

Comment manager les générations Y et Z ?

Par La Rédaction - 06/02/2017



Pas toujours facile de manager ces millennials de 18 à 40 ans qui ont grandi avec les nouvelles technologies et ont une idée très claire de la direction qu'ils veulent donner à leur vie ! Quelques conseils à suivre pour y parvenir...

Leur arrivée dans une entreprise provoque parfois des remous, en n'hésitant pas à dire ce qu'ils pensent. Les millennials, décomposés en générations Y et Z (entre 18 et 40 ans), affichent une vision de l'entreprise bien différente de celle de leurs parents.

La génération Y, née entre 1980 et 1994, a grandi dans un monde où l'ordinateur personnel, les jeux vidéos et Internet sont devenus incontournables. Tous hyper connectés, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) n'ont que peu de secrets pour eux. Idem pour la génération Z, née entre 1995 et 2012, qui, pour sa part, a baigné dedans depuis le plus jeune âge : Internet, les smartphones, les réseaux sociaux... à tel point qu'ils alimentent leur propre «image» en ligne.

Avec une vision du monde et de leur environnement différente de celle des générations précédentes, ces millennials ont envahi les entreprises

forts de leurs convictions parfois «révolutionnaires». «Il se dit de ces générations qu'elles sont peu vaillantes. Ces jeunes sont soupçonnés d'être paresseux, accusés d'être irrespectueux de la hiérarchie et infidèles à leur entreprise. Mais la vérité est bien plus complexe !», indique Adrien Ledoux, cofondateur de Job Teaser.

En réalité, il estime que ces jeunes sont jalouxés en raison de «leur liberté». Pour Eric Cohen, P-DG de Keyrus, spécialiste des datas et du digital, les millennials «rêvent d'être leur propre patron, mais ils ne le deviendront pas tous». Pour l'entreprise, tout l'enjeu est de parvenir à prendre le parti «de leur appétence pour l'innovation et de leur créativité».

1. Apporter du sens au travail

Didier Pitelet, fondateur de Moon's factory, spécialiste du management d'entreprise, écrit dans son livre *Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise* (éditions Eyrolles) que les moins de 20 ans sont «des utopistes peu dociles qui exigent un management entrepreneurial».

Les jeunes de la génération Z, mais c'est aussi valable pour la génération Y, ont besoin de «comprendre exactement leur mission et la raison de leur travail car ils sont exigeants avec eux-mêmes tout autant qu'avec les autres», insiste Eric Cohen. Contrairement à leurs parents dont ils rejettent la vie professionnelle, «ils ne souhaitent pas travailler par nécessité mais par plaisir. Ils cherchent à trouver un sens à ce qu'ils font», martèle Adrien Ledoux.

Le modèle de management doit donc être «structural, éducatif et psychologique», souligne Didier Pitelet. Le manager doit se comporter en coach, avec à l'esprit que la hiérarchie classique, du haut vers le bas, ne fonctionner pas. «Les 18-35 ans souhaitent un manager qui les

comprenne, les soutienne et les conseille. Un mentor, capable de révéler leurs talents pour réaliser leurs passions», ajoute le P-DG de Keyrus.

2. Lancer des défis pour les stimuler

«Travailler en s’amusant est important pour eux», note Didier Pitelet. L’entreprise doit donc s’efforcer de varier les tâches en proposant de nouveaux objectifs régulièrement. Hyper-connectées et touche-à-tout, les générations Y et Z cherchent à satisfaire leur curiosité. «Il faut leur donner la possibilité d’explorer des postes connexes au sein de l’entreprise. Cela renforce leur polyvalence», souligne Eric Cohen.

Dès lors que la mission confiée a un impact concret sur la société, ces jeunes s’y investissent à fond. À charge au manager de bien prendre en compte la dimension technologique, dont l’innovation doit être le point d’orgue. Didier Pitelet affirme même que ces générations sont les premiers à apprendre à leurs parents, ce qui a nécessairement un impact sur leur vision des relations humaines avec leurs aînés.

«Ils ont le goût de relever les défis de leur génération, comme celui de former les seniors à la transformation numérique de l’entreprise. L’échange de compétences se fait et doit se faire aujourd’hui dans les deux sens», explicite Eric Cohen.

3. Les mettre en situation d’apprentissage

Vivant depuis leur plus jeune âge dans un monde en perpétuelle évolution, les millennials ont parfaitement conscience qu’ils doivent se tenir en alerte. «Avec les progrès de l’intelligence artificielle, d’ici à 20 ans, la moitié des emplois actuels risquent de disparaître. Les millennials en ont une conscience innée car ils se sont habitués depuis l’enfance à des mutations technologiques accélérées. Ils ne craignent pas de se positionner en

constants étudiants pour renouveler leurs savoirs et expertises», développe Eric Cohen.

Selon le P-DG de Keyrus, ils sont d'ailleurs attiré par les MOOC, ces formations en ligne. «Elles n'ont pas vocation à remplacer la formation professionnelle continue, mais elles permettent aux millennials de progresser ou de faire le point sur des domaines parfois très pointus sans nécessiter pour autant une réorganisation de leur temps de travail». Pour Didier Pitelet, la prise de risque étant inhérente à ces générations, le manager ne doit pas les brider face à leur désir d'en apprendre plus.

4. Favoriser un environnement flexible et collaboratif

Face à ces générations, un manager «à l'ancienne» ne peut avoir gain ! Par exemple, interdire les réseaux sociaux sur le lieu de travail revient à faire fuir les millennials puisque leur hyper-connexion est intrinsèque. Il est donc essentiel d'en tenir compte et, mieux, de s'en servir !

«Aujourd'hui, l'entreprise telle qu'elle existait ne leur correspond pas. Elle met trop de barrières hiérarchiques !» insiste Adrien Ledoux. D'ailleurs, peu d'entre eux ont pour ambition «d'évoluer dans la même entreprise durant toute leur vie professionnelle ou d'avoir un salaire élevé au détriment de leur vie privée», détaille Eric Cohen.

Beaucoup rêvent de devenir entrepreneur, au point de souhaiter concilier le statut de salarié avec celui d'auto-entrepreneur. Et contrairement aux idées reçues, dans leur vision du monde de travail, la PME est préférable au grand groupe : pour eux, dans une structure à taille humaine, ils peuvent exister et être reconnus plus facilement.

«Ils sont sensibles aux entreprises bienveillantes qui se tiennent à l'écoute de leurs demandes individuelles comme le télétravail, exercer une activité annexe, un congé sabbatique pour faire un tour du monde, s'impliquer

socialement», énumère Eric Cohen. Ce n'est donc pas aux millennials de s'adapter à l'entreprise mais bien à l'entreprise de s'adapter à eux.

5. Donner un objectif à leurs actions

«C'est une génération qui veut absolument exister, se réaliser, réussir», assène Didier Pitelet. Passionnés, ces générations Y et Z ont besoin de savoir pourquoi ils travaillent. «Toucher un salaire à la fin du mois ne suffit plus. Les millennials ont à cœur de travailler pour des entreprises qui contribuent à changer les choses, voire le monde», insiste Eric Cohen.

Pour les stimuler ? Mieux vaut les placer «dans des contextes de montée d'adrénaline», conseille Eric Cohen (buzz digital, viralité des tendances, innovations disruptives...), afin de leur procurer l'excitation dont ils ont besoin. Pour garder leurs talents, en plus de revoir son organisation, l'entreprise doit donc former ses talents à de nouveaux métiers, créer des parcours, faciliter leur mobilité interne.

Il est fort à parier que les entreprises qui n'appliqueront pas ces nouveaux modèles ne s'en sortiront pas. Et celles qui continuent de considérer les jeunes comme une menace et non comme une opportunité disparaîtront... au profit d'un modèle que les millennials auront inventé, avec cette volonté qui les anime de vouloir changer le monde.