

Les stéréotypes générationnels, tueurs discrets de la collaboration et de la productivité

Par Chris Blauth, Jack McDaniel, Craig Perrin, Paul B. Perrin, Ph.D



Developing the 21st
century workforce™

La diversité des âges est aujourd'hui au cœur des préoccupations dans un monde du travail complexe et en pleine évolution. Lorsque l'on sait que quatre générations travaillent côte à côte, les tensions et la perte de productivité peuvent être inévitables.

Certains auteurs, théoriciens connus, formateurs en entreprise et même chercheurs universitaires ont acquis un large public en affirmant que les tensions sur le lieu de travail résultent de profondes différences entre les générations. Ces tensions résultent des différences d'événements et de tendances historiques pendant les années scolaires et universitaires de chaque génération.

Pourtant, les différentes tranches d'âge sont-elles si différentes ? Ou n'y aurait-il pas une tendance, humaine, à généraliser et à donner une image déformée de générations entières, comme c'était auparavant le cas avec les sexes et les groupes ethniques ?

Les recherches primaires et secondaires complètes d'AchieveGlobal (citées dans la section « Références » à la fin de cette recherche) ont permis de constater que le point de vue actuel répandu sur les générations est scientifiquement peu fondé. Il repose en effet sur des stéréotypes, des généralisations excessives à partir d'exemples isolés, des méthodologies de recherche faussées et des préjugés répandus envers les salariés plus âgés et plus jeunes.

Une approche réellement scientifique souligne les similitudes fondamentales entre les différentes tranches d'âge. Bien comprises et exploitées, ces similitudes peuvent contribuer à réduire les tensions et améliorer la collaboration et les résultats.

Le point de vue le plus répandu

Une *génération* désigne simplement un groupe d'individus nés au cours d'une même période, et qui partagent certaines expériences de vie telles que les grands événements historiques, des passe-temps, des héros et les premiers contacts avec le monde du travail (Weston, 2001).

Un certain nombre de théoriciens générationnels (par exemple, Blythe et al., 2008) soutiennent que les expériences de vie partagées suscitent des a priori, des attitudes et des croyances communes, ainsi qu'une identité de groupe cohésive. Bien que, de toute évidence, les individus acquièrent des compétences et de la sagesse en mûrissant, ces théoriciens affirment que les valeurs et les comportements juvéniles se traduisent en **caractéristiques générationnelles** et en

habitudes de travail marquées. Se fondant largement sur leur propre expérience, sur des cas uniques et sur des stéréotypes bien connus concernant l'âge, ces théoriciens populaires soutiennent que leurs affirmations sont une description exacte des différentes générations.

Voici quelques-unes des valeurs et caractéristiques attribuées par ces théoriciens à quatre générations. Soyons clairs : toutes ces valeurs et caractéristiques - souvent contradictoires au sein d'une même génération - sont issues de théories, de stéréotypes ou de pseudo-science.

“La génération des traditionnalistes” (1925-1945)

Formée par la crise de 1929 et la Deuxième Guerre Mondiale :

- est conservatrice et attachée à des règles (Eisner, 2005) ;
- préfère un management descendant et un emploi durable (Eisner, 2005 ; Lowe, Levitt et Wilson, 2008) ;
- est loyale et disposée à se sacrifier (Lowe, Levitt et Wilson, 2008) ;
- accorde de la valeur à la famille et au patriotisme (Lowe, Levitt et Wilson, 2008) ;
- est respectueuse de l'autorité et extrêmement fidèle à ses employeurs (Eisner, 2005) ;
- a tendance à « faire ce qui est bien » (Eisner, 2005).

“La génération des baby-boomers” (1946-1964)

Formée par la prospérité, la culture de la jeunesse des années 60 et la Guerre du Vietnam :

- reste fidèle à une entreprise (Hart, 2006) ;
- est idéaliste, optimiste et motivée (Loomis, 2000) ;
- est constituée de travailleurs dilligents (Yu et Miller, 2003) ;
- respecte les institutions (McCrinkle et Hooper, 2006) ;
- recherche le consensus (Hart, 2006) ;
- compte d'excellents mentors (Kupperschmidt, 2000) ;
- forme un groupe compétitif favorable au changement et à l'expansion (Eisner, 2005) ;
- se montre impitoyable dans la recherche de la réussite matérielle (Eisner, 2005) ;
- se montre souvent dirigiste envers autrui (Eisner, 2005) ;
- place le travail au centre de ses préoccupations (Eisner, 2005).

“La Génération X” (1964-1980)

A grandi dans des foyers où les deux parents travaillaient ou dans un foyer monoparental, ainsi que dans un univers marqué par l'évolution organisationnelle et technologique due à la mondialisation :

- se montre cynique, aliénée et déprimée (Strauss et Howe, 1991) ;
- se montre pessimiste et individualiste (Kupperschmidt, 2000) ;
- est à l'aise face au changement et à la diversité, mais rarement fidèle à une entreprise (Hart, 2006) ;
- est indépendante et auto-suffisante (Hart, 2006) ;
- est encline à rechercher un emploi présentant de nouveaux enjeux et un meilleur salaire (Loomis, 2000) ;
- estime que la fin justifie les moyens (Eisner, 2005) ;
- se montre sceptique face à l'autorité (Hart, 2006) ;
- accorde une importance identique à sa vie privée et professionnelle (Eisner, 2005).

“La Génération Y” (1981-1999)

Formée par l'ordinateur individuel, l'expansion économique et les incertitudes suite au 11 septembre :

- ne craint pas le changement et n'accorde que peu d'importance à la sécurité de l'emploi (Hart, 2006) ;
- est égocentrique et narcissique (Twenge, Konrath, Foster, Campbell et Bushman, 2008) ;
- est détachée, cynique, individualiste et intéressée (Twenge, Zhang et Im, 2004) ;
- est par nature sociale (Hart, 2006) ;
- valorise la contribution aux décisions et aux actions (McCrinkle et Hooper, 2006) ;
- a des ambitions élevées, un fort besoin de compliments et des difficultés à accepter les critiques ; exige des opportunités créatives ; change facilement d'emploi ; déteste les scandales liés à l'éthique ; préfère les tenues vestimentaires décontractées (Twenge et Campbell, 2008) ;
- est extrêmement bien informée dans le domaine de la technologie (Lowe, Levitt et Wilson, 2008) ;
- accorde beaucoup de valeur à la moralité et au patriotisme (Lowe, Levitt et Wilson, 2008) ;
- est favorable au management participatif (Lowe, Levitt et Wilson, 2008).

Là encore, ces valeurs et ces caractéristiques souvent citées dans les grands médias sont des stéréotypes, et non des différences constatées lors de recherches empiriques.

Pseudo-science

Constatant à juste titre que la plus grande partie des ouvrages traitant des différences entre générations sur le lieu de travail sont théoriques, Twenge (2010) a passé en revue tout ce que l'on sait aujourd'hui à ce sujet et a résumé dans le tableau ci-dessous les constats qu'elle considère comme empiriquement valides ¹ :

Valeur ou caractéristique liée au travail	Constats
Caractère central du travail	Traditionnalistes > baby-boom > gén. X gén. Y
Éthique professionnelle	Traditionnalistes > baby-boom > gén. X gén. Y
Valeurs relatives aux loisirs	Gén. Y > Gén. X > Baby-boom
Valeurs altruistes (aide, bénévolat)	Aucune différence
Valeurs intrinsèques (signification, utilisation des talents)	Aucune différence
Valeurs extrinsèques (argent, statut social)	Gén. X > Gén. Y > Baby-boom
Affiliation ou valeurs sociales	Longitudinalement : Baby-boom > Gén. X > Gén. Y Transversalement : Gén. Y > Gén. X > Baby-boom
Satisfaction vis-à-vis de l'emploi et intention de le quitter	Gén. Y > Gén. X = satisfaction au travail Résultats conflictuels concernant l'intention de partir
Caractéristiques et attitudes individualistes	Gén. Y > Gén. X > Baby-boom > Traditionnalistes

L'examen des recherches existantes par Twenge indique clairement que :

- 1. Le travail est moins primordial pour les jeunes que pour les salariés plus âgés.**
- 2. Les salariés plus âgés ont une éthique professionnelle plus forte que leurs cadets.**
- 3. Les jeunes salariés accordent plus d'importance aux loisirs que leurs aînés.**
- 4. Les salariés plus jeunes admettent plus d'individualité sur leur lieu de travail que leurs aînés.**²

Cependant, deux points cruciaux sont à souligner :

- À la différence des affirmations des théoriciens populaires, ces quatre constats sont les seules différences entre générations scientifiquement validées ressortant de ce qui a été publié.
- Aucune autre différence entre générations sur le lieu de travail ou dans les valeurs personnelles n'est apparue dans une étude malgré les affirmations ferventes des auteurs de la culture populaire.³

¹ Ce graphique repose sur les travaux de Twenge (2010). Dans son graphique, Twenge appelle les individus nés entre 1981 et 1999 la « Génération Moi », les assimilant explicitement au stéréotype qui veut que les jeunes gens soient « narcissiques » (reportez-vous à la section « La réalité »).

² Plusieurs autres différences entre les générations sont apparues dans les études, mais les constats divergeaient selon les études et les méthodologies de recherche.

³ Bien que certains constats empiriques sur les différences entre les générations citées dans le rapport de Twenge n'aient pas été primordiaux, bon nombre d'entre eux étaient mineurs et n'ont pris une importance statistique que parce que les chercheurs avaient utilisé des échantillons importants.

Dans son étude, Twenge sape encore plus les théories populaires, citant principalement des études transdisciplinaires comparant les tranches d'âge à un moment donné. Par exemple, les chercheurs peuvent demander en même temps à un groupe d'individus âgés de 25 ans et à un groupe de sexagénaires quelle est l'importance du travail dans leur vie puis comparer les résultats.

Les études transversales sont limitées, car elles confondent âge et génération. Il est impossible de déterminer si les différences sont liées aux générations ou sont effectivement le résultat de différences d'âge. Un salarié de 60 ans, aujourd'hui conservateur et soucieux du respect des règles, était peut-être libéral, voire rebelle, il y a 35 ans. En confondant âge et génération, les données transversales ne peuvent pas mettre ce fait en lumière.

En revanche, les études “longitudinales” suivent un même groupe de participants dans le temps au travers de collectes de données multiples. Par exemple, les chercheurs peuvent demander à un groupe âgé de 25 ans quelle est l'importance du travail dans sa vie puis lui reposer cette question lorsqu'il a atteint l'âge de 60 ans.

Twenge a découvert seulement trois études longitudinales sur les différences entre générations sur le lieu de travail à ce jour (Families and Work Institute, 2006 ; Smola et Sutton, 2002 ; Twenge et al., en cours d'impression). Ces trois études sont axées sur le rôle central du travail et indiquent en effet que celui-ci prend une importance croissante dans la vie au fil des années.

La réalité

Un large groupe de chercheurs universitaires a lancé une campagne en vue de réfuter les allégations selon lesquelles les différences entre générations sur le lieu de travail seraient considérables et omniprésentes. Par exemple, des chercheurs de l'Université du Kentucky et de l'Université de Kutztown soutiennent que :

Une partie importante des recherches antérieures sur les générations repose sur des échantillons composés de collégiens, d'étudiants du troisième cycle ou de salariés du secteur tertiaire... À ce titre, les prétendues différences entre générations constatées sont limitées par la sélection des échantillons et d'autres facteurs, exposant les jugements généraux sur des générations entières au scepticisme et à la critique (Real, Mitnick et Maloney, 2010).

Ces mêmes chercheurs n'ont constaté aucune différence réelle entre générations dans l'éthique professionnelle, les valeurs du travail ou les convictions liées au sexe des individus, dans un échantillon national de 2 581 salariés du secteur secondaire. Aussi concluent-ils que “les constats de cette étude donnent une perception de la génération Y différente des stéréotypes et des affirmations péremptives des médias et de la presse populaire sur le management.”

Des chercheurs de l'University of Western Ontario, de la Michigan State University et de l'University of California Davis s'inscrivent en faux contre l'idée de différences majeures entre générations sur le lieu de travail. Ils citent la petitesse des échantillons, l'impossibilité de dupliquer les constats sur un échantillon national, ainsi que des problèmes avec les mesures et les instruments des études ayant trouvé des différences importantes entre les générations (Trzesniewski, Donnellan et Robins, 2008a).

ÂGISME

L'âgisme désigne un système de stéréotypes, de règles, de normes et de comportements qui se traduit par une discrimination, des barrières et une déshumanisation des rapports avec les gens à cause de leur âge.

Selon eux, “il est important de tenir compte de cette problématique au vu de la couverture médiatique des affirmations de Twenge et al. selon lesquelles les jeunes d'aujourd'hui sont particulièrement narcissiques ; cela a en effet de vastes implications sur la manière dont cette génération de jeunes adultes se perçoit et est perçue par la société dans son ensemble.”

Jeffrey Jensen Arnett, chercheur en psychologie du développement à la Clark University, soutient que « le début de l'âge adulte est une période sur laquelle on entend souvent les déclarations les plus folles, tant dans les grands médias que dans les milieux universitaires... Les mythes de l'entrée dans l'âge adulte reposent sur un noyau de vérité, mais sont amplifiés au point de produire des contre-vérités grossières » (Arnett, 2007).

Confirmant ces arguments et des arguments similaires, Trzesniewski, Donnellan et Robins (2008b) ont analysé les données collectées auprès de 26 867 adultes entre 1982 et 2007. Ils n'ont constaté aucune hausse du narcissisme et de l'égoïsme. Ils en concluent que « ces résultats jettent un doute sur la croyance selon laquelle les jeunes gens d'aujourd'hui sont plus imbus d'eux-mêmes que les générations précédentes ».

En clair, les stéréotypes générationnels perpétués dans la culture populaire, une formation erronée dans les entreprises et les conversations de réfectoire n'ont en fait que peu de fondement. Dans quelle mesure les stéréotypes liés à l'âge sont-ils répandus dans les entreprises d'aujourd'hui ? Quelles sont leurs répercussions sur l'engagement, la collaboration et la productivité sur le lieu de travail ?

Stéréotypes générationnels dans la hiérarchie

Pour étudier ces questions, AchieveGlobal a mené une étude sur 350 salariés de tous niveaux en Chine, en Allemagne, à Singapour, au Royaume-Uni et aux États-Unis (Manhertz, 2007). Nous leur avons demandé comment ils percevaient les différences entre les générations, leurs préférences quant à la manière de travailler et les caractéristiques recherchées dans un emploi. Entre autres constats, l'enquête a confirmé ce que beaucoup avaient appris par l'expérience. Quels que soient les tranches d'âge, les générations, les échelons de la hiérarchie et les secteurs géographiques, les salariés font l'objet de stéréotypes importants concernant l'âge.⁴

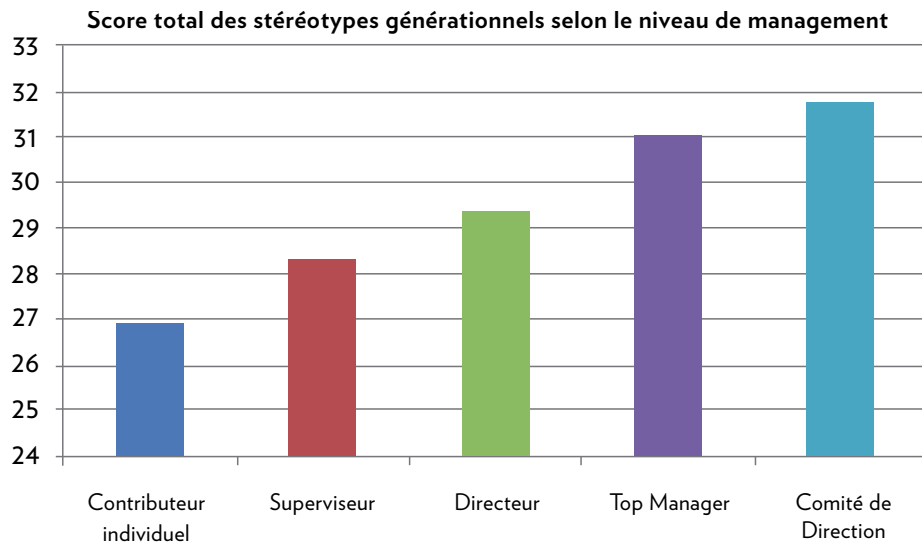
Sur les cinq pays étudiés, ce sont les salariés singapouriens et chinois qui font l'objet des stéréotypes les plus marqués concernant les différences d'âge sur le lieu de travail. Si la notation globale des stéréotypes liés à l'âge ne faisait pas apparaître de différence notable entre les générations, les stéréotypes négatifs étaient, eux, plus révélateurs :

- Les jeunes salariés étaient plus enclins à se considérer “plus efficaces dans le travail multitâche” et “plus créatifs” que les plus âgés.
- Les salariés plus âgés étaient plus enclins à penser avoir une “éthique de travail plus forte” que leurs cadets et que ceux-ci “exigent davantage de reconnaissance”.⁵

⁴ Les personnes consultées ont noté leur accord sur neuf énoncés relatifs aux stéréotypes sur l'âge sur une échelle de 1 à 5 (1 = tout à fait d'accord ; 5 = pas du tout d'accord). Les réponses à ces neuf énoncés ont produit un total possible de 9 à 45. Sachant que 9 représente l'absence de stéréotypes sur l'âge, la note moyenne de cet échantillon, 28,1, était extrêmement élevée et donnait à penser que les personnes consultées avaient des stéréotypes très forts sur l'âge.

⁵ Alors que les salariés les plus jeunes et les plus âgés avaient des stéréotypes négatifs les uns sur les autres, aucune différence entre générations n'est apparue au cours de l'enquête sur des questions telles que : « Il n'y a pas de différence dans la manière dont les différentes générations souhaitent être traitées sur leur lieu de travail. »

Nous avons également identifié la tendance suivante : plus la position hiérarchique du salarié est élevée, plus l'influence des stéréotypes liés à l'âge sur la perception des autres générations est forte :



Globalement, l'enquête indique les pistes suivantes pour promouvoir la collaboration entre les générations :

- Sachant que toutes les tranches d'âges et générations, tous les niveaux de la hiérarchie et secteurs géographiques font l'objet de stéréotypes importants concernant l'âge, tous les salariés auraient beaucoup à gagner d'une formation dissipant les préjugés sur les différences d'âge sur le lieu de travail.
- Les cadres supérieurs se montrant très susceptibles vis-à-vis des préjugés liés aux générations, ils sont tout désignés pour suivre cette formation. Compte tenu de leur statut et de leur visibilité, les cadres supérieurs qui évitent les stéréotypes liés à l'âge pourraient avoir une influence bénéfique considérable sur tous les autres salariés.
- Les salariés les plus jeunes ont des préjugés négatifs sur les plus âgés, et réciproquement. Un dialogue entre générations sur les différences d'âge et les stéréotypes pourrait les aider à se débarrasser de leurs préjugés envers les autres générations.
- Malgré une idée répandue, l'enquête n'a pas révélé de différence entre les générations quant à la manière de travailler ou aux caractéristiques recherchées dans un emploi. Aussi la formation devrait-elle viser à aider les salariés à remettre en question leurs propres stéréotypes.

Préjudices causés par les stéréotypes générationnels

En fait, les stéréotypes les plus répandus - qui sont au fond des croyances erronées sur autrui - limitent la contribution des individus de tous les âges et de tous les échelons, nuisant à la collaboration, à la productivité, aux relations et à la perception de soi.

Ces phénomènes et leurs mécanismes ont un nom : l'âgisme. L'âgisme désigne un système de stéréotypes, de règles, de normes et de comportements qui se traduit par une discrimination, des barrières et une déshumanisation des rapports avec les gens à cause de leur âge. Parmi les nombreuses études publiées, deux sont éloquentes :

- Hayward et al. (1997) ont constaté que 30 % des responsables de recrutement considèrent les salariés plus âgés comme difficiles à former ; 34 % les considèrent incapables de s'adapter aux nouvelles technologies ; enfin, 36 % les considèrent trop prudents. Dans cette même étude, 79 % considèrent les jeunes salariés moins fiables que leurs aînés.
- Rupp, Vodanovich et Crede (2006) ont constaté que les dirigeants ayant le plus de préjugés sur l'âge considéraient plus souvent les salariés plus âgés comme moins performants et se montraient plus sévères à leur rencontre qu'envers les plus jeunes.

Ces deux études font partie d'une multitude de recherches confirmant les conséquences psychologiques, professionnelles et organisationnelles de l'âgisme sur le lieu de travail. Exemple :

- Levy, Slade, Kunkel et Kasl (2002) ont constaté que lorsque plusieurs échelons de la hiérarchie présentent des préjugés vis-à-vis de l'âge, les salariés commencent par intérioriser leurs propres stéréotypes générationnels avant de s'y conformer, donnant ainsi le jour à une prophétie autoréalisatrice.
- Levy (1996) a placé de manière aléatoire des adultes plus âgés dans des conditions expérimentales qui activaient les stéréotypes positifs ou au contraire négatifs liés à l'âge. Dans les conditions positives, les plus âgés affichaient une mémoire plus performante, plus de confiance en eux-mêmes et une vision plus positive de l'âgisme. Dans les conditions négatives, ces mêmes variables étaient en baisse.

Ces constats élémentaires se répercutent directement sur les entreprises et contribuent aux tensions entre les générations. Suite à une étude qualitative de quatre grandes entreprises, Brooke et Taylor (2005) sont parvenus à ces conclusions :

La perception du rapport âge-performances dans les entreprises influence la segmentation par tranches d'âge du personnel et suscite des tensions entre celles-ci. La segmentation par tranches d'âge était souvent ténue, non reconnue, voire involontaire. De nombreux cadres utilisaient (parfois inconsciemment) les stéréotypes liés à l'âge dans le déploiement des ressources humaines de l'entreprise. Nombre de ces perceptions n'étaient pas exprimées, et créaient des à priori ; dans certains cas, elles empêchaient un déploiement optimal des ressources humaines de l'entreprise.

Ces points de vue sur les répercussions de l'âgisme sont étayés par de nombreuses autres études :

- Farr, Tesluk et Klein (1999) : les normes et les stéréotypes communautaires ont souvent une influence inconsciente sur les politiques d'entreprise concernant l'âge.
- Itzin et Phillipson (1993) : les stéréotypes sur l'âge des cadres supérieurs et moyens déterminent si et comment les politiques en vigueur sont appliquées.
- Desmette et Gaillard (2008) : les salariés qui se perçoivent eux-mêmes comme « plus âgés » expriment un désir plus fort de prendre leur retraite tôt et sont plus exposés à la compétition entre générations.
- Brooke et Taylor (2005) : l'idée selon laquelle les personnes plus âgées ont des difficultés pour apprendre conduit à leur exclusion des cours de remise à niveau, à l'obsolescence de leurs compétences, à un palier dans leur parcours professionnel et à un départ à la retraite anticipé.
- Desmette et Gaillard (2008) : les salariés des sociétés qui ne tiennent pas compte de l'âge ont une attitude plus positive envers le travail, auquel ils accordent davantage de valeur.

LES DOUZE SIGNES DE L'ÂGISME DANS L'ENTREPRISE

- 1 Les salariés jugent régulièrement les autres uniquement sur leur âge.
- 2 Les équipes multigénérationnelles ont des difficultés à s'acquitter de leurs tâches.
- 3 Les salariés les plus jeunes et les plus âgés doivent lutter pour être reconnus ou obtenir les ressources dont ils ont besoin.
- 4 Les salariés se plaignent fréquemment de ceux qui font partie d'une autre génération.
- 5 L'entreprise limite généralement l'embauche à certaines générations.
- 6 L'entreprise rejette généralement les idées avancées par les salariés les plus jeunes ou les plus âgés.
- 7 Les cadres estiment qu'ils ont besoin d'une formation spéciale pour diriger les autres générations.
- 8 Les gens font des remarques ou ont des idées préconçues sur les autres en fonction de leur âge.
9. Les cadres estiment que les salariés plus jeunes ou plus âgés ne sont pas capables d'effectuer certaines tâches.
- 10 Les membres de certaines générations sont couramment ignorés lors des promotions.
- 11 Les salariés les plus âgés expriment souvent le désir de prendre leur retraite tôt.
- 12 Les salariés les plus jeunes semblent détachés ou peu intéressés par leur travail.

Pratiques recommandées pour la collaboration entre générations

Bien que l'âgisme puisse empoisonner n'importe quelle entreprise, ignorer les différences d'âge n'est pas nécessairement la panacée. Selon Brooke et Taylor (2005), « les entreprises ne peuvent pas ignorer [...] la dynamique de l'âge, et doivent opter pour des pratiques tenant compte de l'âge plutôt que pour des pratiques neutres ».

Se fondant sur les suggestions pratiques de Brooke et Taylor (2005) et d'autres études, de ses propres recherches primaires et de ses 40 ans de travail avec des milliers d'entreprises à travers le monde, AchieveGlobal a identifié les cinq pratiques recommandées et les activités qui aideront les salariés à lutter contre les stéréotypes liés à l'âge, et à améliorer la collaboration entre les générations.

1. REMETTEZ EN QUESTION LES STÉRÉOTYPES

Dépasser les étiquettes liées au passé et traiter les gens comme des individus ayant chacun un vécu, des préférences et des centres d'intérêt uniques est un bon moyen de témoigner du respect à autrui. Commencez par examiner vos propres idées concernant les autres tranches d'âge. Ensuite, aidez les autres à repérer les circonstances dans lesquelles les stéréotypes liés à l'âge peuvent nuire à la collaboration. Pour remettre en question les stéréotypes :

- Traitez chacun comme un individu unique.
- Déterminez dans quelle mesure les stéréotypes générationnels peuvent influencer sur votre point de vue.
- Encouragez les autres à rejeter les stéréotypes liés à l'âge.

2. RECHERCHEZ DES POINTS COMMUNS

Même si chacun de nous est unique, nous avons davantage en commun qu'on ne peut imaginer. Prenez le temps de découvrir ce que vous partagez - besoins, buts, centres d'intérêt, points de vue - avec des individus d'autres générations. En partageant vos points de vue et en apprenant auprès d'eux, vous pouvez renforcer les liens et le sentiment communautaire qui soutiennent les relations de travail collaboratives. Pour trouver des points communs :

- Posez des questions sur un ton respectueux.
- Sachez écouter avec un esprit ouvert.
- Placez-vous à un niveau partagé par tous.

3. REPÉREZ LES TALENTS DE CHACUN

Quelle que soit la génération, tout le monde a une contribution importante à apporter. Il s'agit simplement de prendre l'initiative de rechercher ces talents et de les appliquer aux enjeux du moment. En interrogeant respectueusement les autres sur leurs centres d'intérêt, leurs aptitudes et leur expérience, vous renforcez leur sentiment d'être compétents et vous les encouragez à participer à l'effort commun. Pour trouver les talents de chacun :

- Partez de l'hypothèse que chacun a quelque chose à apporter.
- Interrogez les autres sur leurs centres d'intérêt, leurs aptitudes et leur expérience.
- Autorisez des méthodes de travail très diverses dès lors qu'elles sont productives.

4. MÉLANGEZ.

La plupart d'entre nous préfèrent se retrouver avec des gens qui leur ressemblent, notamment avec des gens de la même tranche d'âge. Travailler avec des générations différentes peut aider à apprécier l'intérêt de la diversité des points de vue, souvent synonyme de créativité et d'innovation. En proposant quotidiennement votre aide ou en demandant régulièrement celle d'autrui, vous instaurez des relations solides entre les différentes tranches d'âge et vous facilitez le travail de chacun. Pour ce faire :

- Instaurez des partenariats entre les générations.
- Recherchez des moyens collaboratifs de partager votre point de vue.
- Demandez respectueusement de l'aide aux autres et proposez-leur de les aider.

5. MONTREZ QUE VOUS ATTENDEZ BEAUCOUP.

Attendre peu en raison de stéréotypes liés à l'âge peut produire des ravages, en particulier celui de la prophétie auto-réalisatrice. Nous avons tendance à obtenir ce que nous attendons de nous-mêmes et des autres. À l'inverse, attendre beaucoup - quant à la manière dont les autres appliquent leur talent et au résultat - atteste notre respect d'autrui et promet le perfectionnement des compétences dans le temps. Pour montrer que vous attendez beaucoup :

- Mettez-vous vous-même au défi d'apprendre, de progresser et d'être performant.
- Placez haut la barre de vos exigences vis-à-vis de vous-même et d'autrui.
- Observez les efforts suscités par vos attentes et les résultats obtenus.

Le succès durable de toute entreprise dépend de la contribution des salariés de tous les âges. Ceux qui appliquent ces pratiques pour se voir les uns les autres tels qu'ils sont réellement, et non à travers le prisme de leurs stéréotypes, peuvent rendre leur lieu de travail motivant, collaboratif et productif.

Ce que nous partageons

Tout le monde partage au moins quatre besoins universels sur son lieu de travail.*

Quel que soit l'âge, tout le monde se sent très motivé lorsque les quatre besoins suivants sont satisfaits :

RESPECT - *se sentir apprécié en tant qu'individu unique*. Une étude d'AchieveGlobal a constaté que le respect de ses pairs, de ses supérieurs et de ses subordonnés directs est le premier besoin à satisfaire sur le lieu de travail, toutes tranches d'âge confondues. À l'inverse, nous avons constaté que le manque de respect contribue nettement à dégrader la productivité, la créativité et les relations.

COMPÉTENCE - *se sentir apprécié pour ses connaissances, ses compétences et son expérience*. Tout le monde a besoin d'aiguiser et de démontrer ses compétences, qu'elles soient techniques, relationnelles ou en matière de leadership. Les opportunités de développer et de montrer ses compétences, mais également la reconnaissance pour les efforts accomplis et les résultats obtenus, sont de puissantes motivations pour toutes les générations.

COLLABORATION - *collaborer avec des collègues et des collaborateurs de confiance*. Quel que soit l'âge, tout le monde est disposé à collaborer. Les études montrent que ce besoin intrinsèque est plus puissant que des besoins extrinsèques tels que le désir d'être récompensé ou le souci d'éviter une punition. Les efforts conjoints de générations différentes sont productifs grâce à la combinaison des points de vue et de l'expérience.

AUTONOMIE - *faire preuve de maîtrise de soi dans les limites fixées, en vue d'atteindre des buts partagés*. Personne ne dispose d'une autonomie totale sur son lieu de travail, car tout le monde doit contribuer à des résultats communs. Cependant, tout le monde souhaite disposer d'une certaine autonomie, d'une certaine liberté dans sa manière de travailler afin de faciliter la tâche des autres. Ce type de flexibilité aide à s'épanouir dans l'entreprise, quel que soit l'âge.

* Manhertz, (2007) ; Deci et Ryan (2008)

La réponse à ces besoins universels et les cinq pratiques recommandées doivent favoriser la collaboration entre les générations. En renouant avec la productivité, les équipes renoueront avec les performances qui étaient les leurs avant d'être dégradées par les stéréotypes.

Bibliographie

- Arnett, J.J. “Suffering, selfish, slackers? Myths and reality about emerging adults.” *Journal of Youth Adolescence* 36 (2007) : 23–29.
- Blythe, J., A. Baumann, I.U. Zeytinoglu, M. Denton, N. Akhtar-Denesh, S. Davies et C. Kolotylo. “Nursing generations in the contemporary workplace.” *Public Personnel Management* 37 (2008) : 137–159.
- Brooke, L., et P. Taylor. “Older workers and employment: Managing age relations.” *Ageing and Society* 25 (2005) : 415–429.
- Deci, E.L., et R.M. Ryan. “Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life’s domains.” *Canadian Psychology* 49 (2008) : 14–23.
- Desmette, D., et M. Gaillard. “When a ‘worker’ becomes an ‘older worker’: The effects of age-related social identify on attitudes toward retirement and work.” *Career Development International* 13 (2008) : 168–185.
- Eisner, S.P. “Managing Generation Y.” *SAM Advanced Management Journal* 70 (2005) : 4–15.
- Families and Work Institute. “Generation and gender in the workplace.” American Business Collaboration. <http://familiesandwork.org/site/research/reports/main.html> (2004).
- Farr, J.L., P.E. Tesluk, et S.R. Klein. “Organizational structure of the workplace and the older worker.” In Schaie, K.W., et C. Schooler (Eds.), *The Impact of Work on Older Adults*. New York : Springer, 1999, 143–185.
- Hart, K.A. “Generations in the workplace: Finding common ground.” <http://www.mlonline.com>, 2006.
- Hayward, B., S. Taylor, N. Smith, et G. Davies. *Evaluation of the Campaign for Older Workers*. Londres : Her Majesty’s Stationery Office, 1997.
- Itzin, C., et C. Phillipson. “Age barriers at work: Maximizing the potential of mature and older people.” Solihull, Birmingham, Angleterre : Metropolitan Authorities Recruitment Agency, 1993.
- Kopperschmidt, B.R. “Multigeneration employees: Strategies for effective management.” *The Health Care Manager* 19 (2000) : 65–76.
- Levy, B.R. “Improving memory in old age through implicit self-stereotyping.” *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1996) : 1092–1107.
- Levy, B.R., M. Slade, S. Kunkel, et S. Kasl. “Longevity increased by positive self-perceptions of aging.” *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002) : 261–270.
- Loomis, J.E. “Generation X.” *RoughNotes* 143 (2000) 52–54.
- Manhertz, Jr., Huntley. “The generational divide: Crucial consideration or trivial hype?” AchieveGlobal, 2007.
- McCrindle, M., et D. Hooper. “Generation Y: Attracting, engaging and leading a new generation at work.” Université de Tasmanie, Hobart, 2006.
- Real, K., A.D. Mitnick, et W.F. Maloney. “More similar than different: Millennials in the U.S. building trades.” *Journal of Business Psychology* 25 (2010) : 303–313.
- Rupp, D.E., S.J. Vodanovich, et M. Crede. “Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions.” *Journal of Applied Social Psychology* 36 (2006) : 1337–1364.
- Smola, K.W., et C.D. Sutton. “Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.” *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002) : 363–382.
- Strauss, W., et N. Howe. *Generations: The History of America’s Future, 1584-2069*. New York: William Morrow, 1991.
- Trzesniewski, K.H., M.B. Donnellan, et R.W. Robins. “Is ‘Generation Me’ really more narcissistic than previous generations?” *Journal of Personality* 76 (2008a) : 903–917.
- Trzesniewski, K.H., M.B. Donnellan, et R.W. Robins. “Do today’s young people really think they are so extraordinary? An examination of secular trends in narcissism and self-enhancement.” *Psychological Science* 19 (2008b) : 181–188.
- Twenge, J.M. “A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes.” *Journal of Business Psychology* 25 (2010) : 201–210.
- Twenge, J.M., S. Konrath, J.D. Foster, W.K. Campbell, et B.J. Bushman. “Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory.” *Journal of Personality* 76 (2008) : 875–901.
- Twenge, J.M., S.M. Campbell, B.R. Hoffman, and C.E. Lance. “Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing.” *Journal of Management* 36 (2010) : 1117–1142.
- Twenge, J.M., L. Zhang, et C. Im. “It’s beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960–2002.” *Personality and Social Psychology Review* 8 (2004) : 308–319.
- Weston, M. “Coaching generations in the workforce.” *Nursing Administration Quarterly* 25 (2001) : 11–21.
- Yu, H.C., et P. Miller. “The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation.” *Cross Cultural Management* 10 (2003) : 23–41.

À propos des auteurs

Chris Blauth

Director of Product Strategy, AchieveGlobal

Chris, Directeur Stratégie Produits, est responsable au sein d' AchieveGlobal du développement et de la gestion des solutions dans le domaine du Management. Chris est détenteur d'un B.S. de comptabilité et finance de l'Université de Buffalo, et un MBA de marketing de Canisius Collège, et travaille sur une M.S. en Marketing de l'Université de Tampa.

Jack McDaniel

Lead Designer, AchieveGlobal

En tant que Responsable Designer, Jack évalue les besoins du marché et élabore des programmes pertinents et efficaces. Jack est diplômé de l'Université de North Texas.

Craig Perrin

Director of Solution Development, AchieveGlobal

Greg est un leader qui travaille de façon transversale et avec de nombreux clients afin de guider la conception de solutions répondant aux enjeux des marchés. Depuis 1986, il a joué un rôle central dans le développement de nos principaux programmes dans les domaines du leadership, de la performance commerciale et de la relation de service. Craig est titulaire d'un B.A. et d'un M.A. de l'Université de San Francisco.

Paul B. Perrin, Ph.D.

Executive Consultant, AchieveGlobal

En tant que Consultant chez AchieveGlobal, Paul utilise ses connaissances issues de recherches approfondies pour enquêter sur des sujets relatifs au développement des hommes. Paul a récemment achevé ses travaux pour valider son doctorat en psychologie de l'Université de Floride.

La technologie ne peut pas tout faire. Penser, apprendre, résoudre des problèmes, écouter, motiver, expliquer. Les individus qui ont ces compétences sont ceux qui ont un avenir au 21ème siècle.

A propos d' AchieveGlobal

Au 21ème siècle, le niveau de compétences des individus sera déterminant dans la réussite des entreprises. AchieveGlobal permet aux entreprises de développer les équipes dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels, en mettant à leur disposition des moyens exceptionnels de développement des compétences interpersonnelles. Présent dans plus de 40 pays, le groupe AchieveGlobal déploie ses solutions de formation dans 32 langues, dans le cadre de projets locaux, régionaux ou globaux.

Nous comprenons votre environnement concurrentiel. Votre succès dépend des compétences qu'auront vos collaborateurs pour faire face aux enjeux plus complexes que ceux auxquels la technologie sait répondre. Nous sommes des experts de ces compétences, celles qui vous permettront de traduire votre stratégie en résultats dans notre nouveau siècle.

La technologie ne peut pas tout faire. Penser, apprendre, résoudre des problèmes, écouter, motiver, expliquer. Les individus qui ont ces compétences sont ceux qui ont un avenir au 21ème siècle.



4 Rue de Châtillon
75014 Paris

Tél : 00 33 1 43 95 75 00

www.achievglobal.fr