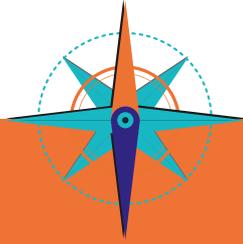




MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique



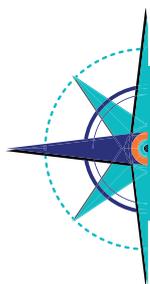
# La boussole du manager

Le management intergénérationnel



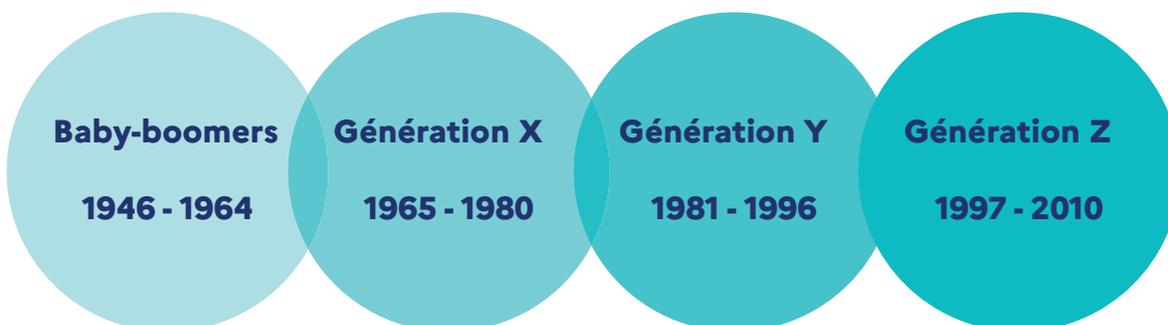
Quatre générations cohabitent aujourd'hui au sein de nos organisations. Cette diversité représente avant tout une véritable richesse pour les services, il s'agit aussi d'un réel facteur d'attractivité pour l'administration. Il n'en est cependant pas moins un enjeu incontournable pour les encadrants qui doivent jongler au quotidien avec différentes approches et rapports au travail. La gestion d'une équipe intergénérationnelle devient donc un réel challenge, nécessitant une adaptation des modes traditionnels de management.

Il s'agira dans cette publication d'apporter aux managers de proximité des éléments concrets et des pistes d'actions simples, leur permettant d'adapter leurs pratiques et de créer une réelle valeur collective au sein de leur équipe tenant compte des spécificités de chacune des générations présentes.



## La diversité générationnelle, enjeu incontournable du manager

Il n'est pas rare aujourd'hui de trouver au sein d'une équipe 2, 3 ou 4 générations comme décrites ci-après :





## Quelques verbatims illustratifs



« Vies professionnelles et personnelles vont de pair ! J'ai 26 ans, je veux avant tout protéger mon équilibre de vie et donner du sens à mon quotidien » (Louis, génération Z)



« Pour moi, née en 1970, issue de la génération X, le travail a toujours été extrêmement central, il me fallait absolument un bon niveau de rémunération ainsi qu'un poste à responsabilités » (Julie, génération X)

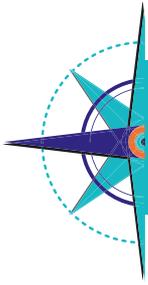


« J'ai 33 ans, je recherche avant tout un épanouissement dans mon activité. Pour cela, j'attends de mon manager une relation donnant – donnant ; des projets intéressants ainsi qu'une reconnaissance de sa part. En retour - de mon côté – je m'engage à fournir un investissement de qualité pour répondre à mes objectifs professionnels » (Manon, génération Y)

Piloter une équipe composée à la fois de jeunes diplômés, d'agents très expérimentés ou de quadragénaires n'est donc pas simple, chaque personnalité ayant son propre rapport à la hiérarchie, son propre besoin de reconnaissance, ses propres méthodes de travail ou encore des besoins d'indépendance et d'autonomie différents, ... Les écarts générationnels peuvent donc ajouter une complexité à l'entente collective.

Des incompréhensions, des tensions ou encore des conflits peuvent venir s'initier dans le quotidien d'une équipe. Il est indispensable pour le manager de travailler à la cohésion globale du groupe afin de faire de cette diversité une force et un réel atout de complémentarité et d'efficacité.

**Le management intergénérationnel a pour ambition de conforter la place de chaque individualité, afin d'en tirer toutes les forces au bénéfice du collectif de travail.** Il s'agit pour l'encadrant de concevoir des modes de gestion et d'animation adaptés non pas à une génération spécifique mais à l'ensemble des agents de son équipe. Son objectif sera donc de donner les clés à chaque génération pour qu'elle puisse s'adapter aux autres et créer un collectif de travail soudé.



## Quelques leviers & actions à mettre en œuvre

Il est important de noter qu'il n'existe pas de mode de management universel qui répondrait aux attentes de tous. **Le manager doit rester vigilant et ne pas stigmatiser les individualités en fonction de leur génération d'appartenance.** Plusieurs leviers peuvent être activés afin de valoriser le potentiel de chacun au service du collectif.



### **Impulser une dynamique de partage de compétences et de savoirs entre générations**

Le management intergénérationnel encourage la complémentarité au sein du groupe. Le partage et la transmission peuvent ainsi s'opérer entre toutes les générations et prendre différentes formes. Les échanges doivent se faire dans un sens comme dans l'autre permettant à tous de bénéficier d'apports mutuels en termes de compétences, d'expériences, de savoirs faire et de savoirs être.

**Mettre en place des binômes basés sur la diversité, permettant de bousculer les habitudes de chacun et de favoriser la coopération et l'échange entre générations différentes.**

**Instaurer un système de parrainage permettant aux nouveaux arrivants de bénéficier du soutien d'un agent référent pour toutes questions notamment sur des sujets pratiques (fonctionnement du service, de la structure, ...).**

**Proposer un dispositif de mentorat, permettant aux agents de tisser des relations interpersonnelles d'apprentissage entre expérimentés et débutants ayant des compétences ou connaissances à acquérir. Le mentorat inversé, peut aussi présenter des avantages sur des thématiques spécifiques, permettant à des agents d'apporter leurs connaissances à des collaborateurs plus expérimentés (ex : utilisation des réseaux sociaux, compétences informatiques, ...).**



### Témoignage - Le CAP Normand « Le legs de compétences entre agents publics »

Lancé en 2021, le legs de compétences, est un dispositif RH régional inter fonctions publiques d'accompagnement des agents en dernière partie de carrière. Lancé par les services de la Préfecture de Normandie et le SGAR, il s'agit d'une expérimentation visant à développer les échanges de pratiques intergénérationnelles au sein des services.

Cette démarche s'inscrit dans une double logique : d'une part, valoriser le savoir des agents et leur permettre de transmettre leurs legs de compétences métier avant leur départ (retraite, reconversion, ...) et d'autre part - pour les managers - maîtriser « l'évaporation » des savoirs - faire et in fine gagner en efficacité au sein de leur service.

Le dispositif se matérialise par la constitution de « cercles de compétences », ateliers qui rassemblent 4 à 6 agents volontaires qui quitteront leurs fonctions dans un avenir plus ou moins lointain (entre 6 mois et 3 ans). Un cercle se déroule en 3 séances d'une journée et possède 3 objectifs :

- Amorcer un bilan professionnel pour identifier les contours du legs,
- Se positionner face aux compétences transférables,
- Bâtir son propre plan de transfert de compétences et son plan d'actions de maintien et/ou de transition professionnels.

Il s'agit donc grâce à ces cercles, de créer un véritable espace de réflexion et de dialogue afin de réaliser un travail de rétrospective sur sa carrière, de prospective et de projection dans l'action. Pour cela, l'animateur, propose des outils et des techniques de questionnements, des échanges entre pairs qui permettent de structurer cette démarche.

Le dispositif présente donc de réels avantages. Il permet notamment le maintien de l'engagement professionnel de l'agent jusqu'à son départ, mais aussi le maintien d'une continuité des pratiques et du patrimoine professionnel du service, bien au-delà d'informations techniques. En effet, il s'agit de faire perdurer des savoirs qui concernent l'organisation elle-même, son histoire, ses jeux d'acteurs et ses codes. Il s'agit aussi d'un réel signe de reconnaissance professionnelle envers l'agent qui part.

#### **Quelques conseils aux managers souhaitant mettre en place ce type d'expérimentation !**

- Le dispositif de legs de compétences et ses modalités d'organisation doivent être construits au regard des spécificités et des contraintes du service
- Lors de son lancement, il est indispensable de présenter le dispositif en réunion de service pour en expliquer les modalités et permettre aux agents de disposer du même niveau d'informations
- Libérer le temps nécessaire aux agents engagés dans cette démarche est essentiel. Il est donc important de ne pas « surcharger » l'agent sur le départ !



Pour en savoir plus sur l'expérimentation et sur le principe des « cercles de compétences » : [https://www.youtube.com/watch?v=1-9p\\_FncZdY](https://www.youtube.com/watch?v=1-9p_FncZdY)

## Favoriser la communication entre générations au sein de son équipe

Le manager reste le garant de la cohésion du groupe. Son rôle est de favoriser le travail collectif entre les membres de son équipe au-delà des différences pour sortir des jugements de valeurs que chaque génération serait susceptible de porter à l'égard d'une autre.

Il est donc essentiel pour le manager d'impulser une dynamique « d'intelligence collective », fondée sur la créativité et le partage entre membres de l'équipe. Il s'agira notamment de privilégier :

**Une posture d'écoute, indispensable au climat de confiance afin d'éviter des situations d'isolement ou de mal-être au travail. Une bonne communication passe avant tout par une posture de bienveillance et d'écoute active de la part de l'encadrant.**

**Des outils collaboratifs tels que des communautés Osmose ou Resana, permettant de suivre des projets collectivement, d'échanger des idées et partager les bonnes pratiques de chacun. Ces outils collaboratifs peuvent contribuer à éviter les manquements dans la transmission des informations.**

**Des temps d'échanges informels permettant de renforcer les liens au sein du groupe (déjeuners d'équipe hors les murs par exemple) tout en conservant les temps d'échange formels (réunion de service, de bureau, ...) essentiels au suivi de l'activité et au partage des sujets entre membres de l'équipe.**

Proposer à son équipe des projets d'ordre collectif fait pleinement partie du management intergénérationnel. Des travaux basés sur l'intelligence collective permettront à chaque agent de prendre à la fois conscience de leur propre rôle mais aussi de l'importance de la contribution et des apports des autres membres de l'équipe.

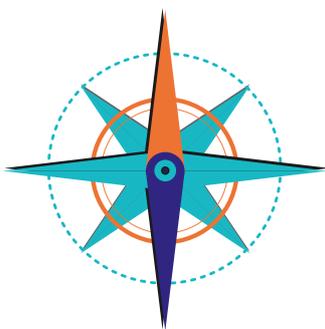
Quelques pistes d'actions concrètes à mettre en place :

**Au quotidien, favoriser l'enrôlement de tous via un projet collectif ou une mission d'intérêt supérieur (réduction de l'empreinte écologique du service, organisation / participation à un événement social, ...) permettant à chacun de s'impliquer et d'apporter son savoir.**

**Construire une charte de fonctionnement du service via un / plusieurs atelier(s) de réflexion et de priorisation des bonnes pratiques à appliquer quotidiennement. L'objectif étant de pouvoir obtenir les 5 à 10 règles d'or du service en termes de collaboration, partage d'informations, relations humaines, ...**

## Pour aller plus loin ...

- Comment attirer et fidéliser les nouvelles générations dans la fonction publique ? - Atelier de la territorialisation RH mené par les PFRH de Bretagne, des Pays de la Loire et de Normandie en partenariat avec la DGAFP (novembre 2022 – page web à venir)  
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/ecole-management-et-des-rh-emrh>
- Le management intergénérationnel (page 107) - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – DGAFP (2017) Guide-de-l-encadrant-web.pdf  
[fonction-publique.gouv.fr](https://www.fonction-publique.gouv.fr)
- Management Intergénérationnel : quels leviers ? – CEDIP / Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (septembre 2022)  
<https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/quels-leviers-pour-le-management-a2143.html>
- « Ageing and Talent Management in European Public Administrations » - Etude OCDE (octobre 2021)  
<https://www.oecd.org/gov/pem/ageing-and-talent-management-in-european-public-administrations.htm>
- Le CAP Normand « Le Legs de compétences entre agents publics »  
<https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/competences/legs-de-competences-entre-agents-publics-normands>



Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**