

La reconnaissance suivant les générations

Matthieu POIROT

Expert en santé psychologique au travail

L'individualisation de la reconnaissance s'exprime également par des besoins distincts suivant les générations. Il est souvent évoqué dans la littérature managériale et sociologique la difficulté à concilier les différentes attentes suivant l'âge du collaborateur. Nous partons du constat qu'il existe actuellement trois types de générations: la génération X (les aînés), la génération Y (les trentenaires et quadragénaires) et enfin une nouvelle génération que nous pouvons nommer génération 2.0 (les plus jeunes qui sont *digital natives*)¹. Chacune va se baser sur des critères différents pour évaluer la reconnaissance de son travail. La dernière génération est très différente des autres car elle englobe une réalité spatio-temporelle basée essentiellement sur Internet. Comme dans la navigation sur le net, les différentes activités sont conduites en parallèle. Cette génération vit dans le monde de l'instantané.

La génération des aînés concerne les salariés ayant plus de 50 et qui ne sont pas nés avec Internet. Cette génération fonde la reconnaissance de l'entreprise sur un critère d'*égalité*. La génération des trentenaires et quadragénaires que les spécialistes nomment génération Y est plus éprise d'*équité* car cette génération aspire à être reconnu par son individualité. Enfin la dernière génération est celle des jeunes actifs nés avec Internet et fin connaisseurs du Web 2.0. Celle-ci a l'habitude d'un environnement internet qui répond dans l'instantané à ses *besoins*. C'est sur ce critère qu'ils vont évaluer le sentiment de reconnaissance. Pour illustrer ces rapports distincts au travail, nous pouvons donner l'exemple du travail associatif. Un individu de la génération X y fait carrière, celui de la génération Y y participe de temps en temps, notamment si cela lui permet de développer de nouvelles compétences. Celui de la génération 2.0 développe chez lui un site permettant de lever directement des fonds sur Internet, tout en créant un site pour une entreprise informatique.

¹ Nous rappelons au lecteur que dans le Web 2.0, l'internaute peut agir directement sur le contenu. Après le Web 1.0, connu essentiellement par la génération Y, qui consistait à mettre à disposition des utilisateurs d'un nombre infini de page, le Web 2.0, permet l'interactivité entre les internautes et la création de réseaux. Il existe entre 7 et 8 millions de blogs en France.

Lorsque l'on regarde le fonctionnement des entreprises actuelles, nous observons que bien souvent, c'est le système égalitaire qui demeure majoritaire. Ainsi un DRH de la génération X nous confiait avec étonnement le fait que les salariés de son entreprise ressentent un sentiment de manque de reconnaissance. « *Je ne comprends pas! Nous avons mis l'ensemble des salariés en CDI alors que sur ce marché c'est vraiment très précaire* » En fait, ce système est basé sur le principe d'égalité : chaque salarié est protégé et évolue en fonction de son ancienneté. Or les salariés de cette entreprise sont majoritairement issus de la génération Y et attendent d'être avant tout traités sur un rapport d'équité, c'est à dire suivant un principe d'équilibre contribution-récompense. Ce système induit des inégalités mais basées sur des différences de contribution suivant l'individu. Dans cette entreprise, l'évaluation annuelle est basée sur trois niveaux: A,B,C. En pratique, chaque salarié est assuré d'avoir une augmentation. Par ailleurs les contributeurs les plus importants n'ont pas forcément d'augmentation « *pour conserver l'équité* » nous dit le DRH. Comme cela est fréquent, il existe une confusion entre équité et égalité.

Cela devient beaucoup plus difficile pour la troisième génération qui se base sur ses besoins et vit dans un monde à temporalité parallèle. La notion d'employeur unique tend en fait à disparaître pour cette génération. Un travailleur du savoir ("*knowledge worker*") peut très bien proposer ses compétences à plusieurs employeurs en parallèle. Nous rentrons alors dans une logique de prestation de service. Cette génération attend des managers qu'ils fonctionnent sur une logique collaborative, c'est-à-dire dans un rapport où c'est la compétence qui détermine le leadership et non le charisme ou le statut.