

Le management agile, une réponse au choc des générations ?

“Nous devons apprendre à comprendre”

Claude Lévi-Strauss

Plusieurs managers et directions des RH disent éprouver de la difficulté à recruter et à fidéliser les jeunes issus des générations Y et Z. Faut-il s'en inquiéter ou, au contraire, y voir une occasion pour revoir les méthodes de travail et l'organisation même de l'entreprise ?

Les nouvelles générations soulèvent bien des interrogations. Peu respectueuses de la hiérarchie et de



Carol ALLAIN

Conférencier et formateur international

Auteur de *Le Choc des générations*
(10^e édition - Château d'encre, Montréal, 2020)

l'autorité, certains affirment aussi qu'elles s'impatiente vite, jetant la serviette à la moindre contrariété ou insatisfaction. D'autres encore vont jusqu'à dire qu'elles sont inadaptées au monde du travail actuel.

Ces inquiétudes s'inscrivent dans un contexte où la concurrence s'accroît et que l'incertitude s'empare des marchés, comme en témoigne la récente pandémie du coronavirus. À cela s'ajoute l'irrésistible avancée de la révolution numérique et de l'intelligence artificielle. Selon un sondage réalisé par le magazine Fortune, 65 % des dirigeants d'entreprise figurant au palmarès Fortune 500 peinent à suivre le rythme accéléré des changements technologiques. Ainsi, peu importe leur secteur d'activité, les organisations ont intérêt à analyser leur façon de concevoir des produits et services et de gérer leurs équipes pour maintenir leur croissance.

Alors que quatre générations aux visions parfois divergentes se côtoient au travail (baby-boomers, générations X, Y et Z), l'agilité est peut-être la réponse pour développer une meilleure collaboration entre elles et les réconcilier au sein d'une entreprise rassembleuse.

De quoi s'agit-il ?

Méthode appliquée avec succès dans le développement de produits et de logiciels, l'agilité vise à permettre à une organisation de s'adapter constamment à son environnement pour offrir de la valeur à ses clients, préserver son avantage concurrentiel et assurer sa pérennité. Elle met l'accent sur la planification, les cycles courts de développement et la gestion de risques. Les employés sont réunis au sein d'équipes auto-

nomes autour d'une mission, d'un produit, d'un service. Le client est intégré dans le travail de l'équipe : sa rétroaction est recherchée et il prend part aux décisions et aux différentes phases du développement du projet, ce qui contribue à augmenter sa satisfaction. En fonctionnant en mode collaboratif, l'entreprise suscite ainsi plus d'engagement.

Le manager agile est celui qui sait établir un équilibre entre une approche verticale (processus, objectifs, performance, rentabilité) et une approche horizontale (égalité, coopération, mobilité, flexibilité) dans la gestion de l'entreprise. Sa démarche repose sur quatre éléments fondamentaux : vision, anticipation, collaboration et innovation. Plutôt que de travailler en silos, il met en branle une série d'entités regroupées en réseaux selon les aptitudes créatrices et les compétences de chacun. Ouvert aux changements, il laisse place à l'imagination et aux idées. Il prône la fluidité et la transparence dans les communications, ce qui contribue à créer une proximité avec ses équipes qui partagent quotidiennement les avancées d'un projet. Grâce à cette culture de la confiance et de l'ouverture, il cherche à engager voire à fidéliser ses collaborateurs qui, en retour, libéreront leur potentiel créatif au profit de l'innovation.

Qui sont-ils ?

Alors que les Y et les Z formeront les trois quarts de la main-d'œuvre en 2030 selon la Banque mondiale de développement, être agile devient une nécessité pour les managers et les organisations. Ces deux générations remettent en question les méthodes et les façons de travailler

de leurs aînés. Pour le comprendre, il faut connaître les principales caractéristiques qui les distinguent.

Nés entre 1980 et 1995, les membres de la génération Y ont grandi à une époque où les réseaux sociaux se sont imposés dans leur quotidien et où la technologie constitue un mode de vie en soi. Au travail, ils ont l'habitude d'adopter une vision plutôt entrepreneuriale, et ils ont tendance à être assez directs quant à leurs besoins. Peu attachés à l'entreprise, ils préfèrent s'associer à une organisation dont l'approche est axée sur la flexibilité et la prise de risque. Les Y éprouvent une profonde satisfaction à l'idée de pouvoir résoudre un problème. Ils veulent ressentir qu'ils ont pris une part active dans la réussite des objectifs fixés par l'employeur.

Les membres de la génération Z, nés entre 1995 et 2010, possèdent une double identité : réelle et numérique. Ces digital natives sont mus par les 3 A : Adaptabilité, Ambition, Audace. Zappeurs, les Z changeront d'emplois plus de 10 fois dans leur vie. Pour réussir, ils croient au « réseau » plutôt qu'aux diplômes et veulent une organisation horizontale plutôt que hiérarchique. Pour les fidéliser, il faut savoir leur offrir un cadre de travail stimulant leur permettant de progresser et d'accroître leur sens des responsabilités. Quant au manager, il doit être moins un chef qu'un accompagnateur.

Ces deux générations ont en commun le court terme, la rapidité et la technologie. Exigeantes envers leurs employeurs, elles ne feront jamais passer le travail avant leur vie privée. Pour elles, l'ancienneté n'est pas synonyme de compétence et d'autorité ni une source de crédibilité. Leur idéal est un management plus horizontal, transversal et collaboratif. L'expérimentation, la prise de risques et le droit à l'erreur sont au centre de leur conception du travail. Outre des projets enlevants, il faut leur offrir de la rétroaction positive, une bonne ambiance et des commu-

nications transparentes, sinon elles n'hésiteront pas à aller voir ailleurs.

De la verticalité à l'horizontalité

La transformation agile exige un véritable changement de culture qui peut soulever beaucoup de résistances au sein de l'entreprise, surtout si celle-ci fonctionne en mode vertical.

Au sein des organisations, les baby-boomers (1945-1964), respectueux des règles et de la hiérarchie, pourraient éprouver des réticences à aborder ce nouvel univers conceptuel et à se glisser dans de nouveaux rôles. La génération X (1965-1979), moins attachée à la hiérarchie et en quête de responsabilités, devrait se montrer plus ouverte aux changements. L'approche par étapes est donc préconisée, ou, tout au moins, l'intégration d'éléments pertinents de la méthode agile pour son organisation. Il appartient aux managers, aux gestionnaires, aux directions de rapprocher les âges, les idées, les initiatives, les cultures, et de tirer profit des expériences de chacun pour élaborer des solutions novatrices.

Au cœur de la transformation agile se trouve une volonté de valoriser un Nous rassembleur. Le rapprochement des talents et des compétences au sein d'équipes multigénérationnelles favorisera l'atteinte d'objectifs communs, mais aussi la transmission des savoirs, notamment en ce qui concerne les technologies.

La saisissante réalité des changements technologiques accélérés impose aux sociétés la logique du « temps réel » et l'horizon du court terme. Or, il faut des occasions pour connaître l'autre, pour faire confiance, pour se soucier de l'autre. Dans cette perspective, le management agile basé sur le respect et la confiance est peut-être une solution à ces nouvelles exigences.

Achevons sur cette réflexion : et si aux sociétés agiles succédaient de véritables sociétés d'échanges pouvant réunir les générations autour de la multiplicité de nos héritages ? ●