération Z...

**...disent que les événements d'équipe personnels sont importants pour bien fonctionner en tant qu'équipe**

## Gérer efficacement des équipes intergénérationnelles est aujourd'hui l'une des compétences les plus importantes dont les cadres ont besoin.

La capacité à gérer efficacement des équipes multigénérationnelles est devenue une compétence essentielle pour les leaders d'aujourd'hui. Considérez une entreprise comme une entité biologique complexe, dont la vitalité repose sur la synergie entre ses diverses composantes. Tout comme un orchestre a besoin de la symbiose entre différents instruments, une entreprise a besoin de la synergie entre les générations pour créer une mélodie de succès. Chaque dirigeant et manager a la responsabilité de veiller à la composition optimale de ses équipes et de superviser



**Amélie Favre-Guittet**  
HR Trainer & Influencer

leur mode opératoire pour catalyser les performances qui seront le moteur de la croissance organisationnelle. La gestion de la diversité générationnelle présente des complexités, mais ces défis sont loin d'être insurmontables. Êtes-vous prêt à transformer la diversité générationnelle de votre entreprise en un atout stratégique ?

### 1. Défis rencontrés dans les équipes multigénérationnelles

L'étude YouGov dévoile une cartographie nuancée des défis et des opportunités intrinsèques aux équipes multigénérationnelles. Les données recueillies offrent des perspectives cruciales pour les dirigeants et les professionnels des ressources humaines.

#### 1.a) Catalyseurs d'innovation: la diversité des perspectives

Selon l'étude, 47% des répondants voient dans la diversité générationnelle un véritable atout en termes de collaboration. Ce chiffre met en lumière l'impact positif de la pluralité des perspectives sur la créativité et la résolution de problèmes. Les équipes multigénérationnelles, avec leur mosaïque de compétences et d'expériences, deviennent des incubateurs d'idées disruptives, essentielles pour les entreprises cherchant à se distinguer dans un marché en perpétuelle mutation.

#### 1.b) Défis de communication

Inversement, 53% des répondants identifient la communication comme un obstacle potentiel (complexe pour 18%, fastidieuse pour 16%, opaque pour 10%, frustrante pour 9%). Les styles de communication divergent considérablement entre les générations. Les baby-boomers, par exemple, peuvent privilégier les interactions en face-à-face, tandis que les générations Y et Z sont plus à l'aise avec les canaux numériques. Ces disparités peuvent se manifester dans des situations telles que des réunions où les préférences pour les outils de visioconférence ou les discussions en personne divergent, créant ainsi des frictions potentielles.

#### 1.c) Gestion des attentes: l'équilibre délicat

Un aspect souvent sous-estimé est la gestion des attentes professionnelles entre les différentes générations. Les aspirations de la génération Z à une progression de carrière accélérée peuvent être en décalage avec la valorisation de la stabilité professionnelle par les baby-boomers. L'alignement de ces



attentes divergentes est crucial pour minimiser les tensions et maximiser la satisfaction au travail.

#### **1.d) Solutions stratégiques : l'adaptabilité organisationnelle**

Il est impératif de souligner que ces défis sont loin d'être insurmontables. De nombreuses entreprises ont déjà intégré des modules de formation spécifiques dans leur processus d'intégration, visant à familiariser les nouveaux talents avec les outils de communication collaboratifs et digitaux.

#### **2. Stratégies organisationnelles pour naviguer dans le paysage multigénérationnel : une exploration humaine et factuelle**

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à un défi passionnant : harmoniser les talents de différentes générations pour créer une synergie. Les données de l'étude YouGov nous offrent des insights précieux à ce sujet.

#### **2.a) Engagement proactif en faveur de la diversité générationnelle**

53% des entreprises ont délibérément constitué des équipes multigénérationnelles, témoignant de leur engagement envers cette diversité. Cas d'Étude : Lors d'une mission de conseil RH dans une entreprise du CAC 40, j'ai été témoin de la création d'un "Conseil des Générations". Imaginons un instant ces réunions : des voix de différentes décennies partageant leurs expériences, leurs défis et leurs visions. Ce conseil a non seulement favorisé le dialogue, mais a également conduit à une augmentation significative de 20% de la satisfaction des employés en matière de communication interne.

#### **2.b) Mentorat inversé et leadership distribué**

Le mentorat inversé est une belle illustration de la manière dont les générations peuvent s'entraider. Dans une start-up du secteur de la formation que j'ai observée, il n'y avait pas de structure formelle, mais une dynamique naturelle s'est créée. Les jeunes collaborateurs se

tournaient spontanément vers leurs collègues plus âgés pour des conseils en stratégie digitale. C'est un rappel que, lorsque la culture d'entreprise est bien ancrée, les barrières générationnelles peuvent être facilement franchies.

#### **2.c) Planification stratégique et investissement dans le capital humain**

L'étude YouGov révèle que 29% des entreprises envisagent de constituer délibérément des équipes multigénérationnelles à l'avenir. C'est un signe prometteur pour l'avenir du travail.

Recommandation stratégique : Inspirée par les histoires et les données, je suggère aux entreprises de créer des "groupes de réflexion multigénérationnels". Ces groupes, en combinant la sagesse de l'expérience avec l'innovation de la jeunesse, peuvent aborder des problèmes sous des angles variés, conduisant à des solutions plus holistiques et avant-gardistes. En conclusion, naviguer dans le paysage multigénérationnel est à la fois un art et une science. Les données nous guident, mais c'est l'humanité, la compréhension mutuelle et la collaboration qui nous mènent vers le succès.

#### **3. Mes recommandations**

##### **3.a) Formation et sensibilisation : clés de la cohésion d'équipe**

L'investissement dans des programmes de formation est essentiel pour gérer les différences générationnelles. L'investissement dans des programmes de formation est essentiel pour gérer les différences générationnelles. L'étude met notamment en lumière l'importance de la formation

dans le contexte multigénérationnel (65% des répondants estiment avoir besoin de formation en présentiel ou à distance pour mieux collaborer). Cette donnée confirme que la sensibilisation et l'éducation sont des piliers fondamentaux pour surmonter les défis de communication interne et favoriser une collaboration harmonieuse entre les générations au sein de l'entreprise. Recommandation : Une stratégie efficace pour améliorer la communication au sein d'équipes multigénérationnelles est la mise en place de "jumelages intergénérationnels". Dans ce cadre, un employé d'une génération plus ancienne est jumelé avec un employé d'une génération plus jeune pour des sessions de mentorat croisé. Cela permet non seulement un transfert de compétences, mais aussi une meilleure compréhension et appréciation des styles de communication et des valeurs de chaque génération. Cela permet également



d'apprendre la tolérance, l'écoute active et le respect de l'autre.

Autre exemple: Une entreprise du secteur de la technologie a mis en place des ateliers de "langage commun" et de CNV (communication non violente) pour aider à standardiser les terminologies et les processus entre les générations. Cela a conduit à une meilleure compréhension et à une réduction des conflits.

### 3.b) Technologie et flexibilité : les leviers de la collaboration efficace

L'adoption de nouvelles technologies a un impact positif sur la collaboration, même si 50% des répondants préfèrent les conversations au bureau pour la communication interne et la collaboration. La flexibilité, adaptée aux besoins de chaque génération, est également un atout majeur pour 23% des participants qui optent pour les messageries instantanées ou des réunions individuelles planifiées et 12% qui privilégient les visioconférences. Ces chiffres mettent en évidence l'importance de la technologie et de la flexibilité dans la

promotion de la collaboration au sein des équipes multigénérationnelles.

Recommandation stratégique : La flexibilité doit être adaptée aux besoins spécifiques de chaque génération. Par exemple, des horaires flexibles peuvent être plus attrayants pour les employés avec des responsabilités familiales, tandis que les plus jeunes peuvent préférer des options de télétravail. Dans mes interventions, j'ai l'habitude d'aider les entreprises à personnaliser leurs politiques de flexibilité pour répondre aux besoins de toutes les générations, en commençant par balayer les stéréotypes et les préjugés autour des besoins en fonction des générations.

### 3.c) Bien-être émotionnel : le maillon oublié

D'après mon expérience, le bien-être émotionnel est un facteur clé qui est souvent négligé. Des programmes de bien-être adaptés à chaque génération peuvent non seulement améliorer la santé mentale mais aussi augmenter la productivité et la satisfaction au travail.

## 4. La richesse du multigénérationnel : enjeux et opportunités

### 4.a) Introduction à la diversité générationnelle

En tant qu'influenceuse RH et Emploi spécialisée dans le multigénérationnel, je suis profondément convaincue que les équipes multigénérationnelles sont un atout inestimable pour les entreprises. Les données issues de l'enquête YouGov offrent des enseignements précieux sur la manière dont les entreprises peuvent capitaliser sur cette diversité et surmonter les défis inhérents.

### 4.b) Enrichissement par la diversité

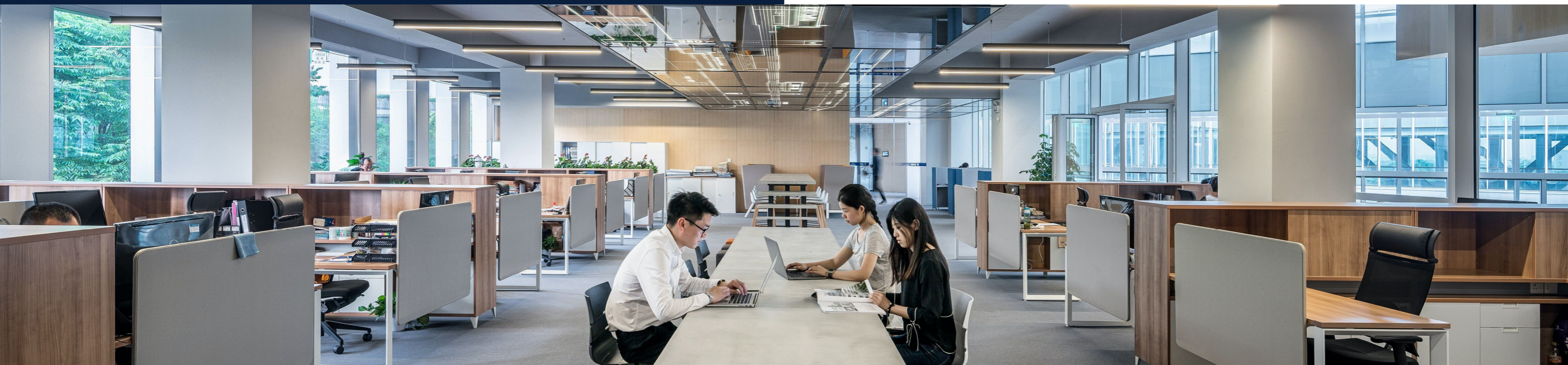
Les chiffres montrent que 43% des entreprises considèrent que cette diversité contribue au bien-être des équipes qui génèrent ainsi de meilleurs résultats. De plus, 47% des répondants estiment que ces différences optimisent la collaboration au sein de leur équipe. La diversité des perspectives et des compétences peut stimuler l'innovation.

### 4.c) Expériences pratiques et innovations

Dans une entreprise du secteur de la tech, nous avons organisé des "hackathons intergénérationnels". Ces événements ont permis de mélanger les compétences et les perspectives de différentes générations pour résoudre des problèmes complexes en un temps record. Le résultat ? Plusieurs innovations produites ont été directement issues de ces sessions.

### 4.d) Stratégies proactives et mesures d'impact

53% des entreprises ont déjà constitué délibérément des équipes multigénérationnelles. Il est essentiel de mesurer l'impact de ces initiatives sur la performance de l'équipe et le bien-être des employés. Des KPIs spécifiques, tels que le taux d'engagement des employés ou le nombre d'idées innovantes générées, peuvent être des indicateurs précieux.



## 5. Stratégies et recommandations pour une gestion efficace du multigénérationnel

### 5.a) Formation, sensibilisation et collaboration

Force est de constater que plus une génération est jeune, plus on lui propose naturellement des formations spéciales ou de l'aide à l'utilisation d'outils de collaboration (42% chez les Baby Boomers, 45% chez les X, 47% chez les Y et les 56% chez les Z). Les gestionnaires RH ont donc un rôle crucial à jouer pour concevoir des programmes de formation adaptés à chaque génération. Un exemple concret d'une entreprise de santé ayant mis en place un programme de "formation inversée" illustre comment cette approche peut être efficace. Les employés plus jeunes formaient leurs collègues plus âgés sur les nouvelles technologies, tandis que les employés plus âgés partageaient leur expérience et leur savoir-faire en matière de gestion de projet et de relations clients. Ce programme a été un succès retentissant, améliorant la cohésion de l'équipe et la satisfaction des employés.

### 5.b) Technologie au service des générations

Les générations présentent des préférences marquées en ce qui concerne l'utilisation des outils de gestion de projet. 1% des Baby Boomers et 5% de la Génération X sont enclins à les utiliser. L'adhésion grimpe à 10% pour la Génération Y qui en est plus familière. Sans surprise, la Gen Z se distingue clairement des autres générations avec une préférence marquée de 25% pour ces outils.

En revanche, l'étude montre que les générations se rejoignent sur l'efficacité des messageries instantanées (23%) ainsi que des conversations au bureau (50%) en tant qu'outils essentiels pour favoriser la collaboration et la communication au sein des équipes. Dans une entreprise du secteur financier où je suis intervenue, l'adoption d'outils collaboratifs comme Slack et Microsoft Teams a été complétée par des formations spécifiques pour chaque génération, oui, chaque génération ! Cela a permis de réduire le fossé numérique et de créer un terrain d'entente pour une communication efficace. Je constate que cette approche personnalisée augmente l'adoption et l'engagement envers ces outils. De mon point de vue, il est crucial que ces outils soient choisis en consultation avec les collaborateurs de toutes les générations. J'ai observé que lorsque les salariés sont impliqués dans le processus de sélection des outils, ils sont plus enclins à les adopter et à les utiliser efficacement, ce qui maximise le retour sur investissement de ces technologies, et cela, quel que soit leur âge ! D'ailleurs, 33% des collaborateurs aimeraient être consultés sur l'utilisation d'outils de collaboration dans leur entreprise.

### 5.c) Promotion d'un leadership inclusif

Il est primordial de créer un environnement où chaque voix est valorisée. Les entreprises doivent encourager un leadership inclusif qui reconnaît toutes les contributions. Les dirigeants devraient être formés à l'inclusion et à la diversité, tout en instaurant des mécanismes de feedback pour s'assurer que toutes les voix sont entendues et pas uniquement, celles qu'ils ont l'habitude d'entendre ou celles qui portent le plus. Comme dans une élection, chaque voix compte ! Il est également vital que les entreprises adoptent une gestion individualisée pour leurs équipes multigénérationnelles. Cela implique de reconnaître et de répondre aux besoins spécifiques de chaque membre. Les programmes de développement professionnel devraient être adaptés à chaque génération, en tenant compte de leurs forces et faiblesses uniques. La priorité doit être de créer un environnement où chaque voix est valorisée.

### L'importance de l'Équité Intergénérationnelle :

*Un autre angle d'approche est l'équité intergénérationnelle, qui vise à assurer que toutes les générations aient un accès équitable aux opportunités et aux ressources. Cela peut être particulièrement pertinent dans les programmes de formation et de développement.*

*Cela peut être particulièrement pertinent dans les programmes de formation et de développement.*

*En conclusion, le multigénérationnel est une réalité incontournable dans le monde du travail d'aujourd'hui. La Notion de "Soft Skills" Multigénérationnels : Les compétences techniques peuvent varier d'une généra-*

*tion à l'autre, mais les soft skills comme la communication, l'empathie et la résolution de problèmes sont universels. Les entreprises devraient envisager de créer des programmes de formation axés sur ces compétences transversales. N'oublions pas que la gestion efficace des équipes multigénérationnelles n'est pas un "one-shot", mais un processus continu qui nécessite un suivi et des ajustements réguliers. Dans mon expérience, les entreprises qui réussissent le mieux dans ce domaine sont celles qui adoptent une approche de "gestion agile" de leur diversité générationnelle, en étant prêtes à pivoter et à s'adapter en fonction des retours des employés et des évolutions du marché. Les chiffres sont clairs: les entreprises qui gèrent efficacement cette diversité générationnelle récoltent les fruits de la créativité, de la motivation et de la performance. Il est temps de saisir cette opportunité et d'investir dans des stratégies et des actions qui permettront aux équipes multigénérationnelles de prospérer. Les entreprises qui réussiront à harmoniser les talents et les compétences de différentes générations sont celles qui seront les plus résilientes et innovantes. Dans mes expériences de coaching, j'ai vu des entreprises passer de la méfiance intergénérationnelle à une collaboration fructueuse, simplement en adoptant une approche plus inclusive et stratégique.*

***N'attendez pas que les défis se transforment en problèmes. Prenez des mesures proactives pour intégrer la diversité générationnelle dans votre stratégie d'entreprise dès aujourd'hui. Parce que oui, l'entreprise du futur n'est pas celle qui ignore les générations, mais celle qui les unit dans une mélodie de succès.***

## D'où viennent réellement les attentes de la génération Z ?

Le moins que l'on puisse dire, c'est que le débat générationnel est lancé. Les préjugés fusent et les fronts se durcissent entre les jeunes employés et les générations plus anciennes occupant des postes à responsabilités. De quoi avons-nous besoin, selon la journaliste et experte de la génération Z Ronja Ebeling (1996)? Moins d'émotion, plus de considération et une classification objective des réalités respectives de la vie.



**Ronja Ebeling**

Journaliste et experte de la génération Z

La génération Z est sur toutes les lèvres dans le monde du travail, il est donc difficile de croire qu'il s'agit d'une minorité sociale. Selon l'Office fédéral des statistiques, seulement 16 % de la population allemande est âgée de 13 à 28 ans. Pour comprendre pourquoi les exigences de cette minorité vis à vis du marché du travail sont parfois perçues comme excessives tant par les employeurs que par les collègues plus âgés, il faut au moins un peu de classification politique au départ. Commençons par ceci: parfois les attentes formulées par les jeunes ne sont pas réellement du ressort des entreprises. D'un point de vue politique, les jeunes sont souvent moins visibles aux yeux des décideurs. Leurs besoins sont souvent négligés parce qu'ils ne constituent qu'un petit groupe d'électeurs potentiels. Les préoccupations des générations plus nombreuses et plus âgées sont souvent plus importantes. Ce manque de pertinence au niveau politique entraîne un déséquilibre dans l'économie et, en fin de compte, dans chaque



## La génération Z se définit par elle-même

entreprise. Pourtant le seul domaine dans lequel les jeunes se trouvent en position de force est le marché du travail. Et c'est précisément parce qu'ils sont minoritaires. En raison de l'évolution démographique, l'Allemagne connaîtra déjà une pénurie d'environ 5 millions de travailleurs d'ici à 2030. À l'heure actuelle, il n'existe pratiquement aucune industrie qui ne soit pas confrontée à une pénurie de jeunes talents. En fin de compte, ce déséquilibre conduit les jeunes à poser aux employeurs des exigences dont les responsables politiques portent la responsabilité ou, du moins, la partagent. D'une part, cela s'applique aux questions sociales telles que le développement durable ou les mesures visant à renforcer l'équité. D'autre part, ils réclament des avantages tels que la couverture santé et un salaire qui amortisse les effets de l'inflation et de l'augmentation du coût de la vie. De nombreux baby-boomers voient cette situation d'un mauvais œil. Ils ont commencé leur carrière il y a quelques dizaines d'années dans un contexte fortement concurrentiel et ne pou-

vaient guère poser d'exigences aux employeurs. Avant que la situation ne dégénère, nous devrions réfléchir à la manière de tous en profiter, quelle que soit notre génération. Lorsque les employés prennent conscience des réalités et de la situation de départ des membres de leur équipe, le dialogue est possible. On comprend alors pourquoi les jeunes font en moyenne moins d'heures supplémentaires que leurs aînés. Ce n'est pas parce qu'ils sont paresseux et moins engagés. Au contraire, ils ont conscience que leur vie professionnelle est une course de fond et que la ligne d'arrivée (c'est-à-dire leur retraite) peut être repoussée à plusieurs reprises par les politiciens. Si vous commencez à sprinter dès le début, vous risquez de vous épuiser rapidement. Ils ont observé ce phénomène en partie avec la génération de leurs parents, pour qui la santé mentale était encore un sujet tabou et les attitudes au travail telles que "se plier en quatre" étaient très répandues. Pour de nombreux baby-boomers, les modèles de rôle traditionnels signifiaient que les mères

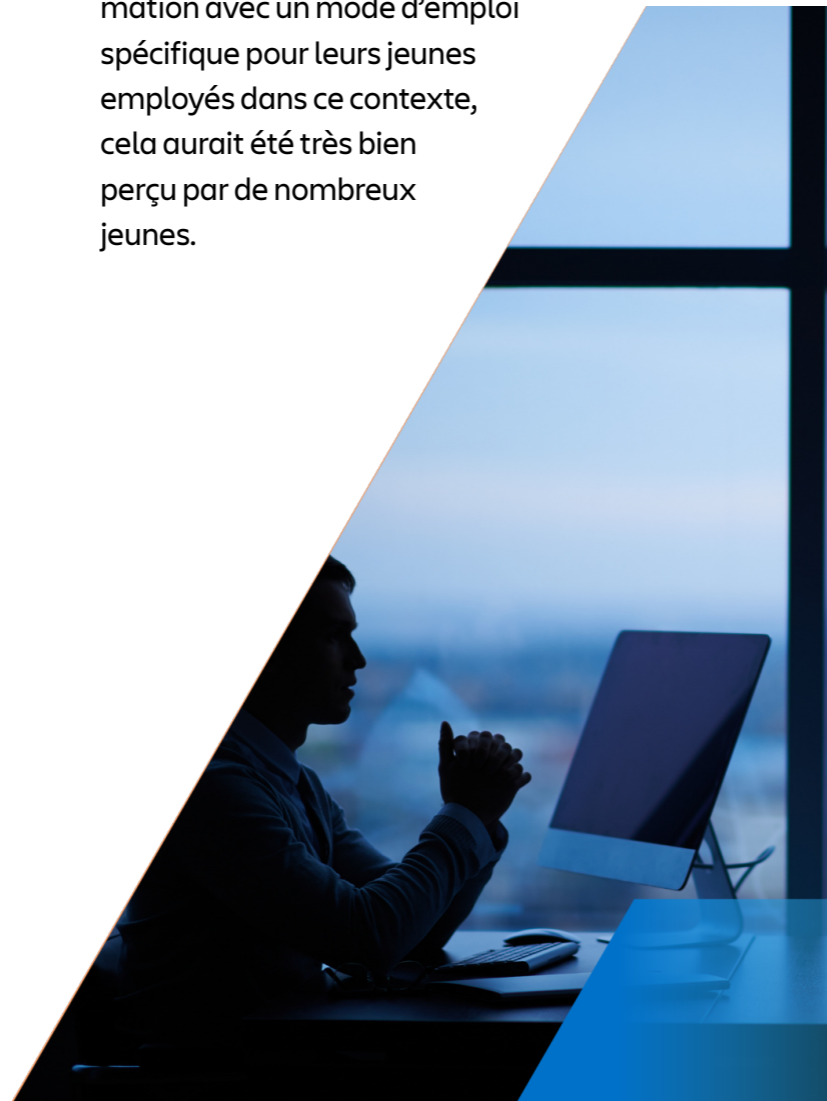


## Avantages absurdes ou fondation salubre?

s'effondraient dans la quête d'un équilibre entre vie pro et perso, et que certains pères passaient tellement de temps au bureau qu'ils ne voyaient plus que leurs enfants en train de dormir. Les jeunes ont vécu tout cela, ont appris des erreurs de leurs aînés et veulent aujourd'hui faire les choses différemment. Pour y parvenir, ils doivent répartir leur énergie et protéger leur santé mentale et physique à long terme.

Ils pratiquent une communication axée sur les besoins, exigent des congés compensatoires, prennent des congés sabbatiques et dessinent une frontière entre vie professionnelle et vie privée. Ils disent aussi plus souvent non – un mot que de nombreuses générations plus anciennes ont rarement prononcé. Elles ont appris beaucoup trop tard – ou, dans certains cas, pas jusqu'à aujourd'hui – à interpréter leurs signaux d'alarme physiques et psychologiques et à communiquer leurs propres besoins au travail. Dire non au bon moment est un signe de contrôle de la qualité, de préservation à long terme de sa propre santé et, en fin de compte, des valeurs de l'entreprise. En répondant aux préoccupations et aux espoirs de la jeune génération et en s'engageant réellement dans leur réalité afin de développer des avantages adaptés, les entreprises peuvent retenir la génération Z à long terme. Par exemple, la génération des job hoppers se transformera en un groupe fidèle et loyal si leur entreprise

propose des soirées sous forme d'éducation financière, car beaucoup se sentent dépassés en période d'inflation. Cela est également possible pour les PME. Par exemple, jusqu'en septembre 2023, les apprentis et les étudiants pouvaient demander une allocation énergétique de 200 euros. 25 % des personnes éligibles n'ont pas profité de cette opportunité. Est-ce parce qu'ils n'ont pas besoin de cet argent? C'est plutôt parce que le processus de demande ressemble à un labyrinthe bureaucratique. Si, par exemple, certaines entreprises artisanales d'une région avaient uni leurs forces et organisé une manifestation d'information avec un mode d'emploi spécifique pour leurs jeunes employés dans ce contexte, cela aurait été très bien perçu par de nombreux jeunes.



Mais la génération Z n'est pas la seule à être submergée par les questions bureaucratiques et financières, d'autres générations sont également heureuses de participer à des événements de ce type: les futures mères et les pères de la génération Y sont reconnaissants lorsque des soirées d'information sont organisées sur la planification financière pendant le congé parental. Lorsque les femmes de 50 ans apprennent une nouvelle fois le niveau plus ou moins élevé de leur retraite après 15 ans de travail à temps partiel, elles sont nombreuses à augmenter leur temps de travail avec gratitude. En fin de compte, les employeurs signalent avant tout une chose avec de telles offres: l'attention qu'ils portent aux collaborateurs de toutes les générations. Il n'est pas rare que l'entreprise elle-même en profite. Je connais des groupes hôteliers qui construisent des espaces de vie supplémentaires pour leurs apprentis dans des stations balnéaires coûteuses de la mer Baltique et de la mer du Nord, parce qu'ils ne pourraient pas s'y loger autrement. S'ils ne le faisaient pas, ils ne pourraient s'adresser qu'aux étudiants dont les parents vivent dans la région et les laisser séjourner chez eux en tant que recrues potentielles. En faisant cette offre, ils élargissent le territoire de recrutement des jeunes talents et protègent ainsi l'ensemble de l'équipe d'un sous-effectif à long terme, c'est-à-dire d'un surcroît de travail pour tout le monde.

Je m'adresse à des entreprises, comme la start-up Einhorn, qui verse à ses employés 400 euros nets supplémentaires par mois lorsqu'ils ont un enfant. Cette mesure vise à soutenir activement les parents qui fondent une famille et à exprimer véritablement la convivialité familiale. Parallèlement, je vois des entreprises telles que SAP préparer mentalement leurs collaborateurs plus âgés à la retraite en leur proposant des cours et en les aidant à définir leur nouvel objectif de vie après leur départ. La plupart des entreprises profitent également de leurs nouveaux avantages: un peintre en bâtiments, par exemple, contribue à payer le permis de conduire de ses apprentis. Pourquoi? Parce que seuls quelques adolescents peuvent s'acquitter seuls de ces frais, qui peuvent atteindre 3 500 euros, et qu'un apprenti est moins efficace au travail s'il n'est pas autorisé à conduire la camionnette du peintre. Même les membres les plus âgés de l'équipe le comprennent assez vite si on le leur explique objectivement. Dans le doute, ils acceptent même que l'apprenti conduise la voiture pendant qu'ils se reposent 15 minutes sur le siège passager entre les chantiers.

## La rumeur du télétravail

Expliquer pourquoi un employeur offre désormais certains avantages, est essentiel pour créer une compréhension au sein de l'équipe. Tous les membres de l'équipe doivent alors accepter la réalité de la vie des collègues des autres générations. C'est ainsi que certains préjugés éclatent comme des bulles d'air.

Par exemple, l'idée que les jeunes ne veulent travailler à domicile que parce que cela répond à leurs besoins est une rumeur et la preuve que de nombreuses entreprises n'ont pas encore suffisamment pris en compte la réalité de leur vie. Il est vrai que le télétravail est une évidence pour beaucoup de jeunes, car ils ont commencé leur carrière pendant la pandémie, une période propice à cette pratique et à la communication numérique. Mais travailler à domicile en permanence? Cela ne convient pas à des personnes qui vivent principalement en colocation ou dans un studio.

Télétravailler en permanence n'est pas cool si le bureau se trouve juste à côté du lit. Sans pièce bureau supplémentaire, il est d'autant plus difficile d'établir les limites décrites ci-dessus, raison pour laquelle les jeunes employés viennent volontiers au bureau si l'atmosphère s'y prête. Les générations plus âgées ont également opéré quelques changements et ont appris à apprécier la flexibilité du travail à domicile, mais pour elles, une chose compte avant tout au travail: un bon esprit d'équipe. Les employeurs qui souhaitent s'appuyer sur cet état d'esprit à long terme doivent donc investir dans la coopération, communiquer ouvertement et faire des caractéristiques de la vie des différentes générations un thème récurrent. C'est le seul moyen pour que l'équipe comprenne pourquoi on lui offre soudain des avantages dont les autres générations ne pouvaient que rêver.



## Comment les entreprises peuvent-elles promouvoir efficacement la coopération?



**Dr. Molly Sands**

Head of the Team Anywhere Lab at Atlassian

Les désaccords, quels qu'ils soient, peuvent rapidement empoisonner l'atmosphère de travail - cela vaut également pour les conflits intergénérationnels. Il est donc d'autant plus important pour les managers d'identifier les problèmes, de trouver des solutions et, dans le meilleur des cas, de prévenir les conflits. Toutefois, si les différences reposent sur des souhaits, des besoins et des exigences de travail différents - ce qui est malheureusement souvent le cas lorsque des générations différentes travaillent ensemble - les solutions sont rarement simples. En effet, le conflit tourne autour de quelque chose de beaucoup plus fondamental : (Comment) le travail peut-il être équitable pour tout le monde ? Cette question représente actuellement l'un des principaux défis du monde du travail. Les entreprises doivent trouver elles-mêmes la réponse. Toutefois, il existe quelques mesures de base que les managers peuvent prendre pour renforcer la coopération au sein de leurs équipes :



### Partager les objectifs et les valeurs :

de nombreux employés - et pas seulement ceux de la génération Z - veulent que leurs actions contribuent à quelque chose de plus grand que le simple fait de travailler pour le plaisir de travailler. Il est donc important que les équipes définissent cette "vision d'ensemble" et établissent des valeurs communes qui devraient guider leur mission. C'est ainsi que l'on pose les bases d'une collaboration réussie.



### Les canaux de communication :

Des structures claires sont tout aussi importantes pour le travail au quotidien, par exemple en matière de communication, afin d'éviter les malentendus dus à des attentes divergentes au départ. Quels que soient les canaux de communication préférés de chacun, les équipes doivent définir elles-mêmes comment et où les informations sont partagées, avec quelle rapidité les demandes - internes et externes - doivent être traitées et quels outils sont utilisés pour documenter les connaissances et les processus internes. Ainsi tout le monde pourra les trouver facilement.



### La confiance et le respect :

Sans la volonté d'apprendre et d'évoluer, les employés et, en fin de compte, l'entreprise tout entière stagneront. Les managers doivent donc créer un environnement dans lequel les membres de leur équipe sentent qu'ils peuvent poser des questions et exprimer des critiques (constructives), sans craindre de répercussions négatives. Pour les responsables, cela signifie qu'ils doivent eux-mêmes poser des questions s'ils ne savent pas quelque chose, accepter les critiques et donner la priorité à l'apprentissage mutuel et à l'écoute au sein de l'équipe.

En outre, il peut être judicieux pour les entreprises de mettre en place des programmes de tutorat spécifiques dans le cadre desquels les jeunes collaborateurs travaillent de pair avec des collègues plus âgés. L'objectif assumé devrait être que les deux parties apprennent l'une de l'autre – et pas seulement, comme c'est souvent le cas, les jeunes des anciens. Après tout, l'esprit "can do" de la génération Z et des milléniaux est contagieux et peut aider à trouver de nouvelles solutions à des défis familiers. D'une manière générale, les échanges entre collègues au sein des entreprises devraient gagner en profondeur. Par le passé, il s'agissait simplement de s'asseoir à côté les uns des autres au bureau ou de se croiser dans la cuisine. Toutefois, à l'heure du travail flexible, les entreprises doivent s'engager davantage dans ce domaine, même si des règles de présence rigides ne constituent pas une solution. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises distribuées au niveau régional ou global, dans lesquelles les membres de l'équipe ne travaillent pas au même endroit ou dans lesquelles les différents bureaux ont des fonctions différentes. Comment promouvoir la cohésion des équipes, des départements et de l'entreprise dans son ensemble dans

une telle constellation? Le relationnel est essentiel à cet égard, et il ne fait aucun doute qu'il s'établit de préférence par le biais de rencontres personnelles. Ceux qui perçoivent leurs collègues comme des individus à part entière et ne les connaissent pas uniquement par le biais d'appels vidéo ou de messages contextuels sont plus susceptibles de pouvoir les aider dans leurs démarches ou de les soutenir. Mais avec qui parle-t-on vraiment à la machine à café ou dans la cuisine du bureau ? Souvent les collègues que vous connaissez déjà, mais avec lesquels vous ne travaillez peut-être même pas. Il est également absurde de dire aux employés combien de jours par semaine ils doivent être au bureau, tout en ne mentionnant aucun jour de la semaine en particulier.

Il en résulte que certains employés sont présents au bureau, mais ne sont peut-être pas les collègues avec lesquels ils sont censés travailler. En fin de compte, la coordination se fait à nouveau par le biais de vidéoconférences et de systèmes de chat, et l'obligation de travailler au bureau manque sa cible.

Chez Atlassian, nous nous sommes également penchés sur la question de savoir comment offrir la plus grande flexibilité possible tout en créant des liens entre les employés. Notre réponse consiste à réunir les équipes de manière ciblée. Nous appelons cela "Intentional Togetherness" ou « convivialité intentionnelle » : au lieu de compter sur le hasard comme par le passé, nous créons consciemment des occasions de nous rencontrer. Il peut s'agir de travailler ensemble sur une tâche spécifique en présentiel ou de s'engager dans un renforcement ciblé de l'esprit d'équipe. L'année dernière, 81 % de nos employés ont participé à au moins un événement de ce type.

Cependant, nous nous sommes également demandé à quelle fréquence ces événements devraient avoir lieu pour avoir un effet positif notable sur la coopération au sein de l'entreprise. Nos enquêtes mensuelles auprès des employés nous fournissent la réponse : selon elles, les scores de productivité et de sentiment d'appartenance des collaborateurs qui ont participé à un événement de « convivialité intentionnelle » augmentent d'environ 30 %. Et cet effet dure environ trois à quatre mois. D'après notre expérience, cela signifie que les équipes devraient être réunies environ quatre fois par an – c'est tout ce qu'il faut.

**Les dirigeants doivent donc réfléchir au moment le plus judicieux pour réunir les employés. Une session de brainstorming importante peut être mieux organisée au bureau plutôt que via des outils numériques. Il en va de même pour les sessions de formation, ce que souhaitent également les personnes interrogées dans le cadre de notre étude. Une fête estivale et/ou une fête de Noël valent également la peine, même si elles représentent un investissement en temps et en argent. Après tout, ce sont précisément ces rencontres qui favorisent le lien et donc la coopération entre collègues, toutes générations et tous services confondus.**



# Comment concevoir une collaboration efficace avec Atlassian

Pour que les collaborateurs de différentes générations travaillent ensemble sereinement, les entreprises doivent non seulement promouvoir l'interaction interpersonnelle, mais aussi mettre en place des processus qui favorisent la collaboration :



## Documentation des connaissances et des workflows :

Rassembler toutes les informations importantes en un seul endroit apporte un bénéfice important aux employés. En tant que ressource de confiance pour toutes sortes d'informations à l'échelle de l'entreprise, **Confluence** favorise la collaboration, la transparence et la résilience.



## Brainstorming :

**Confluence** convient également à l'échange numérique d'idées grâce à sa fonctionnalité tableau blanc. Les idées y sont facilement visualisées et du contenu provenant d'autres outils peut y être ajouté.



## Work management :

Une vue d'ensemble centrale des tâches et des délais est essentielle pour une planification des ressources et une collaboration optimales. **Jira Work Management** permet de visualiser facilement les charges de travail, les priorités et les avancées des projets.



## Suivre et atteindre les objectifs :

Dans **Atlas**, les objectifs des équipes individuelles et de l'entreprise peuvent être suivis de manière à ce que tous soient en mesure de travailler de manière indépendante tout en se coordonnant facilement avec les autres. Ainsi, chacun sait comment il contribue à la "vision globale".



## Support IT :

Une bonne assistance informatique est également possible lorsque les employés sont dans l'impossibilité de se rendre en personne au service support pour résoudre leurs problèmes. L'outil de gestion des services IT **Jira Service Management** garantit un traitement rapide et efficace des requêtes et des incidents.

Pour en savoir plus sur la meilleure façon d'en tirer parti, et accéder à des modèles concrets, cliquez ici : [Playbook de l'équipe Atlassian : Développez des équipes fortes grâce aux scénarios](#)