

MANAGER LA GÉNÉRATION Y : UTOPIE OU RÉALISME ?



Ce document a été réalisé par **Philippe CAQUET**, fondateur et dirigeant de la société **Boost'rh**, partenaire de votre capital humain.

INTRODUCTION

« Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans. »

Ces propos ont été tenus en 470 avant Jésus Christ par Socrate. Ils seraient toujours d'actualité si la Génération Y n'existait pas. En effet, toutes les générations ont toujours reproché aux plus jeunes, leur propre comportement qu'elles avaient au même âge. Or ceci n'est pas valable en ce qui concerne la Génération Y. Nous sommes confrontés à un phénomène de société, avec une nouvelle génération qui non seulement ne fonctionne pas selon les règles de leurs aînés, mais impose ses valeurs et transforme la Société d'aujourd'hui.

On les appelle Génération Y, génération 2.0, enfants du millénaire, la Y génération, Gen Y, ou encore les Yers, et contrairement aux pays anglo-saxon, on commence à les découvrir en France. Ils sont 13 millions de personnes, représentent 20% de la population française et ont moins de 30 ans. Ils arrivent sur le marché du travail avec un mode de fonctionnement atypique par rapport à leurs aînés qui ne les comprennent pas et qui ne savent pas comment les gérer.

LA GÉNÉRATION Y

La génération Y succède à la génération X (1965 - 1980), définie ainsi par son manque d'identité propre. C'est une génération très curieuse d'où également son appellation qui lui correspond bien en anglais, la « Y Generation ».

Nés après 1980, les jeunes Y sont débrouillards, branchés, et ont une autre vision de la vie. Ce qui les définit, c'est leur personnalité, bien différente de celle de leurs parents qui les rend, aussi incompréhensibles.

Les jeunes Y ont baigné tout petit dans l'abondance matérielle de la part de leurs parents, pour compenser l'affection qui ne pouvait être donnée par des parents absents, trop préoccupés par leur carrière et leur vie professionnelle. Ce sont les enfants de la crise des années 1980 et du divorce, puis des familles recomposées où chacun a dû s'imposer pour faire sa place. Ils sont individualistes et débrouillards et n'ont pas l'intention de perdre leur vie à la gagner. Pragmatiques, seuls l'action et le résultat comptent. Ils sont nés avec les jeux vidéo et très rapidement sont passés à internet. Ils sont très à l'aise avec tous les nouveaux outils de communication et vivent dans le virtuel. Habités à solliciter leurs propres réseaux pour s'informer, ils ne font pas confiance aux discours officiels du monde de l'entreprise, du monde politique, religieux ou syndical. Multitâches, ils peuvent lire un document, participer à un « tchat » sur messagerie instantanée, discuter avec vous et écouter de la musique en même temps. Le monde de l'entreprise n'est pas le sien et, le Y a du mal à s'intégrer, il est parfois rejeté et reste difficile à manager. Il est aussi impatient : il veut des réponses immédiates. Il va donc droit au but, veut communiquer de manière instantanée avec la bonne personne. Pour cela, il sait prendre les raccourcis qu'il juge efficace sans s'embarrasser de procédures ou d'autorisations qui freinent sa réactivité.

Il est également curieux et à soif d'apprendre en permanence. Habitué à un monde qui change vite et à maîtriser des flux d'information, il a besoin d'avoir accès à toute l'information sans barrière.

Le Y n'hésitera pas à quitter son emploi dès lors qu'il s'ennuie, n'apprend plus rien, manque d'autonomie, ressent un déficit de confiance, ou n'a plus l'impression de prendre du plaisir à travailler.

1- LE Y INDIVIDUALISTE, ADAPTABLE ET DÉBROUILLARD

Individualiste est le terme que l'on peut employer pour définir la génération Y. En effet, ces jeunes savent se débrouiller seuls, ils n'ont jamais référés à leurs parents, leurs enseignants et maintenant, encore moins à leurs employeurs. Ils sont libres et prennent la décision qu'ils jugent la mieux adaptée et la plus rapide. Pour eux, les validations par toute une ligne hiérarchique sont une perte de temps, déresponsabilisent les salariés, et ralentissent l'efficacité. Ils ne s'encombrent pas de procédures à suivre mais pratiquent l'efficacité avant tout. Ils court-circuitent la hiérarchie et les procédures. Ils sont directs, pragmatiques, et opérationnels au quotidien. Ils agissent dans le concret avec efficacité. Aux entreprises maintenant, de savoir exploiter leurs compétences, sur des postes requérant rapidité, efficacité et service aux clients.

2- COMMENT GÉRER SA SOIF D'ÉVOLUTION ?

Les jeunes Y sont en phase avec les attentes des entreprises. La vitesse du changement, et la recherche de la performance individuelle leur conviennent parfaitement. Ils sont très intéressés par le développement de leurs compétences et sont dans une optique de l'apprentissage au quotidien. Ce sont les artisans de leur propre carrière professionnelle. Ils veulent des formations dynamiques, participatives et ludiques. Or, ils estiment que la formation professionnelle en entreprise est trop statique et rigide. Les programmes de formation doivent faire preuve d'originalité. Le jeune Y recherche une formation vivante, dynamique, pendant laquelle il se prend au jeu et s'amuse en apprenant. Il attend des formations du style : autoformation, visites, mises en situation, stages sur le terrain, ou parrainage permettant des interactions entre le monde de la formation et celui du travail. L'entreprise doit être apprenante, et les stagiaires doivent apprendre en faisant, mais de façon ludique sous forme de jeux, par exemple. Car il faut préciser, que les Y cherchent à accroître leurs connaissances mais également à vivre des expériences, même en formation. La formation doit devenir personnalisée, affective, et susciter l'envie en plaçant les stagiaires en position d'acteurs.

Aujourd'hui déjà, on ne parle plus d'apprendre les fondamentaux de la communication mais de convaincre en deux minutes. On est davantage tourné vers le dynamisme, l'opérationnel et l'efficacité. Pour ce faire, la formation doit être ciblée sur l'actualité et le problème du moment. Le stagiaire choisit ce dont il a besoin, et rien d'autre. La formation n'est plus un apprentissage culturel mais un support à la résolution des problèmes opérationnels.

Les jeunes ont l'habitude de faire plusieurs choses en même temps. Mettons-les dans ces situations au cours de sessions de formations ciblées. Celles-ci seront courtes, en demi-journées, très rythmées pour capter l'attention et favoriser l'apprentissage, et de façon très opérationnelle. Les supports et les exercices seront bien entendus virtuels. Ces formations devront être accessibles à tout moment, de n'importe où, grâce à l'usage de l'internet.

La formation prendra également la forme d'échange d'expérience sur les bonnes pratiques par des réseaux sur la toile, et les stagiaires d'aujourd'hui seront les formateurs, ou support opérationnel, de demain.

3- COMMENT LE CHALLENGER ?

Le jeune Y se positionne dans le moment présent et engage toute son énergie au quotidien. Il aura besoin d'être guidé par une personne ayant davantage de recul, une vision stratégique à moyen et long terme qui donnera régulièrement le cap au jeune Y.

La nouvelle génération est très autonome et nécessite qu'on lui accorde de la confiance. Son manager devra donc lui laisser beaucoup d'attitude sur la manière d'aborder le problème mais lui fixera un challenge avec des moyens limités, un délai court mais réalisable, à respecter, et une solution concrète et opérationnelle à trouver.

Le Y a horreur de la routine qui est synonyme d'ennui, il aime les nouveautés et la difficulté. Donnons-lui des challenges à relever, différents les uns des autres en progressant dans la difficulté. Par ce management nous continuons au quotidien à le former et à le rendre davantage efficace. Cette bonne gestion du Y favorisera également sa fidélisation.

Le Y est sensible à la qualité de service et à la satisfaction du client tout en y intégrant l'importance de la productivité dans une gestion du temps efficace. Utilisons ses talents sur des missions « coup de feu » où le client attend beaucoup de son fournisseur.

Le manager du Y, devra passer du temps à lui donner des signes de reconnaissance pour le travail réalisé et lui faire des « feed back » réguliers. Il est unique et veut être traité comme tel. Mais rien n'empêche de lui ouvrir l'esprit en lui montrant qu'un groupe est plus efficace qu'un individu, et que l'esprit qu'équipe a de nombreuses vertus, pour atteindre des objectifs, rapidement.

4- SON AUTHENTICITÉ ET SON SENS DE NÉGOCIATION PERMANENTE

Les jeunes Y sont beaucoup plus directs et moins diplomates que leurs aînés. Ils ont besoin de transparence et ressentent le besoin de connaître vos intentions. De ce fait, le manager devra être lui-même, ôter son masque et son costume de chef, et éviter de se cacher derrière les règlements et les directives. Aussi, le responsable hiérarchique devra être clair avec son collaborateur, lui expliquer les contraintes, et les règles non négociables. Il faudra d'entrée de jeu imposer certaines valeurs portées par les générations précédentes, et qui ne doivent pas être remises en cause. Le jeune Y acceptera cette position, même s'il ne partage pas les mêmes valeurs.

5- SON CÔTÉ CRÉATIF ET ENTREPRENEUR

De part sa capacité à s'adapter rapidement dans des univers différents, l'Y est à l'aise dans l'incertain, le changement, et aime la remise en cause tout comme l'efficacité. Il est très réactif, sait surfer sur la bonne opportunité et rapidement changer, à l'anglo-saxonne, de marché ou de stratégie.

Cette génération possède également des facilités à inventer de nouveaux concepts concrets, et à fonctionner avec les moyens qui lui sont donnés, quitte à en inventer d'autres. Ils sont vifs et créent des besoins chez le consommateur. Là où les générations précédentes ont mis des décennies à construire des fortunes industrielles, les jeunes Y n'ont besoin que de quelques années pour s'enrichir en proposant des applications virtuelles comme Face book ou Second life.

6- SON IMPATIENCE, SON ACTIVITÉ MULTITÂCHES, ET SA DÉPENDANCE AU WEB 2.0

Tout, et tout de suite, semble être leur adage. Ils ne sont pas patients et veulent tout vivre à l'instant présent. Dès leur petite enfance, ils ont géré leur vie. Délaissés à la sortie de l'école, ils ont dû se débrouiller seul et courir de l'école à l'étude puis aux activités extrascolaires auxquels leurs parents les avaient inscrits en signe d'affection ou de compensation de leur absence. Aujourd'hui, ils continuent de vivre à mille à l'heure, à vivre pleinement la vie tout de suite, comme si demain n'existait pas. Aussi, ne faut-il pas s'étonner que les jeunes Y aient une vision à court terme, qui demeure déstabilisante pour leurs responsables. Les employeurs ont du mal à comprendre ces jeunes qui peu de temps après leur embauche souhaitent changer de poste, avoir une promotion, une augmentation de salaire, ou être mutés au bout du monde. Notre système actuel est basé sur l'effort, et le salarié est reconnu après en avoir fait la preuve ou parfois même, les preuves.

Comment gérer un jeune embauché qui veut une promotion alors que de nombreux salariés plus anciens et tout aussi méritants, attendent à leur tour une évolution. Une réponse de patience, ne va pas les satisfaire, et risque de les démotiver ou même de les perdre.

Ces jeunes n'ont peur de rien, et ont une grande estime d'eux-mêmes. Ils vont demander l'impossible à leur hiérarchie qui ne les comprend pas et qui vie comme un échec managérial cette incompréhension.

La génération Y est plutôt perçue comme une génération infidèle à ses habitudes et qui consomme. Elle ne se pose pas de question sur ce qu'elle peut apporter à la Société et ne se projette pas dans l'avenir. Le « net » et les moyens de communication modernes sont son quotidien. Le jeune Y « zappe » rapidement d'un outil de communication à l'autre en passant de sa vie privée à sa vie professionnelle sans frontière. Aussi, les employeurs peuvent rencontrer quelques difficultés à mesurer le temps de travail de ces jeunes et répondre aux exigences des services de l'inspection du travail. Ce zapping intense, sport favori du jeune Y, est aussi une façon intelligente et rapide de compulsurer quantité d'informations. Or, on sait que l'Y est pressé et exige presque instantanément des réponses à ses interrogations. Ce

point positif est parfois terni par le manque de concentration qu'éprouve le Y, la difficulté à fixer son attention, à étudier un sujet complexe nécessitant une analyse longue, avec des recherches fastidieuses.

7- SA SENSIBILITÉ À L'AMBIANCE ET AU RELATIONNEL

Le jeune Y, récemment embauché, a besoin pour être efficace, d'une ambiance de travail décontractée, conviviale où l'humour est présent. Il ne recherche pas un emploi mais une expérience de vie dans laquelle il va pouvoir se réaliser.

Les jeunes reconnaissent que le travail est au cœur de leurs préoccupations, mais n'est pas l'élément central de leur vie. En effet contrairement à leurs parents, ils cherchent un équilibre entre leurs 4 vies :

- La vie professionnelle,
- La vie familiale avec leur conjoint et leurs enfants,
- La vie sociale entre amis et relations,
- La vie personnelle, composée d'activités et de plaisirs personnels.

Aujourd'hui, les managers ont l'impression d'être avec leurs collaborateurs, dans une relation commerciale avec des salariés en guise de clients. Ceux-ci n'hésitent pas à remettre en cause ou critiquer, le rythme de la dernière réunion, l'absence d'information sur tel ou tel sujet, ou le cloisonnement entre services.

Ces jeunes Y revendiquent la volonté d'être considérés comme des associés, et non pas uniquement comme des subordonnés. Ils rappellent qu'ils ne sont pas mariés à l'entreprise. Ils ont un contrat de travail, un travail à réaliser en échange d'un salaire et d'une considération. Quand cet équilibre n'est plus satisfaisant, ils quittent l'entreprise ou se réfugient dans un emploi strictement alimentaire, en faisant le strict minimum. Ils ont bien intégré, que contrairement à leurs parents et à leurs grand parents, ils devront au cours de leur vie professionnelle, exercer au moins trois métiers, dans des entreprises différentes. Le jeune prend en charge la gestion de sa carrière et n'attend plus de l'entreprise qu'elle s'occupe de le promouvoir.

8- SON BESOIN DE VIVRE EN TRIBU

Le jeune Y est individualiste, mais en même temps il a besoin de vivre en communauté au sein de différents réseaux sociaux qu'il a choisi et au sein desquels, il va échanger des informations et des nouvelles par internet au quotidien. C'est une

des raisons de l'explosion des réseaux sociaux ces dernières années. Le jeune Y communiquera tous les jours avec son ami Yang à Shanghai mais ne connaîtra pas son voisin de pallier. Ce besoin d'appartenance peut être compensé au sein de l'entreprise par la création d'une équipe de travail favorisant l'échange et la reconnaissance et qui représentera aux yeux du jeune Y, sa tribu dans le monde professionnel. Du reste, certains grands Groupes travaillent à favoriser ce sentiment d'appartenance à une tribu, créée au sein de l'entreprise.

9- CONCLUSION : LA GÉNÉRATION Y UNE OPPORTUNITÉ POUR L'ENTREPRISE.

Au lieu de voir l'arrivée sur le marché du travail de jeunes Y comme une difficulté, nous devons la voir comme l'opportunité de développer nos entreprises avec des modes de pensées et de fonctionnement différents. Il est toujours enrichissant de mettre en relation de travail des personnes ayant des vues, des croyances ou des cultures différentes afin de développer l'innovation. De plus, les efforts réalisés pour permettre à un Y de s'intégrer, de se sentir bien et d'être productif, pourront s'appliquer aux autres générations qui sans être demandeurs l'apprécieront également. En effet, qui n'apprécie pas que son employeur s'occupe de lui, qu'il le considère, qu'il investisse sur lui en formation et qu'il lui offre une évolution de carrière. De plus, les nouvelles générations, de part leur réactivité et rapidité, entraîneront les anciennes générations vers davantage de performance, de réactivité, et d'un goût du challenge plus prononcé. N'est ce pas ce qu'un chef d'entreprise attend de ses collaborateurs ? Qu'il y ait un effet d'entraînement.

Ces jeunes Y ont des talents, reconnaissons les, mais aussi des lacunes liées à leur jeunesse et leur manque d'expérience, qui, par contre, sont les atouts des générations précédentes. Ces générations sont donc bien complémentaires. Aussi, une entreprise qui aura investi du temps à comprendre le fonctionnement des jeunes Y et réussi réellement leur intégration avec des plus anciens, bénéficiera non seulement des facilités à embaucher par rapport à ses concurrents, mais également d'une performance accrue de la part de ses salariés. Ces entreprises qui aujourd'hui se préparent à séduire, recruter, intégrer, manager, former et fidéliser cette génération 2.0, seront en avance sur leurs concurrents. Mais attention à continuer à servir également les générations précédentes qui ont créé et développé l'entreprise.

Philippe CAQUET

Décembre 2009

Pour davantage d'informations sur la Génération Y,

contactez directement Philippe CAQUET philippe.caquet@boostrh.com

qui peut animer des conférences, tables rondes, formations ou conseils sur la Génération Y.

Boostrh décembre 2009
www.boostrh.com