

La génération Y au travail

Mieux comprendre la plus jeune génération pour travailler efficacement avec elle



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Not Everyone Gets a Trophy
Bruce Tulgan, éd. Jossey-Bass, 2009.

Génération Y, mode d'emploi
Daniel Ollivier et Catherine Tanguy,
éd. De Boeck, 2008.

L'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise provoque invariablement des frictions avec les générations en place. Socrate disait déjà : *"Notre jeunesse se moque de l'autorité et n'a aucun respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents. Ce sont des tyrans."* Impertinence, impatience, difficulté à accepter les règles : les managers sont habitués à être confrontés à ces jeunes qui découvrent le monde du travail et ont besoin d'un véritable moment de transition pour devenir des coéquipiers performants.

Pourtant, l'intégration de la nouvelle génération, dite Y, née entre 1980 et 1995, laisse une grande majorité de managers et dirigeants perplexes. Et pour cause : ces nouveaux entrants ont grandi à un moment de mutations sociales et technologiques importantes qui ont affecté profondément leur façon d'appréhender les rapports sociaux.

Les ouvrages sélectionnés insistent ainsi sur le fait qu'il ne s'agit pas simplement d'accompagner la transition

de ces jeunes dans le monde "adulte" ... Plus profondément, ils sont et resteront différents de leurs aînés. L'enjeu est tout autant d'ajuster ses modalités de management pour interagir efficacement avec des personnes caractérisées par de nouvelles manières d'être au travail.

- **Ne croyez pas que les règles implicites avec lesquelles vous avez l'habitude de fonctionner vont de soi.** Explicitez-les très clairement aux plus jeunes.
- **Répondez à leur désir d'autonomie et de responsabilité** en spécifiant précisément leurs marges de manœuvre.
- **Pilotez leur performance au quotidien**, en passant avec eux des contrats donnant-donnant à court terme.

Dans cette synthèse...

- 1 **Un rapport différent** à l'entreprise et au travail
- 2 **Expliciter** ses attentes
- 3 Encadrer leur **désir d'autonomie**
- 4 **Individualiser** la gestion de performance

1 Un rapport différent à l'entreprise et au travail

Il n'est pas rare de voir cohabiter dans l'entreprise trois, voire quatre générations (figure A). En soi, ce fait n'a rien de nouveau. Mais l'entrée sur le marché du travail de la dernière génération – dite génération Y – a de quoi perturber. Élevée dans un monde marqué par les changements profonds et rapides, biberonnée au consumérisme et à l'Internet, cette génération arrive avec des attentes bien à elle quant à ses rapports avec l'organisation. Des attitudes que beaucoup de managers plus âgés interprètent souvent comme un manque de maturité – le désir d'avoir son mot à dire dès le premier jour, la réticence aux règles, la propension à revendiquer, par exemple – traduisent en réalité des changements sociologiques profonds.

L'entreprise ne doit plus seulement "faire mûrir" les plus jeunes, mais s'adapter à de nouvelles manières d'être.

Impossible dans ces conditions de compter sur le temps pour que "jeunesse se passe" et que les jeunes collaborateurs rentrent dans le rang. Ce serait s'exposer à une forte démotivation, conduisant à une mise en retrait, voire à des conflits majeurs ou un turnover record. Il ne s'agit pas bien sûr de se conformer aux moindres exigences de ces nouveaux entrants ou d'accepter systématiquement les comportements excentriques et attitudes iconoclastes. L'enjeu est de comprendre comment se caractérise le comportement au travail des plus jeunes, afin d'en tirer parti plutôt que de le subir.

Comparativement à leurs aînés, quatre grandes différences sont à garder en mémoire :

Un horizon de temps raccourci

La génération Y se caractérise par un rapport au temps marqué par le court terme. Elle a en effet grandi à un moment de profondes mutations tant sociales que politiques et technologiques. Son environnement s'est constamment transformé sous l'effet de la mondialisa-

tion et des innovations technologiques continues. Elle a appris que même les plus grandes idéologies étaient transitoires : l'événement historique qui l'a le plus marquée est la chute du mur de Berlin. Le changement sans fin et son corollaire, l'incertitude, ne sont ainsi pas un motif de trouble pour les plus jeunes collaborateurs. C'est un état de fait naturel, qui les motive et les fait se sentir toujours en mouvement.

En réponse à ce contexte de transformation permanente, les jeunes de la génération Y ont pris l'habitude de réfléchir à court terme. Non qu'ils soient incapables de se projeter ! Mais ils sont très lucides sur le fait que personne ne peut prédire ce qui va se passer. Ainsi, là où leurs aînés trouveraient aberrant de ne pas planifier à au moins un an, les plus jeunes se montrent souvent très sceptiques sur la valeur de cet exercice. Ils préfèrent planifier à très court terme et privilégier l'ajustement permanent. De même, se projeter à 5 ans lors d'entretiens de recrutement n'a pas de sens pour eux. L'important est de bien travailler ensemble dans les prochaines semaines et les prochains mois. Ensuite,

FIGURE A Trois générations au travail

Les trois générations qui se côtoient aujourd'hui dans les entreprises ont été marquées par des contextes très différents qui ont façonné leur façon de voir le monde et d'agir.

	CONTEXTE D'ÉDUCATION	ATTITUDES EN RÉSULTANT
BABY-BOOMERS nés entre 1945 et 1965	<ul style="list-style-type: none"> Génération qui a bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle Génération qui a inventé la société de consommation et croit en la réussite sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de la réussite professionnelle Attrait pour l'expression collective Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie
GÉNÉRATION X nés entre 1965 et 1980	<ul style="list-style-type: none"> Génération marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique Génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne... mais aussi le sida, Tchernobyl... 	<ul style="list-style-type: none"> Scepticisme vis-à-vis du futur Individualisme Méfiance à l'égard des organisations et des institutions Désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
GÉNÉRATION Y nés entre 1980 et 1995	<ul style="list-style-type: none"> Génération marquée par la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin, etc. Génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque Génération du respect de l'enfant, de l'enfant-roi 	<ul style="list-style-type: none"> Confiance et optimisme, en quête de développement personnel Volonté de travailler moins et mieux Exigence du respect de leurs droits Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation

D'après **Génération Y, mode d'emploi**, Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, éd. De Boeck, 2008.

on verra... Cette prédominance du présent est une source de décalage important avec les autres générations et de difficulté à s'insérer dans des processus d'entreprises encore largement organisés dans une optique de long terme.

Des réflexes de consommateurs avertis

La seconde marque de fabrique de la génération Y est un rapport à l'entreprise marqué par le donnant-donnant. En effet, les jeunes de cette cohorte ont été habitués à être consommateurs dès leur plus jeune âge. Ce qui a deux implications : d'une part, ils veulent avoir le choix ; d'autre part, ils ont le réflexe d'évaluer dans quelle mesure ce qu'on leur propose vaut ce qu'il en coûte pour l'obtenir. Ils arrivent ainsi dans l'entreprise avec un mélange d'assurance et de revendication qui crispe souvent leurs aînés. Là où ces derniers considèrent qu'il faut faire ses preuves avant de demander quoi que ce soit, les plus jeunes veulent savoir ce qu'ils peuvent "acheter" avec leurs compétences et leur force de travail disponibles à ce jour. Ils se placent ainsi comme dans n'importe quelle transaction commerciale. Loin de la loyauté de principe à l'organisation et au collectif qui prédominait chez les baby-boomers, ce qui prédomine chez eux est l'intérêt bien compris de chacun dans le temps présent. Il en découle un très fort pragmatisme dans la relation et des attentes de traitement individualisé que l'on ne peut ignorer, même si elles viennent parfois heurter les habitudes de leurs aînés.

Une volonté d'être des "travailleurs du savoir"

La récente génération a été habituée à être constamment connectée à distance et à accéder rapidement à tout type d'informations, en particulier techniques. Cette capacité à accéder à l'information, quel que soit son milieu social et son niveau d'éducation, a changé considérablement la donne. À tout niveau de responsabilité, tous réclament le droit de manipuler intelligemment l'information pour faciliter et enrichir leur travail. Forts de leur compétence

dans ce domaine, ils n'acceptent plus d'être relégués à un rôle de pure exécution : ils trouvent naturel d'avoir un droit de regard et de prise d'initiative sur la façon de faire leur travail.

Cette relation à l'information a aussi changé le regard sur ce qui mérite le respect chez ses aînés. Les connaissances et la compétence technique ne les impressionnent pas, au grand dam des anciens, heurtés par leur manque de déférence dans ce domaine. A contrario, très sensibles au fonctionnement des réseaux sociaux, ils valorisent fortement chez les plus expérimentés la connaissance des personnes clés et la capacité de les orienter ou de les mettre en relation avec les détenteurs de l'information ou du pouvoir.

Une confiance pragmatique en l'avenir

Les baby-boomers croyaient en la Société, source de progrès et d'abondance. La génération suivante, dite génération X, se caractérisait par une forte désillusion par rapport à cette Société, devenue synonyme de crise et d'ascenseur social en panne. La génération Y, contrairement à ses deux grandes sœurs, n'attend rien de la société avec un grand S. Elle attache plus d'importance au potentiel de chacun et à la force des alliances ad hoc au sein de réseaux, qu'ils soient d'affinités, d'ordre affectifs ou professionnels. Cette vision pragmatique des rapports sociaux conduit les plus jeunes à trancher souvent par leur enthousiasme et leur créativité. Ils veulent avoir un impact. Ils ne croient plus aux idéologies, mais ils sont attachés à donner un sens à ce qu'ils font. Et contrairement à ce que l'on entend souvent, le travail, parce qu'il permet de construire ou d'obtenir, est au premier rang des domaines dans lesquels ils veulent s'investir. Mais encore faut-il que leur enthousiasme ne soit pas étouffé dans l'œuf par les contraintes, absurdes à leurs yeux, imposées par l'organisation.

Ainsi, la génération Y se révèle particulièrement adaptée pour aider les entreprises à faire face à leurs défis ! Mais parallèlement, elle est particulièrement exigeante en termes de management.

Intégrer efficacement les plus jeunes dans ses équipes implique de prendre acte des différences avec leurs aînés et d'ajuster ses modes de fonctionnement en conséquence (figure B). Trois principales pistes ressortent des publications analysées :

- veiller à expliciter ses attentes, pour éviter les malentendus issus du manque de référentiel commun ;
- canaliser le désir d'autonomie des plus jeunes de façon à ce qu'ils puissent en tirer le meilleur parti au service des priorités de l'équipe ;
- piloter leur performance dans le cadre d'une relation de proximité donnant-donnant.

2 Expliciter ses attentes

Toute équipe fonctionne selon des règles souvent tacites : ponctualité, tenue vestimentaire, normes de langage, etc. Dans un groupe homogène, ces règles partagées n'ont pas besoin d'être formulées. En revanche, dès lors que l'équipe intègre des arrivants qui ne disposent pas spontanément de ces repères, il devient indispensable de les expliciter. Or, là où les managers connaissent bien et appliquent souvent

Les règles de principe leur semblent arbitraires ?
Expliquées et justifiées,
ils les accepteront volontiers.

ce principe dans leurs équipes multiculturelles, ils en oublient souvent l'importance lorsqu'il s'agit de travailler entre générations. Ils laissent ainsi les plus jeunes dans le flou, tout en étant frustrés quand ceux-ci ne respectent pas les règles. Les différences de repères entre générations valent pourtant parfois largement les différences entre cultures nationales ! Les nouveaux arrivants ont ainsi besoin qu'on leur apprenne à travailler avec les collaborateurs d'autres générations. Pour cela, quatre conseils nous ont paru importants :

Ne pas hésiter à exprimer les attentes, même les plus évidentes

Beaucoup de managers hésitent à faire des remarques à leurs employés sur divers aspects qu'ils estiment relever du domaine privé : un tutoiement qu'ils trouvent déplacé, une tenue vestimentaire qui les gêne, etc. En parler est pourtant nécessaire pour que ces manières d'être ne deviennent pas source

de problèmes. C'est ce qu'a connu un chef d'équipe dans une PME industriel cité dans *Génération Y, mode d'emploi*. À 56 ans, il s'avoue dérouté par Kevin, jeune ouvrier qualifié en contrat d'intérim. Celui-ci est un excellent ouvrier. Mais, dès le deuxième jour, il est arrivé avec une crête colorée, violant de facto le règlement intérieur qui demande une tenue conforme aux tenues de ville habituelles. Ses collègues ont déjà fait des remarques. Le chef d'équipe répugne à

en parler à Kevin, car il considère que cela sort du cadre professionnel et n'affecte pas sa performance... Il reconnaît toutefois que cela pose un problème d'autorité et avoue même qu'il aurait du mal à l'embaucher en CDI pour cette raison... La solution : une discussion ouverte, mais ferme et explicite, qui lui permet de sortir de l'impasse (figure C). En effet, en l'absence de référentiel commun, seule une grande clarté permet d'éviter les malentendus.

FIGURE B Quelques sources fréquentes de conflits dans les équipes multi-générationnelles

Beaucoup d'attitudes jugées négativement reflètent en fait des repères différents. Les connaître permet de mieux déminer les conflits entre générations de collaborateurs.

	PERCEPTION	RAPPELEZ-VOUS...	QUELQUES LEVIERS
RAPPORT À L'AUTORITÉ	"Ils ne respectent rien, tutoient tout le monde, n'hésitent pas à court-circuiter leur management s'ils n'obtiennent pas gain de cause."	Leurs plus proches figures d'autorité – leurs parents – les ont habitués à être traités d'égal à égal.	Ils ne respectent pas l'autorité formelle en tant que telle, mais ont en revanche un profond respect pour l' autorité transactionnelle , à savoir celle qui détient le contrôle des ressources.
RESPECT D'AUTRUI	"Ils ne respectent aucune règle collective, ne sont pas à l'heure, se butent quand on leur dit qu'ils ne peuvent pas venir en jean chez des clients."	Pour eux, la différence est quelque chose de positif. Ils sont habitués à baigner dans un monde cosmopolite, que ce soit par leurs voyages, la mixité scolaire ou encore Internet.	Plus que l'égalité, ils valorisent l' équité . Peu sensibles par principe à l'importance des règles collectives, ils sont capables de s'y conformer dès lors qu'on les explicite et en montre le bien-fondé.
PROGRESSION DE CARRIÈRE	"Ils se comportent en entretien de recrutement comme s'ils venaient acheter quelque chose. C'est comme s'ils étaient les clients et que nous étions à faire l'article de notre produit." "Ils ne sont pas fidèles, partent de l'entreprise sans même parfois qu'on comprenne pourquoi."	Ils ont effectivement été clients toute leur vie et en ont conçu une vision des choses très "transactionnelle". D'autant plus qu'ils ont été élevés dans un monde où tout change rapidement et où l'on doit s'adapter en permanence.	Ils sont avant tout pragmatiques . Ils veulent savoir ce qu'ils peuvent obtenir aujourd'hui avec leurs compétences. Ils vivent le travail comme une succession d'expériences d'apprentissage.
FRONTIÈRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PRIVÉE	"Ils sont toujours en train de faire dix choses à la fois. Ils envoient des SMS à leurs amis en réunion et s'offusquent quand on leur interdit la navigation Internet sur leur temps de travail."	Élèves avec les technologies de l'information, ils perçoivent le monde comme un continuum plutôt que comme des espaces de vie séparés. Ils s'appuient naturellement sur leurs réseaux d'amis et de connaissances pour les aider.	Ils ne savent pas faire autrement que d'imbriquer ces mondes. En revanche, cette perméabilité fonctionne dans les deux sens : ils n'hésiteront pas non plus à finir un rapport chez eux ou à chercher une information professionnelle manquante auprès d'un ami...
PLACE DANS L'ÉQUIPE	"Ils arrivent dès le premier jour en voulant tout changer, voudraient faire ce que je fais alors que j'ai mis 20 ans pour en arriver là."	Ils ont le désir de contribuer et l'habitude de le faire tous les jours via leurs blogs, leur participation à des communautés de pratiques, etc.	Cet enthousiasme n'est pas forcément un signe d'arrogance ou de manque de maturité. C'est le meilleur garant de leur performance... s'il est à la fois entretenu et surtout canalisé.

Ancrer les règles dans le concret

Plus que les règles en général, l'important est de clarifier les règles qui vous paraissent essentielles, à vous personnellement et à l'entourage de travail, et ce de façon concrète. En effet, la génération Y n'adhère pas aux règles simplement parce qu'elles leur sont présentées comme telles – d'où l'inefficacité de simplement leur mettre entre les mains le règlement intérieur ou le code d'éthique de l'entreprise. En revanche, ils seront beaucoup plus réceptifs à la règle que vous leur présentez si elle s'inscrit très concrètement dans leur quotidien. Clémentine, 27 ans, conseillère en patrimoine dans une banque à réseaux, se rappelle avoir eu un temps d'adaptation important à son arrivée en poste. Elle tutoyait spontanément tout le monde et rechignait à se "déguiser" pour aller travailler. C'est au travers de situations concrètes qu'elle et son manager sont arrivés à trouver leurs marques. Elle a ainsi pris conscience que certaines personnes vivaient son tutoiement comme un manque de respect. Elle a aussi

constaté l'importance de sa tenue aux yeux de certains clients. Ainsi, ce n'est pas La Règle qu'elle respecte, mais sa déclinaison à des situations concrètes.

Faire valoir les vertus du respect de l'autorité

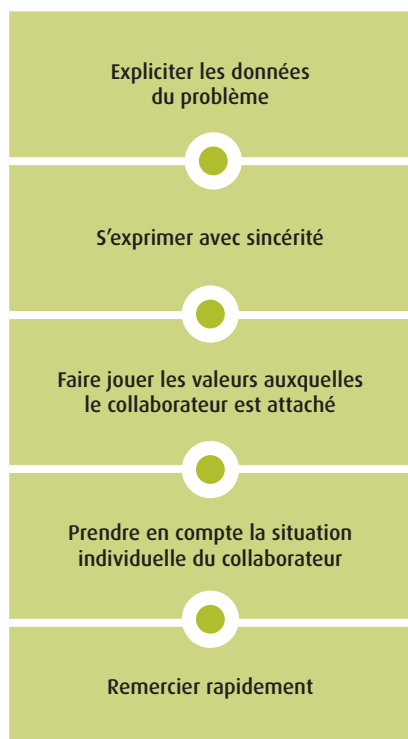
Rappelez-vous que la génération Y est celle des réseaux sociaux et de la négociation. À ce titre, les plus jeunes sont beaucoup plus sensibles aux relations pragmatiques de pouvoir qu'à l'autorité formelle. Ainsi, leur présenter l'organigramme de l'entreprise ne suffira pas à leur faire respecter les circuits de validation. En revanche, ils seront beaucoup plus réceptifs à une présentation tactique des principaux acteurs de l'entreprise. Qui dispose des ressources dont le collaborateur ou l'équipe a besoin pour atteindre ses objectifs ? Qui a le pouvoir de décision sur les aspects importants du projet ? Pourquoi est-il important de respecter tel processus de validation si l'on souhaite obtenir des résultats ? Présenter ainsi la logique sous-jacente aux règles permet de mieux coller à l'esprit à la fois transactionnel et pragmatique de cette génération.

Faire le lien avec leurs valeurs

La génération Y est particulièrement sensible à ses choix de valeurs et à leur respect. Ses membres ont en effet pris très tôt l'habitude de se forger des repères personnels, que ce soit pour se guider dans leurs choix de consommation ou d'affiliation à divers réseaux sur Internet. Cette soif de sens et d'intégrité peut être la meilleure porte d'entrée pour les sensibiliser à certaines règles. C'est ainsi par exemple qu'un chef de rayon dans la grande distribution a réussi à régler le problème chronique de retard d'un de ses jeunes commerciaux. Sachant le jeune homme très sensible à l'injustice, le manager lui a demandé de se mettre à la place d'un autre membre de l'équipe et de lui dire ce qu'il pensait de son comportement. Le jeune homme, réalisant que son comportement était en décalage par rapport à ses convictions d'équité, s'est auto-responsabilisé sur la ponctualité.

FIGURE C Cinq bons réflexes

La plupart des frictions avec les collaborateurs de la génération Y peuvent être résolues par des discussions franches. Appuyez-vous sur leur soif de reconnaissance individuelle et de dialogue d'égal à égal.



Face à des collaborateurs aux repères très différents de ceux des générations antérieures, mieux vaut mettre en mots les attendus implicites qu'ils n'auront pas forcément décodés. De plus, ils s'engageront volontiers dans la recherche d'une solution à un problème dont ils comprennent tous les tenants et aboutissants.

Une génération habituée à être traitée "en adulte" depuis très tôt dans son enfance prend facilement pour une marque de défiance le fait de dissimuler une partie d'un sujet. Exprimer ses émotions – sa gêne, ou son irritation par exemple – ou son incertitude quant à la bonne décision à prendre sera au contraire apprécié.

Les collaborateurs de la génération Y sont souvent très attachés à un système de valeurs qu'ils ont développé très tôt. Faire l'effort de comprendre ce qui est important pour le collaborateur concerné et s'y référer peut faciliter l'écoute et donner un sens à la demande qui lui est formulée.

Avant d'accéder à une demande, les collaborateurs de la génération Y souhaitent souvent avoir l'assurance que leurs besoins spécifiques sont bien compris. Ils se plient d'autant plus volontiers à une exigence pour le bien commun qu'ils ont le sentiment qu'ils pourront satisfaire leurs propres besoins d'une autre façon.

Dans une relation de type transactionnel, un collaborateur qui fait un effort pour s'adapter aux attentes de l'équipe ou de son supérieur attend en retour une "récompense" à court terme : un simple remerciement est ainsi très valorisé.

3 Encadrer leur désir d'autonomie

Les jeunes de cette génération arrivent généralement dans l'entreprise avec le désir d'avoir un impact, avec la volonté de proposer et de mettre en œuvre des actions dont ils sont à l'initiative. Ce désir d'être acteur à part entière dès le premier jour semble souvent iconoclaste aux équipes en place. *"Ils arrivent avec la volonté de tout changer alors qu'ils ne connaissent pas l'entreprise" se plaint un manager. "Ils voudraient faire la même chose que moi, alors que j'ai mis 20 ans pour y arriver !"* clame un autre. Comment réconcilier les uns et les autres sans tuer dans l'œuf l'enthousiasme des nouveaux arrivants ?

Ils veulent les rênes ?
Donnez-les leur, mais en délimitant bien leur zone d'autonomie.

Calibrer leur périmètre d'action

Les plus jeunes ont besoin de savoir à quoi ils contribuent. Ils veulent voir les résultats de leurs actions et être en mesure d'évaluer ce qu'ils ont accompli. À cette condition, ils peuvent être très réceptifs aux critiques et aux suggestions d'amélioration. À défaut, ils peuvent rapidement se démotiver. Dans ce contexte, il peut être payant de restreindre leur périmètre de responsabilités. C'est en effet souvent la meilleure façon de leur conférer une véritable autonomie. Le dirigeant d'un laboratoire de recherche témoignait ainsi : *"J'ai beaucoup appris du département mécanique. Ils apprennent à leurs nouveaux ingénieurs à effectuer parfaitement une tâche simple. Puis après quelques jours, ils leur confient une autre tâche simple. Et ainsi de suite. Après quelques semaines, les nouveaux maîtrisent entièrement une douzaine de tâches. Cela leur permet d'agir en contributeurs à part entière au sein de l'équipe, mais sur un plus petit répertoire."* Cette façon de procéder permet à la fois de répondre au besoin de contribution des jeunes tout en leur confiant des périmètres de responsabilité réalistes.

Les aider à canaliser efficacement leur enthousiasme

Les membres de la génération Y ont à la fois le désir de contribuer et des compétences inédites pour cela. Leur proximité avec les technologies de l'information les rend particulièrement aptes à naviguer dans ce qui représente pour les générations précédentes une surabondance d'information. Ils ont par exemple le réflexe de tirer le meilleur parti des fonctionnalités avancées des logiciels, souvent obscures pour beaucoup de leurs anciens. En revanche, ils ne savent pas toujours utiliser cet élan au service direct de leur tâche. C'est ainsi qu'un manager d'une société pharmaceutique a pris l'habitude de faire tenir à ses jeunes embauchés un journal d'apprentissage. Chacun est invité à y recenser les différentes sources d'apprentissage identifiées – ressources Internet ou intranet, collègues, experts, etc. – et à clarifier sous quelle forme en tirer parti pour améliorer les façons de travailler. Canalisé de cette façon, leur désir de contribution vient efficacement servir tant leur performance que celle de l'équipe.

Restituer leur autonomie dans le cadre du travail d'équipe

En conférant de l'autonomie aux plus jeunes, on doit bien sûr veiller au ressenti du reste de l'équipe. L'attention portée aux derniers arrivants peut vite engendrer des frustrations et des procès de favoritisme de la part de ceux qui ont attendu de faire leurs preuves. Pour éviter ce piège, il est utile d'attribuer aux jeunes collaborateurs une mission clairement identifiée et affichée en sus de leurs autres responsabilités. Par exemple, on pourra leur demander d'expérimenter des outils d'amélioration de la veille pour toute l'équipe sur 10% de leur temps, ou de participer à un binôme dans lequel ils apporteront la dernière connaissance technologique tandis que leur mentor leur donnera accès au savoir-faire tacite de l'entreprise.

4 Individualiser la gestion de performance

Habités à être au centre des attentions tant dans leur environnement familial qu'en tant que consommateur, les jeunes de la génération Y sont très exigeants vis-à-vis de leur manager. Essayez d'ignorer leurs demandes, et vous obtiendrez soit leur désengagement, soit un renforcement de leurs revendications. Au contraire, répondez avec habileté à leur attente de gestion individualisée, et vous disposerez de puissants leviers d'optimisation de leur performance. Pour créer un contexte qui leur permette de donner le meilleur d'eux-mêmes, veillez ainsi à respecter trois principes (figure D) :

Établir un lien personnalisé

Pour s'impliquer réellement, ces nouveaux arrivants ont besoin d'avoir une relation personnalisée avec leur manager. L'anonymat les conduit à se sentir inutiles et marginalisés. Ils ressentent le besoin que l'on s'intéresse sincèrement à eux et à ce qu'ils font. Ce qui peut être perçu comme un caprice d'enfant gâté correspond à une approche différente

Instaurez une relation de proximité donnant-donnant : vous obtiendrez le meilleur d'eux.

des rapports humains, à la fois plus simple et directe, mais aussi plus lucide sur l'intérêt mutuel. De ce fait, les jeunes ressentent le besoin de savoir à qui ils ont affaire, et de s'assurer que l'intérêt est réciproque. Cela implique de développer une relation interpersonnelle fondée sur le partage explicite des intérêts communs et la connaissance de l'autre. Attention : il ne s'agit pas de "copiner", mais de savoir qui est l'autre en contexte professionnel. Quels sont ses centres d'intérêt au travail, quelles sont ses aspirations, comment interagit-il avec ses collègues, etc. ? Cette connaissance représente un véritable investissement quand on a des équipes étoffées. Elle est pourtant indispensable pour obtenir le meilleur de cette génération.

Assurer un suivi de proximité

La génération Y a besoin de se sentir encadrée. C'est là un de ses paradoxes. Leur désir d'autonomie est bien réel, mais l'importance accordée au court terme les rend exigeants en termes de planification et de pilotage fin de leur activité. Cette attitude est illustrée parce que déclarait ce jeune collaborateur : *"Le meilleur emploi que j'ai eu était avec un manager extrêmement exigeant qui avait instauré chaque jour ce qu'il appelait des points focalisés : c'était l'occasion pour moi de dire ce que j'étais en train de faire, et pour lui de me dire sur quoi avancer en priorité."* Ces points concis et strictement opérationnels lui permettaient d'organiser au mieux sa journée. Pour concilier ce besoin de suivi avec son emploi du temps, un autre manager a mis en place un système de journal d'activité. Ayant une équipe importante, il lui était impossible de voir chacun tous les jours, même 5 minutes. Il a invité ses jeunes collaborateurs à tenir un journal de leurs principales activités quotidiennes, dans lequel noter leurs

points de préoccupation ou difficultés, les tensions avec un autre service, etc. Ce support servait de base pour des points réguliers en face-à-face, ciblés sur les besoins particuliers de chacun.

Négocier leur implication au cas par cas

Enfin, conséquence logique de leur demande d'attention personnalisée et de l'importance accordée au donnant-donnant à court terme, il est difficile de motiver les plus jeunes par les seuls outils collectifs de reconnaissance de la performance et de gestion des carrières. Pour être efficaces, les leviers de motivation doivent être ciblés, négociés avec chacun. Ceci demande un véritable changement de mentalité chez des managers pour qui, au contraire, le traitement égal des collaborateurs était gage de justice. C'est ce qu'a expérimenté cet ingénieur senior qui avait dans son équipe une jeune femme très soucieuse d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Les arguments classiques portant sur les perspectives d'avancement avaient

peu d'influence sur son comportement. En revanche, il a obtenu son engagement total pendant deux mois sur un projet en contrepartie de sa permission de prendre 6 semaines de congés d'affilée dont 2 sans solde... Marchander n'est pas dégradant pour cette génération. C'est s'assurer que chacun tire le meilleur parti de la relation.

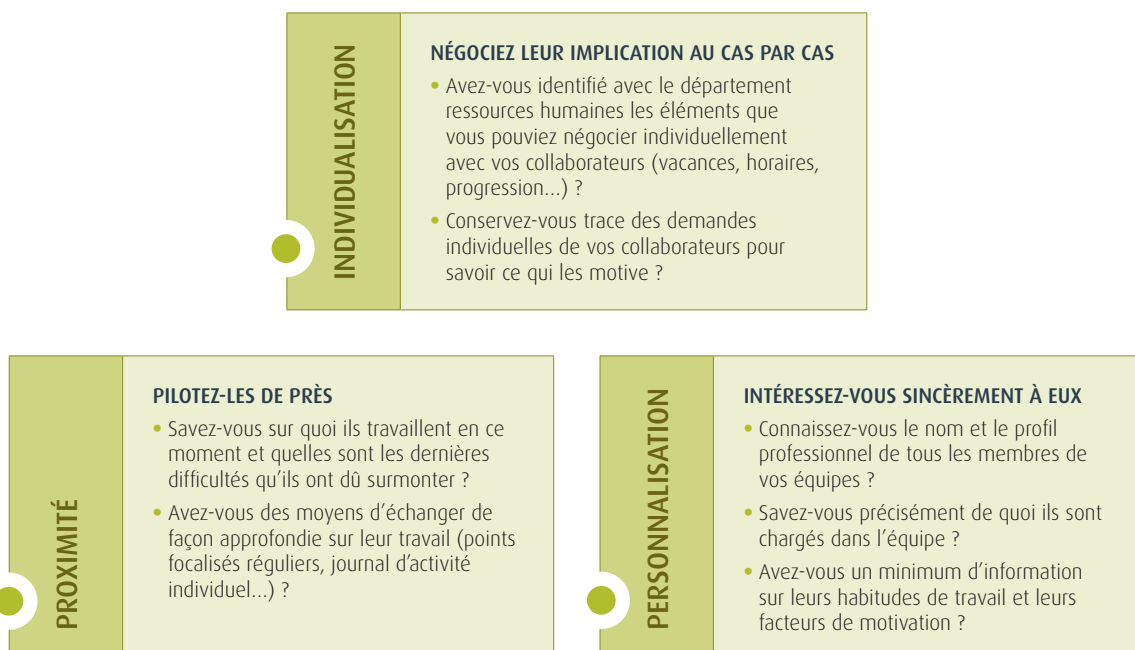


Parfois accueillis avec réticence ou observés avec suspicion par les plus anciens, les jeunes entrants sur le marché du travail sont en réalité particulièrement bien armés pour aider les entreprises à faire face aux besoins d'innovation et de réactivité permanente. À condition de les intégrer avec succès aux équipes en place... Cela ne s'obtiendra pas seulement en leur imposant de se couler dans le moule, mais en nouant avec eux des relations qui répondent à leurs propres façons de vivre en société.

FIGURE D Trois principes pour un meilleur management de la performance de la génération Y

À comportements et repères différents, leviers de motivation différents. Les outils classiques de management de la performance étaient forgés pour une génération soucieuse de l'égalité de traitement de tous. Ils s'avèrent peu efficaces pour la génération Y, soucieuse de la reconnaissance des contributions individuelles et axée "contrat à court terme".

Trois principes vous permettront d'obtenir une meilleure performance de vos jeunes collaborateurs :



Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Génération Y, mode d'emploi

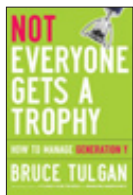
Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, éd. De Boeck, 2008.



Generation Y, mode d'emploi décrypte les tendances de fond qui ont façonné la cohorte des jeunes nés après 1980 et qui arrivent aujourd'hui massivement sur le marché du travail. Les auteurs montrent comment cette génération bouscule les codes de conduite en entreprise. Pour éviter de tomber dans la spirale négative de la frustration, tant du côté des jeunes que des managers, ils donnent des clés de lecture et d'action sur la façon de mieux les intégrer aux côtés des autres générations. La première partie de l'ouvrage est particulièrement utile pour comprendre finement qui sont ces jeunes et quels sont les repères qui sous-tendent leurs attitudes, revendications et motivations. Les deux autres parties vous aideront à vous situer personnellement dans vos pratiques de management par rapport aux jeunes, et véhiculent un message essentiel : ne croyez pas qu'il s'agit "seulement" de faire mûrir les jeunes pour qu'ils rentrent dans le rang. Leurs comportements et attitudes résultent d'évolutions sociologiques de fond. Apprenez plutôt à composer avec leurs spécificités pour plus de performance !

Not Everyone Gets a Trophy

Bruce Tulgan, éd. Jossey-Bass, 2009.



Comment faire pour intégrer dans l'entreprise des jeunes à qui on a inculqué dès leur enfance qu'ils avaient le même droit à la parole que leurs aînés, qui ont vécu dans un environnement en constant changement, mais à qui on demande de faire des plans de carrière à 5 ou 10 ans, qui ont pris l'habitude de trouver n'importe quelle réponse sur Internet en trois clics et qui doivent s'insérer dans des équipes avec des collaborateurs qui valorisent l'expertise patiemment acquise, etc. ?

Bruce Tulgan aborde cette tension avec pragmatisme et nuance. Sans jamais jeter le blâme sur des jeunes "immatures et sans respect" ni imaginer reconfigurer l'entreprise qui les entoure, il propose des conseils pour mieux manager cette génération au travail. Le chapitre 1 pose les bases d'une meilleure compréhension de cette génération, en s'attaquant aux mythes généralement partagés à son propos. On lira ensuite surtout les chapitres 3 et 4 qui portent sur la façon de canaliser leur enthousiasme et leur désir d'avoir un impact rapidement. Les chapitres 5 et 8, quant à eux, soulignent l'importance de dire clairement les choses, qu'il s'agisse des règles comportementales souvent implicites en entreprise ou de la façon dont vous voulez qu'ils se comportent avec vous dans la relation hiérarchique. Cette génération est loin de partager les repères des Baby-boomers et même de la génération X qui la précède. Pour réussir à travailler ensemble efficacement, il faut expliciter très clairement les règles du jeu.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Grown Up Digital**, Don Tapscott, éd. McGraw Hill, 2009.
Un livre écrit par l'auteur du remarquable « Wikinomics », sur la façon dont la génération Internet est en train de bousculer nos repères, qu'ils soient économiques, politiques ou culturels.
- **Gen Y in the Workforce**, Tamara J. Erickson, *Harvard Business Review*, février 2009.
Un exemple des décalages importants de manière de faire entre les générations et des conseils pour les tourner à son avantage.
- **Managing Clever People**, Rob Goffee et Gareth Jones, *Harvard Business Review*, mars 2007.
Comment mieux gérer des collaborateurs qui ne veulent pas être dirigés par vous et se réclament des travailleurs du savoir... ? Plusieurs leviers transposables aux cas de la jeune génération très axée sur le désir de contribution et le non-respect de la hiérarchie en tant que telle.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Savoir gérer les conflits pour tirer parti de la diversité** (Synthèse Manageris n° 179b)
Créer les conditions d'une confrontation constructive des points de vue de chacun.
- **Mobiliser et fidéliser les jeunes générations** (Synthèse Manageris n° 145a)
Dépasser les clivages générationnels pour mieux tirer parti du potentiel des jeunes.
- **Gérer la diversité** (Synthèse Manageris n° 123a)
Aider les salariés à travailler ensemble malgré leurs différences.
- **Continuity Management** (Synthèse Manageris n° 115a)
Favoriser les transferts de savoirs entre générations de salariés.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (22 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (22 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	33 € HT	66 € HT
Numéro	66 € HT	132 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.