

Comprendre les générations pour adapter son management

Quelques éléments clés...

Isabelle Gaillard. 06 82 30 94 36. i.gaillard@gironde.fr

Parole d'un spécialiste

« C'est sans doute qu'il existe un réel effet de génération qu'il faut s'efforcer de comprendre si l'on veut éviter deux périls également dangereux quand on dirige une organisation :

- Nier la différence de l'autre en l'obligeant à s'inscrire dans un cadre préétabli, ce qui est la façon la plus sûre de perdre tout un potentiel de richesse*
- Ou faire du suivisme béat sans essayer de marier l'originalité du nouvel arrivant à la compétence collective déjà existante, ce qui est la meilleure manière de décourager celle-ci sans bénéficier de l'effet multiplicateur de celle-là »*
- Le management de l'intergénérationnel du point de vue de l'intégration est devenu un enjeu stratégique pour les organisations

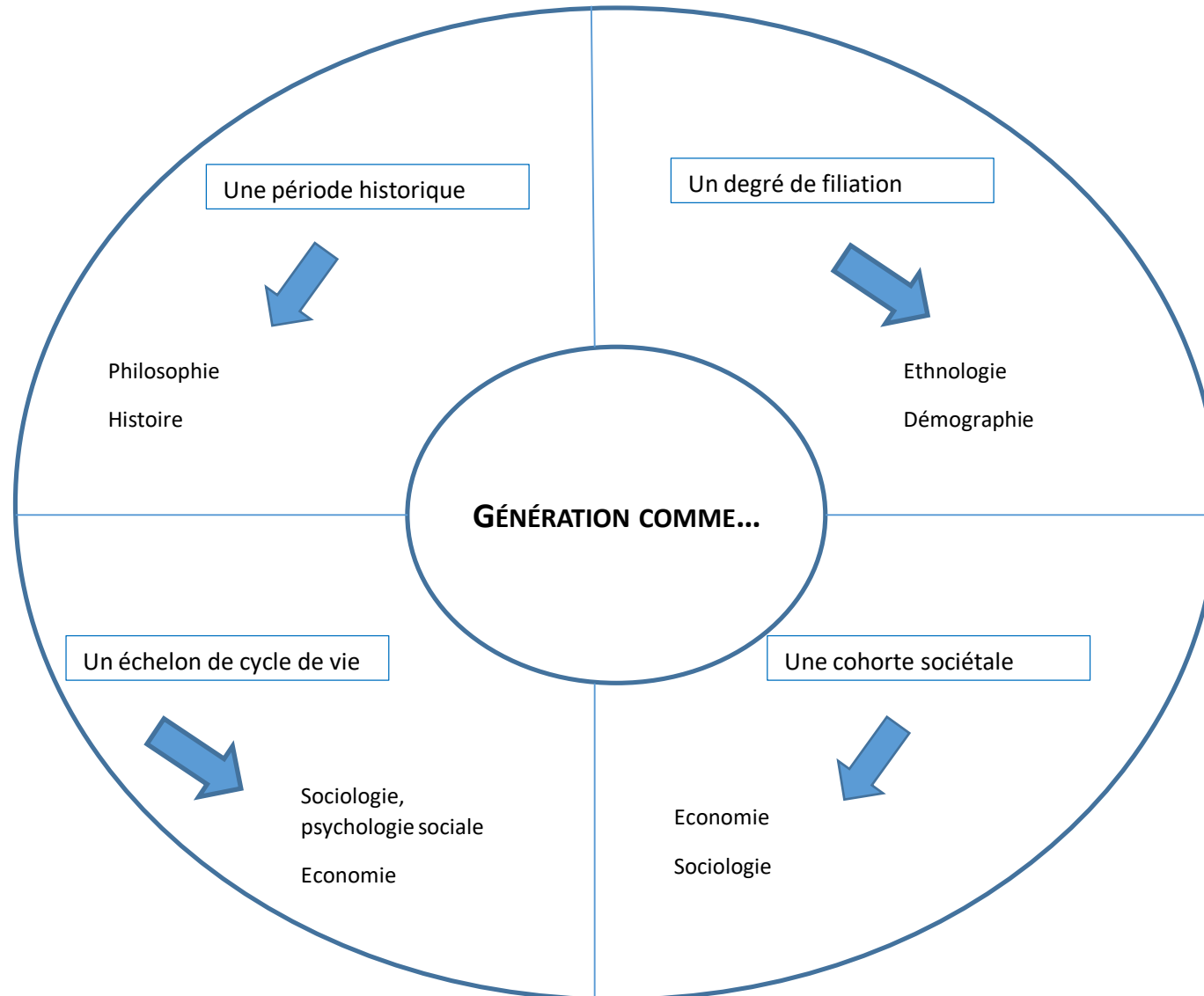
Hervé Sérieyx (* biographie en fin de diaporama)

Le management intergénérationnel

- En **démographie**, il est question de « la gestion des âges ou de gestion prévisionnelle des âges » : le principal intérêt est la transition entre le départ à la retraite des séniors et l'entrée des nouveaux. Les recherches démographiques ont démontré qu'une plus importante période de transition générationnelle devait être envisagée
- En **sociologie**, les études ont montré qu'il existe des générations aux influences, caractéristiques, attentes distinctes créant des différences générationnelles à l'égard de nos environnements organisationnels traditionnels
- Ainsi, le management intergénérationnel requiert une description des éléments propres à chaque génération

 *Il est à noter que le nombre d'études et de publications étant considérables, chacune peut porter des éléments « contestables », ainsi la description sera propice au débat*

L'INTERGENERATIONNEL, « un sujet vieux comme le monde » : la GÉNÉRATION, une notion polysémique



Un « classement » des générations communément admis 1/2

- Les auteurs ont proposé les contours d'une génération à travers des « *réalités subjectives qu'un groupe d'individus peut partager : une psychologie, des émotions et des valeurs communes* »

Les vétérans	Les séniors ou Baby-boomers	Les médioris ou la génération X	Les juniors ou la génération Y	Les Juniors ou la génération Z
Nés dans les années 1920 - 1945	Nés entre 1946 et 1964	Nés entre 1965 et 1980	Nés entre 1981 et 2000	Nés depuis 2000

Nous pourrions ajouter des références communes qu'il s'agisse d'événements sociaux, politiques ou culturels particuliers qui peuvent provoquer des mouvements massifs susceptibles de marquer profondément une génération.

Un « classement » des générations communément admis 2/2

Ce classement, pour ne pas être posé avec des parois étanches a permis aux auteurs de trouver un consensus dans les éléments fondateurs d'une génération :

L'effet d'âge désigne un positionnement générationnel homogène dans le cycle de vie: le fait d'être né dans le même intervalle temporel et d'être susceptible de vivre les mêmes événements à des âges quasi identiques

L'effet de cohorte (ou de génération) permet de repérer des « unités générationnelles » identiques: celles qui renvoient au partage de la même vision du monde et des modèles de pensées et d'action issus des deux composantes précédentes

L'effet de période (ou du moment) se réfère à l'existence de contextes historiques similaires: on parle du vécu commun comme d'une tranche d'histoire expérimentée par un groupe de personnes

Et dans les organisations? Une vision stéréotypée des générations au travail ^{1/3}

- Les Juniors, générations **Y** et **Z** autrement appelés les « Digital Natives », les « Millénials », la génération Why
 - Celle considérée comme l'essentiel de la relève, celle qui a eu le privilège de naître du bon côté de la fracture numérique, celle qui dessine les contours d'une nouvelle conception du travail en contestant son hégémonie par rapport aux autres formes d'activités
 - Ils apparaissent comme des collaborateurs interconnectés, ouverts, volontaires, inventifs, ambitieux, motivés, bien impliqué dans la résolution de conflits et plus largement dans la vie communautaire

MAIS AUSSI

- Ils sont perçus dans leurs aspects le plus négatifs comme immatures, individualistes, paresseux, impatientes, manquant de loyauté et peu investis au travail, désinvoltes, court-termistes et centrés sur la frénésie du moment, centrés sur les loisirs et leur multitudes de centres d'intérêt, impulsifs et enclins à remettre en cause les liens hiérarchiques

Ils sont motivés quand....

- Génération Y
 - Quand le travail rime avec plaisir
 - Quand la vie professionnelle est équilibrée avec la vie personnelle
 - Quand le manager est exemplaire
 - Quand la mission est stimulante
 - Quand les perspectives de carrière sont rapides
 - Quand ils ont de la rétroaction dans leurs tâches

Ils sont motivés quand....

- Génération Z
 - Quand la mission a du sens (du vrai sens!) = veulent trouver un « job de leur rêve » (adieu la notion de soumission et d'effort au travail)
 - Quand ils créent (et ils sont nombreux à vouloir créer leur entreprise = notion d'indépendance et d'autonomie)
 - Quand le quotidien est différent chaque jour (adieu la routine)
 - Quand ils ont un rôle social (sont inquiets du réchauffement climatique, des modes de consommation actuelles, impacts sur la santé)
 - Quand ils peuvent dire Bonjour au collectif et au partage (créateurs de tuto par exemple) et Adieu à l'égoïsme

Et dans les organisations? Une vision stéréotypée des générations au travail 2/3

- Les séniors

- Celle qui a bénéficié le plus d'une période de croissance exceptionnelle en occupant des postes décisionnels conférant du pouvoir, du savoir et du prestige.
- Connue pour véhiculer des valeurs telles que l'optimisme, l'esprit d'équipe et l'engagement au travail, avoir bénéficié de périodes de stabilité professionnelle ainsi qu'un important degré de protection sociale
- Ils font montre de leur fidélité à l'entreprise reconnaissante de leur compétences et en particulier de leurs capacités à « coacher » les plus jeunes

MAIS AUSSI

- Ils sont perçus dans leurs aspects le plus négatifs comme incapables de maîtriser l'usage des nouvelles technologies, lents dans l'apprentissage ou fermes dans leur résistance au changement, ces questions étant portées par une jeune génération de salariés et de managers plus formée et plus qualifiée.

Ils sont motivés quand....

- Génération séniors
 - Quand les règles sont respectées
 - Quand le collectif est présent
 - Quand la perspective d'une carrière à long terme est claire
 - Quand ils peuvent vivre « l'honneur » dans le travail
 - Quand le statut est reconnu

Et dans les organisations? Une vision stéréotypée des générations au travail ^{3/3}

- Les médieurs : les « entre-deux »

- Celle qui a vécu les plus importants changements sociaux des dernières décennies, et fortement marquée par les retraites forcées imposées à leurs parents dans les années 80. Ne considérant plus l'entreprise comme étant loyale à l'égard des collaborateurs, cela amenant à développer un fort scepticisme vis-à-vis du futur ainsi qu'un important besoin d'indépendance

MAIS AUSSI

- Celle qui a commencé à porter dans les entreprises le combat pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les rendant peu enclins à rechercher un emploi doté de nouveaux enjeux et d'un meilleur salaire.
- Des salariés perçus comme expérimentés, loyaux, ayant le sens de l'innovation managériale dotés du sens de l'autorité et de la hiérarchie.

ET ENFIN

- Une génération au pouvoir, certes, mais un stationnement d'« entre deux » qui en fait une génération *invisible*: celle qui risque de poser le plus de problèmes dans l'avenir du fait qu'elle est envieuse des seniors qui peuvent encore bénéficier de sorties avantageuses du marché du travail, et des juniors, plus dotés qu'eux en compétences numériques

Ils sont motivés quand....

- Génération X
 - Quand l'apprentissage est en permanence sanctionné par un diplôme
 - Quand ils vivent la reconnaissance de la hiérarchie (gratification etc...)
 - Quand ils peuvent avoir des missions entières pour leur travail, pas de découpage des tâches (= sens du travail)
 - Quand l'organigramme est clair, les missions clairement définies, l'organisation solide
 - Quand ils peuvent participer à la prise de décision (= vision stratégique)

Des propositions...

- Des ateliers en équipes constituées, afin de considérer le sujet par le prisme de l'intergénérationnel et non le « conflit des générations »:
 - La vie de l'équipe par les vies de ses membres
 - Le management de l'équipe
 - Les valeurs partagées dans la manière de les incarner
 - Les buts communs mais aussi divergents
 - Les leviers possibles de compréhension, de cohésion et d'action

Bibliographie: sources principales

- Etude de l'association « AFDM »: **A**ssociation **F**rançaise des **M**anagers de la **D**iversité
- Mémoire de Gestion : « *La gestion intergénérationnelle: perspective managériale* ». Université de Montréal
- Mémoire de Gestion : « *GRH et intergénérationnel: déconstruction des croyances ou reconstruction des pratiques?* ». MBA Dauphine Management des RH
- Formation CEGOS
- Publications : DGAFP: Ministère de la transformation de la Fonction Publique : « La Boussole du manager »
- Fiches CEDIP: « Le management intergénérationnel, quels leviers? »
- La lettre de l'employeur territorial: « Mettre en œuvre le management intergénérationnel »
- Etude de Soukey Ndoye: « Du contrat de génération au management intergénérationnel »
- Auteur Hervé Sérieyx: *Né en 1937, il a été dirigeant de plusieurs entreprises et groupes, professeur associé d'université, délégué interministériel à l'insertion des jeunes et conseiller de nombreux dirigeants économiques. Auteur de trente ouvrages Il a fait découvrir aux Européens les ressorts humains et non techniques de l'efficacité du toyotisme, le rôle de la Qualité, les vertus de la confiance dans l'obtention d'une performance.*

GRAND MERCI POUR VOTRE ATTENTION !!

Et si je vous disais « *La Une est à Vous* »...
qui d'entre vous lèverait la main pour dire... : « Je m'en souviens »