

# Compréhension et cycle de vie des générations

Matériel didactique pour les entreprises familiales  
Module n°. 6



Erasmus+

# Dans ce module, vous apprendrez

Les différentes générations présentes sur le lieu de travail

Un bref aperçu d'un "parcours de vie" typique

A propos des stéréotypes et méta-stéréotypes des générations

Conseils sur la manière de travailler avec les générations,  
y compris pour la question de succession

Comment la compréhension des générations s'applique  
à votre entreprise et à la planification de la succession



# Introduction

La planification de la succession au sein des entreprises familiales peut prendre de nombreuses formes, tout comme la succession elle-même. L'entreprise peut passer d'un frère ou d'une sœur à l'autre au sein d'une même génération, d'un groupe familial à l'autre ou d'une génération à l'autre.

Les recherches menées dans le cadre du projet SUFABU ont révélé des commentaires et des préoccupations de la part des dirigeants et des propriétaires actuels concernant les générations en instance de départ, ce qui nous a amenés à nous demander s'il existait effectivement des différences entre les générations susceptibles d'affecter la succession des entreprises familiales.

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des cinq générations potentielles qui peuvent être impliquées dans une entreprise familiale, ainsi que des recherches et des informations disponibles pour faciliter la planification de la succession et apaiser les craintes et les préoccupations existantes.



# Attentes

Avant de commencer, prenez quelques minutes pour examiner les questions suivantes - notez vos réponses car elles nous serviront ultérieurement de base de réflexion. Sachez qu'il s'agit d'un exercice destiné à la génération actuelle.

- 1 Envisagez-vous une succession d'entreprise familiale dans un avenir proche, et quand ?
- 2 Connaissez-vous déjà quel membre de la famille va quitter ?
- 3 La transmission de la propriété ou de la direction de l'entreprise vous préoccupe-t-elle ?
- 4 Si cela vous préoccupe, pourquoi cela vous préoccupe-t-il ?
- 5 Craignez-vous que les jeunes générations ne s'occupent pas de l'entreprise comme vous l'avez fait ?
- 6 Si oui, pourquoi ?
- 7 Avez-vous envisagé les différences qu'il peut y avoir entre vous et votre successeur potentiel ?
- 8 Vous craignez que votre successeur ne fasse les choses différemment ?
- 9 Si oui, pourquoi ?

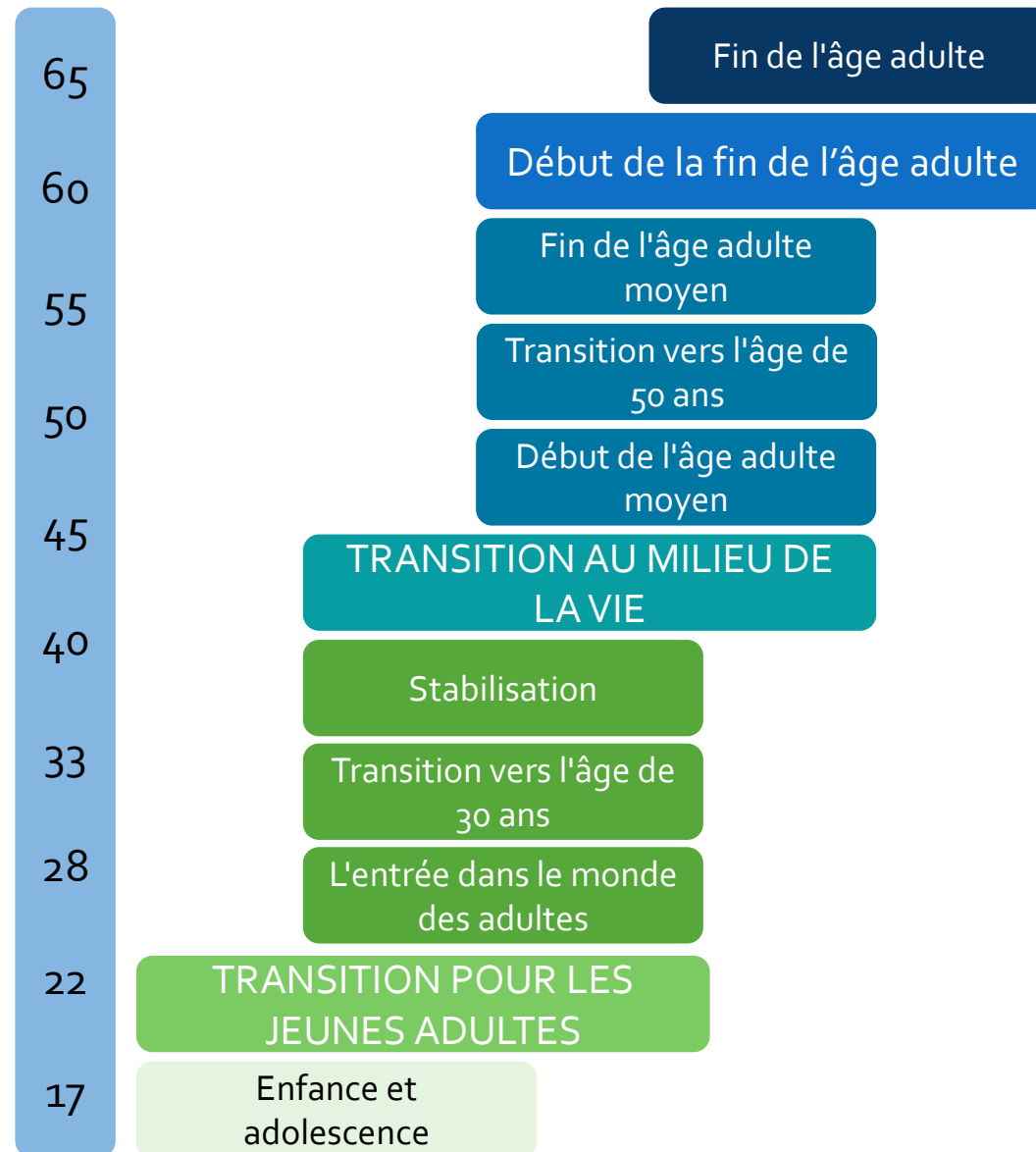


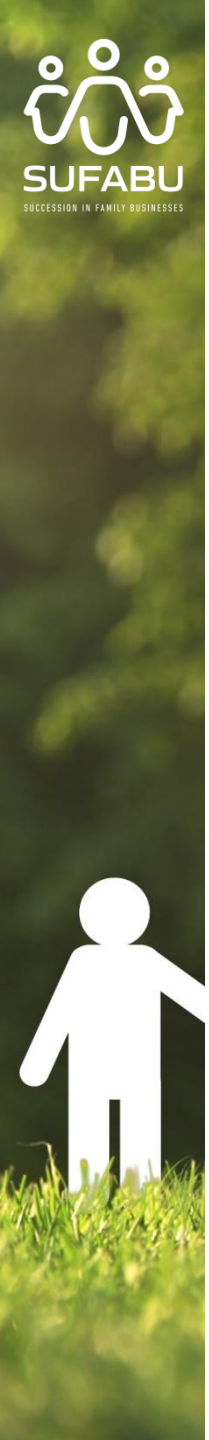
# Parcours de vie

Daniel Levinson (1978) divise la vie d'une personne en étapes et phases. La compréhension de ces phases de la vie d'une personne (il faut savoir que Levinson n'a interrogé que des hommes pour ses recherches, ce modèle est donc très masculin) peut être utile pour identifier les moments optimaux pour l'intégration d'un successeur potentiel dans l'entreprise familiale.

Cependant, comme ce modèle est basé sur des hommes qui ont grandi aux États-Unis dans les années 50 et 60, nous devons nous méfier des changements qui se produisent non seulement chez les individus au fil du temps, mais aussi dans les sociétés. Le modèle de Levinson peut ne pas être aussi valable pour les générations suivantes que pour la génération des "Boomers" qui a servi de base au modèle.

En bref, **les décisions fondées sur des attentes existantes, telles que les différences entre les générations, doivent être examinées avec soin.**





# Exercice sur le cycle de vie

| Instructions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |      |            |            |            | Gén | Nom | Année de naissance | Âge dans 10 ans | Âge dans 20 ans | Âge dans 30 ans |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------------|------------|------------|-----|-----|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <div>1. Inscrivez les membres de votre famille avec leur année de naissance</div> <div>2. Déterminez l'âge qu'ils auront dans 10, 20 et 30 ans.</div> <div>3. Associez ces données à la date à laquelle vous pensez que votre succession aura lieu, et aux " Saisons de la vie " de Levinson de la page précédente.</div> <div>4. Sachez toutefois que chacun est différent et que nous ne correspondons pas tous à des étapes de vie claires et concises !</div> |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |      |            |            |            |     |     |                    |                 |                 |                 |
| Gen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Familiemedlemmer | Født | Alder 2018 | Alder 2025 | Alder 2030 |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Karin            | 1944 | 74         | 81         | 86         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Anne Jorunn      | 1967 | 53         | 60         | 65         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Alf              | 1965 | 51         | 58         | 63         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Simone           | 1975 | 43         | 50         | 55         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Magnus           | 1994 | 24         | 31         | 36         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katrine          | 1995 | 23         | 30         | 35         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Simon            | 1995 | 23         | 30         | 35         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hanne            | 1996 | 22         | 29         | 34         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Karianne         | 1999 | 19         | 26         | 31         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Vilde            | 2003 | 15         | 22         | 27         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kajsa            | 2007 | 11         | 18         | 23         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ellinor          | 2011 | 7          | 14         | 19         |     |     |                    |                 |                 |                 |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aurora           | 2017 | 1          | 8          | 13         |     |     |                    |                 |                 |                 |

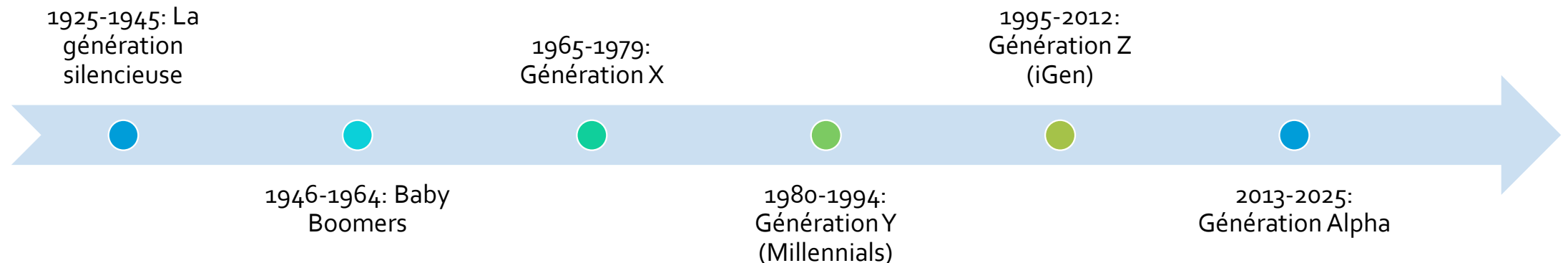
# Les générations

Tout d'abord, **qu'est-ce qu'une génération ?**

Le Centre for Generational Kinetics définit une génération : « ... un groupe de personnes nées à peu près au même moment et élevées à peu près au même endroit. Les personnes de cette cohorte de naissance présentent des caractéristiques, des préférences et des valeurs similaires au cours de leur vie. »

En 2020, il y a potentiellement cinq générations de travailleurs qui contribuent au succès des entreprises. Cela pourrait être plus probable dans les entreprises familiales en raison des générations familiales plus âgées qui restent après l'âge "normal" de la retraite, et des générations familiales plus jeunes qui entrent dans l'entreprise à un âge précoce pendant les vacances scolaires et autres.

**Qui sont donc ces générations ?**



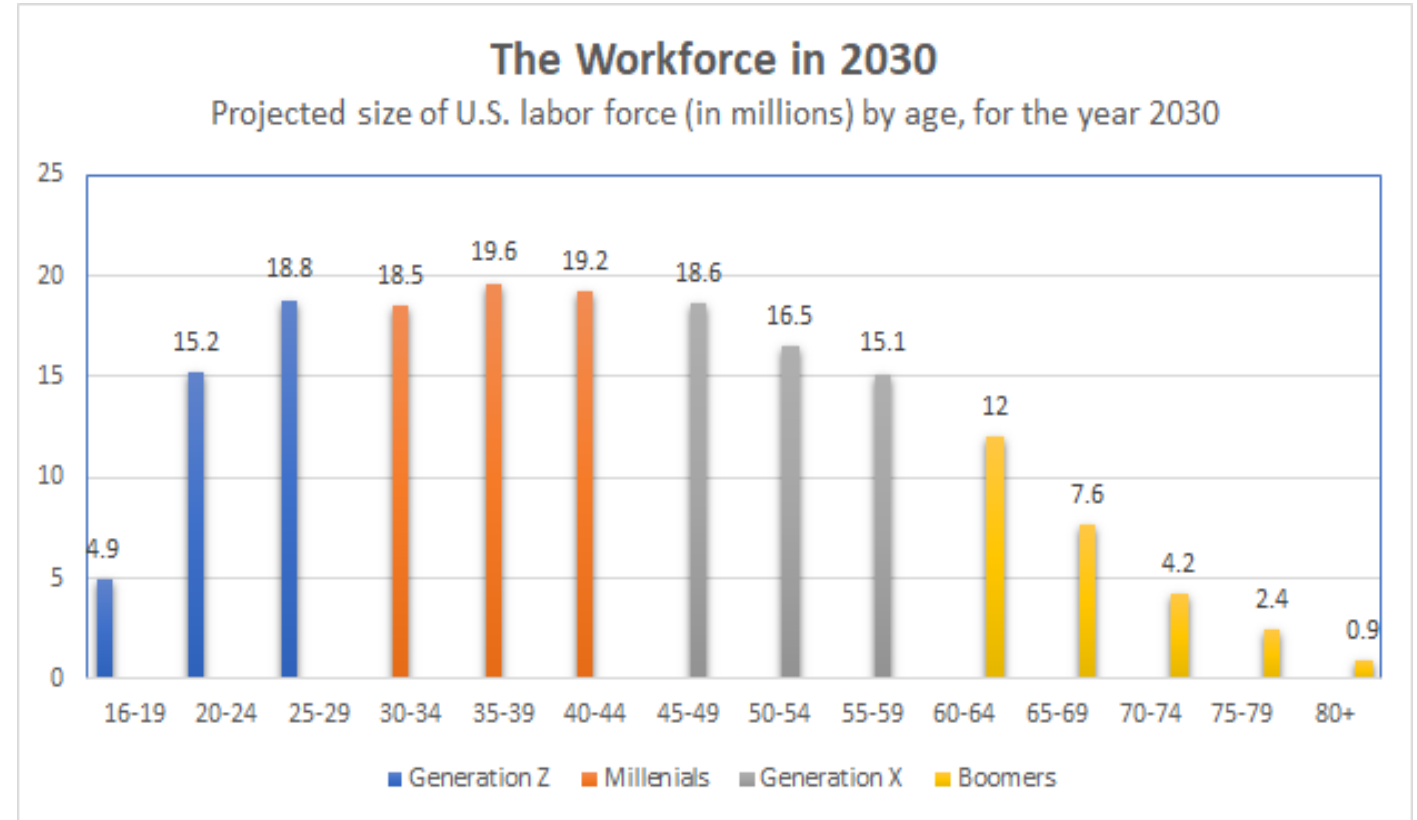


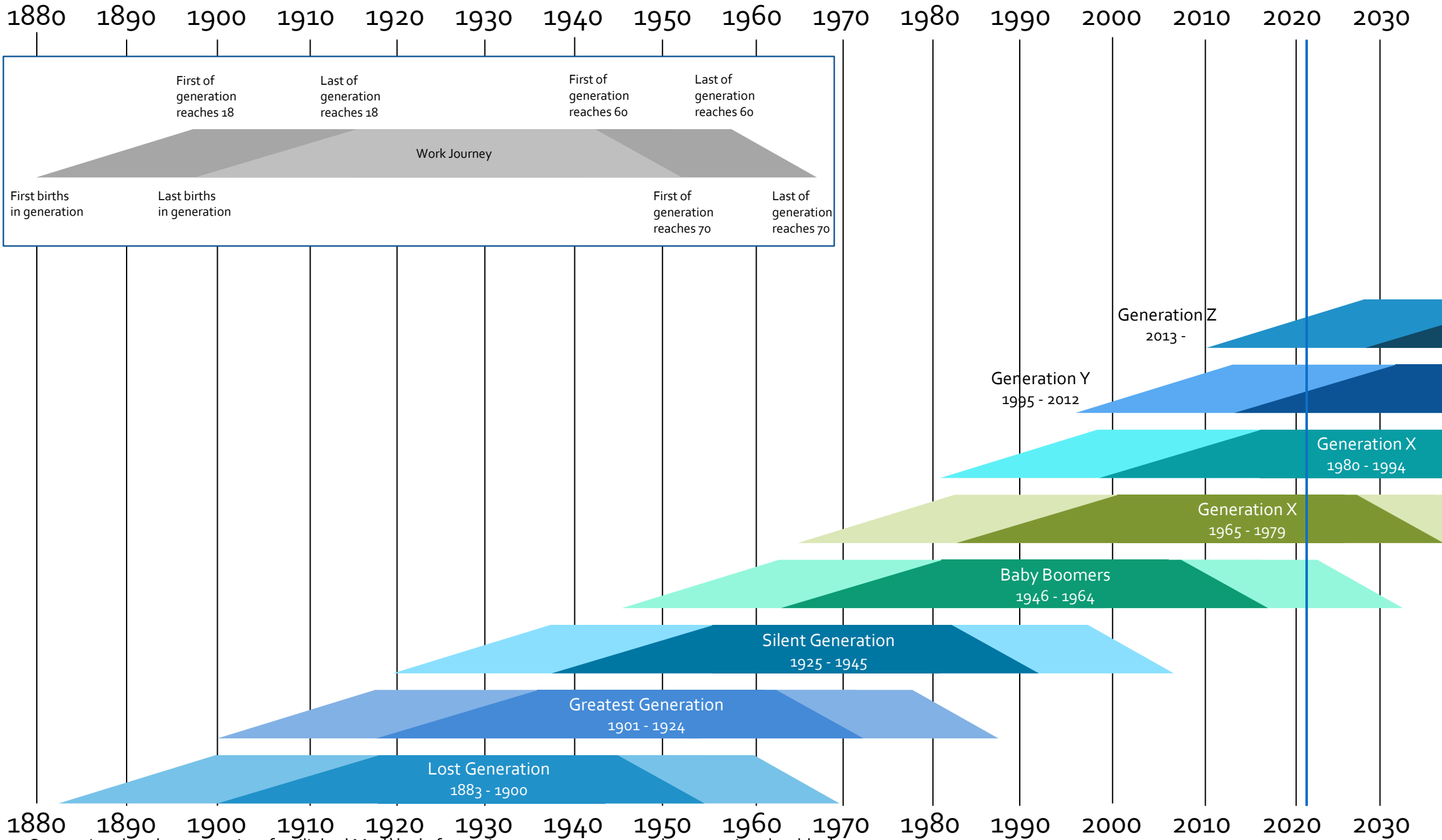
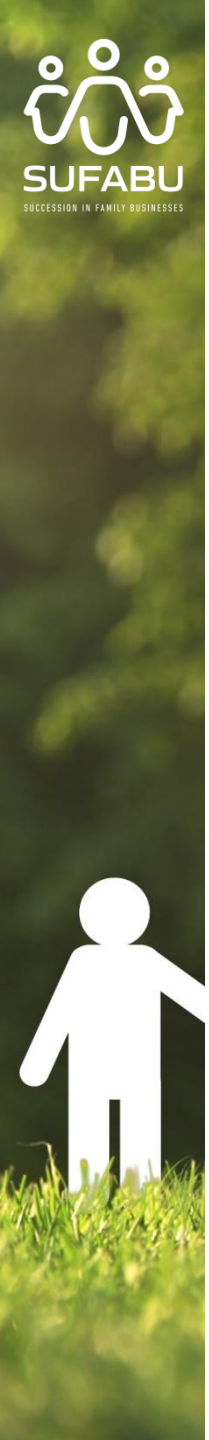
# Les générations

Dans les dix ans à venir, le ministère américain du travail prévoit que la majorité des travailleurs seront des Millenials (génération Y), suivis de près par les iGen.

Bien qu'il s'agisse de données américaines, nous pouvons nous attendre à des différences générationnelles similaires en Europe. Les entreprises doivent donc tenir compte de ces nouvelles données démographiques en tant que clients, employés, consommateurs et propriétaires d'entreprises.

Vous pouvez voir le parcours professionnel approximatif de chaque génération sur la diapositive suivante.





# Attentes des générations

Chaque génération a des "attentes" que les autres générations attendent d'elle. Celles-ci peuvent varier selon les pays et les cultures, mais le tableau ci-dessous présente les "attentes" pour l'Europe et l'Amérique du Nord. N'oubliez pas qu'il ne s'agit que d'attentes et d'hypothèses à ce stade.

| Génération silencieuse                                                                                                                                                         | Baby Boomers                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Génération X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Gén Y (Millennials)                                                                                                                                                                                           | Gén Z (iGen)                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1925-1945                                                                                                                                                                      | 1946-1964                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1965-1979                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1980-1994                                                                                                                                                                                                     | 1995-2012                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleur acharné</li> <li>• Volonté forte</li> <li>• Loyal</li> <li>• Respectueux de l'autorité</li> <li>• Traditionnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienté vers les objectifs</li> <li>• Compétitif</li> <li>• Valorise les relations</li> <li>• Aime les hiérarchies</li> <li>• Axé sur la carrière</li> <li>• Bonnes compétences interpersonnelles</li> <li>• Possibilité d'opportunités faciles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Travailleur acharné</li> <li>• Rigoureux (équilibre entre vie professionnelle et vie privée)</li> <li>• Bien éduqué</li> <li>• Diversité ethnique</li> <li>• Individualiste</li> <li>• Indépendant</li> <li>• Autosuffisants</li> <li>• Débrouillard</li> <li>• Adaptable au changement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratif</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Pas de difficultés à changer d'emploi pour une promotion.</li> <li>• Le salaire n'est pas une priorité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital native</li> <li>• Technophile</li> <li>• Apprécie la sécurité de l'emploi</li> <li>• Apprécie le bien-être financier</li> <li>• Autonomes</li> </ul> |

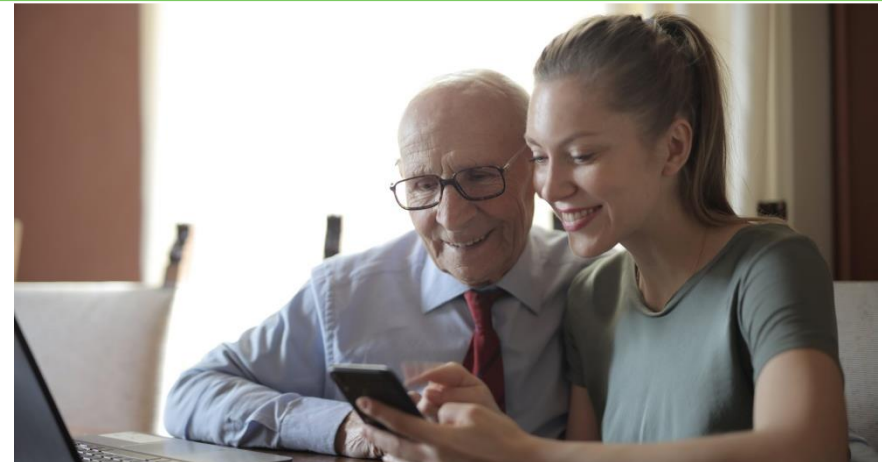
# Attentes : Réelles ou imaginaires ?

La Harvard Business Review (2019) suggère que *"la plupart des preuves des différences générationnelles en matière de préférences et de valeurs suggèrent que les différences entre ces groupes sont assez faibles."* Ils concluent que les différences générationnelles au travail ne sont peut-être pas des différences entre les générations, mais plutôt des croyances que ces différences existent - une prophétie auto-réalisatrice ?

Ce point est renforcé par l'examen de 20 études par David Costanza et al qui concluent que *"les relations entre l'appartenance à une génération et les résultats liés au travail sont modérées à faibles, essentiellement nulles dans de nombreux cas."*

▶ *Ne pensez pas trop à ce que les autres générations pensent ou font. La plupart des études suggèrent que ces stéréotypes sont incorrects.*

▶ *Les recherches montrent que les différences entre les générations ne se traduisent pas nécessairement par des différences sur le lieu de travail.*





# Méta-stéréotypes

Les méta-stéréotypes sont un nouveau concept qui s'intéresse à ce que **les gens croient que les autres pensent d'eux**. Par exemple, un travailleur âgé peut croire que les jeunes travailleurs le considèrent comme "grincheux", "têtu" ou "figé dans ses habitudes", alors que tel n'est pas le cas. Cependant, le travailleur plus âgé qui pense que c'est le cas peut causer des problèmes. Finkelstine et al suggèrent que ces stéréotypes concernant les travailleurs âgés et d'âge moyen sont relativement positifs, alors que ceux concernant les jeunes travailleurs couvrent un éventail plus large et sont plus négatifs (inexpérimentés par exemple).

► *Vous pensez peut-être que les autres générations voient votre génération comme x, y ou z, mais les études semblent indiquer que ce n'est pas le cas.*

► *Sachez que certains de vos travailleurs plus âgés peuvent avoir des "attentes" vis-à-vis de leurs successeurs plus jeunes en fonction de leur génération. Ces attentes peuvent être erronées et vous devez réfléchir à la manière de les sensibiliser avant que des problèmes ne surviennent.*

“

*Soyez conscient des différences  
générationnelles, mais évitez les  
préjugés générationnels.*

”

# Les influences externes : Introduction

Les différences générationnelles peuvent souvent être influencées par des facteurs externes. Le [Pew Research Center](#) (2015) a indiqué que des effets distincts peuvent provoquer des différences d'attitudes entre les groupes d'âge. La recherche a divisé ces facteurs en trois groupes :

## Effets du cycle de vie ou de l'âge

- Les différences entre les jeunes et les personnes âgées sont largement dues à leur position respective dans le cycle de vie.

## Effets de période

- Lorsque des événements, des circonstances ou des forces sociales affectent simultanément tout le monde
  - Événements (par exemple, guerres, mouvements sociaux, booms économiques ou arrestations)
  - Circonstances (percée scientifiques ou technologiques)
  - forces sociales (telles que la visibilité croissante des groupes LGBTQ dans la société).

## Effets de période

- Les différences entre les générations peuvent être le résultat de circonstances historiques uniques vécues par les membres d'une cohorte d'âge.

# Les influences externes : Introduction

- ❖ DeLucia C (2015) a également suggéré que l'exposition formative (enfance) aux influences politiques, culturelles et sociales pourrait potentiellement avoir un impact sur les attitudes et les préférences d'un individu sur le lieu de travail.
- ❖ Ces facteurs façonnent fondamentalement leur expérience, définissent leurs croyances, leurs attentes et, à leur tour, affectent les attitudes et les valeurs.
- ❖ La capacité de comprendre, d'apprendre et d'exploiter efficacement la diversité multigénérationnelle sera nécessaire aux organisations pour construire et maintenir des systèmes de haute performance.

La compréhension de ces facteurs et de ces différences permet aux entreprises et aux particuliers :

Adopter les valeurs et surmonter les obstacles aux différentes pratiques ;

Adopter la franchise et la transparence au sein des organisations et du style de gestion.

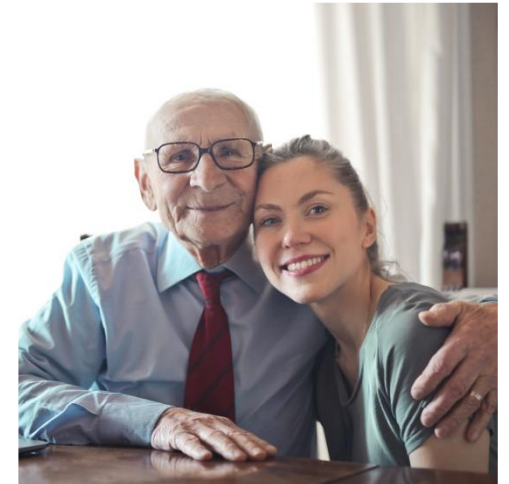


# Influences sociales, culturelles et géographiques



La géographie, le social et le culturel influencent la compréhension générationnelle mais peuvent différer selon les circonstances. Cette hypothèse est étayée par les recherches menées par Schuman et Scott (1989), qui suggèrent que les **identités générationnelles sont fondées sur les souvenirs collectifs d'événements partagés** qui ont lieu au cours des dernières années de la période de formation de chaque génération. Les événements sociaux, politiques et économiques propres à chaque pays ont façonné les perspectives et les approches spécifiques de la population.

Les perspectives, la vision du monde, l'éducation et les traditions (les éléments qui constituent une culture) sont fondamentalement différents d'une génération à l'autre (Brinckerhoff P., 2007).



# Influences sociales, culturelles et géographiques



Erikson T. (2011) indique également que la géographie influence considérablement la formation des croyances et des comportements générationnels. Par exemple, des circonstances nationales telles que la Seconde Guerre mondiale ont fortement influencé le développement des traditionalistes (nés de 1928 à 1945) et des boomers (nés de 1946 à 1960), et les résultats des événements diffèrent selon les pays (comme ceux des États-Unis ou du Royaume-Uni par rapport à la Russie, l'Allemagne de l'Est, la Chine).

Des facteurs tels que **l'état de l'économie, les possibilités d'éducation ou l'environnement politique** ont également contribué aux différences entre les générations et entre les pays. Par exemple, l'état de l'économie locale pendant leurs années de formation a eu des implications majeures sur leur vision de la vie aujourd'hui pour la génération X, comme les exemples de la Chine et de l'Inde en raison des réformes économiques.



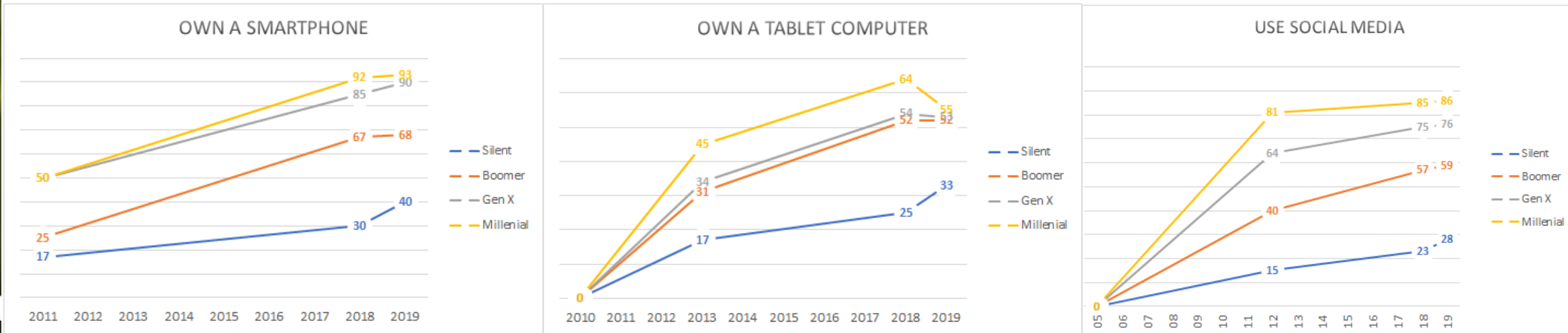
# Influences de la technologie

- ❖ Le développement du numérique et des nouvelles technologies influence le fossé des générations. Cependant, la génération Y à travers le monde a eu le plus grand nombre d'expériences partagées de toutes les générations en raison principalement de l'accès aux technologies numériques (Erikson, 2011).
- ❖ Selon Vogels E. 2019 dans un [document](#) de Pew Research, 92 % de la génération Y possèdent un smartphone, contre 85 % de la génération X et 67 % de la génération des Baby Boomers. Les baby-boomers (alias "immigrants numériques") obtiennent généralement leurs nouvelles de la télévision, tandis que la génération Z est plus attachée aux informations sur les réseaux sociaux et aux tendances comme les hashtags.
- ❖ Alors que les différentes générations partagent des ambitions, des motivations et des objectifs similaires, les [études](#) de CompTIA mettent en évidence un **fossé technologique qui se creuse rapidement entre les générations et des différences en matière de culture numérique**. Il existe plusieurs façons dont la technologie influence les différences entre les générations ([Entrepreneur, 2019](#)):
  1. **Communication**
  2. **Nouvelles compétences**
  3. **Perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**

En comprenant ces différences, les entreprises pourraient adopter les diverses valeurs et motivations pour surmonter les limites de l'innovation numérique, et les intégrer dans la gouvernance et la gestion de leur organisation.

# Les influences de la technologie

La génération Y est en tête pour certaines pratiques d'adoption de la technologie, mais les baby-boomers et les membres de la génération X sont aussi des adeptes convaincus. Pourcentage d'adultes américains de chaque génération qui disent...



Note : Les personnes qui n'ont pas donné de réponse ne sont pas représentées.  
Source : Enquête réalisée du 8 janvier au 7 février 2019. CENTRE DE RECHERCHE PEW



“ La génération Z et, plus tard, la génération Y seront les **PREMIÈRES** générations depuis de nombreuses années qui ne devraient **PAS** bénéficier d'une plus grande sécurité financière que leurs parents. ”

# Motivations

Il est essentiel de comprendre les motivations de vos jeunes employés, ainsi que celles des dirigeants ou propriétaires qui vous succéderont, pour assurer une transition réussie et une certaine prospérité dans le futur. Ce qui vous motive peut ne pas motiver votre successeur ou votre personnel de la même manière.

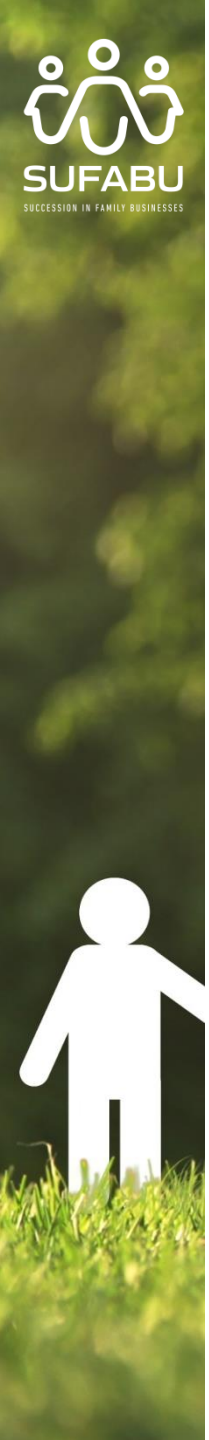
Plus de 16 000 personnes ont participé à une étude mondiale d'Universum sur la génération Y, qui a montré que 73 % des répondants préfèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à des salaires plus élevés, et que 82 % préfèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à leur position actuelle dans l'entreprise.

Alors que les autres générations vivaient pour travailler, les données nous montrent que les **générations futures veulent travailler pour vivre**, ce qui pourrait avoir des conséquences importantes sur le succès futur de votre entreprise ET sur la planification de votre succession.

L'étude réalisée par Universum, EMI et la Fondation HEAD révèle également que 42 % des personnes interrogées préfèrent ne pas avoir de travail plutôt que d'en avoir un qu'elles détestent. Cette tendance est en contradiction directe avec les générations précédentes qui occupaient des emplois de mauvaise qualité uniquement pour survivre.

► *Qu'est-ce qui motive vos successeurs potentiels en matière de leadership et de propriété ? Avez-vous répondu à ces motivations ?*

► *Êtes-vous absolument certain que le successeur que vous avez choisi souhaite reprendre l'entreprise ? Si ce n'est pas le cas, il pourrait être plus enclin que les générations précédentes à quitter l'entreprise !*



# Engagement entre les générations

Il a déjà été suggéré que les stéréotypes générationnels peuvent être erronés, cependant, des études variées ont montré qu'il existe des méthodes cohérentes pour tirer le meilleur parti des générations - si cela peut s'adresser principalement aux employés, cela s'applique également aux dirigeants et aux propriétaires.

| Boomers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Génération X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | GénY (Millennials)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1946-1964                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1965-1979                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1980-1994                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Notez les réussites et informez-les. N'attendez pas que la situation se dégrade - donnez-leur des informations.</li><li>• Les gens veulent apprendre en permanence, alors proposez des mentors, même aux travailleurs les plus âgés. Assigner un baby-boomer comme mentor à un jeune travailleur peut être bénéfique pour toutes les parties.</li><li>• Même les baby-boomers veulent avoir la possibilité de développer leurs compétences - offrez-leur de bonnes options de DPC.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Veillez à leur donner l'occasion d'essayer de nouvelles choses et de relever de nouveaux défis.</li><li>• Ils veulent avoir la possibilité de se lancer, de prendre des initiatives et de développer leurs compétences - donnez-leur la possibilité de le faire.</li><li>• Ils peuvent être individuels, mais assurez-vous que quelqu'un dans l'entreprise comprenne leurs besoins individuels pour maintenir leur niveau d'engagement.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Partagez fréquemment des feedbacks avec eux, surtout lorsqu'ils sont positifs..</li><li>• Comme pour les baby-boomers, un système de mentorat peut vraiment rapprocher les générations. Des études montrent que la Gen Y apprécie cela.</li><li>• Mettez la technologie à leur disposition et donnez-leur la possibilité de vous enseigner la technologie.</li><li>• La flexibilité des horaires est liée à la compréhension de la technologie par les jeunes. Doivent-ils être présents sur votre lieu de travail à des heures fixes ?</li><li>• Offrez-leur la possibilité de contribuer à la société.</li></ul> |

# Ce que cela signifie pour votre entreprise

Le rapport mondial Workmonitor de Randstad de 2018 apporte un aperçu générationnel intéressant sur le lieu de travail. Trois conclusions clés qui sont pertinentes pour les entreprises familiales sont :

1. Que 86% des répondants préfèrent travailler dans une équipe multigénérationnelle,
2. que 83% des répondants ne se souciaient pas de l'âge de leurs managers directs tant qu'ils étaient inspirants et,
3. 80% des personnes interrogées pensent que les principales différences dans le travail au sein d'une équipe multigénérationnelle sont les styles de communication.

► *Ne vous inquiétez pas excessivement des différentes générations qui dirigent ou qui sont propriétaires.*

► *Des études montrent que les employés veulent des dirigeants et des managers "inspirés", et l'âge n'est pas forcément un vrai problème.*



# Ce que cela signifie pour votre plan de succession

Une étude récente d'Univsum a identifié des caractéristiques variées des générations X, Y et Z. Pour ces trois générations, l'une des raisons pour lesquelles elles évitent les postes de direction est le stress - en effet, plus de 50 % de chaque génération interrogée a déclaré que le stress rend les rôles de direction peu attrayants.

Calabro, Minichilli, Amore et Brogi (2018) ont identifié que les entreprises familiales devraient (si elles sont en place) briser la règle du "premier-né qui prend la relève" afin de trouver le bon candidat. Leurs recherches montrent que le fait de respecter une succession pure assurée par le premier-né, sans examen des autres candidats, peut mettre en péril l'avenir à long terme de l'entreprise.

*Pour des histoires réelles de succession dans des entreprises familiales, lisez nos [études de cas](#) !*

► *Étudiez comment la génération suivante perçoit le stress lié à l'entreprise chez les dirigeants actuels. Pouvez-vous apporter des changements pour atténuer ce phénomène ?*

► *Assurez-vous de considérer TOUS les candidats à la succession des dirigeants et des propriétaires. Vous avez la possibilité de déroger à toute règle de primogéniture (premier né) qui pourrait être considérée comme "ce que nous faisons toujours".*

# Réflexion

Après avoir lu ce chapitre, prenez le temps de vous concentrer sur ce que vous avez appris. Rappelez-vous les questions auxquelles vous avez répondu au début et demandez-vous si vous y répondriez différemment..

- 1 Envisagez-vous une succession d'entreprise familiale dans un avenir proche, et quand ?
- 2 Connaissez-vous déjà quel membre de la famille va quitter ?
- 3 La transmission de la propriété ou de la direction de l'entreprise vous préoccupe-t-elle ?
- 4 Si cela vous préoccupe, pourquoi cela vous préoccupe-t-il ?
- 5 Craignez-vous que les jeunes générations ne s'occupent pas de l'entreprise comme vous l'avez fait ?
- 6 Si oui, pourquoi ?
- 7 Avez-vous envisagé les différences qu'il peut y avoir entre vous et votre successeur potentiel ?
- 8 Vous craignez que votre successeur ne fasse les choses différemment ?
- 9 Si oui, pourquoi ?

# Récapitulatif

- ▶ *Considérez où en est votre successeur dans son parcours de vie et demandez-vous, ainsi qu'à lui, s'il pense être prêt.*
- ▶ *Ont-ils ou avez-vous, dans leur vie actuelle, d'autres problèmes qui pourraient détourner leur attention du processus stressant de la succession de l'entreprise familiale ?*
- ▶ *Il pourrait y avoir cinq générations différentes au sein du personnel à ce stade. Pensez à votre personnel et à la façon dont il accueillerait un nouveau propriétaire ou dirigeant.*
- ▶ *N'oubliez pas que vos attentes préexistantes à l'égard des différentes générations (et notamment des plus jeunes) peuvent ne pas être étayées par la réalité.*

# Récapitulatif

- ▶ *Les stéréotypes peuvent être destructeurs. Prenez en compte la personne et ce que vous savez d'elle, et non les attentes stéréotypées de sa génération.*
- ▶ *Les méta-stéréotypes sont réels et peuvent influencer votre processus de prise de décision. Ignorez vos présomptions et vos idées préconçues et réfléchissez à la personne la plus apte à prendre la relève.*
- ▶ *Il existe des différences entre les générations, mais ne tombez pas dans le piège des préjugés générationnels.*
- ▶ *N'oubliez pas que les jeunes générations pourraient être votre futur marché ou client, et qu'elles pourraient bien avoir des idées pertinentes pour faire avancer l'entreprise. Vous devrez peut-être laisser tomber ce que vous avez trouvé normal.*

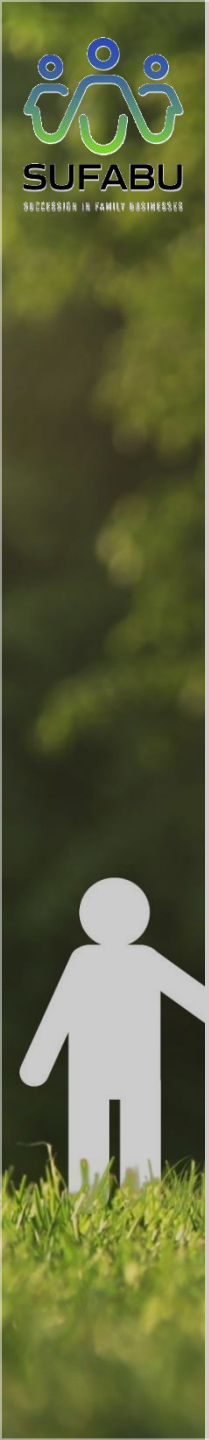


# Récapitulatif

- ▶ *Votre successeur souhaite-t-il réellement reprendre l'entreprise familiale ou se sent-il contraint de le faire ?*
- ▶ *Les motivations peuvent être différentes d'une génération à l'autre. Prenez en compte les motivations du successeur potentiel avant de prendre votre décision finale.*
- ▶ *N'oubliez pas que la décision de savoir qui doit reprendre l'entreprise familiale doit être prise en accord avec vous et avec le successeur potentiel !*
- ▶ *L'âge n'est pas vraiment un problème. Considérez les compétences et l'expérience avant l'âge.*

# Sources

- ❖ Costanza, D. et al. (2012) Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394. doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- ❖ Calabro, M., Amore and Brogi. (2018). *The Courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*. Wiley
- ❖ CompTIA research: *Research On Managing A Multigenerational Workforce*, <https://www.comptia.org/content/research/managing-the-multigenerational-workforce-2018>
- ❖ DeLucia C. 2015. Generational Formative Influences on Workplace Attitudes and Values, [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od\\_theses\\_msod](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od_theses_msod)
- ❖ Erickson T. 2011. *Generations Around the Globe*, <https://hbr.org/2011/04/generations-around-the-globe-1>
- ❖ Entrepreneur, (2019) 3 *Ways Technology Influences Generational Divides at Work*, <https://www.entrepreneur.com/article/290763>
- ❖ Levinson, D. J. (1977). The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development. *Psychiatry*, vol. 40, 99-112
- ❖ Harvard Business Review (2019). *Just How Different Are Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers at Work?* Available at: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> (Accessed: 30 November 2020).
- ❖ NV, R. (2020) randstad workmonitor, Workforceinsights.randstad.com. Available at: <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q22018> (Accessed: 17 December 2020).
- ❖ Pew Research Center, 2015, The Whys and Hows of Generations Research, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/#:~:text=Differences%20between%20generations%20can%20be,the%20process%20of%20forming%20opinions>
- ❖ Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memory. *American Sociological Review*. 54. 359. 10.2307/2095611.
- ❖ Vogels E, (2019) *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. [www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use)
- ❖ "What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes" (2020), p. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.673279> (Accessed: 1 December 2020).
- ❖ "Keeping Generation X, Y and Z From Throwing Away Their Shot at Leading" | *Universum* (2017). Available at: <https://universumglobal.com/blog/keeping-generation-x-y-z-throwing-away-shot/> (Accessed: 15 December 2020).



## CONTACT

Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

**Ms Kristýna STRNADOVÁ**

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession dans les entreprises familiales | Modèle  
de formation pour un processus de succession durable dans les  
entreprises familiales

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an  
endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be  
held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## PROJECT CONSORTIUM



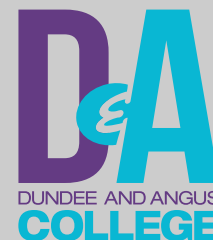
**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**EFB** EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



**Family  
Business  
Norway**



Co-funded by the  
**Erasmus+ Programme  
of the European Union**

