

Savez-vous manager la Génération X, **Y**, ... et Z ?



Votre intervenant

30 ans de Direction des RH

20 ans d'enseignement universitaire

15 ans de consultance

Psycho-sociologue du travail





Je poursuis les réflexions conduites dans le Syndrome du Bonsaï, paru en juillet 2026.

avec une préface de
Vincent de Gaulejac

Pour l'obtenir dédié

- Twint au 079 742 67 81
- 38 CHF
- avec votre adresse postale

Vicario, c'est une présence nationale

82 collaborateurs



Lausanne depuis
1999



Berne 2004



Lugano 2005



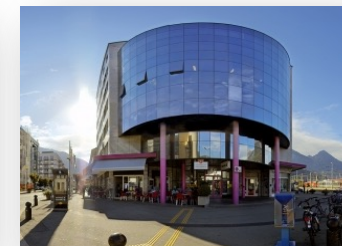
Zurich 2009



Genève 2009



Neuchâtel 2016



Sion 2020

La dimension humaine dans l'entreprise

Vicario, c'est une équipe (82 col / CDI)





Nous ne sommes pas des gourous.
Nous ne prétendons pas à la vérité ultime.
Nous sommes davantage dans le partage d'expérience.

L'audit sur le Béjart Ballet confié à une société lausannoise



Photo: KEYSTONE/IEAN-CHRISTOPHE BOTT

MARTIGNY (VS)

Publié 30 juin 2022, 16:03

Le commandant des pompiers suspendu avec effet immédiat

Un audit externe a révélé des failles de gouvernance à répétition semblant ébranler la confiance de l'ensemble du service de secours et incendie (CSI).

La sécurité



L'audit débouche sur un plan d'action

NOTRE-DAME DE LOURDES Le rapport final de l'audit externe sur l'institut a été présenté lundi matin à Sierre. Il corrobore plusieurs problèmes de management dénoncés l'été dernier.

PAR PATRICK FERRARI@LENOUVELLISTE.CH



Le rapport externe a conclu à plusieurs dysfonctionnements. SACHA BITTEL

La démarche n'a pas été vaine, loin de là. Huit mois après les révélations du «Nouvelliste» et de «Kanal9» quant au climat délétère de travail régnant à l'institut Notre-Dame de Lourdes, l'audit externe livre trois constats «clairement établis et documentés».

Il fait d'abord état d'une grave fracture entre la direction et les collaborateurs, relève une gestion des ressources humaines inadéquate et parle de risques psychosociaux pour les employés (stress, burn-out, etc.) non maîtrisés.

pas pu conclure «formellement à la présence de harcèlement psychologique» au sein de l'institution. Pas de l'autre point de vue, il y a donc, mais plusieurs dysfonctionnements à régler pour l'avenir de la structure.

Près de 1000 pages d'audit

«Aucun moment, la qualité des prestations à l'endroit des enfants n'a été remise en cause», précise immédiatement Stéphane Haefliger du bureau Vicario Consulting, mandaté pour cette expertise. Pour arriver à ces conclusions

l'audit était nécessaire», commente Christian Florey, membre du comité. «Nous avons crevé l'abcès, on peut désormais avancer plus franchement avec les mesures d'amélioration». Sur cette base, le comité de l'Institut Notre-Dame de Lourdes a décidé de plusieurs changements et pistes d'amélioration.

La sous-directrice a démissionné

La première concerne la direction. Si le rapport final de l'audit note que les critiques adressées à l'établissement par les collaborateurs se cristallisent autour de la directrice, dont le départ a été officialisé fin février, et sur sa remplaçante, qui a depuis déposé sa démission, il s'agit maintenant de nommer une nouvelle équipe. Le comité indique avoir reçu plusieurs candidatures pour prendre la tête de l'institution et que quatre personnes ont été

En attendant, c'est l'ancien chef de l'Office cantonal de l'enseignement spécialisé Michel Délitroz qui continuera d'assurer l'intérim. Au niveau des dirigeants, le comité prévoit aussi la professionnalisation du poste de responsable RH pour gérer la centaine de collaborateurs de Notre-Dame de Lourdes. «C'est un gros manque actuellement», commente son président Xavier Lamont.

Faire remonter la réalité du terrain

Les reproches à l'encontre du

terne, ont également été pris en compte. Au moment de son renouvellement partiel début septembre, il est prévu d'intégrer une personne issue du milieu de l'enseignement spécialisé ou du social. «C'est quelque chose qui nous a beaucoup été reproché», rappelle Xavier Lamont. «On veut aussi se donner les moyens de détecter les futurs problèmes et les faire remonter jusqu'à nous.» En ce sens, le comité veut créer une commission du personnel et nommer une personne de confiance externe pour permettre aux collabora-

Face aux victimes, l'évêché de Sion a péché

ABUS SEXUELS Les conclusions de l'audit externe mandaté par le diocèse sont limpides: les victimes ont reçu un accueil loin d'être adéquat. L'Eglise prend acte, fait son mea-culpa et met en place un plan d'action pour «bâtir un meilleur avenir»

GRÉGOIRE BAUR
X @GregBaur

La scène est étrange. Presque paradoxale. Assis devant un crucifix, l'évêque de Sion Jean-Marie Lovey fait un mea-culpa, reconnaissant, audit à l'appui, que l'accueil des victimes de prêtres abuseurs a souffert de nombreux dysfonctionnements au sein du diocèse de Sion. Accrochés aux murs, les portraits de ses prédécesseurs semblent le regarder fixement. Certains d'entre eux ont couvert ces abus au lieu de les stopper en sanctionnant les auteurs. Que pensent-ils, de là où ils sont, de cet évêque qui espère un «changement profond», une «conversion des personnes, des structures, des institutions»? Le respectent-ils ou le jugent-ils?

«Un précieux instrument de travail»

Qu'elle semble loin, l'année 2020 et la pose d'une plaque commémorative dans une chapelle de Monthey par Jean-Marie Lovey, afin de ne pas oublier les victimes d'abus sexuels commis par des prêtres dans le canton. Aujourd'hui, les actes ne sont plus symboliques. L'évêque de Sion estime que le salut de l'Eglise passe par un changement radical. Sans lui, «on pourra multiplier les rapports, les audits, les missions, cela ne changera pas grand-chose. Il s'agit d'accepter qu'un autre nous convertisse et cet autre, le Christ Jésus, prend aussi le visage des victimes.» Longtemps déconsidérées pour protéger l'institution, elles doivent devenir la priorité de l'Eglise, lorsqu'elle s'attaque à la thématique des abus. Il s'agit d'ailleurs de l'objectif premier de l'audit lancé en novembre dernier par Mgr Lovey, réalisé par le cabinet Vicario Consulting et présenté hier: donner la parole aux victimes.

«L'analyse d'un passé ne trouve son plein sens que si elle permet



Pour Mgr Jean-Marie Lovey, «l'analyse d'un passé ne trouve son plein sens que si elle permet de bâtir un avenir meilleur et plus ajusté». (Sion, 11 juin 2024/LOUIS DASSELBORNE/KEYSTONE)

de bâtir un avenir meilleur et plus ajusté», a appuyé Mgr Lovey devant la presse. Précisant qu'il voit dans l'audit externe, en libre accès sur le site du diocèse, «un précieux instrument de travail». Un instrument concrétisé en un document d'une cinquantaine de pages, dressant un constat sans concession: les victimes de prêtres qui ont osé sortir de l'ombre ont pu être blessées par l'accueil qu'elles ont reçu au sein du diocèse.

Si l'auteur de l'audit, Stéphane Haeffliger, se refuse à faire des généralités, soulignant que les

l'audit externe, en libre accès sur le site du diocèse, «un précieux instrument de travail». Un instrument concrétisé en un document d'une cinquantaine de pages, dressant un constat sans concession: les victimes de prêtres qui ont osé sortir de l'ombre ont pu être blessées par l'accueil qu'elles ont reçu au sein du diocèse.

Si l'auteur de l'audit, Stéphane Haeffliger, se refuse à faire des généralités, soulignant que les

déroutant, peu soutenant, laborieux ou encore fuyant. Des exemples, anonymisés dans le document, viennent appuyer ces dires. Il y a cette femme désirant porter plainte, qui s'est vue découragée par un ancien vicaire général avec des arguments étranges: «Tu viens de finir tes études universitaires; porter plainte va atteindre à ta réputation; ce sera lourd à porter.» Ou cette autre victime qui attendait de l'actuel vicaire général du Haut-Valais Richard Lehner qu'il lui demande pardon en tant que représentant de l'Eglise,

et qui se verra offrir en guise de réponse: «Je ne vois pas pourquoi je devrais vous demander pardon, car je ne suis pas responsable de ce qui s'est passé.»

Un plan d'action pour améliorer la situation

Richard Lehner n'est pas la cible de tous les griefs – et de loin pas. Mais il matérialise aujourd'hui les fautes commises par le diocèse des années durant, lui qui a été responsable du traitement des cas signalés entre 2015 et fin 2021. Si certaines victimes louent la qua-

lité de son accueil, de nombreux témoignages le tancent sur son «manque d'empathie», «sa non-capacité à entendre la souffrance de l'autre» ou encore «sa non-volonté perçue de défendre les victimes, mais plutôt de défendre l'Eglise». Ecarté de tous les organismes, instances et thématiques qui concernent les abus le temps de l'audit, Richard Lehner est officiellement dessaisi du dossier.

«Sur l'accueil humaniste, l'Eglise ne remplit pas les attentes»

STÉPHANE HAEFFLIGER, AUTEUR DE L'AUDIT SUR LA GESTION DES ABUS SEXUELS AU SEIN DU DIOCÈSE DE SION

Cette décision s'inscrit dans un plan d'action plus large. Il doit permettre au diocèse de mieux soutenir les victimes et les aiguiller auprès des institutions organisées; de mieux former les collaborateurs du diocèse à accueillir cette parole souffrante avec davantage de professionnalisme; d'améliorer les relations avec les associations de défense des victimes ou encore de vérifier la parfaite indépendance de la commission diocésaine consacrée aux abus. «Ce ne sont pas des promesses, ce plan d'action est déjà sur les rails», appuie Pierre-Yves Mailard, le vicaire général pour la partie francophone du diocèse. En guise de conclusion, au nom du diocèse, il présente à nouveau ses excuses aux victimes, leur demande pardon pour ses manquements et s'engage abso-

lument à tout entreprendre pour que de telles situations ne se renouvellent plus jamais». Les victimes ne demandent qu'à le croire. ■





A wide-angle photograph of a paper mill's interior. The space is large and industrial, with high ceilings supported by white pillars and red steel beams. Fluorescent lights are mounted on the ceiling. In the foreground, two workers wearing white hard hats and high-visibility yellow vests are walking away from the camera. To their left, there are large stacks of raw paper pulp and several large rolls of paper. In the background, various pieces of industrial machinery, including a large green machine and a roll of paper being processed, are visible. Large windows on the right side of the image provide natural light. A prominent yellow diagonal banner with black text is overlaid across the center of the image.

Nombreuses PME

- **82 collabo-
rateurs**
- **sur 7 cantons**

Assurer la relève	Accompagner le changement	Promouvoir un climat de travail sain
Conduite du recrutement	Audit organisationnel	Analyse RH / climat de travail
Assessment individuel	Bilan de carrière / de compétences et accompagnement individuel	Expertise / plainte de harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel
Assesement center de groupe	Outplacement / soutien en recherche d'emploi	Personnes de confiance
Bilan de compétences et feedback 360°	Gestion de crise : management intérimaire	Médiation / gestion de conflits
Coaching individuel	Coaching d'équipes de direction / Team Building : cohésion, vision partagée	Analyse et soutien systémique en gestion de de la santé en entreprise
Coaching de performance / Self leadership lab / UNIGE	Analyse des processus / des charges / de la gouvernance	Gestion des risques psychosociaux
Testings de personnalité professionnelle	Accompagnement des transformations organisationnelles (fusion, achat, vente,...)	Diverses formations « sur mesure »

Mon a priori sur le thème

*La „question du management
transgénérationnel,, est très très
très intéressante à décoder
intellectuellement...*

Mon a priori sur le thème

*mais elle comporte beaucoup
de pièges !*





LES ATTENTES DE CHAQUE GÉNÉRATION AU TRAVAIL

	BABY BOOMERS 1946-1964	GÉNÉRATION X 1695-1980	MILLENNIALS 1981-1996	GÉNÉRATION Z 1997-2012
TRAITS	Optimistes, axés sur le mentorat, résilients	Indépendants, débrouillards, forte capacité de communication	À l'aise avec la technologie, collaboratifs, socialement conscients	Natifs du numérique, esprit d'entreprise, valorisent la diversité
VALEURS	Travail acharné, loyauté, sécurité financière, réussite	Autonomie, équilibre, efficacité, pragmatisme	Sens du travail, développement personnel, travail d'équipe, apprentissage continu	Individualité, authenticité, reconnaissance, santé mentale
STYLE DE TRAVAIL	Orientés objectifs, préfèrent une hiérarchie claire	Autonomes, axés sur les résultats, valorisent la flexibilité	Collaboratifs, technophiles, apprécient le feedback	Adaptables, centrés sur la technologie, s'épanouissent dans des environnements flexibles
PRÉFÉRENCES DE COMMUNICATION	Communication directe, appels téléphoniques	Email, communication directe	Messagerie instantanée, plateformes collaboratives	Messagerie instantanée, plateformes collaboratives
AVANTAGES RECHERCHÉS	Plans de retraite	Horaires flexibles, travail à distance	Développement de carrière, programmes de bien-être	Travail hybride, soutien à la santé mentale
COMMENT LES DIRIGER	Encourager le mentorat, reconnaître l'expérience	Offrir de l'autonomie, se concentrer sur les résultats	Donner du feedback, proposer des parcours d'évolution clairs	Prioriser la santé mentale, proposer des horaires flexibles

Le marketing et les consultants



Jacques Forest • 1er

Professeur-chercheur, Psychologue organisationnel, Conseiller en ...

2 j • Modifié •

👉 Pour en finir avec les générations....

Ces dernières années, on entend beaucoup parler des différences entre générations : "les Baby-Boomers", "la Génération X", "les Millénariaux", "la Génération Z", la génération "Alpha"... et on leur attribue des comportements, des valeurs, des attentes très différentes. Mais qu'en dit réellement la recherche ?

➡ Trois méta-analyses/revues récentes s'y intéressent :

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43-65.

Les résultats de la recherche

1. Dans la méta-analyse de Costanza et al. (2012), les différences "générationnelles" sur des variables telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou l'intention de départ sont "modérées à petites, essentiellement proches de zéro dans de nombreux cas".

2. Lyons & Kuron (2014) notent que la littérature descriptive sur les générations est abondante, mais que les différences significatives entre cohortes sont minimales voire inexistantes.

3. Ravid, Costanza & Romero (2025) concluent que "peu de différences systématiques, significatives entre générations" ont été relevées, et qu'une large part de la littérature perpétue les stéréotypes générationnels sans fondement solide.

➡ En clair : il n'y a pas de "génération X vs génération Y (ou autre)" fondamentalement différenciée dans les attitudes au travail, ou du moins pas à un niveau tel que les discours populaires le laissent entendre. À la lumière de recherches solides et révisées par les pairs, l'idée que « les générations » se comporteraient fondamentalement différemment au travail semble largement surestimée.

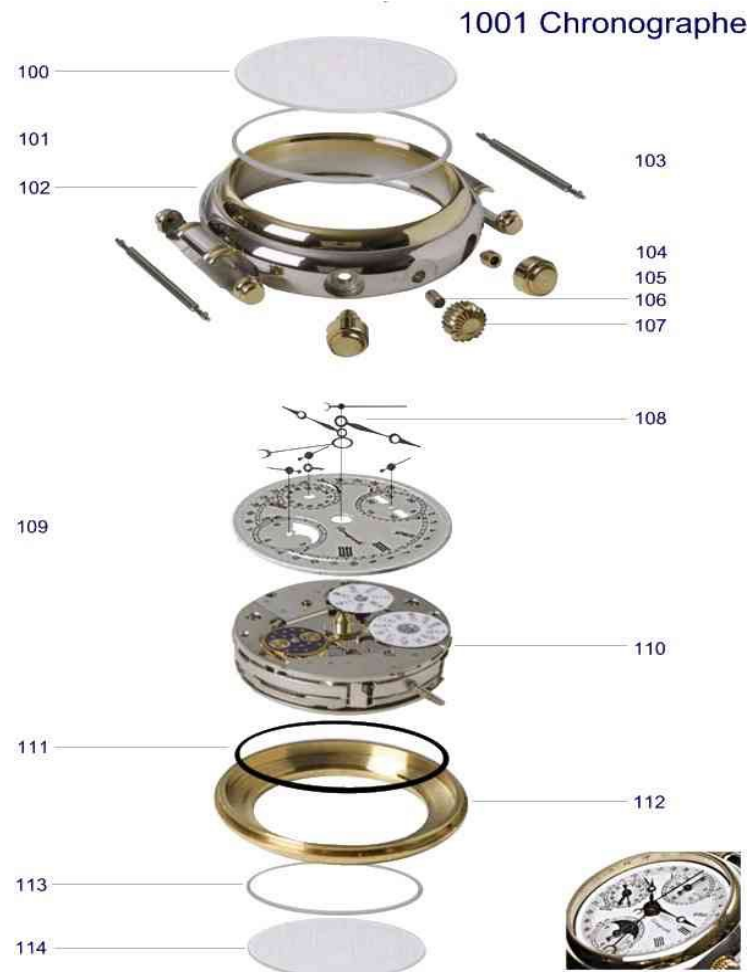
**Mais qui sont ces monstres
et existent-ils vraiment ?**



**Les voilà...
On les appelle la Génération Y – Z –
Alpha, Millenium...**



L'agenda en quatre messages



1. La Génération Y
n'existe pas !
2. De quoi parle-t-on ?
 - a. Génération silencieuse
 - b. Babyboomers
 - c. Génération X
 - d. Génération Y
3. Relation au travail
Relation au chef
Relation à la vie
4. Plan d'actions et synthèse

Mon hypothèse de travail

La „Génération Y,, n'existe pas

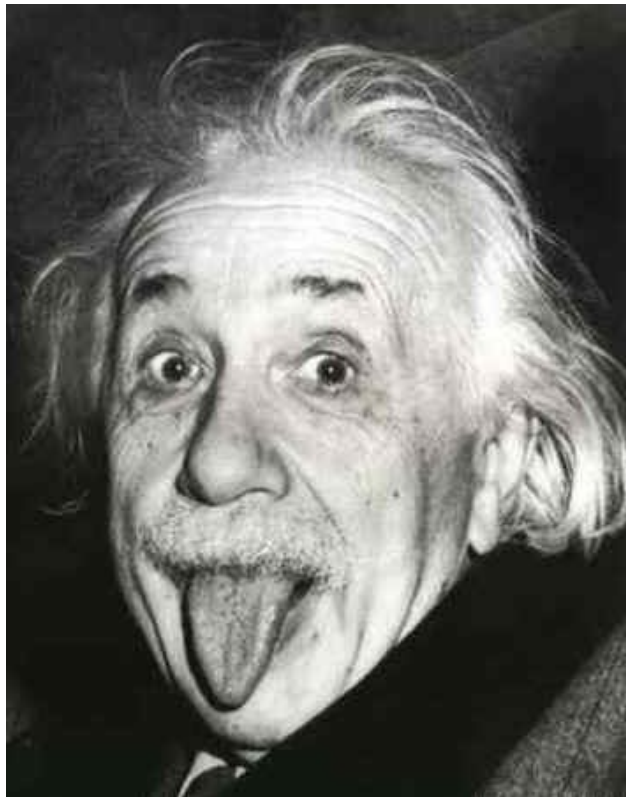
Interconnectés

Inventifs

Individualistes

Impatients

Le problème...



1879-1955



Sur la Génération Y et Z, etc...

Un appel à la prudence (vison scientifique)

- Nommer ainsi ce phénomène, n'est-ce pas sacrifier à la paresse intellectuelle ?
- Est-on bien certain que les comportements observés sur la place de travail trouvent leur cause unique dans le **concept de Génération** ?
- Que faire de l'étude scientifique de Jean Pralong, Prof. de GRH à Rouen qui démontre que la « **Génération Y n'existe pas** » ?

Sur la Génération Y et Z, etc...

Un appel à la prudence (vision scientifique)

■ Jean Pralong, Prof. de GRH la « **Génération Y n'existe pas** »:

« les cadres qui ont entre 20 et 45 ans ont la même posture par rapport au travail et à la carrière.

Les 600 personnes sondées (Gen y; 20-30 / Gen x; 30-45 / baby-boomers) ne montrent pas de différence et partagent les mêmes conceptions de la relation au travail ».

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Pour en finir avec la génération Y...
Enquête sur une représentation managériale

Auteurs : François Pichault et Mathieu Pleyers

Coordonnées : F.Pichault@ulg.ac.be
LENTIC / HEC-ULg
19, Blvd du Rectorat Bât. B51 4000 Liège (Sart Tilman)
Belgique

Mathieu.Pleyers@ulg.ac.be
HEC-ULg
14, Rue Louvrex Bât. N1 4000 Liège
Belgique



Les Y, les X et les baby boomers ne montrent aucune différence de relation par rapport aux thèmes suivants

- Recherche de sens au travail
- Besoin de feed-back
- Importance de la formation continue
- Par rapport à la souplesse du cadre de travail
- Par rapport au work life balance
- Par rapport à l'autorité
- Par rapport aux loisirs
- Par rapport au besoin d'accomplissement personnel
- Par rapport à « l'esprit de groupe »
- Par rapport à la loyauté à l'entreprise
- Par rapport à la confiance vis-à-vis de la hiérarchie
- Par rapport à la volonté de progresser
- Etc...

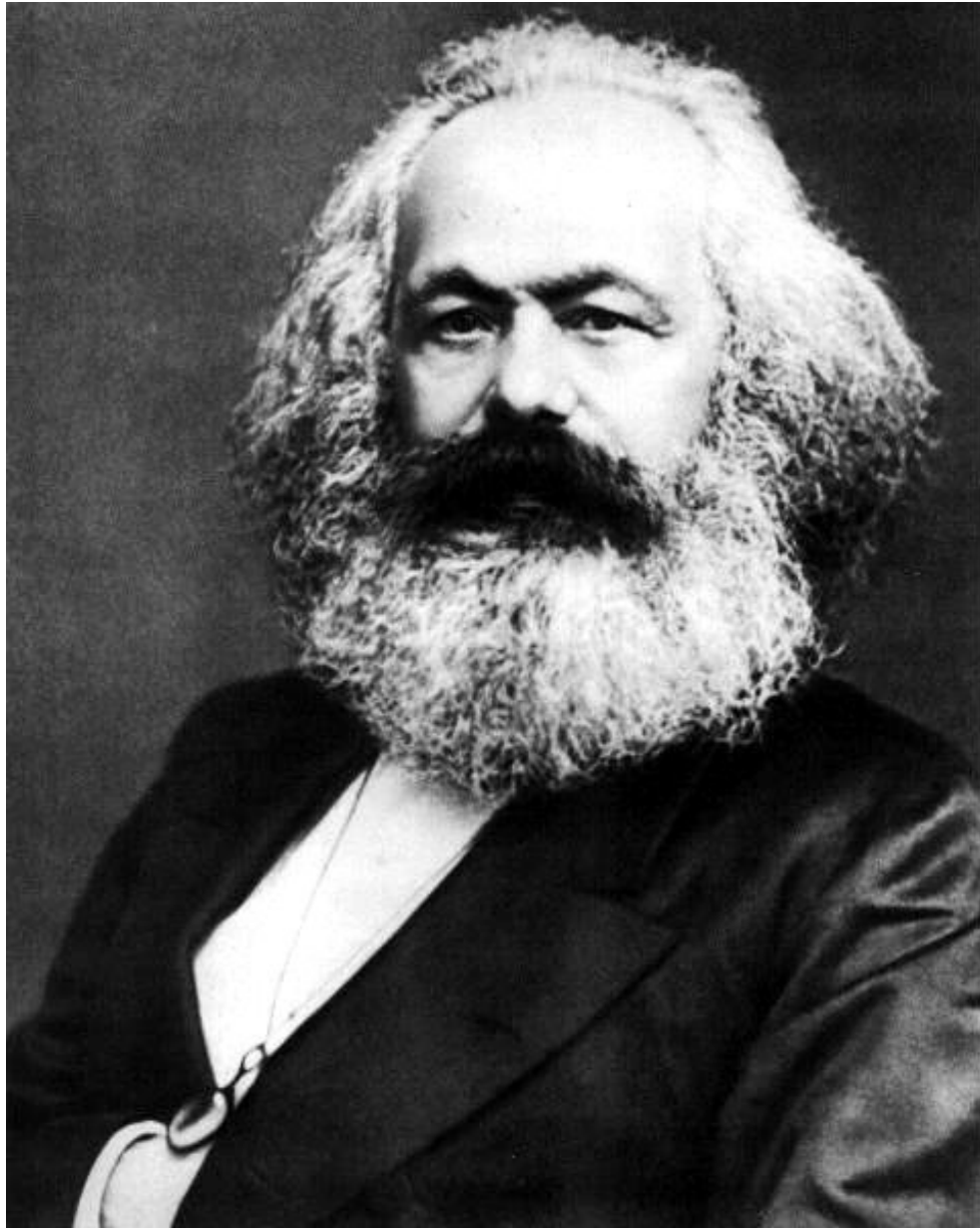
Première conclusion...

La génération Y est une catégorie médiatique, mais non pas sociologique.

Regrouper dans une cohorte des individus hétérogènes avec le seul dénominateur commun de l'âge et leur prêter des comportements communs est une hérésie intellectuelle.

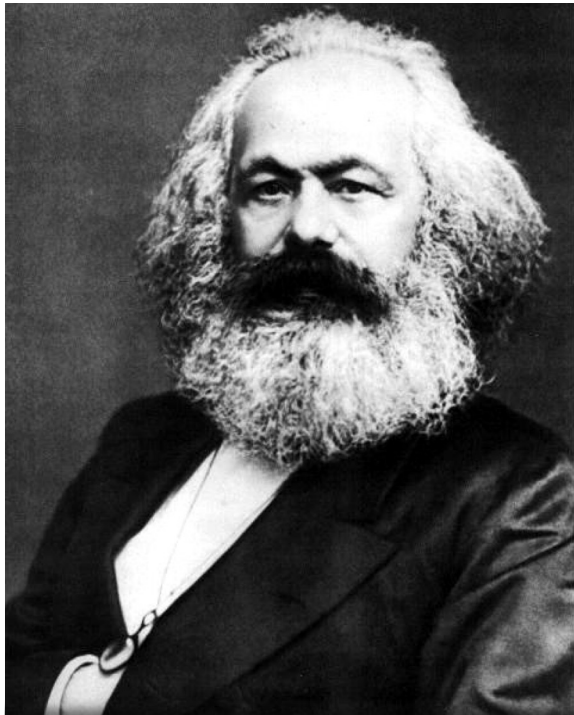
Mais qu'ont-ils en commun (à part leur âge) ?

- la fille du professeur de chirurgie du CHUV d'origine allemande
- le fils du concierge des TMR d'origine italienne
- la fille de l'instituteur du village d'origine valaisanne
- le fils du professeur d'université d'origine anglaise
- la fille du chauffeur de camion d'origine du Portugal
- le fils de l'émigré suisse travaillant à l'Institut de Rome ?
- les enfants du directeur général de la Banque nationale ?
- le fils de l'agriculteur de montagne
- la fille du fromager polonais qui gère un alpage vaudois
-



Tous ces jeunes ont

- des rêves différents
- des désirs professionnels différents
- des parcours de formation spécifiques
- des pratiques culturelles non comparables
- des éducations familiales variées
- des valeurs personnelles différentes
- des réseaux d'amis situés, des tribus et des clans spécifiques
- des compétences sociales différentes, des compétences intellectuelles et cognitives différentes
- etc...



Tous ces jeunes ont

- des rêves différents
- des désirs professionnels différents
- des formations spécifiques
- des pratiques culturelles non comparables
- des éducations variées
- des réseaux d'amis situés, des tribus et des clans spécifiques
- etc...

50

Pourquoi voudrait-on nous faire croire que cette jeunesse si hétérogène aurait développé une même relation au travail ?

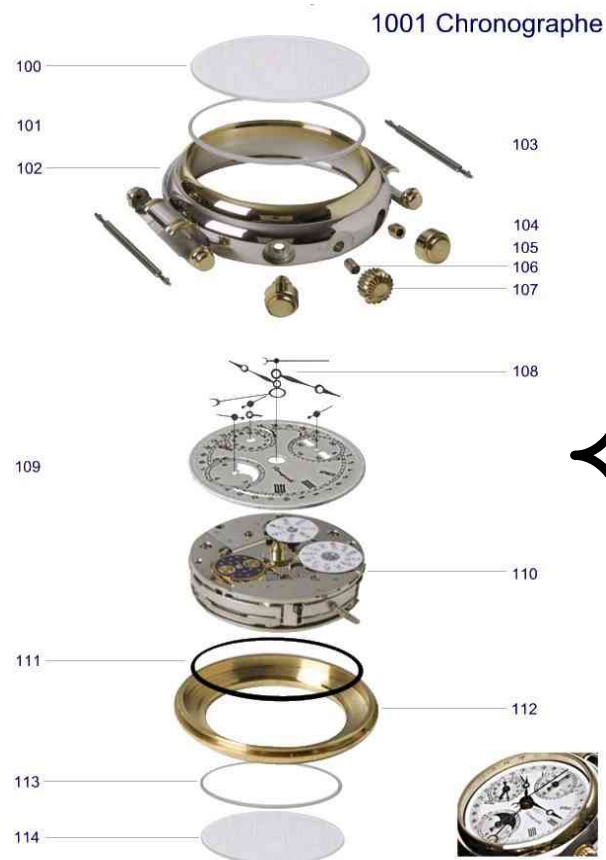
Deuxième conclusion...

Nous sommes dans une mutation sociologique qui voit se reconfigurer la représentation du travail dans la vie des acteurs européens, toutes générations confondues !

Avançons dans le raisonnement

Qu'est-ce qu'une génération ?

Un rappel du plan



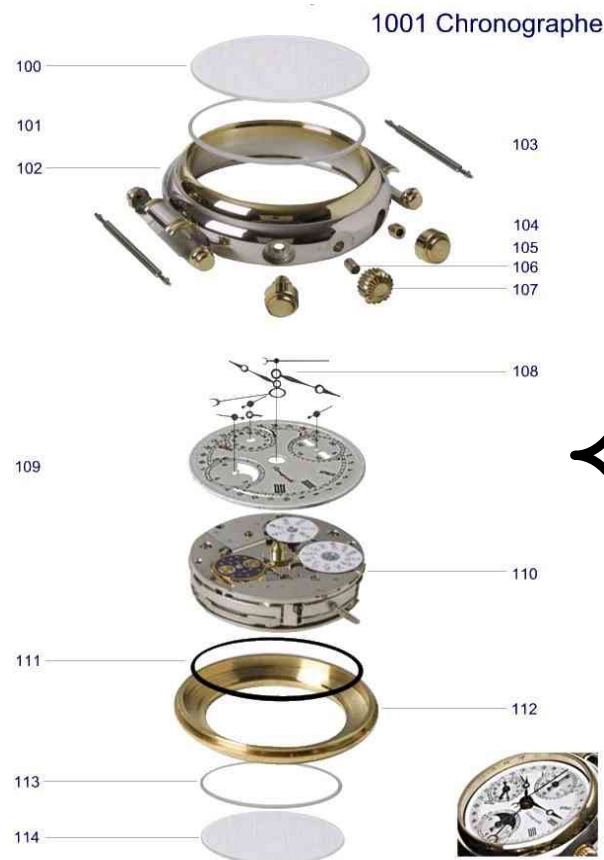
1. La Génération Y n'existe pas !
2. De quoi parle-t-on ?
 - a. Génération silencieuse
 - b. Babyboomers
 - c. Génération X
 - d. Génération Y
3. Relation au travail
Relation au chef
Relation à la vie
4. Plan d'actions et synthèse

Sur la «sociologie» des générations

	Génération silencieuse	Baby- Boomers	Génération x	Génération Y	Génération Z
Naissance	1933-1945	1946-1970	1970-1980	1980-1998	1996 - ?

entre entre entre entre
80 et 90 ans 50 et 80 ans 40 et 50 ans 25 et 40 ans

L'agenda en quatre messages



**1. La Génération Y
n'existe pas !**

2. De quoi parle-t-on ?

- a. Génération silencieuse
- b. Babyboomers
- c. Génération X
- d. Génération Y

**3. Relation au travail
Relation au chef
Relation à la vie**

4. Plan d'actions et synthèse

***Relation au chef, au travail,
à l'autorité***

8 éléments de différentiation

	Modèle	Implication	Fidélité	Technologie	Relation hiérarchique	Force	Attentes	Valeurs	Organisation
Silencieuse (1933-1945)	Paysan	Travailler jusqu'à l'épuisement. Subordonner la vie privée à la vie professionnelle	Totale envers l'employeur (contre de l'emploi à vie)	Grand intérêt, fascination pour la technologie	Grand respect de la hiérarchie	Travail et engagement	Un job	Sacrifice	Grande administration
Baby boomers (1946-1964)	Industrie	Travaille de nombreuses heures et en informe son manager	Partielle envers l'employeur (contre de l'emploi semi-à vie)	Difficulté	Respect	Engagé	Un salaire	Tenacité	Pyramide moderne
X (1965-1976)	Service	La vie privée commence à primer, mais le travail reste très important	Fidèle à son chemin, sa carrière, mais plus forcément à son employeur	Compétent	Quel intérêt à venir chef ?	Équilibré	Un salaire et un projet de vie	Responsabilité individuelle	Start up
Y (1977-1998)	Facebook	Le travail est un élément de la vie	Opportunité	Seconde nature, quoi que....	Ne sont pas impressionnés	Équilibriste Curieux Affranchis	Un projet de vie et un salaire	Ethique	Holcratie Entreprise libérée

**Je vous remercie
de votre attention**

*« La meilleure façon de prédire
l'avenir, c'est de le créer ».*

Peter Drucker

www.vicario.ch

079 742 67 81

stephane.haeffliger@vicario.ch

