

## Intergénérationnel et travail

### Sommaire :

- ✓ Qu'est-ce qu'une génération ?-----p. 1
- ✓ Quels comportements entre les générations au travail -----p. 2
- ✓ La transmission en situation professionnelle : comment ?-----p. 3

### En bref...

Dans les situations professionnelles, différentes générations se côtoient et coopèrent.

Le type de relations qu'elles établissent entre elles constitue un des principaux piliers de la professionnalisation individuelle et collective.

En général, au sein d'une même structure de travail (unité, service, entreprise...), se retrouvent des personnes de générations différentes.



Présentes dans l'organisation depuis plus ou moins longtemps, ces personnes sont souvent amenées à partager leurs connaissances dans diverses situations : production collective, professionnalisation réciproque, transfert de connaissances entre un partant et un arrivant, etc.

La présente fiche va s'attacher à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une génération ?
- Quels comportements entre les générations au travail ?
- La transmission en situation professionnelle : comment ?

## Qu'est-ce qu'une génération ?

Une génération est caractérisée par une tranche d'âge qui partage une même période de l'Histoire. Il est communément admis que les événements, les modes, ainsi que les évolutions scientifiques et techniques, influencent chaque génération dans son « rapport au monde » : rapport à soi et aux autres, rapport au travail et aux loisirs, notamment.

Des caractéristiques générales sont attribuées à chaque génération pour expliquer des différences de comportement dans les situations rencontrées.

Toutefois, même si des traits communs et des tendances spécifiques peuvent dépeindre une génération donnée, les particularités personnelles et les parcours de vie de chacun peuvent modifier ces généralités.

### Et une génération professionnelle ?

Elle pourrait se définir comme un groupe de personnes ayant vécu une expérience professionnelle commune assortie d'un apprentissage initial identique et partagé.

En d'autres termes, ce groupe a construit sa propre culture d'entreprise, avec ses valeurs, ses codes, son langage, son histoire. Confrontés à une nouvelle génération, les membres de ce groupe pourront adopter différents comportements individuels et collectifs.

\*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

# Quels comportements entre les générations au travail ?



## La cohabitation

Les générations, anciennes et nouvelles, peuvent adopter un comportement distant, en limitant les échanges entre elles : elles cohabitent.

Dans ce cas, leurs interactions se cantonnent aux rudiments de la bienséance dans une communauté professionnelle, en respectant les prérogatives et les limites d'action de chacun quelle que soit sa génération d'appartenance.

### Quelles explications à ce type de comportement ?

- Des centres d'intérêt différents, conditionnés par l'âge et les responsabilités familiales, peuvent distendre les échanges entre les personnes n'appartenant pas à la même génération.
- Un rapport dissemblable au travail et à l'implication dans la vie au travail ne favorisent pas le rapprochement entre les générations.
- L'existence de collectifs de travail homogènes, rassemblant des personnes de même génération, tendent à cloisonner les groupes et limiter ainsi les échanges entre eux.
- La charge de travail élevée imposée par le système, soit hiérarchique soit bénéficiaire, peut conduire chacun à se rapprocher de collègues d'une même génération professionnelle. Ce rapprochement rassure, car il renvoie au sentiment d'appartenance à une histoire commune (souvenirs et références similaires).

## Le conflit

De manière extrême et plutôt rare, des tensions peuvent apparaître dans les relations intergénérationnelles. Des comportements de dénigrement, de déconsidération, d'opposition, voire d'agressivité, surgissent alors entre les générations.

On se moque des anciens avec leur « bon vieux temps », des nouveaux qui ne connaissent « rien à rien », des plus âgés qui rechignent à l'application de nouveaux processus ou à l'utilisation d'outils plus actuels, des jeunes qui ne pensent qu'à leur carrière.

On retrouve ici quelques stéréotypes entendus :

« Les jeunes ont plus d'idées innovantes que les vieux ! »

« Les agents expérimentés ont davantage de connaissances que les nouveaux ! » ...

### Quelle explication à ce type de comportement ?

- Conditionnée par la culture dominante dans le milieu professionnel, l'organisation peut valoriser une génération par rapport à une autre. Par exemple, les décisions ou la représentation à l'extérieur incomberont aux personnes d'une même génération.

## La coopération

La coopération est définie ainsi : « *Action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune* » et « *Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun* » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales).

D'après de nombreuses études, ce comportement semble le plus fréquent entre les générations dans un contexte professionnel.

### Quelle explication à ce type de comportement ?

- La coopération apparaît primordiale pour la performance d'une organisation et pour la qualité de vie au travail.

La coopération entre générations est avant tout un comportement favorable au transfert de connaissances. Dans les situations de travail coopératif, chacun diffuse ses savoirs et ses savoir-faire adaptés à la production à réaliser, les partageant ainsi avec les autres.

## La transmission en situation professionnelle : comment ?

S'effectuant naturellement dans un cadre de travail coopératif entre générations, le transfert de savoirs peut aussi être structuré pour renforcer l'apprentissage : on construit alors une démarche de transmission des connaissances.

Il est important de préciser que la transmission intergénérationnelle doit être considérée comme un échange réciproque et conçue dans des processus de partage.

Qu'est-ce qui est transmis ?

- Des savoirs et savoir-faire techniques (généraux et propres aux activités concernées)
- Des connaissances administratives et organisationnelles liées au milieu professionnel
- Des informations historiques et culturelles sur la structure et sur son environnement
- Etc.

Selon le type de connaissances, la transmission s'effectuera de manière privilégiée de « l'ancien vers le jeune » ou du « jeune vers l'ancien », mais l'apprentissage concernera les deux protagonistes.

En effet, dans toute interaction entre deux personnes, chacun apprend de l'autre et apprend grâce à l'autre : il en va de même, voire davantage, dans une démarche de transmission de connaissances.

La transmission est rarement unidirectionnelle, « *de ceux qui savent vers ceux qui ne savent pas* ». Celui qui transmet réinterroge et actualise ses connaissances à l'écoute des réactions et des questions de l'autre.

Les moments de transmission mettent les interlocuteurs en situation de co-apprentissage.

Le compagnonnage et le tutorat, **organisés ou spontanés**, sont les deux modalités préférentielles de transmission intergénérationnelle de connaissances.

Pour l'intergénérationnel, on évoque souvent les notions de mentorat<sup>1</sup> (« l'expérimenté » vers le « néophyte ») et de mentorat inversé (le « jeune », qui maîtrise par exemple les outils informatiques et de communication, vers le « plus ancien »).

Sur ce dernier point, les « jeunes » maîtrisent souvent mieux les derniers outils numériques, mais les « anciens » mesurent peut-être davantage les liens entre les différents outils utilisés dans le milieu professionnel, ainsi que l'impact de leur utilisation sur la communication et le fonctionnement de l'organisation (cf. l'article « *Il n'y a pas de gap générationnel dans le rapport au numérique* » - Revue Entreprise & Carrières – n°1327 du 7 au 13 mars 2017)

La mise en œuvre de modalités de transmission intergénérationnelle en situation professionnelle nécessite, tout d'abord, une politique managériale visant à :

- organiser une démarche d'intégration des nouveaux recrutés (« onboarding »),
- créer les conditions favorables aux échanges entre générations,
- faciliter la construction de binômes complémentaires en matière de compétences,
- promouvoir la professionnalisation au travail,
- valoriser les résultats des apprentissages.

Il faut aussi :

- un accord des personnes concernées pour entrer dans la démarche,
- une prise de conscience de chacun relative à l'apprentissage réciproque,
- une implication des protagonistes dans les échanges et une volonté d'apprendre.

On peut aller jusqu'à une contractualisation formalisée de la démarche, avec visa des différents acteurs impliqués.

---

<sup>1</sup> Mentor = Guide attentif et sage, conseiller expérimenté (Larousse)

## Pour conclure :

La transmission intergénérationnelle au travail a existé de tous temps, mais elle a surtout été vue et conçue comme une transmission de celui qui avait l'expérience vers le néophyte, des anciens vers les plus jeunes.

Aujourd'hui, il est davantage admis que cette transmission se fait dans les deux sens, elle n'est pas à sens unique. Les personnes de générations différentes s'apportent et se professionnalisent mutuellement, du fait de parcours de formation variés et de vécus différents, aussi bien personnels que professionnels.

Préoccupations de ces dernières années (vagues de départs à la retraite, chômage, etc.), ces notions de génération et de transmission sont au cœur du « Contrat de génération » créé par la Loi n°2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013.

**Guy Panisse**

## Petite réflexion soumise aux lecteurs :



Le management des différentes générations au travail est un management de la diversité, un management des différences culturelles... N'est-ce pas un management normal d'équipe ?

Chaque équipe est hétérogène dans sa composition, elle n'est pas constituée de clones.

## Pour aller plus loin

### Sur les différentes générations

- [D'une génération à l'autre](#) – Psycho textes - La bibliothèque virtuelle de psychologie de Psycho-Ressources - Québec
- [L'approche intergénérationnelle dans le monde du travail](#) – Supplément de lignes « En lignes » n°48

### Sur les relations entre les générations au travail

- [Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives](#) – Centre d'études de l'emploi – Septembre 2008
- [Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges](#) - Centre d'études de l'emploi – Septembre 2008
- [Les générations au travail : des cultures différentes ou un collectif qui se méconnaît ? Le cas des techniciens d'EDF](#) – La nouvelle revue du travail – 2013

### Sur le management intergénérationnel

- [Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique](#) – DGAFP

### Sur la transmission intergénérationnelle

- [Le transfert intergénérationnel des connaissances](#) – TÉLESCOPE Revue d'analyse comparée en administration publique – 2010 - Québec
- [Lien intergénérationnel et transmissions](#) – Liens Socio - 2011

### Sur le contrat de génération

- [Le contrat de génération : un pacte générationnel entre un jeune en recherche d'emploi, un senior et une entreprise](#) – Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social