

# Les défis de l'intégration

Chaque génération se construit en fonction de son époque



Ils ont tenté d'amener un éclairage nouveau sur les relations entre les générations X et Y: (d. g.) Christiane Wickler, administrateur-déléguée du Pall Center, son fils Mathieu Van Wetteren, Gaëlle Hameury-Lemoine, formatrice, Pierre Back, directeur des ressources humaines de la Banque Raiffeisen, Filipe Dias, jeune employé de cette même banque, et l'animateur de la soirée Christophe Langenbrink, rédacteur au Luxemburger Wort. (PHOTO: ANOUK ANTONY)

PAR MICHAËL PEIFFER

«L'entreprise vécue par les générations X, Y et boomers. Perceptions et réalités», tel était le thème de la table ronde organisée jeudi par la Chambre de commerce en collaboration avec la Fédération des femmes cheffes d'entreprises (FFCEL), dans le cadre du programme Business Mentoring.

A l'heure où les moins de trente ans arrivent en masse sur le marché du travail, les employeurs doivent relever le défi de leur intégration et favoriser la communication entre trois générations de travailleurs aux attentes différentes, qui ont parfois beaucoup de mal à se comprendre.

Désinvoltes, impatientes, irrespectueuses, individualistes, peu impliquées, exigeantes quant au respect de leurs droits... tels sont les préjugés qui circulent souvent à propos de la génération Y dans les ascenseurs, les couloirs et les cafétérias des entreprises. «Un portrait pessimiste et bien noir», a constaté d'emblée Gaëlle Hameury-Lemoine. Formatrice en accompagnement et développement personnel (Coaching et formation), elle s'intéresse à la question de l'intégration des plus jeunes dans l'entreprise depuis plusieurs années déjà. Un vaste chantier.

Selon une enquête menée en 2009 sur le sujet au Luxembourg,

seule une entreprise sur deux avoue s'être penchée sur la question des bonnes pratiques en matière de management intergénérationnel, et dans 84 % des cas, cette thématique a seulement été abordée de manière informelle. «Pourtant, avec le recul, il apparaît que cette mauvaise image résulte essentiellement d'un manque de communication entre les générations, d'une mécompréhension des attentes respectives de chacune d'entre elles», a précisé Gaëlle Hameury-Lemoine. D'où l'importance de pouvoir discuter de ce thème crucial pour les entreprises luxembourgeoises.

Différents témoins ont fait part de leur expérience en la matière dont Pierre Back, directeur du département des ressources humaines de la Banque Raiffeisen, Filipe Dias, jeune employé de cette même banque, Christiane Wickler, fondatrice et administrateur-déléguée du Pall Center, et son fils, Mathieu Van Wetteren. Ils ont tenté d'amener un éclairage nouveau sur les relations, parfois complexes, entre les différentes générations au travail. «Force est de constater que les jeunes ont des attentes spécifiques et différentes par rapport au travail, mais cela a aussi été le cas pour toutes les générations précédentes. Baby-Boomers, génération X et jeunes Y ont grandi dans des contextes différents et ont déve-

loppé en réponse leur propre rapport à l'époque», a poursuivi la conférencière.

Les Y, également appelés Milléniums, Digital Natives ou Y-ears, ont aujourd'hui entre 18 et 30 ans et débarquent en masse dans les entreprises. Ils représenteront près de la moitié de la population active dans cinq ans. Nés entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990, ils ont grandi dans l'ère de la mondialisation et sont parfaitement familiarisés avec le monde des nouvelles technologies. Leur culture est celle du zapping, de l'instantanéité et d'Internet. Regroupés sous le terme de «Génération Y», la littérature les appelle les pragmatiques. Ils sont nés un ordinateur à la main, mais chaque génération se construit en fonction de son époque.

## Génération sacrifiée

«Les boomers étaient les idéalistes nés entre 1945 et 1965. Leurs valeurs tournent autour du travail et de la famille. Ils ont connu les Trente Glorieuses, la croissance. L'ascenseur social était en marche. Ils sont fiers d'avoir inventé la société de consommation, d'avoir amené la liberté sexuelle... Et la génération X? Une génération sacrifiée, selon les experts. Ce sont les premiers enfants du divorce, qui vivent dans l'ombre de parents carriéristes, en constante recherche de sens.»

Aujourd'hui pourtant, ces trois générations doivent apprendre à travailler ensemble. Dans ce contexte, il s'avère primordial pour les chefs d'entreprises et les managers de bien comprendre ce qui caractérise chaque génération, afin d'anticiper un éventuel choc des valeurs. «De notre temps, le chef, c'était le chef. On ne discutait pas ses décisions», a témoigné Pierre Back. «Aujourd'hui, il faut apprendre à faire les choses ensemble et on arrive à un tout aussi bon résultat.» Lors d'un entretien d'embauche, il apparaît que les jeunes s'intéressent davantage aux possibilités d'évolution de carrière, aux plans de formation qu'au salaire et à la sécurité du poste. «Nous n'avons pas peur du changement. Nous avons des attentes envers l'employeur», résume Filipe Dias, employé chez Raiffeisen depuis cinq ans.

Surtout, le jeune sait pourquoi il se tourne vers tel employeur et pas vers un autre. Loin du cliché de départ, du tableau noir, la génération Y se montre rapide, flexible, autonome, innovante, curieuse et ouverte sur le monde qui l'entoure. En matière de leadership, le manager doit intégrer cette nouvelle donnée dans sa façon de gérer son équipe. Au final, l'objectif est de sortir des préjugés, de favoriser le dialogue pour retrouver le plaisir de travailler ensemble, pour le bien de l'entreprise.