

Les courants générationnels

Comment les faire cohabiter?

Les clefs de réussite...

Aujourd'hui, nous avons quatre générations actives qui se côtoient. Ce mélange entre expérience et fougue de la jeunesse comporte naturellement des avantages mais la collaboration ne se déroule pas toujours sans heurt.

Aujourd'hui, les différentes générations ont **des attentes différentes** et doivent être donc traitées et reconnues en conséquence de manière différente. Les solutions HR doivent donc évoluer dans cette prise en compte, jouant du « sur mesure » **selon les différences de style de vie et de productivité** au risque sinon que l'engagement ne baisse.

Le manager d'aujourd'hui ne doit pas uniquement regarder les chiffres de profit, mais doit savoir tenir compte de la diversité, prendre la mesure des spécificités des besoins générationnels pour laisser la place à l'émergence des talents et compétences de ses collaborateurs.

Au-delà des différences objectives de situations, les quatre générations sont donc porteuses d'attitudes et d'attentes particulières à l'égard du travail.

Les jeunes demandent davantage de protection sociale et des salaires plus élevés mais surtout **plus de liberté et d'opportunité de développement personnel**.



La génération du milieu réclame un support de la société et de l'entreprise pour mieux **concilier travail et famille** mais aussi des mesures en termes de formation continuée dans une perspective d'allongement de la vie active car les travailleurs d'âge médian sont conscients d'être « les futurs travailleurs âgés ».

La génération plus âgée attend, quant à elle, une **meilleure reconnaissance de l'expérience** mais aussi une adaptation des conditions de travail compatible avec le vieillissement.

Exemple : les seniors n'aiment pas toujours les sorties entre collègues après le travail et ils estiment que les jeunes optent trop vite pour l'email dans leurs communications, au détriment d'une bonne conversation face à face. Les juniors exigent d'avoir plus de jours de congé, ils attachent plus d'importance à leur carrière et à leur développement personnel.

Les Babyboomers sont les plus **engagés** dans leur job et les **plus concernés** par l'entreprise pour laquelle ils collaborent ou par le client pour qui ils travaillent. Les plus jeunes générations le sont moins - la Génération Y affiche le score le plus bas. Le baby-boomer sait que c'est normal de travailler dur pour réussir dans la vie. Il sait se dévouer pour son travail. On peut noter l'influence de notre société de consommation. Elle nous matraque avec la publicité que l'on peut accéder au bonheur rapidement et simplement. Sans se fatiguer. Sans travailler. La télé-réalité en est l'exemple le plus frappant. Ses participants sont glorifiés alors qu'ils n'ont rien (ou presque) accompli pour ce monde. Notre société fait également l'éloge des loisirs. L'évasion. L'accès facile au plaisir. L'épanouissement personnel devient une quête quotidienne.

Dans ces conditions, la nouvelle génération (Y et Z) ne veut plus travailler juste pour le plaisir de travailler. **Il doit y avoir un sens, une finalité.** Par ailleurs, ayant vu ses parents se faire licencier au bout de tant d'années de loyauté envers leur entreprise, les jeunes ne veulent plus se donner corps et âme pour leur travail. Le travail devient alors **un levier d'accomplissement personnel.** Il sert avant tout comme outil d'expérimentation de la vie et de mise en pratique du bonheur.

La Génération Y et Z s'intéresse davantage aux **opportunités de développement personnel** (formation, travail à l'étranger...) **et aux possibilités d'évolution et plans de carrière.** Elle attache plus d'importance au travail en général et à la carrière.

Contrairement aux deux précédentes générations, elle est moins tentée de consentir à des sacrifices personnels en matière de disponibilités. Ils préfèrent avoir du temps en plus pour vaquer à d'autres occupations.



La nouvelle génération (Y et Z) est la plus orientée groupe. Ils font donc plus que collaborer au sein d'une équipe. Pour eux, le travail est **un outil de socialisation**, c'est l'occasion d'apprendre à connaître d'autres personnes et de se faire des amis. Un jeune Y sur trois déclare être stressé lorsqu'il doit gérer seul un projet contre 22% des répondants parmi les générations précédentes.

L'âge du collaborateur conditionne dans une large mesure son envie de bouger de fonction, d'employeur, mais aussi de changer de projet, de relever de nouveaux défis.

L'idée de **rester longtemps dans la même organisation** est plus une source de stress pour la Génération Y (25% contre 14% pour la Génération X et 11% pour les Babyboomers).

Les Babyboomers sont les moins intéressés par les **avantages extralégaux** comme une voiture de société et les chèques repas. Parmi eux, 60% disent en vouloir une, comparés aux 73% de la Génération X et aux 77% de la Génération Y.

Par contre, 33% des Babyboomers sont stressés par **les nouvelles technologies** contre 18% parmi la Génération X et 16% parmi la Génération Y. La Génération Z est appelée aussi génération C pour communication, connexion, collaboration... Aussi, pour elle, les N.T.I. sont naturelles. Elle est habituée à trouver toute l'information qu'elle souhaite immédiatement. En entreprise, elle a l'habitude de travailler avec le réseau. Ainsi ces individus déposent couramment des documents en ligne et travaillent en ligne. Ils ont ainsi la croyance que le document sera toujours accessible puisqu'il est « en ligne ». Cette attitude décontenance parfois les babyboomers qui n'ont pas l'habitude de travailler en tout dématérialisé. Ces derniers aiment encore le contact du papier. Ils font plus confiance à ce qu'ils peuvent toucher, à ce qui peut se voir.

Selon l'âge du collaborateur, **la relation à l'autorité change considérablement.**

Un manager qui a de la bouteille en management d'équipe vous dira que la génération Y est plus difficile à encadrer et que son autorité est souvent remise en cause. A cet endroit est la différence notable de rapport à l'autorité. Les babyboomers légitiment l'autorité de leur manager ou de leur patron car c'est justement lui le chef. Comme il a cette fonction, il est normal qu'il soit respecté et écouté.

Ce mode de pensée est étranger à la nouvelle génération (Y et Z). Pour qu'un manager, encadrant ou même enseignant soit respecté, celui-ci doit démontrer qu'il a les compétences nécessaires à sa fonction. Sinon il sera remis en cause en continu. On est passé d'**une autorité de fait à une autorité de compétences.**



Ils veulent une **organisation aplanie** au niveau de la hiérarchie, car ils considèrent que chacun est l'égal de l'autre. Cela explique pourquoi un manager qui utilise trop souvent le style directif se casse les dents avec des collaborateurs de 20-30 ans. Le style participatif est donc recommandé au quotidien.



D'une manière générale, la jeune génération est plus concernée par le changement dans le rapport au travail, par la croissance des valeurs expressives et post-matérialistes. Ceux qui se sont investis dans les études sont plus demandeurs et ont des attentes plus élevées en termes de développement personnel à travers le travail.

Les jeunes sont plutôt **passionnés** par rapport au travail et ils ont des attentes élevées (tant matérialistes que post-matérialistes) en ce qui concerne leur emploi

mais en même temps, ils accordent une grande importance à d'autres choses dans leur vie. La jeune génération confirme l'évolution vers **une conception « polycentrique » de l'existence**, c'est-à-dire une conception de la vie et un système de valeurs organisés autour de plusieurs centres (le travail, la famille, les relations amoureuses, les loisirs, l'engagement...), l'équilibre des centres appartenant à chacun. **Les jeunes recherchent une cohérence entre le travail et la vie en termes de sens et de valeurs, ce qui les amène, relativement souvent, à préférer l'insécurité dans un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas.**

Génération	Seniors	Babyboomers	X	Y	Z
	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995 et +
Ce qui leur est important...	Tradition - Famille Stabilité - Travail Morale - Volonté Loyauté - Discipline	Satisfaction Carrière - Efforts Réalisation financière Produire et consommer	Qualité de vie Travail valorisant Nature Écologie	Exploration : sens + Ouverture Inconnu – Diversité Changement- Equilibre vie prof/perso	Communica- tion, Connexion, Coopération Accétabilité Engagement Liberté - plaisir Vie 360° vécue 24/24h
Croyances	Dogmatique	Indépendance	Autonome	Flexible	Libre de créer

Dispositions	Convictions profondes Principes établis Vérité absolue (réponse) Autorité long terme Statut quo – Contrôle	Exploitation Croissance Prosperité moyen terme Sécurité matérielle Sensible à l'image	Discernement Honnêteté Scepticisme Effort - Fiers des acquis Investi à moyen terme	Estime personnelle « Quick fix » CT Adaptation Pragmatisme Altruisme	Lucidité - Idéalisme Solidarité Sélectif Intégrité - Exemplarité Créativité
Particularités	Rigidité – Polarisation Éducation stigmatisée Domination soumission Résistance à changer Créativité limitée	Individualisme Conscience égocentrique What's in it for « me » Attitude autocratique Stimulation récompense	Incertitude Appréhension Dépendance Confrontation Justification	Exigeants Impatients Pas de loyauté au travail Rien n'est tabou Difficulté à l'effort	Grande maturité de conscience sur le monde; ont un avis sur tout. Rejet des « cadres classiques » Désireux d'identité, d'apprendre et surtout de participer, être co-acteur