

Comprendre la "Génération Y" pour mieux la manager

mercredi 5 décembre 2012, par la Rédaction Cadredesante.com

Définition de la génération

origines du terme et autres synonymes...

Le terme de Génération Y a été inventé au début des années 90. Il est lié au nom de la génération précédente, la génération X des natifs de 1960-1978, qui tire son nom d'une époque en déclin et sans repères, avec ses chocs pétroliers, l'arrivée du SIDA ou la montée du chômage. On trouve également des explications imagées (le Y que forme les fils des écouteurs au niveau de la poitrine) ou phonétiques (le Y anglais se prononce "why" et signifie "pourquoi", suggérant la remise en question des normes sociales conventionnelles). La génération Y désigne les jeunes, et moins jeunes, nés entre 1975/1980 et 1995/2000, les limites de la tranche d'âge variant d'un auteur à l'autre. Dernière génération avant la fin du millénaire, certains l'ont également appelée « millennial generation » ou même les "enfants du millénaire".

1980 étant symboliquement la date de naissance des premiers ordinateurs réellement populaires, on peut voir dans la génération Y la première vague des humains qui ont connu dès leur petite enfance les outils informatiques. Par cet aspect, elle est assimilable à d'autres termes tel que les "natifs numériques", la "net génération", la "génération internet" ou encore la "e-génération".

Bref, plein de termes qui proposent une définition identitaire très médiatique pour une génération en âge de consommer. Regardons de plus près qui sont ces "Yers" (prononçons : "Why-eurs"...).

caractéristiques de la GY

Cette génération est celle du multimédia et de la découverte du monde par modem interposé. Les nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) bouleversent fondamentalement la hiérarchie naturelle des générations : jusqu'à présent les anciennes générations savaient plus que les nouvelles et la transmission était linéaire. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, le savoir est directement accessible en quelques clics en s'affranchissant ainsi des autorités parentales et enseignantes. Et par quelques clics supplémentaires les champs du savoir s'étendent sans limite. De plus, par le biais des réseaux sociaux, leurs codes et leurs jargons, la génération Y a investi une façon de penser, de s'ouvrir à des savoirs et de partager ses expériences jusqu'alors inconnue.

Le fossé entre les générations se mesurerait donc en gigaoctets... Mais l'aspect internet n'est pas le seul à intervenir.

Les membres de cette génération de "zappeurs" ont les mêmes caractéristiques que le possesseur de la télécommande devant sa télé : il change de chaîne facilement, peut suivre plusieurs programmes à la fois et s'identifie aux héros de séries. L'attention zappe d'une information à l'autre et est facilement attirée par les images sensationnelles. Le "Yer" semble donc toujours être dans l'immédiateté, l'impatience et en train de faire plusieurs choses à la fois. Mais ce côté "touche à tout instable" est contre balancé par sa volonté de se dépasser et d'être à l'écoute de ses désirs et valeurs propres. Le "Yer" est un pur produit des "temps hypermodernes" avec une petite dose de cynisme pour joindre lucidité et distanciation : trop de choses à intégrer dans un monde trop grand mais continuellement interconnecté, le monde de l'information où tout a la même importance et une très faible durée de vie, immédiatement remplacé par le buzz suivant.

Analyses sociologiques d'un mythe

C'est la mode de la génération Y... d'une certaine manière un nouveau buzz. Les médias en font des unes et des dossiers et les managers se questionnent sur les stratégies à employer pour canaliser l'instabilité de cette génération. Pour autant cette mode laisse sceptiques les sociologues.

En effet, [une étude a été faite par François Pichault et Mathieu Pleyers, sous le nom de "Pour en finir avec la génération Y..."](#), pour analyser justement les articles de presse traitant de la génération Y. Il en ressort qu'aucune base méthodologique sérieuse n'a été mise en place, avec par exemple des désaccords sur la tranche d'âge concernée (écarts de près de 5 ans d'un protocole à l'autre...), ou un manque d'objectivité qui se traduit par l'absence de comparaison entre les intégrations dans les entreprises des jeunes d'une génération comparée à ceux de générations antérieures...

De plus, d'autres études, [comme celles de Jean Pralong sur l'image au travail de la génération Y](#), ont mis en évidence que les représentants des générations X et Y ont utilisé les mêmes stratégies d'intégration d'équipe lors de l'obtention d'un nouveau poste, à savoir la constitution d'un réseau avec les collègues et la mise en place d'un lien spécifique avec le manager accompagné d'une assimilation progressive des modes de fonctionnement spécifiques de l'entreprise. Nous pouvons ainsi entendre que les angoisses premières et les stratégies d'adaptation d'un individu ne sont pas différentes d'une génération à l'autre et qu'au-delà des variations de la sphère sociale, les constantes individuelles perdurent.

Autrement dit, la question se pose de définir les Yers comme étant des jeunes identiques à ceux de la génération X avec, pour principale distinction, les SMS illimités.

Pour ces sociologues, c'est la société qui est au cœur d'un processus de transformation et non seulement un groupe générationnel. En effet, ce qui se passe dans notre société, avec les bouleversements socio-économiques mais aussi technologiques, témoigne d'une période de profonde mutation et les caractéristiques regroupées sous le concept de génération Y touchent en fait une population beaucoup plus vaste.

Car il ne s'agit pas que des jeunes, ni même de tous les jeunes, qui expriment des exigences "nouvelles" quant aux façons de vivre le travail. La question touche toutes les strates de la société, même si, cette génération Y est forcément présente de façon significative dans les statistiques des nouveaux employés.

Bref la génération Y n'existe pas, ou du moins pas comme l'apanage d'une tranche d'âge spécifique. Deux dynamiques sont ainsi mises en évidence : il existe une volonté de changement au sein de la société qui répond aux dérives de plus en plus manifestes. Le comportement décrit renvoie à une mutation sociale qui touche en transversal les différentes générations avec, bien entendu, une importance accrue sur les générations les plus jeunes.

Il n'en reste pas moins que l'employeur doit faire face à de nouvelles revendications. Donc au lieu de se focaliser sur les caractéristiques de cette nouvelle génération, ou de polémiquer sur qui de l'œuf ou de la poule est la source du changement, autrement dit entre la génération et la société, écoutons les desiderata professionnels mis en avant par les nouveaux employés.

Les enjeux professionnels

Reprenons. Nous avons d'un côté la description assez reconnaissable de la génération Y vue par les médias, et de l'autre l'explication des sociologues disant que cette génération n'est pas une réalité objective, aux vues des analyses comportementales comparées avec les générations antérieures, mais plutôt une transformation sociale.

Quoi qu'il en soit, les entreprises et les services ressentent ces spécificités et y sont confrontés quotidiennement. Donc qu'il s'agisse d'un changement générationnel ou social, ou même d'une hallucination managériale, il convient d'avoir les outils d'analyse clairs de la situation pour s'y adapter.

Comment les recruteurs perçoivent les nouveaux salariés

[L'enquête « L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : Enjeux, opportunités et obstacles pour les entreprises et les institutions de formation »](#) a été réalisée par l'IAE Lyon à l'occasion du 9ème Forum Carrières du Management. Elle a servi de base pour dresser la synthèse suivante.

Lorsque l'on demande aux entreprises de définir leurs salariés issus de la génération Y, les 2/3 les disent "impatients", la moitié les considèrent comme "individualistes et constamment connectés aux réseaux sociaux". Les "qualités d'ouvertures d'esprit et de créativité" n'étant relevées que par 1/4 des entreprises.

De plus, les recruteurs mettent en avant un renversement des rapports de force au profit de ceux qui maîtrisent le savoir et le savoir-faire. Le salarié investit différemment l'entreprise en cherchant une réalisation toute autant personnelle que professionnelle. Il ne se voit pas comme maillon d'une longue chaîne de travail mais comme une valeur ajoutée pour l'entreprise et devant être considéré comme telle. Et ceci se ressent désormais lors des entretiens d'embauche ou rapidement après.

Le "Yer" est donc perçu comme moins impliqué dans le travail, plus individualiste, peu enclin à se fixer sur un poste et globalement réfractaire à l'autorité.

Pour autant, lorsque l'on demande aux "Yers" de se définir par rapport au travail, ils expriment une motivation humaniste qui ne transparaît pas ici.

Comment les "membres de la génération Y" se perçoivent professionnellement

Au niveau des relations au travail et de la hiérarchie, cette génération se définit comme possédant des valeurs propres et un comportement parfois perçu comme décalé. Très impliqué dans un travail coopératif où chacun donnerait ses idées, la définition du travail idéal serait également tournée vers une responsabilisation de chacun. La reconnaissance et le respect serait en lien direct avec les compétences et non la simple ancienneté. Et d'un autre côté, le travail ne doit pas être la seule raison de vivre du "Yer" qui désire un équilibre sain entre travail et vie personnelle. Il n'est plus question de s'oublier dans son travail ou de mettre sa famille de côté pour sa carrière. Face à un monde instable, les stratégies long terme ont laissé place à des stratégies de l'instant. Le bien-être c'est maintenant, pas dans une promesse d'augmentation d'ici quelques années. Si la vie des "Yers" est davantage centrée sur eux-mêmes, ils considèrent les changements de postes comme autant d'expériences permettant de mettre à l'épreuve leur capacité d'adaptation et de flexibilité... c'est d'ailleurs un moyen d'explorer leur créativité et d'imaginer le monde différemment. Ainsi le travail doit être une expression de soi et donc être porteur de sens. S'ils doivent passer des dizaines d'heures chaque semaine à œuvrer dans des projets, ceux-ci doivent avoir un sens et une valeur éthique, qu'elle qu'en soit le niveau.

La génération Y symbolise ainsi un conflit entre les attentes de ses représentants et celles des entreprises. Face à une telle description de jeunes professionnels, les structures professionnelles devraient peut être se préparer à les accueillir différemment pour que les "Yers" se sentent à leur aise dans ce nouvel environnement...

Il est intéressant de voir que les descriptions du travail idéal pour les "Yers" reprennent les conditions de l'épanouissement par le travail décrit par le spécialiste français de la psychologie du travail, [Christophe Dejours \(auteur entre autre de "Souffrance en France" : un travail qui a du sens\)](#), dans lequel il est possible de progresser et qui renforce les sentiments identitaires positifs.

Vers une nouvelle forme d'organisation du travail ?

Regardons ses racines

Face à la succession des réformes et des réorganisations de la profession, penchons-nous un instant sur la vitesse qui accompagne ces mutations de la société. [Paul Virilio en parle bien lorsqu'il définit cette vitesse comme inhumaine et tout simplement pathogène pour l'individu comme pour la société.](#) Le toujours plus vite, plus grand, plus fort est un fantasme de surenchère aux conséquences parfois désastreuses. Les grandes constructions entraînant inévitablement les grandes catastrophes.

Au niveau des organisations du travail, il est utile de retracer l'histoire des transformations extrêmement rapides du rapport au travail qui ont été instaurées sur un peu plus d'un petit siècle.

Les racines de la tarification des actes de soin

Ainsi, les stratégies d'entreprises appliquées aux services de soins tirent leurs origines de la division scientifique du travail créée à la fin du XIX^{ème} siècle. Cette DST a été développée par Taylor pour contrôler de la façon la plus précise qui soit l'activité des employés au sein des usines en vue d'amplifier les rendements. L'idée était de maximiser chaque geste, de chronométrer chaque acte pour maximiser les profits en faisant de l'ouvrier "une machine bien huilée". C'est sur ce fantasme du contrôle total de l'homme par l'homme qu'est inscrit aujourd'hui encore la tarification par l'acte... Et nous retrouvons maintenant dans les services de soins les mêmes dysfonctionnements que l'on pouvait trouver dans le taylorisme industriel : face au travail à la chaîne et la répétition des actes, la souffrance au travail et l'absentéisme se généralise.

Pour l'anecdote, rappelons enfin que Taylor considérait le rêve comme un débordement inutile. Après avoir étudié ses différentes postures de sommeil, il a donc tout simplement créé un harnais lui permettant de dormir dans une position qui l'empêchait de rêver... il est parfois amusant de connaître la nature de l'esprit de celui qui a défini les façons de travailler que nous employons aujourd'hui... ça fait rêver...

Ainsi, lorsque nous parlons des nouvelles exigences des jeunes, il semblerait qu'il s'agisse en fait d'un processus de réappropriation d'un mode d'activité qui tend à renouer tout simplement avec des conditions de travail plus humaines. Pourquoi gagner plus si la qualité de vie est finalement moindre ?

La place du cadre de santé et la mise en pratique de stratégies adaptatives

Faisons un peu de systémie : les changements qui se mettent en place au niveau d'une organisation humaine, quelle qu'elle soit, font émerger les tensions aux points de rencontres entre les deux dynamiques contraires : celle qui vient du haut de la hiérarchie et celle qui vient du bas.

C'est en cela que la position de cadre de santé est si importante. Face à l'arrivée des "nouvelles revendications" de la "génération Y", il revient au cadre de santé de gérer les aménagements nécessaires à la pérennité des équipes. Ils seront donc les points de contact entre les dynamiques ascendantes et descendantes. Pour aider à cette fonction, certaines stratégies ont été proposées pour que les nouveaux employés investissent plus facilement leur poste. Pour autant, [Les rares programmes d'intégration, alors qu'ils sont vus comme nécessaires par les 2/3 des DRH questionnés, ne sont mis en place que dans 1/4 des cas.](#) De plus, ces programmes d'aide à l'intégration des jeunes recrues sont essentiellement des protocoles incitants à la normalisation de l'employé plutôt qu'un mouvement d'adaptation mutuelle ou d'écoute des spécificités propres de l'individu.

Partant du principe que chaque nouvel employé peut être l'expression de la volonté de changement de la société toute entière, on constate à quel point les structures hiérarchisées, parfois représentées par deux ou trois personnes, ont du mal à modifier leurs habitudes de fonctionnement, même si l'envie peut être manifestée dans un discours raisonné.

Quelques principes de management

C'est pourquoi nous vous proposons un résumé des principes de management permettant d'aller dans le sens du travail vu par la "génération Y".

Rappelons les 5 composantes du concept de travail et associons les aux revendications de la génération Y :

1. **L'activité, le sens du travail, élément majeur de la motivation**
Ils cherchent également à faire un métier qui a un sens, cette considération passant juste avant le revenu ;
2. **les relations au travail, dont celles avec son chef et ses collègues**
Les desiderata suivants soulignent le besoin d'expression personnelle avec un besoin de liberté d'action, de donner son avis sur les projets, d'allier autonomie et travail de groupe et aussi un besoin de reconnaissance ;
3. **l'organisation du travail, avec ses règles du jeu et ses repères**
Les postulants exigent avant tout un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée (incluant la flexibilité des horaires) ;
4. **l'image de l'entreprise**
De plus en plus, l'image de la société est évaluée par sa dimension éthique, ce qui renvoie au sens du travail ;
5. **l'évolution professionnelle possible**
L'expression personnelle se retrouve également ici avec la possibilité de mettre en place des projets et de progresser dans son poste par l'acquisition de plus de responsabilités ;
6. **Le salaire**
Le salaire doit être juste aux vues du travail effectué. Si il reste important, il n'est pour autant pas primordial et la valeur du travail passe davantage par son sens et sa qualité d'exercice au quotidien.

1) L'accueil

- ▶ Initialement, on avait des contrats implicites entre employeur et employés sur les contraintes et les attentes des uns et des autres. Il s'agissait d'une sorte de contrat implicite sur le long cours. Aujourd'hui, personne n'a de recul suffisant pour se projeter sur le long terme. Il s'agit donc maintenant d'être explicite et de jouer donnant / donnant. Mais encore une fois, il ne s'agit pas tant d'un problème générationnel que d'une situation contextuelle.
- ▶ Avec toutes ces spécificités, le lien de proximité se redéfinit : il ne s'agit plus de couvrir un champ contractuel de grande échelle mais d'avoir un lien privilégié entre le recruteur et l'employé. Avec une clarté dans les attentes et une humanisation des échanges.
- ▶ L'accueil des nouveaux employés devrait être enveloppant par une présentation claire des lieux. Il s'agit simplement d'initier le nouveau venu au fonctionnement de son poste en l'expliquant par la chronologie passée. Ainsi le nouvel employé n'est pas "jeté dans la cage

aux lions'' mais accompagné.
 Avec une description claire de son poste, il saura également les valeurs à mettre en avant dans sa fonction ainsi que le façon dont il sera évalué.

- ▶ Expliquer les stratégies d'entreprise : donner une vue d'ensemble des projets permet de faciliter le processus d'acculturation. Cette vue d'ensemble devrait être autant sur les projets à court et moyen terme que sur l'historique général du vécu de l'entreprise ou du service. Être clair sur le poste et son environnement pour que le nouveau venu comprenne le fonctionnement global du système dans lequel il travaille. En étant conscient des forces et faiblesses du service, il sera plus à même d'investir les stratégies qui lui semblent les plus adaptées et ainsi s'engager et se responsabiliser.
- ▶ Développer l'engagement en expliquant les fonctions des collègues par un grand ''who's who'' qui aiguillera le nouveau venu dans la compréhension du réseau des confrères avec qui il va apprendre à travailler. L'accent doit être mis sur les ponts entre les anciens et les nouveaux pour que les générations échangent et se comprennent. Ainsi le tutorat pourrait prendre une place stratégique de choix dans cet échange entre approches différentes. Le nouvel employé n'est pas seulement là pour administrer des actes, il est là pour faire vivre l'équipe et la dynamiser. En montrant que cette dernière est vivante et que chacun a une place qui lui est propre, de part sa fonction mais aussi son caractère, le nouveau venu aura ainsi le sentiment d'avoir été accueilli convenablement. Une présentation humaine de l'équipe est ainsi un bon point de départ pour aider à investir l'équipe.

2) Le suivi

- ▶ Fidéliser les employés passe par des échanges réguliers sur l'évolution du service ou les nouvelles dispositions mises en place. La constitution d'une équipe passe par la bonne circulation des informations pour que chacun se sente investi et écouté par les supérieurs hiérarchiques. Ce travail d'encadrement se fait en continu avec, au besoin, des réunions spécifiques. Il ne s'agit pas d'une perte de temps mais d'un investissement pour le bon fonctionnement des équipes. Ce sont souvent les personnes de terrain qui ont les idées les plus pragmatiques sur des innovations à mettre en place. Et il est important que tous puissent s'exprimer, qu'ils soient de la génération X ou Y...
- ▶ Travailler les différences entre les générations pour atténuer les conflits possibles. Ce conflit s'exprime entre autre par le fait que les jeunes font des études plus longues et peuvent ainsi entrer en concurrence directe avec des professionnels plus expérimentés mais moins diplômés. Ce conflit peut également s'exprimer autour de la réforme des études des IDE au cours de la période 2009-2012. En un mot, c'est le conflit des représentations enveloppant des savoir-faire, de savoir qui a la meilleure approche du métier. La différence des générations n'étant qu'un exemple de distinction possible, nous vous rappelons cette citation de St-Exupéry, « Si tu diffères de moi, loin de me léser tu m'enrichis. » qui pourrait en inspirer plus d'un...
- ▶ Par le travail en équipe on se rend compte que chaque individu à ses propres motivations, ses propres spécificités qui le poussent à entreprendre ses recherches d'emploi. C'est un peu l'effet positif de l'individualisme... On n'entend plus la masse mais les spécificités individuelles. Laisser s'exprimer les différences et les spécificités individuelles permet de laisser l'esprit d'équipe prendre vie.
- ▶ Mettre en place des espaces de convivialité pour aider à l'intégration. Face à l'individualisme des jeunes, il y a besoin d'un management plus humain avec plus de suivi, de planification et de formation continue. Bref, les jeunes ont besoin d'être épaulés dans leur

immersion dans un nouveau monde.
► mettre en place des plans de carrière moins uniformisés pour que les spécificités et les potentiels de chacun puissent s'exprimer. Ces plans de carrière devraient s'étayer par des objectifs à court ou moyen terme pour inciter à la progression et à la persévérance. Le suivi de chaque salarié prendra alors une forme à la fois plus personnelle et moins formelle tout en conservant la guidance tant que nécessaire.

Retrouver un autre rapport au travail

À une époque où le chômage touche tout type de professions et de professionnels quels que soient leurs parcours, la glorification du travail est relativisée au profit d'un bien être personnel.

Si la génération Y succède à la génération X, il est facile d'entendre l'angoisse en l'avenir : après c'est la génération Z, mais ensuite, il se passe quoi ? Dans 30 ans, à quoi ressemblera le monde ? C'est peut être ce questionnement anxieux et de plus en plus généralisé qui donne à la génération Y cette impatience à s'écouter, ce besoin de (re)trouver ses valeurs humaines et son plaisir dans l'instant.

Si chaque génération est l'expression renouvelée de la société, peut-être faudrait-il entendre cette génération comme la rencontre entre la génération internet (et son cortège de technologies immédiatement obsolètes qui l'accompagne) et la génération de la crise économique pour finalement donner la génération 'WHY' (la génération ''à quoi ça sert tout ça ? Vers où ça nous mène ?'). Et à écouter à deux fois les revendications de cette ''génération'', un élément semble prendre beaucoup de sens, celui de l'investissement de l'instant et de son simple plaisir immédiat. Alors qu'on ne sait pas où dérive la société, profiter pleinement de l'instant en cherchant une certaine qualité pourrait signifier le retour de la philosophie dans la pratique professionnelle.

Cyril

Psychologue

cyril.joannes@izeos.com

Rédacteur cadredesante.com

Joannes

clinicien

<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/comprendre-la-generation-y-pour-mieux-la-manager>