

Silna Borter

Faut-il pratiquer un management générationnel ?

Certains écrits suggèrent la mise en œuvre de pratiques de gestion différenciées selon les générations, afin d'obtenir la mobilisation de tous les collaborateurs. Cette idée, a priori séduisante, comporte des limites conceptuelles assez importantes. Plutôt que de cultiver les différences entre générations, il pourrait s'avérer plus pertinent de se doter d'outils pour gérer la diversité sous toutes ses formes, qu'elle soit liée à l'âge, au genre ou à toute autre manière d'altérité.

Même si l'on s'oppose par principe aux grandes généralisations simplistes et aux discours stéréotypés sur les générations, il est difficile d'éluider le fait que les collaborateurs les plus jeunes et les plus âgés n'ont pas vécu dans le même monde. La littérature scientifique même concède quelques typologies vouées à mettre une étiquette (rassurante?) sur cette impression empirique et tenace d'altérité démographique. Il y a les papy-boomers, les seniors, florissants natifs des années dorées, qui font en masse leurs adieux à un monde du travail qu'ils ont de moins en moins de raisons de regretter.

Les «x»

Et puis il y a les autres, les «xyz», que les écrits ne prennent pas toujours la peine de différencier. Les «x» sont une forme de pont quelque peu désenchanté entre les valeurs des anciens et les pratiques des nouveaux. Arrivés sur un marché du travail sinistré, ce sont les «fainéants» (*slackers*) de leurs prédécesseurs et les managers de leurs successeurs milléniaux.

Les «y»

Les «y», en effet, sont nés avec de la technologie et des questions décomplexées (*why generation*). Ils incarnent la rupture, source de promesse innovante, avec un univers stable et analogique, et bénéficient d'une aura assez *trendy* d'aisance face à un monde en voie de digitalisation.

Les «z»

Est-ce par manque d'imagination que l'on a ensuite baptisé «z» les personnes dont l'année de naissance commence par 2? Réputée ultra-connectée, hypercommunicante, collaborative et créative, cette génération suscite des interrogations à la hauteur des espoirs soulevés par les vertus 2.0 que l'on prête aux nouvelles populations de travailleurs, depuis le tournant millénial. Ainsi, les clés de lecture fournies par la littérature se parent de qualités prédictives quasi astrologiques, qu'il convient d'observer avec un minimum de circonspection et pas mal d'humour. N'oublions pas que la valeur scientifique de ces catégorisations reste très discutable et que certains auteurs incitent à s'en passer. Toutes précautions gardées, il n'en demeure pas moins que, avec un empan de quarante années entre les plus anciens et les plus jeunes, l'hypothèse de différences significatives, collectives et crispantes ne peut être rejetée. Le monde exigu de l'entreprise les met d'ailleurs en exergue et le désarroi de certains employeurs est palpable. Il serait offensant de le nier. Or, la capacité à mobiliser les collaborateurs autour de projets communs est essentielle. Certains écrits suggèrent, afin de solliciter cette mobilisation, de développer des pratiques de gestion différenciées selon les «générations». De prime abord, il est difficile de savoir si cette idée est frappée au coin du bon sens, ou si l'il s'agit d'une parfaite incon-

gruité. En effet, il est logique que l'attitude de la société en général face à des facteurs comme le rapport à l'argent, à l'aménagement du temps de travail, la qualité des relations ou la gestion de carrière ait pu évoluer dans le demi-siècle qui sépare les plus seniors des plus nouveaux.

Des aspirations variables

Dans un monde qui change, il est logique que les aspirations soient hautement et collectivement variables entre certaines populations de travailleurs, démographiquement distinctes. Mais d'un autre côté, cela revient à affirmer qu'il est pertinent de «parler jeune» au jeune et que le vieux ne peut pas aspirer à une flexibilité des conditions de travail, qui ne serait plus de son âge. De par sa génération, le bientôt retraité ne serait ainsi génétiquement pas conçu pour affronter la digitalisation de la société, tandis que l'apprenti aurait développé une violente allergie sociologique à toute forme d'autorité. Le quarantenaire, lui, serait déstabilisé sans le labeur propre à sa génération des «trente piteuses» (par opposition aux «trente glorieuses») et aurait développé un goût si profond pour les processus qu'il ne faudrait pas l'en priver en diminuant ses contraintes. Bref, la différenciation des pratiques de gestion en fonction des générations a tout de la fausse bonne idée, allant à l'encontre d'une saine et solidaire conciliation des aspirations individuelles et organisationnelles. En revanche, rendre lisible les changements – pour ne pas dire les ruptures – ayant conduit aux pratiques actuelles, afin de mieux pouvoir les questionner, constitue sans doute une piste intéressante. Ainsi, plutôt que de cultiver la différence, il s'agirait plutôt d'apprendre à gérer la diversité, au travers d'un management intergénérationnel. En d'autres termes, favoriser une cohabitation harmonieuse, plutôt que de créer des ghettos de pratiques illisibles aux yeux des populations auxquelles elles ne sont pas dédiées. S'il y a en effet un point commun aux différentes «générations», c'est celui de vouloir cohabiter pacifiquement au sein du microcosme que constitue l'entreprise. L'avantage est que la gestion de la diversité est assez bien documentée en termes de bonnes pratiques et s'applique non seulement à la question de l'âge, mais aussi à celle du genre, du handicap, de la minorité linguistique ou culturelle et à toutes les autres formes de différences, elles aussi sources de richesse.



Silna Borter Responsable depuis 2016 de la filière Economie d'entreprise au sein de la Haute Ecole d'Ingénierie et de gestion du Canton de Vaud (HES-SO). Elle enseigne la méthodologie ainsi que la communication et cumule une expérience de 10 ans dans l'encadrement des travaux d'étudiants réalisés sur le terrain des organisations.

Elle s'intéresse plus spécifiquement aux rapprochements possibles entre les étudiants, avec les problématiques de management dont ils sont porteurs et les entreprises qui bénéficieraient de l'utilisation de ces compétences en construction. Sa posture analytique est issue de sa formation initiale, en psychologie du travail, à l'Université de Neuchâtel.