

# Des générations, des individus... une équipe!

Notre société occidentale actuelle a pris l'habitude de regrouper ses individus par tranche d'âge : crèche, école maternelle, école primaire, école secondaire, haute école... maison de retraite. Un espace semble échapper à cette « segmentation » : le monde du travail, où des individus de générations différentes doivent quotidiennement collaborer ! Comment, dès lors, s'organisent les relations intergénérationnelles dans une équipe de travail ? Et surtout, comment peut-on les faciliter pour en faire un véritable outil au service de tou-tes ?

## Une génération ?

Pour bien comprendre le propos, définissons d'abord le concept de génération. Une « génération », c'est un groupe de personnes exposées aux mêmes faits et interprétations de ces faits : ce groupe partage donc une **même référence collective**. La génération à laquelle on appartient est dès lors fortement liée à l'époque durant laquelle on vit. (Université de Paix, 2020)

Du point de vue de l'étymologie, il est intéressant de noter que le préfixe « **inter** » [générationnel] donne une dimension horizontale aux relations, c'est à dire des générations qui se côtoient dans une même vie.

Pour les distinguer, les sociologues ont nommé les différentes générations : *babyboomer*, *générations x, y, z...* Et de nouveaux noms apparaissent pour distinguer les « nouveaux jeunes » des générations qui les précèdent : alpha, 2 ou 3.0... Une certaine littérature, voguant entre la sociologie et le marketing, pointe d'ailleurs les « écarts » entre les générations... au point de nous annoncer (depuis un moment déjà) « la guerre des générations » !

## Des catégories

Cette distinction des générations pose une question :

**pourquoi** catégoriser les individus en « génération » ?

Il est normal de chercher à catégoriser. Notre cerveau fonctionne comme cela, et cette catégorisation semble utile pour appréhender des **tendances**. En effet, les individus d'une même génération sont influencés par un vécu collectif identique : globalement, ce groupe d'êtres humains aura par conséquent certains comportements relativement communs. Autant le savoir...

Par exemple, dans la génération ayant vécu les événements sociaux de Mai 68, une partie importante des individus s'est soulevée contre les valeurs « paternalistes » de la société, développant un esprit contestataire voire militant. Ou encore, pour les générations actuelles, les nouvelles technologies de l'information et de la communication brassent avec elles un ensemble de changements dans la manière de communiquer : elles impliquent un autre rapport à la mémoire, au temps, au langage, à l'espace...

Les individus de toutes les générations sont à la fois « différents » et « semblables »



## Pour résumer de façon très générale :



<b>Les baby-boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les personnes nées entre 1945 et 1960 font partie de cette génération des nombreux bébés nés après-guerre. Les baby-boomers ont vécu dans un monde d'institutions fortes, d'autorités symboliques importantes... de guerre froide, mais aussi de forte croissance économique, de certitudes et de continuité.</li></ul>
<b>La génération X</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cette génération regroupe les natifs des années 1960 à 1980. Une époque marquée par un chamboulement des institutions. Une forme de rébellion (entre autres Mai 68) apparaît par rapport aux générations précédentes. Le chômage n'est plus une exception. Cette génération, plus fragile, recherche l'épanouissement au travail. Sa vie est divisée en deux : la vie professionnelle ET la vie personnelle, où elle est aussi fort engagée. La démarche qualité naît dans ce contexte... tout comme le burn-out.</li></ul>
<b>La génération Y</b> <i>ou les Millenials</i> <i>(au croisement des II<sup>e</sup></i> <i>et III<sup>e</sup> millénaires)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les Y naissent entre les années 80 et la fin des années 90. Ils-elles ont vécu l'avènement de l'informatique, d'Internet et des médias sociaux ; le jeu vidéo est pour eux un divertissement standard. L'ère de l'immédiateté est née à leur époque, ainsi que l'intérêt du grand public pour l'écologisme.</li><li>• Cette génération a tendance à davantage rechercher un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.</li></ul>
<b>La génération Z</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La génération Z est née entre 1999 et 2010, alors que les communications numériques étaient déjà bien installées dans la société. Le Z ferait d'ailleurs référence à « Zapping ». Comparée aux générations précédentes, celle-ci se caractérise par le développement de ses relations au travers de plateformes virtuelles.</li><li>• Elle arrive aujourd'hui sur le marché du travail et semble avoir sa conception de la façon de travailler : elle considère que les conventions professionnelles sont arbitraires ; elle aspire à une organisation plus horizontale du travail ; et a un rapport décomplexé à l'erreur. Par ailleurs, et toujours en général, les Zoomers (génération Z) valorisent leur épanouissement et leur bien-être au travail, la bonne entente avec leurs collègues, en même temps que leur épanouissement personnel global.</li></ul>
<b>La génération Alpha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cette génération, regroupant les individus nés entre 2010 et 2025, entièrement née au 21<sup>e</sup> siècle... sera la prochaine génération qui enrichira nos équipes !</li></ul>

### Vigilance !

Si certaines tendances existent au sein d'une même génération, il faut cependant se garder d'une focalisation sur l'appartenance à l'une d'entre elles. Chacun-e a bien évidemment aussi un vécu et des **caractéristiques propres** : famille, milieu, histoire de vie, expériences, santé, valeurs, personnalité... Notre vécu singulier et notre personnalité nous définissent donc autant que la période durant laquelle nous sommes né-es. Dès lors, gare aux cloisonnements qui

simplifient les choses et font le beurre des leaders en marketing<sup>1</sup> !

D'autant que de nombreux concepts en psychologie sociale ou en psychologie cognitive nous invitent à une grande vigilance quant aux « étiquettes » et à leurs effets « autoréalisateurs » ! L'équipe de l'Université de Paix nous rappelle d'ailleurs que les catégories sont perméables et contextuelles.

De même, certains descriptifs de profil des « nouvelles générations » invitent à la **prudence** : celles-ci sont parfois décrites comme particulièrement créatives, accordant beaucoup d'importance au bonheur dans le travail, plus entreprenantes, plus adaptatives... En réalité, il pourrait davantage s'agir de ce qui est « socialement attendu » d'un-e employé-e par le monde de l'entrepreneuriat marchand actuel que de la manière dont les jeunes employé-es souhaitent se définir ! (Université de Paix, 2020)

### Décloisonner pour mieux bosser !

Si l'appartenance à une génération ne doit pas nous résumer, il n'en reste pas moins que cette catégorisation existe et influence plus ou moins notre manière d'appréhender la société et de vivre les relations humaines et sociales, notamment dans le monde du travail. Sans parler de guerre de générations, il peut arriver que des discordances soient en partie le fruit d'une incompréhension ou d'une « scission » générationnelle. **Comment**, dès lors, créer un contexte intergénérationnel propice à un climat de travail sain, constructif et collaboratif ?

Une manière de renforcer le « vivre et/ou travailler ensemble » harmonieux d'un groupe composé de personnes d'âges différents consiste à essayer de **déconstruire** les stéréotypes générationnels en variant les catégorisations ou en proposant d'autres angles d'approche, par exemple, à travers des jeux (de rôles).

L'âge d'un-e travailleur-se étant loin d'être son unique caractéristique, une série d'autres **catégories « personnelles »** peuvent lui être proposées pour se définir : se sent-il ou elle plutôt « pragmatique », « analytique » ou « intuitif-ve » ? « Extraverti-e » ou « introverti-e » ? « Rigoureux-se » ou « créatif-ve » ? Préfère-t-il-elle la stabilité ou plutôt la mobilité ? Le *Jeu des Talents*<sup>2</sup> invite, à partir de 165 cartes agréables, à identifier ses talents ou ceux de ses collègues et à partager ainsi ses caractéristiques et

complémentarités. Chacun-e pourra se positionner « librement », c'est-à-dire en choisissant les catégories dans lesquelles il ou elle se reconnaît réellement, au-delà des caractéristiques de sa génération. Les caractéristiques personnelles étant bien plus nombreuses, riches et nuancées que des tendances prédéfinies par les âges, on favorisera les relations intergénérationnelles autour de **points communs** variés, plutôt que de cristalliser les différences.

Par ailleurs, il est également intéressant de partir des **préoccupations** des individus, pour remonter à leurs besoins : si les préoccupations peuvent différer en fonction des contextes de vie des générations, les besoins peuvent cependant se rejoindre. L'association ENTRAGES<sup>3</sup> a créé un outil pédagogique simple pour expérimenter les âges différents via un jeu de rôles : la *Roue des âges*. Un de ses objectifs : découvrir les différences entre âge biologique, psychologique et social, et prendre conscience des **besoins communs** à travers les âges. Par exemple, dans une équipe de travail, les travailleur-ses « ancien-nes » peuvent craindre un « déclassement », voire d'être « jeté-es à la porte » dans un contexte de relative crise de l'emploi et de changements réguliers, entre autres technologiques. De leur côté, les « nouveaux ou nouvelles » employé-es peuvent éprouver des difficultés à trouver leur place, malgré leur regard « neuf » et leurs capacités d'adaptation. Ainsi, dans les deux cas, « ancien-nes » et « nouveaux ou nouvelles » se rejoignent dans leur besoin d'être rassuré-es quant à leur place dans l'ensemble de l'équipe.

Ainsi, la **ludopédagogie**<sup>4</sup> permet de varier ou déconstruire les catégories pour favoriser la **compréhension** et les **échanges** de représentations et d'expériences entre des individus différents. Ce travail contribue à ouvrir un espace bienveillant de rencontre, qui démontrera que, selon les points de vue, les individus de toutes les générations sont à la fois « différents » et « semblables ». Ceux-ci se ressemblant au-delà de leurs différences (et vice-versa), leur proposer de vivre l'altérité, d'accepter l'autre dans ses particularités (sans forcément les partager), peut permettre de prévenir les conflits entre travailleur-ses, qu'ils soient générationnels ou d'autre nature d'ailleurs.

## 5 propositions...

pour une équipe multigénérationnelle heureuse et dynamique !

Merci à Émilien Verhoye, responsable régional à Ocarina Bruxelles pour son témoignage de terrain, qui a enrichi ces conseils !

S'il n'existe bien sûr pas de recette miracle, les **conseils** ci-dessous (Ollivier, 2018) sont tous basés sur le principe de la **réciprocité**. Ils favoriseront la communication, l'accueil et la fidélisation de travailleur-ses aux talents divers... quelle que soit leur génération.

**1. L'approche team-building :** La **connaissance**, pour chaque membre, des autres personnes de son équipe, est la base pour construire une vraie cohésion ! Dans cette optique, proposer une démarche ludique et impliquante, visant à faire découvrir les différentes facettes d'une personnalité, ce qu'elle aime faire ou peut redouter... ainsi que ses attentes vis-à-vis de

RÉSONANCE a créé, pour les équipes de moins de 12 personnes, l'**Escape Box** : un escape game mobile, combiné à des moments de réflexion sur le mode de fonctionnement de son équipe et ses potentiels en fonction des besoins de chacun-e. Et elle est actuellement occupée à développer un nouvel outil pour favoriser la cohésion d'équipe à destination des structures qui comptent de 12 jusqu'à 50 travailleur-ses : **Tangram**<sup>5</sup>. Ses objectifs : mieux se connaître à travers des activités ludiques et participatives, exprimer son point de vue sur sa vision de la structure, être à l'écoute des besoins de ses collègues, prendre sa place au sein de l'équipe, reconnaître les qualités de chacun-e, vivre la confiance mutuelle et la coopération.

l'équipe, ne peut être que bénéfique. L'authenticité devra être au menu pour développer la confiance et le goût du partage.

Prévoir des **espaces de rencontres** (une salle cosy, une salle de repas conviviale, du co-voiturage...), des face-à-face non formalisés, des réunions d'équipe régulières... participe aussi à renforcer la connaissance entre les membres d'une équipe toutes générations confondues. De même qu'organiser une activité de team-building, en privilégiant autant que possible la discussion en équipe afin de choisir une activité qui plaise à tou-tes, quelle que soit sa génération.

Globalement, instaurer et entretenir un **climat de confiance**, de bienveillance et de bien-être dans son équipe favorisera de façon

évidente le bon fonctionnement d'une équipe multigénérationnelle, c'est-à-dire une équipe qui se comprend, échange, partage des solutions et intègre des bonnes pratiques !

**2. Le management par les valeurs :** Au-delà de personnalités et du fonctionnement de l'équipe, la mise en avant des **valeurs communes** de l'organisation donnera du sens et de la cohésion à l'action collective.

**3. Un accueil accompagné<sup>6</sup> :** Pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues, quel que soit leur âge, mieux vaut connaître leurs attentes. Quelques **besoins « matériels »** variés : flexibilité des horaires pour les jeunes parents ou les travailleur-ses plus ancien-nes, aménagement des postes de travail, répartition des congés...

Au-delà de ces aspects concrets, il ne faut pas oublier que la procédure d'accueil des nouveaux ou nouvelles collaborateur-rices doit être avant tout un projet d'équipe ! Ne pas hésiter à aller chercher en interne les compétences de collègues qui apprécient cela, il peut s'agir d'une occasion de collaboration entre plus ancien-nes et plus jeunes dans la structure. L'accueil ne peut se réduire à l'apprentissage des fondamentaux d'une fonction : il doit favoriser l'intégration à l'organisation et plus globalement à l'équipe. Idéalement, cet **accompagnement** devrait durer six mois, voire un an ! (Delfosse, 2024) Un temps investi également à renforcer la cohésion entre les différentes générations de travailleur-ses. D'autant que si l'on observe les plus jeunes recrues (qui présentent généralement davantage une tendance au changement et à la mobilité professionnelle ; une indépendance plus affirmée ; et un besoin que les choses aillent vite), il s'agit de faire en sorte que, dès leurs premiers mois de travail dans l'organisation, ils-elles y trouvent ce qui leur a été présenté.



**Mentorat & mentorat inversé :** Le mentorat désigne au départ une relation d'aide et d'apprentissage dans laquelle une personne offre, sur la base du volontariat, son expertise à une autre personne. Afin que la **transmission entre les générations** puisse se faire dans les deux sens, de façon motivante et constructive, il convient de mettre l'accent sur le partage de savoirs, de compétences... mais aussi d'expériences. Sans oublier de mettre en place un cadre propice : planifier un temps dédié, encadrer et coordonner, comme pour tout projet.

La transmission entre générations peut aussi être anticipée et organisée dans le cadre d'un départ, à la retraite, par exemple : un rétroplanning est alors utile pour organiser les tâches et transmettre savoirs et compétences aux plus jeunes.

**4. Un système d'évaluation adéquat :** Mettre l'accent sur la collaboration nécessite d'avoir une reconnaissance des efforts en adéquation avec cette volonté ! L'**évaluation par les pairs**<sup>7</sup> peut être un bon système, basé davantage sur le partage et l'entraide que sur l'évaluation des compétences individuelles.

Ne pas hésiter à adapter ses questions : « Comment te vois-tu évoluer dans ta fonction ? » ou « Comment pourrais-tu te sentir confortable dans ta fonction ? », en fonction du cycle RH dans lequel se trouvent les travailleur-ses.

### Au final : 1 + 1 ne fait pas 2, mais 3 !

Aujourd'hui, le fait de travailler avec des équipes constituées de 4 générations ayant une relation différente au temps, à la mémoire, à l'organisation et à l'autorité est une réalité de plus en plus courante. Si la collaboration intergénérationnelle favorise les apports variés, les approches multiples et le dynamisme d'une équipe, elle est aussi au cœur de l'intelligence collective, modèle de management qu'adoptent de plus en plus d'associations dans le secteur jeunesse.

**Mais « manager » cette diversité générationnelle n'est pas une compétence innée ; il est donc utile de réfléchir et mettre en place une politique RH volontariste... qui aura par ailleurs un impact positif sur la santé physique et psychique de l'ensemble des collaborateur-rices. Alors, go !**

Virginie GOETHALS ■



## Sources

(n.c.) *Comment gérer les relations intergénérationnelles en entreprise ?*. (2023). Extrait de : <https://clairte.fr/comment-gerer-les-relations-intergenerationnelles-en-entreprise>

Delfosse, C. (2024, Février). Recruter, une question d'attractivité. *UCM Magazine* (62), p. 15. Extrait de : <https://www.ucmmagazine.be/dossiers/recruter-question-dattractivite>

Guérin, S. & Tavoillot, P.-H. (2017). La guerre des générations aura-t-elle lieu ? Calmann-Lévy.

Hélin, C. (2021). *Le management intergénérationnel ou comment (mieux) travailler ensemble entre générations*. Extrait de : <https://www.now.be/le-management-intergenerationnel-ou-comment-mieux-travailler-ensemble-entre-generations>

Les relations intergénérationnelles. (2017, 30/01). *La Terre au carré*, France Inter - Podcast.

Ollivier, D. (2018). *Les 12 leviers de la collaboration intergénérationnelle*. Thera Conseil. Extrait de : <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1420143-les-12-leviers-de-la-collaboration-intergenerationnelle/>

Université de Paix. (2020). *Des générations différentes ? Une approche de la diversité au travail*. Extrait de : <https://www.universitedepaix.org/des-generations-differentes-une-approche-de-la-diversite-au-travail>

## Notes

1. On constate d'ailleurs aujourd'hui qu'avec l'emballage des innovations technologiques, le concept de « générations » est de plus en plus mis en avant pour créer des « récits » favorisant l'adoption de la moindre petite innovation. (Les relations intergénérationnelles, 2017)
2. Le « Jeu des Talents », réalisé par Steunpuntvrijwilligerswerk.be, est disponible pour emprunt dans l'outilthèque de RÉSONANCE ([www.resonanceasbl.be/outiltheque](http://www.resonanceasbl.be/outiltheque)).
3. [www.entrages.be](http://www.entrages.be) - [documentation@entrages.be](mailto:documentation@entrages.be)
4. Pour aller plus loin sur la ludopédagogie, cfr RÉSONANCE. (2020). La ludopédagogie - Jeux et enjeux. *Ancrage* (4).
5. Outil en construction lors de la rédaction de cet article
6. Sur ce sujet, cfr aussi l'article « Bienvenue dans l'équipe » du Fréquence 05 (RÉSONANCE. (2021). pp 8-15.) Disponible sur : <https://www.resonanceasbl.be/frequence/documents/5>
7. Sur ce sujet, cfr aussi l'article « L'entretien d'évaluation en intelligence collective, est-ce possible ? » du Fréquence 08 (RÉSONANCE. (2022). pp 8-15.). Disponible sur : <https://www.resonanceasbl.be/frequence/documents/60>