

## **Génération Y & Z : les leviers de la réussite**

**Daniel Ollivier – co-auteur de « Génération Y & Z : le grand défi intergénérationnel » chez Deboeck (2011)**

Entre les différentes générations au travail, que sont les baby-boomers, X, Y et Z, il ressort clairement des différences dans les visions et aspirations et une compréhension mutuelle des modes de représentation s'inscrit comme un pré-requis.

Les entreprises doivent rapidement sensibiliser leurs managers au management intergénérationnel. Cette nouvelle grille d'analyse et d'action n'a pas pour but de stigmatiser telle ou telle génération mais bien de développer la collaboration entre elles. Nier les différences n'est pas le meilleur moyen de permettre à chaque génération de s'exprimer pleinement et le métissage culturel est une chance pour l'entreprise.

La question n'est pas de faire rentrer dans le rang les jeunes mais bien d'utiliser au mieux leurs aptitudes. La fracture culturelle existe... mais elle représente en soi une opportunité pour le développement de la performance. En effet, les jeunes sont porteurs de valeurs énergisantes qui interrogent les plus anciens sur le sens qu'il donne à l'exercice de l'autorité, le respect des règles ou bien encore le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou la relation au temps.



Les vieilles recettes du management ne fonctionnent plus comme avant. En effet, les « carottes » que sont la carrière et la rémunération n'ont plus le même impact.

1. Les jeunes ne se projettent pas dans l'avenir et préfèrent un job intéressant qui apporte du plaisir. Et de nouvelles compétences ou expériences à vivre. L'ambition est de réussir sa vie dans ses différentes dimensions, pas seulement d'acquérir une reconnaissance professionnelle. Le travail n'est pas au centre de la vie mais cela ne veut pas dire que ces jeunes ne sont pas prêts de s'y investir : innovation, plaisir, vie communautaire, diversité,...
2. Travailler plus pour gagner plus... n'est pas un argument qui « paie ». En effet, dans un contexte salarial correct les jeunes préfèrent négocier du temps pour eux, voire des avantages sociaux. Ils sont plus centrés sur leur propre développement personnel que sur celui de leur compte en banque.

Les managers doivent prendre en compte cette nouvelle donne et apprendre à décrypter les aspirations de ses jeunes en sachant que la clé de voûte de la réussite s'appelle la confiance. Celle-ci impose plusieurs aptitudes et notamment l'écoute en sachant ne plus voir les jeunes comme on aurait qu'il soit mais bien comme ils sont...

Les valeurs ne sont pas négociables. A quel titre, celles des nouvelles générations Y et Z ne méritent-elles pas le même respect que celles de leurs aînés ?....

La génération Y incarne les valeurs de l'entreprise de demain puisque démographiquement ses membres deviendront les plus nombreux et influenceront donc durablement la culture de nos entreprises.



- **L'Éthique**

Il faut sortir des idées reçues concernant l'absence d'engagement des jeunes, ils sont citoyens du monde et ils sont exigeants dans le domaine de l'éthique. Ils adhèrent aux principes de l'écologie, au développement durable. Ils sont sensibles aux idées du mouvement alter-mondialisme et à l'éco-responsabilité.

Sous la poussée des jeunes, l'entreprise doit devoir devenir vertueuse et mettre en cohérence ses actes et pratiques de communication. Il va devenir difficile de cultiver une image externe qui ne soit plus en cohérence avec la réalité de l'entreprise. Promettre aussi sans respecter ses engagements va devenir réellement contre-productif. Les jeunes ont besoin de transparence, de justice et de transparence.

- **La personne**

L'individualisation n'est pas une nouveauté dans nos entreprises mais nous pensons que la prise en compte de la personne (et pas seulement l'individu ou le contributeur) est une donnée qui va prendre un essor considérable. Les pratiques managériales doivent favoriser un management personnalisé. Cela oblige nos managers à investir dans la relation interpersonnelle et à savoir gérer l'affect et les émotions. Le mentorat va se développer et une plus grande place sera laissée à l'initiative individuelle et collective. Google représente un modèle pour ce qui concerne l'aménagement des postes de travail et la capacité à favoriser les relations humaines au sein de l'entreprise.

Des entreprises facilitent déjà la vie hors professionnelle de leurs collaborateurs : crèche, conciergerie apportant de multiples services : pressing, réservation de spectacle, ... Cette tendance devrait s'amplifier.

- **Le Contrat**

L'élément central est de donner du sens à l'activité du jeune au regard de ses propres attentes et besoins. Le jeune juge son manager sur ce qu'il lui apporte. Il juge l'intérêt de son job sur ce qu'il gagne. Le contrat gagnant-gagnant met en relief les contreparties attendues de l'un et de l'autre et favorise l'engagement.

Les jeunes veulent vivre des expériences professionnelles différentes et ils sont très exigeants sur le respect de leurs droits.

Aujourd'hui, le débat juridique est amorcé pour assouplir les modalités du contrat à durée indéterminée. Nul doute que les jeunes vont culturellement bousculer les habitudes en vigueur.

Une entreprise de main d'œuvre fort connue dans le domaine de la messagerie projette de recruter des jeunes ayant un projet personnel. Ils disposeront de 20 % de leur temps de travail pour mettre en œuvre concrètement ce projet. Une démarche qui a pour but d'attirer des jeunes gens créatifs et novateurs.

- **L'innovation**

Les rythmes de conception et de production connaissent depuis de nombreuses années des transformations radicales. Lors de cette dernière décennie, à titre d'exemple le temps nécessaire à la création d'un nouveau véhicule automobile a été divisé par 4.

Ces jeunes habitués à vivre en temps réel apporte une réactivité et un pragmatisme précieux pour les managers soucieux de gérer les réticences au changement. Leur maîtrise des outils de la communication permet de faire des gains de temps appréciables et ils peuvent être des parrains numériques pour leurs aînés. Leur capacité à travailler en réseau devrait favoriser le travail collaboratif. La gestion du temps va aussi devenir un sujet central dans la vie des équipes : ces jeunes ne sont pas prêts à travailler 10 heures pour répondre aux exigences de la production. Ils vont nous obliger à repenser nos processus de prise de décision et d'information et réactiver l'intérêt du travail à distance.

Une révolution silencieuse est en marche.

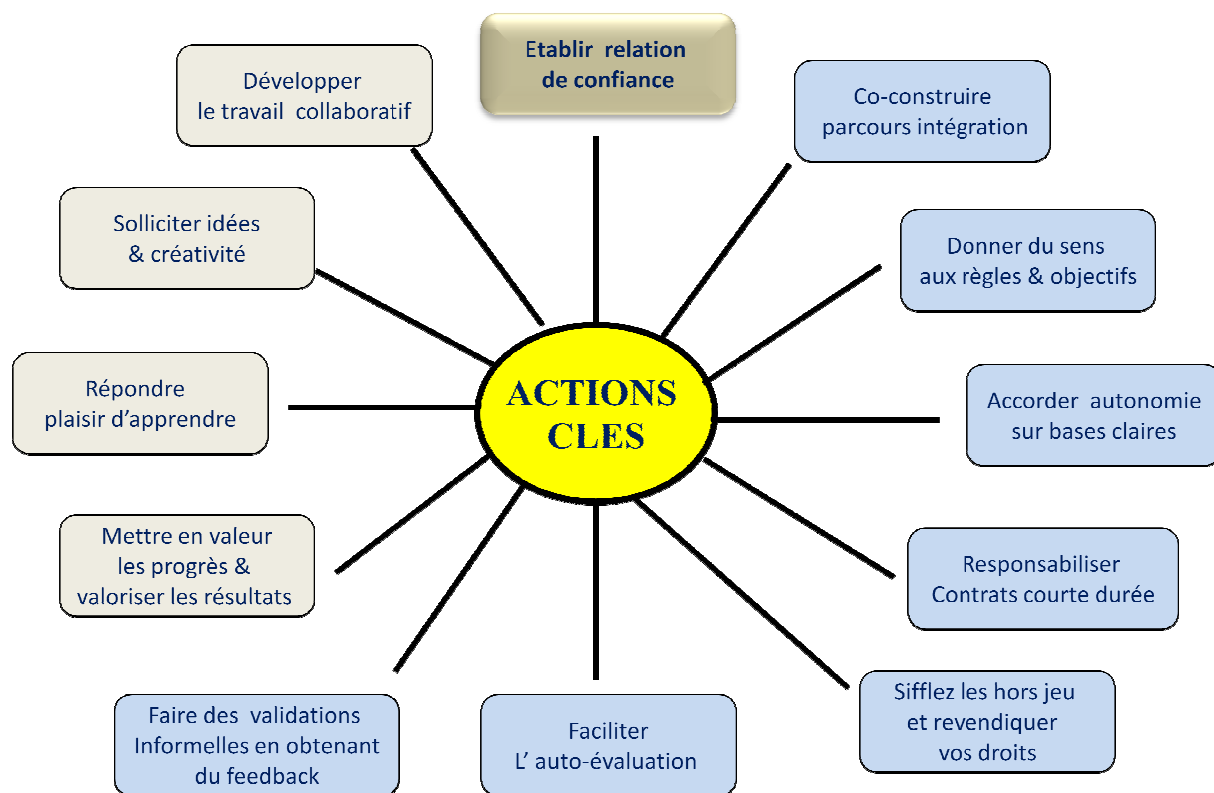
Les entreprises qui sauront attirer et fidéliser les jeunes de talents de cette génération auront un avantage concurrentiel décisif. Dans l'entreprise de demain, le capital humain est la clé de la performance. Elles seront les meilleures par la qualité de leur management...

## **12 pistes pour agir demain**

Le management de cette génération exige des compétences relationnelles. Un manager sera jugé sur ce qu'il apporte à ces collaborateurs notamment dans le domaine de l'écoute, le respect et la reconnaissance.

Le management doit devenir 2.0 c'est à dire être interactif, réactif et personnalisé afin de prendre en compte les attentes individuelles.

Nous vous proposons ici 12 pistes pour passer rapidement à l'action :



La capacité à établir une relation de confiance est centrale et elle doit devenir la clé d'entrée de l'intégration.