

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 7 (2015)  
**Heft:** 1: Les défis du grand âge : réflexions et innovations sur tous les fronts

**Artikel:** Comment intégrer baby-boomers et enfants du millénaire dans une même équipe? : Concilier la loyauté des anciens et l'audace des plus jeunes  
**Autor:** Weiss, Claudia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813752>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Comment intégrer baby-boomers et enfants du millénaire dans une même équipe?

## Concilier la loyauté des anciens et l'audace des plus jeunes

Sens du devoir à tout prix chez les plus anciens, besoin de s'accomplir dans le travail chez les plus jeunes : cela fait-il bon ménage au sein d'une même équipe? Les attitudes face à la vie diffèrent, explique Jutta Rump, professeure d'économie, mais elles peuvent aussi très bien coexister.

Claudia Weiss

Situation d'entretien d'embauche : le candidat de 24 ans est assis en face d'une femme qui a deux fois son âge et qui pourrait devenir sa future cheffe. Il répond de bonne grâce aux questions qu'elle lui pose sur ses qualifications. En fin d'entretien, elle lui demande : «Avez-vous des questions?» Et quelle n'est pas sa surprise lorsque le candidat sort de sa serviette une liste détaillée des points qu'il souhaite aborder. Le poste qu'elle met au concours occupe une colonne de son document, à côté de plusieurs autres employeurs. Le candidat examine la liste et coche soigneusement ses questions. «En un instant, je m'étais retrouvée dans le rôle du candidat», se souvient la cheffe aujourd'hui. Après un bon quart d'heure, le candidat promène son regard sur les réponses, hoche la tête et déclare avec bienveillance : «Je pense que vous faites partie des favoris.»

Une situation plutôt amusante et pourtant bien réelle. Dans le rôle de la cheffe, on retrouve Jutta Rump, professeure en gestion des ressources humaines et développement organisationnel à la Haute École de Ludwigshafen et directrice de l'institut pour l'emploi et l'employabilité. Quant au candidat audacieux, il avait postulé un emploi d'assistant. Restant coite devant le culot du candidat, Jutta Rump avait dégluti avant de répondre machinalement : «Merci, j'en suis ravie.» Si aujourd'hui elle peut rire

de bon cœur de cette situation quelque peu incongrue, au moment des faits elle s'en était presque un peu fâchée : issue de la génération des baby-boomers, elle a plutôt appris à faire preuve de beaucoup de respect vis-à-vis des chefs.

### Un énorme champ de tension

C'est justement là que réside le plus gros problème dans le monde du travail aujourd'hui, y compris dans les établissements médico-sociaux, et qui complique la collaboration au quotidien, déclare Jutta Rump. «Nous sommes face à un énorme champ de tension, d'une part entre les personnes âgées et les exigences techniques et économiques, d'autre part entre les collaborateurs de la génération des baby-boomers et ceux de la génération internet.» Les baby-boomers sont toutes les personnes nées avant 1970, et la génération internet, aussi appelée génération Y ou encore génération du millénaire, englobe les personnes nées après 1985.

**Des générations si différentes qu'il semble impossible de les faire travailler ensemble.**

Les différences entre les deux générations sont telles qu'il semble quasi impossible de réunir au sein d'une même équipe des professionnels des deux générations. D'un côté, il y a les baby-boomers qui peuvent faire valoir de longues années d'expérience professionnelle. Ils sont fortement tournés vers la performance, quitte parfois à dépasser le seuil de la souffrance. Ils sont prêts à s'investir pour venir à bout de situations compliquées et sont respectueux de leur hiérarchie.

De l'autre côté, les personnes de la génération Y sont elles aussi fortement orientées vers la performance mais exigent un travail qui leur procure satisfaction et dans lequel elle peuvent se réaliser. Elles sont également prêtes à s'investir pour réussir, mais pour autant qu'elles s'y retrouvent à la fin. Elles ont du respect pour leurs supérieurs mais attendent clairement «un leadership ouvert et une participation à la prise de décision».

Au quotidien, cela signifie que les jeunes professionnels se mobilisent à condition de pouvoir accomplir un travail satisfaisant. De plus, ils exigent des horaires de travail conciliables avec leur vie familiale, des congés sans solde ou de meilleures possibilités d'évolution professionnelle. Cela peut provoquer des contrariétés et de la frustration chez leurs collègues plus âgés qui, eux-mêmes, n'auraient jamais osé poser de telles revendications. «Ces situations réclament beaucoup de doigté en matière de gestion du personnel», relève Jutta Rump. «Aucune entreprise ne peut se permettre aujourd'hui de ne pas répondre à ces attentes.»

### Une génération de transition

Et c'est là que la génération X entre en scène. C'est la génération de transition, celle des personnes nées entre 1970 et 1985, qui ont pris un peu de la génération d'avant et de celle d'après et, de ce fait, qui comprennent un peu tout le monde. «Une génération très importante», souligne Jutta Rump. «Les représentants de ce groupe d'âge sont parfaitement adaptés pour les fonctions dirigeantes, car ils sont presque les seuls à réussir à bien intégrer les collaborateurs jeunes et moins jeunes et à les amener à adopter des attitudes communes.»

**«Pour attirer les jeunes, il faut leur offrir un équilibre entre travail et vie privée.»**

Une différence de comportement majeure apparaît, par exemple, dans le temps que les uns et les autres vont tenir avant de quitter leur emploi parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur travail. «Lorsque le travail ou le climat ne conviennent pas, les baby-boomers luttent pendant cinq ans tandis que la génération Y reste au maximum un an et demi», constate Jutta Rump qui s'interroge: «Dans de telles conditions, comment les employeurs peuvent-ils être attractifs, aussi en tant que formateurs?» De surcroît, ces questions s'inscrivent dans un contexte de société vieillissante, avec, au cours des prochaines années, un nombre croissant de personnes âgées nécessitant soins et accompagnement, tandis que, dans le même temps, la part de la relève professionnelle s'amenuise.

Selon Jutta Rump, c'est un grand défi, mais qui n'est pas impossible à relever: «Si vous voulez attirer de jeunes collaborateurs, puis les fidéliser, vous devez leur offrir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.» Cela semble élémentaire, pourtant c'est encore trop rarement le cas aujourd'hui. «Échelle de valeurs» et «opportunités d'évolution» sont des notions importantes. Dans le domaine des soins, la charge de travail et les possibilités de rémunération sont également deux facteurs centraux. «Bien sûr, beaucoup de respon-

>>

Annonce



**Faire ses achats en ligne avec plaisir.**

Planifier, organiser, passer commande et gérer avec Scana INTEGRALE.



Votre vrai partenaire en gastronomie

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ DE SAVIVA

**diga** care **LITS MÉDICALISÉS** *Perfecta*

Le meilleur rapport qualité-prix de Suisse!

[www.diga.ch/carebed](http://www.diga.ch/carebed)  
Téléphone: 055 450 54 19  
8854 Galgenen | 8600 Dübendorf |  
1763 Granges-Paccot





Les collaboratrices de la génération du baby-boom et celle de la génération internet peuvent très bien travailler ensemble lorsque l'équipe est conduite par quelqu'un de la génération X dite «de transition».

Photo: Martin Glauser

sables se plaignent de ne pouvoir se permettre d'offrir de meilleures conditions. Alors je leur rétorque: mais pouvez-vous vous permettre de ne pas tenir compte de ces éléments?» Il s'agit de se demander si tout a vraiment été tenté. «Un établissement doit trouver ce qu'il peut offrir d'unique à ses employés, quelque chose qu'ils ne trouveront pas ailleurs, il faut établir une sorte de «unique selling proposition.»»

#### **Les atouts: l'image et le style de conduite**

Selon une enquête sur l'attractivité des employeurs, l'image est ce qui attire le plus souvent les nouveaux employés vers une

entreprise. Et pour qu'ils y restent, les supérieurs doivent bien repenser leur style de conduite. Jutta Rump est très claire sur ce point: «Alors que l'intérêt du travail motive les gens à rester, ce sont souvent les supérieurs qui sont responsables du départ de quelqu'un. C'est ce que nous disent certaines études.» Cela vaut donc parfois la peine de ravalier son irritation envers les jeunes employés, comme Jutta Rump l'avait fait elle-même au moment de l'entretien d'embauche. Elle rit et raconte: «A l'époque, j'ai fini par embaucher le jeune candidat.» Aujourd'hui, après quelques mises au point et compromis, l'étudiant de la génération Y et la professeure de la génération des baby-boomers travaillent parfaitement bien ensemble. ●

---

**Offrir quelque chose d'unique à ses employés.**

---

---

Texte traduit de l'allemand

---