

L'APPROCHE GENERATIONNELLE : UNE DIMENSION CLE DU MANAGEMENT DE NOS ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS

Daniel OLLIVIER

**Co-auteur avec Catherine Tanguy de "Génération Y & Z : le grand défi intergénérationnel"
chez Deboeck Supérieur (2017)**

L'approche générationnelle

Il est intéressant de constater qu'en moins d'une décennie, l'approche générationnelle est devenue une dimension clé du management et cette approche a fait, ces dernières années, la démonstration qu'elle était un enjeu stratégique pour attirer, développer l'engagement professionnel et accroître la collaboration intergénérationnelle. L'objet n'est pas de diviser ou de stigmatiser mais de favoriser les synergies entre générations.

Hervé Serieyx, Joel de Rosnay et Michel Serres ont pour leur part comme d'autres éminents observateurs montrés l'intérêt qu'ils portaient à cette approche dans la compréhension des évolutions sociétales et managériales actuelles. Les entreprises se sont engagées dans des projets ambitieux pour repenser leur système de management et pas seulement effectuer quelques ajustements de posture.

Il est édifiant de constater la convergence de penser de ces jeunes quels que soient la catégorie socio-professionnelle des parents, le niveau de formation initiale, voire le pays d'origine. A travers la planète les jeunes du fait de la mondialisation regardent les mêmes séries et vidéos, apprécient les mêmes musiques et utilisent les mêmes codes vestimentaires.

La rupture générationnelle

Aujourd'hui, l'approche générationnelle prend une place importante encouragée par la survalorisation de la jeunesse dans nos sociétés (la jeunesse, pas les jeunes... lesquels sont au contraire généralement taxés de danger par les médias).

En ce qui concerne le monde professionnel, cette approche est stratégique pour deux raisons essentielles dont les effets se cumulent :

- la démographie car le renouvellement des effectifs amorcé depuis 2010 se poursuit massivement au sein des entreprises et administrations : les générations Y et Z constitueront en 2020, pour la France, la moitié de la population active (INSEE)
- la culture puisque les nouvelles générations (Y & Z) ont des codes spécifiques et communs en décalage avec les us et coutumes.

Il est essentiel de se donner les moyens de comprendre les différences générationnelles. Il ne s'agit pas d'encourager les clivages, il est question au contraire d'éviter de tomber dans le jugement.

La cartographie générationnelle

Nous vous proposons de décrire la cartographie générationnelle et les caractéristiques des différentes générations au travail. En préalable, il est nécessaire de clarifier le concept de génération.

1. Une génération... c'est un groupe d'individus qui partage dans un contexte économique et social donné la même histoire.
2. Chaque génération est « marquée » pour la vie par les expériences initiatrices vécues au temps de sa jeunesse (20 ans). L'impact est d'autant plus conséquent que les ruptures sont fortes.
3. Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés (assimilation-répulsion).

Chaque génération a sa propre histoire et ses marqueurs spécifiques. L'histoire influence profondément les « moteurs » de chaque génération. Ainsi, on constate que celles qui apparaissent dans la première partie du 20ème siècle se construisent autour des critères économiques (Krach boursier, guerres mondiales, exode rural,...). Les générations nées ensuite subissent plus l'influence des critères culturels ou sociaux (Mai 68, sida,...) alors que les dernières générations dépendent plus fortement des mutations technologiques.

La longévité d'une génération est, entre autres critères, fonction du rythme selon lequel s'effectuent les changements. Comment s'étonner de la transformation radicale de nos modes de fonctionnement lorsqu'on sait que tous les dix ans, le savoir se renouvelle pour moitié. Cette classification dépasse les frontières géographiques. Mondialisation oblige, on retrouve aujourd'hui des comportements similaires dans les pays émergents, Chine incluse.

Les différentes générations au travail

Dans le milieu professionnel, aujourd'hui cohabitent 4 générations différentes, à savoir les baby boomers, les générations X, Y et Z. Voici, à titre indicatif les périodes qui concernent chacune de ces générations en sachant que l'on va vous faire grâce des querelles d'experts concernant les dates à retenir.

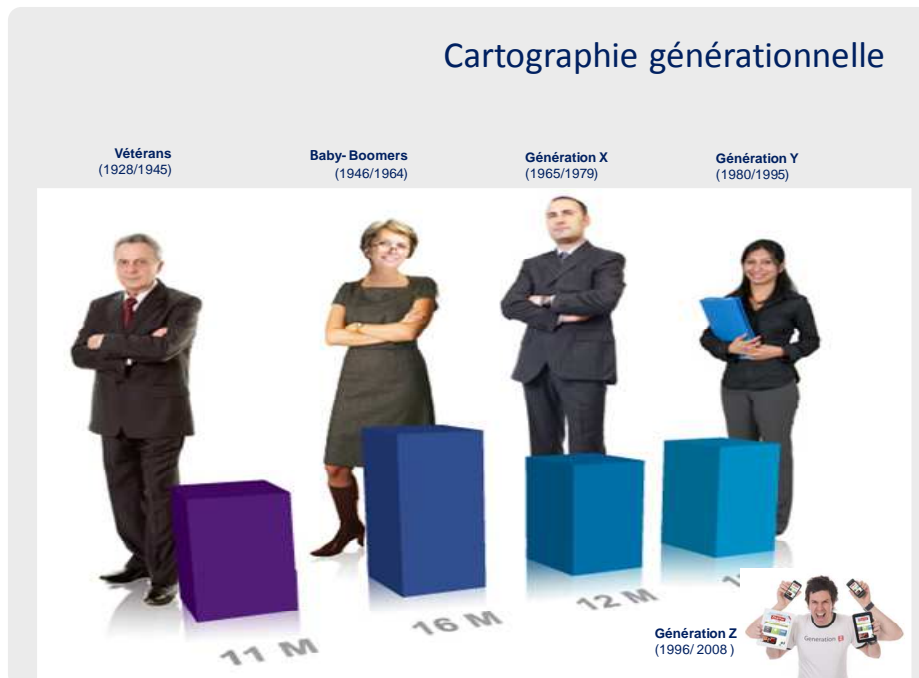


Figure 4 : cartographie générationnelle

Quelques éléments d'information pour situer le contexte des 4 générations qui nous intéressent aujourd'hui dans le monde du travail :

Le **baby boom** correspond à l'accroissement important de la natalité juste après la fin de la guerre mondiale. La Génération des baby boomers a bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle. Elle incarne les espoirs de leurs parents qui sortant de la guerre rêvaient du meilleur pour les enfants. Forte de l'embellie des 30 glorieuses, cette génération a profondément modifié le système de valeur ambiant. De l'oubli de soi et de la contribution au bien commun de leurs parents, ils ont mis en valeur l'estime de soi et l'importance accordée à la carrière.

Une génération marquée par les grands projets collectifs et fortement respectueuse malgré mai 68 des statuts et des organisations.

La **génération X** a connu la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique. Génération X pour génération sacrifiée. Ces jeunes ont été les premiers à vivre massivement la séparation de leurs parents. Ils furent ensuite les premières victimes de la crise de l'emploi. L'ascenseur social est en panne et le progrès n'est plus une croyance indiscutable. Les enfants n'ont plus la certitude de vivre mieux que leurs parents. D'ailleurs, la concordance entre le diplôme et le niveau de rémunération est remise en cause.

Le Sida marque profondément cette génération tout comme Tchernobyl. Une génération de la désillusion. Après avoir été la source de tous les espoirs, la société devient l'explication de tous les problèmes. De fait, cette jeunesse partage le même référentiel que les baby boomers : celui de la toute puissante société. Celle dont on doit tout attendre. L'effet boomerang va se traduire par une grande méfiance vis-à-vis de la politique et des idéologies.

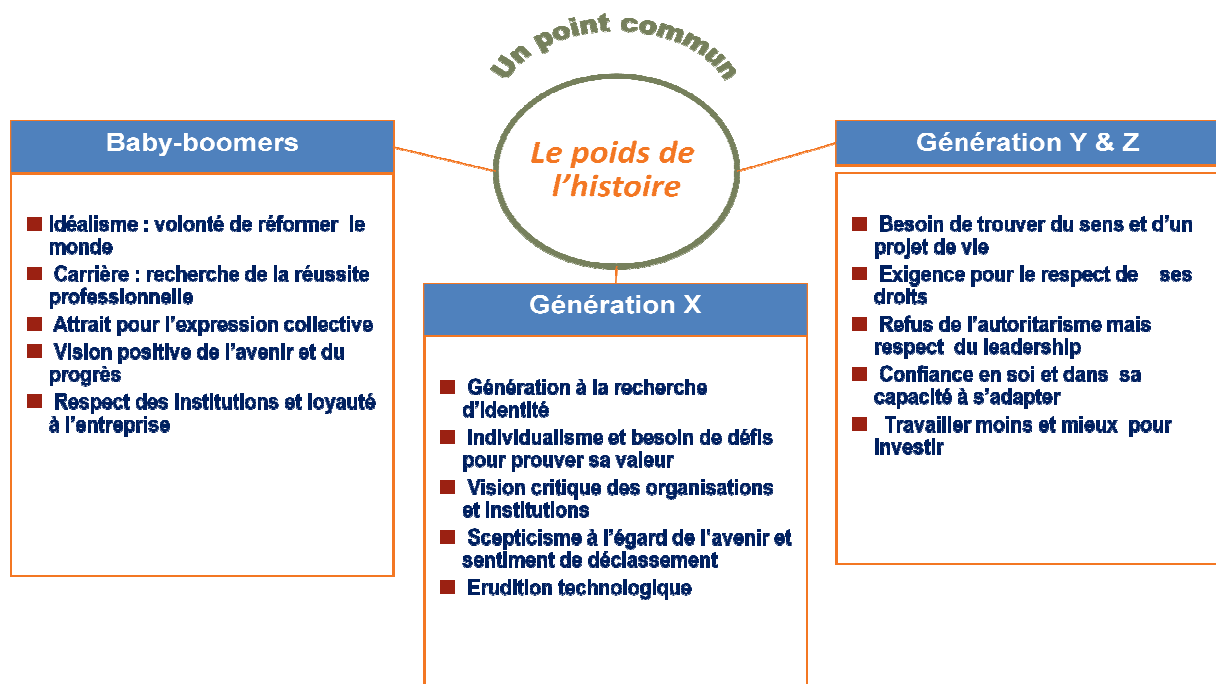
La **Génération Y** qui reprend un certain nombre des caractéristiques de sa devancière (individualisme notamment) porte en elle l'ambition d'être une génération pionnière et pas seulement suiveuse. Son nom trouve son origine évidemment dans la chronologie de l'alphabet mais plus encore dans le fait que ces jeunes Y (comme why en anglais) incarne à travers le « pour quoi » la remise en cause des valeurs et des contraintes qu'on peut leur imposer. Les jeunes Y incarnent une autre relation à l'autorité, au temps et à l'organisation. Elle est impatiente, interconnectée et présentée comme infidèle au regard évidemment des pratiques des générations précédentes.

La **Génération Z** est plus prudente et réaliste que la génération Y et apparaît moins insouciante que celle-ci marquée par le terrorisme, la précarité du marché du travail et les questions climatiques. Cette génération interconnectée a de grandes similitudes avec sa devancière mais aussi des différences que nous aurons l'opportunité de présenter dans ce livre. Notamment à travers son souci de l'avenir et de sa propre employabilité.

Les deux dernières générations sont fortement marquées par l'accélération des progrès technologiques. Elles disposent à travers cette appétence d'un réel avantage concurrentiel. Jamais autant par le passé, deux générations a eu aussi rapidement les moyens d'affirmer leur pouvoir et cela va forcément avoir une incidence sur le leadership et la relation d'autorité.

Les caractéristiques des générations

Nous vous proposons de mettre maintenant l'accent sur les fondements qui caractérisent les différentes générations. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des 4 générations présentées préalablement :



La Génération Z n'est pas fondamentalement différente de sa devancière mais sa manière d'être montre une intensification de certains modes de fonctionnement : hyperconnexion, forte réactivité, niveau d'exigence dans la négociation. Elle accorde plus d'importance à l'employabilité et se montre plus en capacité de préserver sa propre image et d'assumer son autonomie.