

Les entreprises à la conquête des nouveaux défis de la diversité générationnelle

La diversité est une force positive pour toute entreprise car elle favorise le pluralisme des idées et l'innovation. Elle est souvent représentée par ses composantes de genre ou d'origine qui occupent le coeur des débats. Il existe pourtant un autre critère stratégique à ne pas négliger : la diversité générationnelle.

A chaque génération ses points forts

Bien gérée, la cohabitation générationnelle se fait créatrice de valeur mais dans le cas contraire, elle peut vite pénaliser la performance et la productivité de toute une équipe. En effet, une enquête publiée par l'Observatoire du management intergénérationnel montre qu'une coopération efficace entre générations accroît la satisfaction de l'ensemble des collaborateurs (49%), modernise les méthodes de travail (65%), développe l'activité de l'entreprise par de nouveaux moyens (38%) et permet de mener à bien des projets plus rapidement (34%).

Chacune des générations représentées dans le monde du travail - des baby-boomers aux générations X, Y et Z - a ses propres points forts, mais les plus jeunes ont tendance à être au centre de l'attention. En effet, de nombreuses organisations comptent sur leurs jeunes collaborateurs pour remédier à la pénurie de compétences, misant en particulier sur la génération Y pour son expérience du web, et plus récemment sur la génération Z pour sa maîtrise des réseaux sociaux.

Cette importance accordée aux jeunes générations s'explique aisément : outre l'attrait non dissimulé de la culture populaire et des médias pour la jeunesse, ce groupe démographique apporte toujours de nouvelles perspectives aux entreprises. Cependant, celles-ci peuvent éprouver des difficultés à s'adapter à de nouveaux points de vue et investissent en conséquence du temps et des efforts dans l'intégration de ces nouvelles recrues.

En parallèle, la population active de nombreux pays connaît un vieillissement considérable, en raison des progrès de la médecine, de report de l'âge de la retraite et de l'évolution démographique. C'est le cas par exemple de bon nombre de pays européens ainsi que du Japon et des Etats-Unis. Les entreprises doivent donc se préparer à faire face à une diversité générationnelle croissante au sein de leurs effectifs.

Si les générations Y et Z sont reconnues pour leurs compétences liées au web, réseaux sociaux et applications mobiles, les générations précédentes possèdent quant à elles des années - voire parfois des décennies - d'expérience professionnelle. Celles-ci entretiennent des relations de longue durée avec les clients et les partenaires, et ont souvent acquis de l'expertise en management.

Plutôt que de se concentrer sur l'une ou l'autre de ces générations, la clé ne serait-elle pas plutôt de créer d'abord un environnement de travail harmonieux pour l'ensemble des collaborateurs, toute tranche d'âge confondue ?

Comment favoriser la diversité générationnelle ?

La différence est donc un sujet majeur, qui ne peut plus être délaissé par les entreprises. Créer un

environnement de travail favorisant la diversité générationnelle est un projet à long terme complexe qui implique tous les services de l'entreprise, allant de la direction aux RH en passant par l'équipe informatique. La première étape consiste à développer une stratégie d'entreprise multi-générationnelle et à la communiquer à tous les collaborateurs. Une fois que le message est passé, la société doit prendre un certain nombre de mesures pour améliorer cette pluralité :

Repenser le processus de recrutement : les entreprises doivent faire évoluer leur approche en matière d'acquisition des talents. La mise à jour de leurs processus de recrutement et la redefinition de leurs offres d'emploi doivent être effectuées de manière à attirer des candidats de toutes les générations. Par ailleurs, la mise à niveau des compétences des collaborateurs actuels peut également contribuer à pallier le manque de personnel qualifié.

Élaborer une stratégie de formation continue : il est évident qu'un professionnel ne doit jamais cesser d'apprendre, mais cela est parfois plus facile à dire qu'à faire. De nombreux programmes de formation sont conçus uniquement pour les débutants. Il est essentiel de former les nouvelles recrues, mais les entreprises doivent aussi concevoir des programmes de formation continue qui répondent aux besoins et respectent les emplois du temps chargés de collaborateurs de différentes générations.

Promouvoir la constitution d'équipes hétérogènes : les différents groupes d'âge peuvent ainsi mieux comprendre les points de vue des uns et des autres. Les programmes de « mentorat inversé » permettent par exemple à des collègues de groupe d'âge différents d'apprendre et de bénéficier de compétences mutuelles.

Accroître la flexibilité du travail : il va sans dire que des conditions de travail souples profiteront à tous les salariés quelle que soit leur génération car ils pourront ainsi mieux concilier vie professionnelle, vie familiale et vie sociale. En instaurant le télétravail ou un nombre d'heures variable, l'entreprise attirera davantage d'employés de tous âges.

Réinventer l'espace de travail : de plus en plus de tâches métier sont assistées voire réalisées par ordinateur. Aux entreprises donc de créer des espaces de travail conviviaux offrant une meilleure expérience collaborateur à chaque employé, quel que soit son âge ou son type de poste. Les espaces de travail intelligents permettent aux utilisateurs finaux de l'entreprise, toutes générations confondues, d'accéder facilement et de manière intuitive à tous les services informatiques et applications dont ils ont besoin pour être productifs.

Les entreprises doivent réorganiser leurs environnements de travail - autant physiques que technologiques - afin de répondre aux besoins de collaborateurs multi-générationnels. Miser sur une seule génération ne suffira pas pour relever tous les défis actuels, tels que la pénurie de compétences. Pour rester compétitives, elles ont tout à gagner à offrir une meilleure expérience aux employés en les laissant choisir les conditions de travail qui leur conviennent. La guerre des talents est lancée, et les employeurs qui auront préparé leurs environnements de travail à la diversité générationnelle ont de fortes chances d'en sortir vainqueurs.