

## LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL : ANALYSE COMPARATIVE

Toutes les histoires commencent par « il était une fois ». Celle-ci n'y échappe pas !

Il était une fois, une observation de la vie socio-économique. Elle commence dans les années 1980. Le mot « fin » n'a pas encore été écrit. Durant toutes ces années, les habitants du monde ont vécu des fermetures d'entreprises, des restructurations et beaucoup de pertes d'emplois. On disait alors qu'il y avait trop de monde. On proposait aux personnes de partir à la retraite alors qu'elles étaient encore jeunes. On a donné des noms bizarres : préretraite, Canada-Dry, départs volontaires, etc. Les travailleurs les plus jeunes voyaient leurs aînés partir alors que ces derniers ne se sentaient pas encore inutiles ou usés et les premiers pas encore pleinement formés et prêts à prendre la relève. La nature humaine étant bien faite, ceux qui sont partis ont commencé à avoir des activités sociales de plus en plus importantes, parmi lesquelles l'encadrement de leurs petits-enfants. Cela arrangeait tout le monde puisque les enfants avaient dû prendre la relève de leurs aînés. Puis un jour, on s'est rendu compte que ces mêmes enfants ne faisant plus assez d'enfants – c'est normal puisqu'ils devaient beaucoup travailler –, il n'y aurait plus assez de monde pour travailler. Ils devraient poursuivre leur activité professionnelle au-delà de l'âge normal de la retraite et bien plus longtemps que leurs parents. Mais alors, qui s'occupera des petits-enfants ... et des parents ? Les modes de fonctionnement changent à nouveau. Comment réagissent les générations ? Que souhaitent-elles ? Comment se voient-elles ?

C'est à ces questions que l'enquête simultanée menée sur les trois générations tente de répondre. Baby-boomers (1949-1963), génération X (1964-1979) et génération Y (1980-1994) se côtoient sur le marché du travail. Les a-priori liés aux conflits de génération pourraient laisser croire que ces groupes sociaux ne peuvent s'entendre. L'enquête menée par les Professeurs François Pichault et Mathieu Pleyers de HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège et Jacques Vilrocx de la Vrije Universiteit van Brussel est innovante. Elle cherche à analyser les positionnements respectifs de chaque génération dans trois domaines particuliers : la perception de la génération par rapport à elle-même, la génération par rapport à l'entreprise et enfin par rapport à son travail. L'enquête est novatrice dans la mesure où, jusqu'à présent, aucun comparatif n'a été mené en Belgique sur le sujet. S'il est fréquent de trouver des analyses détaillées sur l'une ou l'autre génération, le positionnement inter-générationnel est neuf.

De cette étude, menée du 28 avril au 13 juin 2008 auprès de 851 personnes de 20 à 59 ans, on peut déduire dix enseignements particulièrement surprenants.

Les générations ont toutes une même préoccupation : l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Davantage présente chez les femmes que chez les hommes, exprimée de manière plus forte à Bruxelles et en Wallonie, elle est ensuite suivie de manière plus diverse selon les générations : la réalisation d'un projet personnel pour les baby-boomers ou l'acquisition de compétences pour les générations X et Y. Ensuite, on peut constater une grande homogénéité entre générations en termes de motivations : le sentiment d'être utile aux autres et la reconnaissance et le succès sont les deux éléments qui se trouvent au top des priorités. Viennent ensuite le développement personnel pour les baby-boomers, disposer de temps pour la génération X ou la réalisation personnel pour la génération Y.

Les générations se retrouvent sur une vision partagée du futur : la maîtrise de son futur et l'importance du groupe. On pourrait percevoir une contradiction par rapport à ces deux éléments. Ce que les générations expriment de manière claire est qu'elles souhaitent participer à un projet de groupe tout en pouvant exprimer leurs propres choix d'action à l'intérieur de ce projet. Fini donc l'époque du commandement unilatéral par rapport à une exécution aveugle des ordres. A chacun sa place donc selon son rythme et ses aptitudes ou disponibilités.

Ces visions communes entre générations se retrouvent dans l'expression des valeurs d'entreprises. A nouveau, l'enquête montre une grande homogénéité intergénérationnelle dans la mesure où les trois groupes analysés expriment la même priorité : la solidarité et l'esprit d'équipe. Les autres valeurs sont plus nuancées. Les autres valeurs se retrouvent entre générations sans occuper la même importance (créativité et équité). A noter l'importance du respect de l'environnement pour la génération X comme seconde priorité. Une forme de solidarité ?

Les générations expriment les mêmes attentes envers les organisations : la garantie de l'emploi et l'attention portée à l'humain. Cette dernière s'exprime de manière diverse (environnement humain pour les baby-boomers, équilibre entre l'humain et le résultat pour la génération X, la possibilité de se développer pour la génération Y). Le respect de la personne est encore présent, et de manière identique dans les trois groupes pour ce qui concerne l'acquisition et la conservation des collaborateurs par les organisations. Vient ensuite l'honnêteté de l'organisation envers ses collaborateurs et ses clients.

Face au travail, les générations s'expriment de manière très différenciées : si l'équilibre vie privé/vie professionnelle est le sentiment premier pour toutes les générations, on trouve également exprimés, mais dans des ordres différents selon les générations, la réduction du niveau de stress et la possibilité de gérer son temps de travail.

Des préoccupations qui, somme toute, sont liées à la gestion du temps. Par contre, les préoccupations face à l'emploi ne sont pas homogènes mais bien liées aux positionnements générationnels : pour les baby-boomers, c'est le fait de devoir travailler plus que prévu qui prévaut, pour la génération X, c'est la difficulté de concilier vie privée et professionnelle qui la préoccupe, enfin le fait de ne pas trouver un emploi satisfaisant – ou pas d'emploi du tout – est la préoccupation majeure pour la génération Y. La problématique du pouvoir d'achat est positionnée en deuxième place pour les baby-boomers et les membres de la génération X.

Enfin, fait positif, les générations ont plutôt tendance (69 % des cas) à considérer leur travail comme le résultat d'un choix personnel, même si les membres de la génération X de Bruxelles sont les moins enthousiastes alors que leurs aînés de la même région sont les belges qui s'amuse le plus.

Le fait le plus marquant de cette enquête est la grande homogénéité entre les générations. Alors que l'on pourrait imaginer des disparités importantes, même si l'étude en identifie, elles sont relativement peu nombreuses et facilement compréhensibles. Les générations sont surprenantes par rapport à leur maturité face à leur auto-analyse. On n'identifie pas de positionnement sur- ou sous- évalués. Par contre, face à des éléments fondamentaux que sont les valeurs, la vision du futur, les générations sont unanimes. Elles sont en attente de quelque chose. Cette réponse doit venir des leaders d'entreprise ou politiques et sociaux. Il y a, en tout cas, un travail important à entreprendre dans ce domaine.

Alors, peut-on conclure que les conflits de générations sont à ranger dans les manuels d'histoire ? A voir !