

Marie Desplats • Florence Pinaud

Préface de
Jean-Louis Alcaïde

MANAGER

LA GÉNÉRATION

Y

- ✓ Comprendre les valeurs des 20-35 ans
- ✓ Recruter des jeunes Y
- ✓ Déléguer en toute confiance
- ✓ Et la génération Z ?

2^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs
Conception maquette de couverture : Bleu T

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072363-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

<i>Préface</i>	6
<i>Avant-propos</i>	9
<i>Introduction</i>	13
Chapitre 1 Qui sont les jeunes de la génération Y ?	15
1. Qu'est-ce qu'une génération ?	18
2. Cinq générations côte-à-côte	19
3. La génération suivante.....	21
4. Une génération numérique.....	23
5. Des jeunes en quête de sens.....	25
6. Qui vivent dans l'instant.....	28
7. Et apprennent dans l'action.....	29
8. Les salariés multigénération.....	30
9. Et la prochaine génération ?.....	31
10. Quel est l'impact du chômage des jeunes ?	32
Chapitre 2 Recruter un Y : un acte de vente	37
1. Recruter en terrain numérique.....	40
2. Trouver la bonne formule	42
3. Rédiger son annonce comme une plaquette.....	43
4. Soigner sa communication sur le Net.....	44
5. Premier contact sans langue de bois.....	50
6. Recruter en mode Y est un jeu	55
7. Des retours attendus sans délai	55
8. Les PME dans la course au recrutement	57
Chapitre 3 Se faire reconnaître par ses jeunes recrues	61
1. Des jeunes mieux formés.....	64
2. Peu habitués à une hiérarchie rigide.....	65

	3. La compétence fait autorité	69
	4. Ce que Y attend d'un manager	72
	5. Se montrer conscient des réalités.	76
	6. Et donner du sens au travail.....	77
	7. Trente ans de management vers l'autonomie.....	79
Chapitre 4	Dialoguer en mode Y	83
	1. L'entreprise communique en numérique.....	86
	2. Communiquer au quotidien	89
	3. En face ou en ligne ?	94
	4. La soif de reconnaissance.....	96
	5. Quand Y forme ses aînés.....	97
	6. Le style direct du jeune Y	99
Chapitre 5	Passer des consignes adaptées	103
	1. Proposer un environnement flexible.....	106
	2. Accompagner plutôt qu'imposer.....	108
	3. Donner du sens à la mission	111
	4. Prendre le temps d'expliquer les enjeux.....	113
	5. Vers une compétence de <i>manager coach</i>	115
Chapitre 6	Déléguer à Y	121
	1. Accepter et apprendre à déléguer à Y.....	124
	2. Développer l'autonomie.....	126
	3. Contrôler sans ingérer	127
	4. L'apprentissage organisationnel	129
Chapitre 7	Produire avec la génération Y	133
	1. Adopter une approche systémique.....	136
	2. L'organigramme devient plat.....	137
	3. Investir sur les compétences	139
	4. Optimiser les processus en continu	140
	5. Le <i>Design Thinking</i>	142
	6. L'exemple des modèles Agile	143

Chapitre 8	La motivation selon Y	149
	1. Proposer un travail « challenging »	152
	2. Instituer un rapport donnant-donnant	155
	3. Un travail en équipe et un salaire juste	158
	4. Des avantages à la carte	160
	5. Un cadre clair et logique à respecter	161
	6. Une nouvelle posture managériale	163
Chapitre 9	Quand Y entre en conflit	167
	1. Les différents types de conflit avec Y	170
	2. Reconnaître un conflit de type Y	171
	3. Vers la résolution de conflit	172
	4. Exemple de conflit X/Y	173
	5. Intervention d'un tiers	176
Chapitre 10	Le manager de type Y	179
	1. Le rôle de manager selon Y	182
	2. Les relations du manager Y et de son n + 1	184
	3. Quand Y manage ses aînés	187
Chapitre 11	Les outils de personnalité à l'âge Y	191
	1. Y et le MBTI®	194
	2. Y et l'Ennéagramme	197
	3. Y et le modèle Process Com®	204
Chapitre 12	Les Z et le management 3.0	209
	1. Les Z, une génération de mutants	212
	2. Une expérience sans frontière	213
	3. Susciter leur envie de s'investir	214
	4. L'entreprise devient virtuelle	216
	5. Vers un management 3.0	217
	6. L'égalité homme/femme pour la nouvelle génération ...	218
	7. La cohabitation des Y et des Z	219
	<i>Conclusion</i>	223

Préface

Si 1969 est considérée comme l'année de la naissance d'Internet, c'est dans les années 1990 que le *World Wide Web* (*www*) s'est largement répandu. Cela fait aujourd'hui une génération. La génération Y. Bien sûr, cette classe d'âge n'a pas été influencée que par les technologies de la communication où elle baigne depuis le berceau. Elle a grandi dans un contexte historique très particulier – paix durable en Europe, construction européenne, chute du mur de Berlin... –, mais aussi économique – restructurations, mondialisation, chômage élevé même chez les cadres – et sociétal, avec un enfant devenu roi dans des populations vieillissantes. Toutes ces évolutions se concentrent dans cette génération Y dont le comportement est caractérisé, selon Benjamin Chaminade, consultant en innovation sociale, par quatre tendances : l'individualisme, l'interconnexion permanente avec sa « tribu » *via* Internet et les réseaux sociaux, l'impatience avec « la volonté d'être écouté et pris au sérieux » et l'inventivité.

Ce phénomène générationnel a trois facettes.

Primo, il n'est pas spécifique à la France, mais bien mondial. Et il pose les mêmes problèmes et soulève les mêmes interrogations dans de nombreux pays. Ainsi, selon une enquête de l'institut GfK International, réalisée dans 29 pays, les 18-29 ans sont « désillusionnés », manquent « d'engagement vis-à-vis de [leurs] employeurs » et ressentent « plus de pression que les autres générations »¹. « Aujourd'hui il n'est plus question de chercher à garder le même travail tout au long de sa vie, écrivent

1. « Une génération désengagée ». Étude de GfK International Employee Engagement Survey, réalisée du 8 février au 4 avril 2011, par GfK Custom Research, auprès de 30 556 employés adultes, dans 29 pays différents.

les auteurs. Beaucoup de jeunes travailleurs recherchent ce qu'ils perçoivent comme une carrière qui a du sens – un secteur dans lequel ils se sentent impliqués. Par ailleurs, ils chercheront à limiter le temps passé dans une entreprise qui ne comble par leurs ambitions.»

Secundo, la génération Y concerne tous les managers, cadres dirigeants, chefs d'entreprise, grande, moyenne ou petite, et en réalité tous les employeurs, y compris les administrations publiques. Car, dans la compétition économique toujours plus rude ou face à l'exigence grandissante d'efficacité des politiques publiques, il s'agit non seulement de recruter les jeunes talents, pluri-diplômés ou non, mais de les garder, de les motiver et d'en tirer le meilleur. En France, de plus en plus de grands groupes ont commencé à élaborer des politiques RH *ad hoc*. Mais beaucoup trop de grandes entreprises et la plupart des PME sont encore à la traîne. C'est pour le moins inquiétant. D'autant plus que la mondialisation aidant, une fraction croissante de diplômés choisit désormais de chercher fortune à l'étranger pour échapper à la stagnation économique, à l'appauvrissement qui guette, et peut-être surtout au climat dépressif d'une France rongée par le chômage, en particulier celui des jeunes de moins de 30 ans. Un appel du large davantage entendu par les enfants des classes moyennes et supérieures, bénéficiant d'un soutien familial. Autrement dit, des élites dirigeantes de demain, censées prendre le relais un jour prochain.

Dans ce contexte d'hypercompétitivité où se trouve plongée la génération Y, « la débrouillardise est devenue une vertu cardinale, les réseaux sociaux offrant une clé supplémentaire pour l'autonomie. La consommation collaborative y fleurit, s'y échangent informations, objets, services, bons plans et conseils au service des modes de vie. Le culte du gratuit ou du *low cost* fait florès, en particulier pour l'accès aux biens culturels », comme le remarque Monique Dagnaud, enseignante à l'EHESS et directrice de recherche émérite au CNRS, à l'Institut Marcel Mauss.

Or il faut bien en être conscient – et c’est la troisième facette –, ce phénomène générationnel est appelé à durer. Dans une récente étude prospective sur le travail et l’emploi dans vingt ans, le Centre d’analyse stratégique (ex-Commissariat au Plan) observe qu’un « certain nombre de dynamiques déterminantes apparaissent suffisamment fortes pour persister à l’horizon 2030 »¹. Parmi lesquelles : « une demande forte d’articulation vie privée/vie professionnelle ; la remise en cause de l’autorité au travail, l’aspiration à plus d’autonomie et de liberté ; la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et l’essor du travail en nomade ; le développement du travail en réseau et en mode projet, la flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante ».

À l’évidence, cette génération Y, et *a fortiori* celle qui va suivre – la génération Z qui pointe déjà le bout de son nez –, requiert un management différent. Mais quoi d’étonnant : au-delà d’un simple changement de génération, le monde économique est face à de grands bouleversements. Un changement d’époque.

Jean-Louis Alcaïde
Rédacteur en chef de *La Tribune*

1. « Le travail et l’emploi dans vingt ans : 5 questions, 2 scénarios, 4 propositions » (Note de synthèse 231, juillet 2011), Centre d’analyse stratégique.

Avant-propos

Après quelques années d'inquiétude et d'alerte au « péril jeune », les entreprises commencent à transformer leurs modes de management sous l'influence de la nouvelle génération. Ses débuts dans le monde du travail ont connu quelques heurts. Et c'est encore le cas aujourd'hui dans les entreprises les moins aptes à s'adapter au changement. Certains accusent encore parfois les nouvelles recrues et les jeunes diplômés de se montrer vraiment très différents de leurs aînés. On leur reproche de temps en temps d'être exigeants, infidèles, peu malléables et parfois même arrogants. On reconnaît leurs facultés d'adaptation, leur inventivité et leur rapidité. Mais on blâme leur indiscipline, leur impertinence et leur impatience. Ce sont les enfants des *baby-boomers*, ils ont de 20 à 35 ans, ils font partie de la génération Y.

La société occidentale a bien changé. Aujourd'hui, l'information est disponible en ligne et accessible à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. Et ce, à peu près de n'importe où dans le monde. La rétention de données laisse de moins en moins de pouvoir aux dirigeants d'entreprise. Avec la « dictature » de la transparence et l'échange d'informations du Web 2.0, les jeunes en savent presque autant que leurs aînés sur les techniques, sur les comptes ou la réputation des sociétés. Ils n'ont plus besoin de savoir par cœur, ils trouvent. Et la notion de transmission dépasse largement le cadre de l'entreprise. Avec le Web 2.0, d'autres valeurs ont été bousculées. Ainsi, la gratuité semble naturelle, notamment en ce qui concerne l'information. De même, la notion de propriété cède progressivement devant la vogue du partage de données. La loi Hadopi, qui tentait d'endiguer ce qui est aussi une vague, en a été une bonne illustration.

L'image de l'entreprise a été bousculée. Avec la médiatisation des plans sociaux, celle des produits dangereux ou frelatés ou encore celle des salaires et des primes à rallonge des grands patrons, les recruteurs sont tombés de leur piédestal. En conséquence, les jeunes se montrent plus exigeants et n'hésitent pas à interpeller leurs supérieurs hiérarchiques comme ils l'ont fait avec leurs parents. Les patrons, comme les adultes, ne sont plus les uniques détenteurs de la vérité. Un autre phénomène explique cette attitude : celui de l'évolution des modes éducatifs sous l'effet de la psychologie. Choyés par leurs parents, célébrés par la société de consommation, les jeunes d'aujourd'hui ont plus d'assurance que leurs aînés. Ils ont bénéficié de programmes éducatifs souples et individualisés. Par conséquent, ils n'hésitent pas à remettre en question les anciennes procédures de l'entreprise. Ils supportent mal qu'on leur demande d'appliquer des méthodes calibrées sans leur demander leur avis car ils privilégient les rapports individuels de personne à personne.

Dans le monde du travail, l'arrivée de cette nouvelle génération a déconcerté donc l'encadrement. Depuis quelques années, les grandes entreprises ont commencé à adapter leurs modes de recrutement aux pratiques de ces jeunes. Elles « draguent » les diplômés sur Internet et même parfois... en boîte de nuit. Elles essaient de répondre plus rapidement à leurs questions et de les intéresser à leurs métiers. Mais dans le domaine du management, les évolutions préconisées par la génération Y traînent un peu. Peu sensibles à l'autorité, les jeunes ont besoin de comprendre comment et pourquoi fonctionne l'entreprise. Les modèles de management classiques et tayloriens ne leur conviennent pas, ils ne les trouvent pas justifiés. Progressivement, certaines branches professionnelles et grandes entreprises ont commencé à plancher sur le sujet. Et celles qui l'ont fait sont unanimes : pour manager la génération Y, il s'agit d'écouter les collaborateurs, de respecter

leurs attentes, de favoriser la transparence, de se montrer réactif et de donner de l'autonomie. Autant d'attitudes qui seront directement promues auprès des managers, comme chez BNP-Paribas, Cofely Services de GDF ou Saint-Gobain. Sur le terrain de l'organisation du travail, la génération Y et son mode de fonctionnement bousculent également les anciens schémas. Les cabinets d'audits, comme Ernst & Young ou Accenture, l'ont bien compris et cherchent à adapter progressivement leurs modes d'organisation aux habitudes Y. Ces travaux sont en cours et dessinent lentement les contours d'un nouveau mode de management.

Des méthodes spécifiques ont été mises en place pour améliorer la réactivité et réduire les niveaux hiérarchiques. Certaines semblent bien fonctionner avec les jeunes et répondre à une partie de leurs attentes. L'une des auteurs de cet ouvrage dirige une société de recrutement spécialisée dans les secteurs informatique et high-tech. Elle a choisi de présenter deux méthodes spécifiques qui ont déjà été développées dans des groupes, tels EADS, et dont les spécificités correspondent bien à la génération Y. Ce sont les méthodes Agile et *lean*. Ces modèles sont plutôt adaptés au fonctionnement par équipe-projet, spécifique dans les secteurs des NTIC, et ils peuvent inspirer et donner des idées aux managers des autres secteurs.

Quelle que soit l'activité de leur entreprise, les managers trouveront des clés dans cet ouvrage pour gérer la génération Y, aussi bien pour être reconnus, que communiquer ou faire appliquer leurs directives. La question du management de cette nouvelle génération des 20-35 ans est abordée depuis le recrutement jusqu'à la promotion à des postes d'encadrement. Au fil des thèmes, les chapitres sont illustrés de témoignages de chefs d'entreprises, de DRH de grands groupes et de cabinets d'audit ou de formation. L'ouvrage donne aussi la parole aux jeunes qui racontent leurs expériences et expriment leurs attentes vis-à-vis du

management. À la fin de chaque chapitre, des cas pratiques permettent de visualiser la manière dont les idées ont été mises en place pour régler des problèmes et améliorer l'encadrement. Ils permettent de constater que chacun peut faire évoluer son management à sa façon pour apprendre à mieux travailler avec cette nouvelle génération.

Introduction

Le terme «génération Y» s'est imposé dans les médias français et résonne dans les conférences de DRH. Les 20-35 ans d'aujourd'hui sont des virtuoses du numérique, pas toujours très disciplinés et posant de nombreuses questions. Mais pour certains, le terme même de génération Y est un peu artificiel. Et le débat de la nouvelle génération revient sur le devant de la scène tous les dix ou quinze ans. La génération des 20-35 ans est avant tout le reflet de la société dans laquelle elle a grandi. Et les récents bouleversements technologiques expliquent en partie ses manies et ses impatiences. Sous l'influence des médias et des pédagogues, l'école aussi a fait évoluer ses façons d'enseigner vers des programmes «à la carte». Pour les jeunes, cela implique forcément d'autres références et d'autres manières de travailler. Et avec la création d'un marché publicitaire «jeunesse», les 20-35 ans ont appris à être des consommateurs exigeants dès leur plus jeune âge. Dans l'entreprise, l'évolution de la société et des valeurs se répercute sur l'organisation. Mais sans mettre en péril le leadership des hiérarchies, comme le prédisent certains, elle est avant tout une affaire de bon sens. Cette évolution plaide pour une plus grande transparence des entreprises, un meilleur respect des salariés et une prise en compte de l'individu dans son parcours professionnel. Elle milite pour des modèles plus collaboratifs dans lesquels les équipes travaillent et communiquent ensemble, sans être cloisonnées ni contrôlées en permanence. Elle tend vers des modèles plus souples dans lesquels la confiance est de mise et où les collaborateurs sont réactifs, mais plus libres d'organiser leur travail. Enfin, elle annonce une meilleure prise en compte de l'individu au cœur de la production, reconnu en tant qu'être humain et

non plus seulement comme poste de travail. Pour les managers, cette évolution appelle des changements d'attitude et d'organisation. Il s'agit d'écouter, de comprendre et de prendre en compte, comme ils le font déjà avec leurs amis ou les membres de leur famille. Sans tomber dans le copinage, le métier demande plus de compétences relationnelles qu'auparavant et une capacité à motiver. Les attentes de la génération Y parlent à tous les salariés : respecter, partager, parler vrai, tenir ses promesses... L'entreprise qui a déjà commencé à développer la gestion des compétences et la considération des parcours individuels verra le mouvement s'amplifier, sans réelle rupture avec le passé. Celle qui est restée figée dans ses modèles devra sans doute accepter de se remettre en question et d'écouter les suggestions de ses jeunes recrues. Dans tous les cas, la communication est la porte d'entrée pour améliorer le management de la génération Y. À condition qu'elle ne s'opère plus du top management vers le bas de l'échelle, mais sous forme de dialogue dans lequel chacun a droit à la parole.

Qui sont les jeunes de la génération Y ?

Après les *baby-boomers* et la génération X, adolescents des années 1980, une nouvelle génération est arrivée dans l'entreprise. Nourris au régime numérique et habitués à être en permanence « connectés », les jeunes de 20-35 ans sont bien différents de leurs aînés. Ils ont grandi avec la montée du chômage, mais aussi avec l'éducation selon Dolto, la mondialisation des marchés, la révolution du sans-fil et l'avènement du Web.

La situation

Depuis quelques années, on entend parler d'une nouvelle « catégorie » de jeunes Français : la génération Y. Ils ont entre 20 et 35 ans, terminent leurs études ou commencent à creuser leur sillon dans l'entreprise. On les présente comme les enfants du Net, nés avec une souris à la main et un téléphone portable dans la poche. On affirme qu'ils ont appris l'orthographe en écrivant des SMS et qu'ils ne lisent plus. On prétend qu'ils n'ont aucune patience et qu'ils se comportent souvent comme des enfants gâtés.

La génération Y est marquée par l'avènement du monde digital. Elle a grandi avec le Web 2.0, le phénomène Wiki et l'apparition des réseaux sociaux. Elle a vu ses parents se faire malmener par leur hiérarchie et souffrir de plans sociaux.

Elle n'a pas une confiance aveugle en l'entreprise. Elle a découvert les dessous de la société de consommation avec les sites démontant les discours des marques. Enfin, elle a aussi assisté à une certaine remise en question du pouvoir politique et religieux. Cette génération vit dans un monde aux frontières souples, pratiquant l'anglais dès l'école primaire. Elle converse avec des internautes de toutes nationalités, fonctionne en réseau et peut quasiment toujours trouver ce qu'elle cherche sur Internet. Elle a aussi bénéficié de l'écoute de parents ayant lu les ouvrages post-Dolto et s'est habituée à exprimer ses attentes et ses envies, à avoir la parole en toute occasion. Que recouvre ce concept de génération Y et à quoi ressemblent ces jeunes ?

Des pistes pour réagir

- ↳ Qu'est-ce qu'une génération ?
- ↳ Cinq générations côte-à-côte
- ↳ La génération suivante
- ↳ Une génération numérique
- ↳ Des jeunes en quête de sens...
- ↳ Qui vivent dans l'instant...
- ↳ Et apprennent dans l'action
- ↳ Les salariés multigénérationnels
- ↳ Et la prochaine génération ?
- ↳ Quel est l'impact du chômage des jeunes ?