

Définitions

Le management intergénérationnel se définit comme l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie.

Le management intergénérationnel

Objectifs :

Cette fiche a pour but de définir le management intergénérationnel et de proposer des orientations stratégiques et opérationnelles.

Cibles :

Cadres de proximité, intermédiaires et stratégiques

Contenu :

Aborder la question du management et des générations dans les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) suppose que l'on s'intéresse avant tout aux relations humaines et à la place qu'accordent ces hommes et ces femmes, parties intégrantes de nos organisations, à la relation au travail. Les SDIS, érigés au rang d'institution, voient passer ainsi au sein de leurs effectifs des « générations » que la sociologie aborde sous le nom de cohortes - individus nés à un même moment - destinées à travailler ensemble pour une cause commune : porter secours à la population. Ainsi, nous voyons cohabiter au sein des SDIS, 4 cohortes d'individus désignées par ordre chronologique comme les générations des baby-boomer, X, Y et Z. Loin d'être réparties harmonieusement, nous retrouvons essentiellement 2 générations X et Y présentes à près de 85% dans les SDIS.

Pour cela, les cadres des SIS peuvent interroger leurs pratiques sur plusieurs champs décrits ci-dessous.

Champ A : La prise en compte des générations dans l'organisation stratégique

Insérer l'approche intergénérationnelle dans la politique de l'établissement

Il est loisible d'afficher une politique intergénérationnelle sur les bases d'un référentiel intergénérationnel connu de tous qui permet de favoriser la conciliation et l'équilibre entre les besoins individuels et organisationnels. Les SDIS peuvent prendre en compte cette dimension dans leur projet d'établissement.

- intégrer les jeunes générations et les relations intergénérationnelles dans la vision politique du SDIS via le projet d'établissement ;
- définir un plan d'actions intergénérationnelles avec les partenaires sociaux ;
- réaliser un diagnostic intergénérationnel et systématiser la cartographie intergénérationnelle des acteurs dans les modes projets ;
- prendre en compte la gestion des âges pour diminuer le fossé et accentuer le maillage générationnel ;
- élaborer un référentiel des valeurs ;
- éviter de stigmatiser les générations, déconstruire les stéréotypes, faire en sorte que l'âge ne soit en aucun cas un facteur discriminatoire ;
- valoriser les échanges intergénérationnels par la communication interne, les cérémonies, etc.

Diversifier et adapter les modes de management dans la politique managériale de l'établissement

- mettre en œuvre un mode de management agile et adaptable mais également neutre et dont les grands principes sont communs à l'ensemble des membres de la structure ;
- privilégier un mode de management mixte entre un management individualisé et collectif ;

Champ B : La prise en compte d'une équipe intergénérationnelle

Favoriser les rencontres générationnelles

Il s'agit par n'importe quel moyen d'instaurer des espaces d'échange et d'écoute dans une logique de réciprocité parce que les temps de présence au travail tendent à diminuer.

- accompagner systématiquement les jeunes entrants par un référent (tuteur, compagnon, parrain) et un livret individuel
- restaurer, développer la culture et la tradition dans les actions du service via le sport, des journées de cohésion
- instaurer une ou des journées de cohésion en dehors des épreuves officielles sur le temps de travail pour mobiliser tout le monde ;
- favoriser les échanges et mettre en place un travail collaboratif entre générations via les TIC.

Prendre en compte toutes les sensibilités générationnelles

Il s'agit de bannir les préjugés, les stéréotypes pour mieux identifier les forces de chaque génération. Chaque individu est une solution en soi, plus ou moins influencé par ses attentes. L'avenir d'une organisation ne doit pas se construire sur la vision des plus anciens et doit permettre l'audace des plus jeunes, et faire confiance aux nouvelles générations.

- favoriser l'innovation managériale sur des projets d'ampleur ou non, intégrant et impliquant toutes les générations, le plus en amont possible des décisions ;
- intégrer ou associer les nouvelles générations dans les instances décisionnelles (a minima a titre d'observateur) ;
- offrir des défis et des opportunités misant sur l'ambition et le talent des agents en les impliquant dans les processus de décisions dans les grandes missions du SDIS ;
- recueillir les bonnes idées via une politique d'innovation perpétuelle en donnant la parole régulièrement à toutes les générations ;
- encourager l'innovation par des trophées, des publications internes.

Imaginer des temps de travail différents

Il ne s'agit pas ici de révolutionner les temps et les rythmes de travail mais de créer de la souplesse en fonction des besoins des SDIS et des attentes des agents.

- intégrer le télétravail ;
- mettre en place des planifications de travail en lien avec les nouvelles technologies ;
- mixer les rythmes de travail ou d'activités, selon des planifications différentes des rythmes classiques.

Le management intergénérationnel émerge donc comme une question managériale de premier ordre car la cohabitation entre les générations peut se fragiliser si l'organisation des SDIS et les managers n'y prennent pas garde.

Une intégration générationnelle mal gérée est sujette à transformer des problèmes mineurs en véritables conflits.

Accueillir les générations Y et Z

Ces 2 générations deviendront rapidement majoritaires dans les effectifs, tous statuts confondus, il est urgent d'anticiper leur intégration.

- étudier et comprendre les générations à travers le prisme de la sociologie, de la psychologie au travail pour tous les managers de proximité et via un module à l'ENSOSP pour les managers intermédiaires ;
- mettre en place un véritable processus d'accueil des nouveaux arrivants et un parcours d'accompagnement progressif au sein de l'association (livret d'accueil, présentation des élus des instances statutaires, participation aux temps forts de la structure favorisant les échanges et la convivialité, transmission de valeurs, partage autour du projet associatif remis aux nouveaux arrivants, pour favoriser la réussite de leur intégration ;
- intégrer le tutorat avec des managers volontaires de moins de 35 ans ;
- mettre en place des périodes d'immersion dans d'autres services ;
- mettre en place le compagnonnage avec un agent plus ancien ;
- impliquer, mobiliser la génération Y pour les préparer à diriger et organiser rapidement sa responsabilisation ;
- développer le devoir de mémoire des sapeurs-pompiers, de la sécurité civile via des vidéo, récits écrits ou oraux, Retex, espace muséal à destination des plus jeunes.

Suivre les générations dans le temps

- mettre en place un observatoire intergénérationnel destiné à interroger régulièrement les agents sur leur degré d'implication, de satisfaction et identifier les écueils liés à l'intergénérationnel ;
- créer un lien universitaire pour réaliser des études intergénérationnelles ;
- accompagner dans la progression professionnelle en dehors de l'entretien annuel ;
- identifier des parcours en fonction des compétences acquises antérieurement.

Champ D : La communication du manager en situation intergénérationnelle

A la faveur de la conduite du changement la posture managériale doit s'adapter au quotidien. Cette démarche contextuelle doit amener les SDIS à

replacer les managers de proximité au cœur du système intergénérationnel par une remise en question de leurs styles managériaux.

Fixer les valeurs et les règles intergénérationnelles

Les générations présentes dans un SDIS se différencient peu sur le plan des valeurs contrairement à une idée couramment véhiculée par la littérature. Les générations partagent ainsi des valeurs et mêmes des systèmes de valeurs proches entre elles.

- fixer les règles, rappeler et affirmer les valeurs lors des formations initiales, et tout au long de la carrière ;
- travailler avant tout sur un socle commun, des valeurs communes qui créent les conditions de la motivation quelle que soit la génération ;
- élaborer un référentiel des valeurs ;
- définir les contributions de chacun notamment les générations montantes notamment sur leur rôle, leurs fonctions et préparer leur carrière GPEEC pour éviter les frustrations ;
- développer les outils TIC et se doter de règles de fonctionnement;

Réinterroger la posture des managers de proximité

Construire une relation de proximité avec son personnel, c'est faire preuve « *d'arrangements et de compromis* » si le manager veut continuer à tenir son rôle central. Pour cela il doit se soumettre à rechercher des solutions permanentes, voire consensuelles entre les générations.

- repositionner les échelons hiérarchiques de proximité à travers les valeurs de l'institution pour maintenir l'exemplarité de la ligne managériale ;
- former et inciter les managers aux différentes techniques managériales favorisant l'implication de toutes les composantes générationnelles, comprendre les codes, les attentes de chacun ;
- repenser les techniques managériales innovantes et différenciées en étudiant le champ culturel et les valeurs qui animent les personnels ;
- favoriser la concertation pour donner du sens à chaque décision ;
- favoriser l'autonomie des jeunes générations et le contrôle instantané ;
- adapter les modes et les pratiques de management pour favoriser les complémentarités intergénérationnelles : tutorat, reverse-mentoring ;
- valoriser l'expérience de chaque génération ;

- revoir la temporalité de l'entretien individuel et motivationnel vers un mode plus régulier ;

Assurer la transmission des savoirs

- réaliser un diagnostic des compétences et identifier des expertises ;
- mettre en place des procédures favorisant le transfert de savoir entre anciens et nouveaux pour favoriser une culture commune et partagée,
- valoriser l'expérience par le tutorat ou le compagnonnage ;
- mettre en place les apprentissages sous le modèle de l'approche par les compétences
- systématiser le management par la connaissance en dehors des périodes d'instruction via le knowledge management, le think design ;
- valoriser le reverse-mentoring, (des jeunes vers les anciens) sur des réflexions introspectives de l'organisation du SDIS.

Mettre en œuvre les nouvelles technologies

- instaurer des espaces d'échange pour la transmission mutuelle de savoir-faire entre nouveaux souvent au fait de l'utilisation des TIC et anciens maîtrisant le fonctionnement, la culture et les savoir-faire spécifiques à la structure ;
- favoriser la formation à distance au profit des temps présents ;
- développer les TIC pour simplifier les démarches internes (demande stage, etc. .) ;
- développer la présence du SDIS sur les réseaux sociaux ;

développer un réseau social interne au SDIS (réseau de compétences, d'information, messagerie instantanée, etc.).

Auteur : Lieutenant-Colonel Olivier LHOTE

Chef de groupement

SDIS de la Réunion

Bibliographie :

CHAUVEL, L. (2010), Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au 20ème siècle, *Essai et débat*, édition PUF

CROZIER, M. (1977), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective,

GALLAND, O. (2011), Sociologie de la jeunesse, édition Armand Colin.

MANNHEIM, K. (1990), Le problème des générations, Armand Colin.

MINTZBERG, H. (1978), Structure et dynamique des organisations. Eyrolles

ROLLOT, O. (2012), La génération Y. PUF

WELLHOFF T. (2009), Les valeurs, donner du sens. Eyrolles

ABRIOUX F et B, (2012), Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ?

DALMAS, M. (2014), Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Revue management et avenir*, Management Prospective Ed.