

04/04/2011 | [Tramond](#) | [Management](#) | Lu 772 fois |

## Génération « Y » : les bons réflexes du management intergénérationnel

**Actuellement, trois générations sont dans la population active. Leurs valeurs ne sont pas les mêmes, ce qui affecte leur capacité à travailler ensemble. Voici quelques leviers pour bien travailler avec la génération « Y ».**



Écrit par  
Philippe Tramond

Si les relations inter-générationnelles sont souvent conflictuelles, les différences culturelles entre les générations actuelles sont si importantes qu'elles posent problème dans la vie des entreprises. Pourtant, la bonne entente est essentielle au fonctionnement d'une entreprise et la gestion des relations inter-générationnelles en est l'un des piliers.



### Comprendre ce qui caractérise chaque génération pour pouvoir travailler ensemble

Afin d'optimiser les relations inter-générationnelles dans le milieu professionnel, il faut commencer par connaître l'autre. Pour cela, comprendre ce qui fonde ses valeurs et savoir quels sont les leviers qui activent chaque être sont des bases incontournables d'une bonne gestion inter-générationnelle.

Actuellement, trois générations sont dans la population active. Ce qui accentue la difficulté pour travailler ensemble est que chacune d'entre elles vit selon des valeurs directement basées sur des contextes d'enfance très différents.

Les « baby boomers » nés entre 1945 et 1965 ont bénéficié de la croissance et du plein emploi ; c'est une génération qui a connu la liberté sexuelle, a inventé la société de consommation, et croit en la réussite sociale. Ils recherchent la réussite professionnelle, ont

un attrait pour l'expression collective, respectent les institutions et sont loyaux envers l'entreprise et la hiérarchie.

Quant à la génération « X », née entre 1965 et 1980, elle est marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique... C'est la génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, avec un ascenseur social en panne... mais aussi par le sida, Tchernobyl... Ils sont généralement sceptiques vis à vis du futur, ont tendance à plus d'individualisme et de méfiance à l'égard des organisations et des institutions ; ils ont un désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Enfin, la génération « Y », née entre 1980 et 1995, est celle de la mondialisation, de l'effondrement du mur de Berlin... C'est aussi la génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré pour qui tout est possible ou presque ! Ils ont grandi dans le culte de l'enfant, de l'enfant roi. Confiance et optimisme les caractérise ; ils sont en quête de développement personnel, veulent travailler moins et mieux. Ils sont par ailleurs exigeants envers le respect de leurs droits et ont une farouche volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation.

### **Quelques leviers pour apprendre à travailler avec la génération « y »**

Une fois posées ces différences entre les générations, il est plus facile de comprendre les difficultés qu'ont les aînés à manager des équipes de jeunes, voire celles qui peuvent apparaître lors d'une cohabitation inter-générationnelle au sein d'une même équipe.

Pour bien travailler avec cette génération « Y », il faut intégrer ce qui les caractérise :

- Un rapport différent à l'entreprise et au travail, avec un horizon de temps raccourci et une réflexion à court terme.
- Des réflexes de consommateurs avertis marqués par le donnant-donnant, un mélange d'assurance et de revendication.
- Une volonté d'avoir un droit de regard et de prise d'initiative sur la façon de faire leur travail.
- Une confiance pragmatique en l'avenir et un refus des contraintes imposées par l'organisation.

Il faut également savoir désamorcer les sources de conflits avec les jeunes. La plupart sont intimement liées aux préjugés que l'on peut avoir envers eux et voici quelques leviers qui permettront de les dépasser pour travailler en bonne harmonie.

**« Ils ne respectent rien et n'hésitent pas à court-circuiter leur management s'ils n'obtiennent pas gain de cause. »** : il faut comprendre que leurs plus proches figures d'autorité - leurs parents - les ont habitués à être traités d'égal à égal. Certes 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.

**« 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.

**« Ils se comportent en entretien de recrutement comme s'ils venaient acheter quelque chose. De plus, ils ne sont pas fidèles et partent de l'entreprise sans même qu'on comprenne pourquoi. »** : Ils ont effectivement été clients toute leur vie et ont conçu une vision des choses très « transactionnelle ». En outre, 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.

**« 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. »** : Elevés 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.

**« Ils arrivent dès le premier jour en voulant tout changer et souhaiteraient 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 !

Bien entendu, de nombreux autres points seraient à aborder. Pourtant, par la connaissance de l'autre et en appliquant ces quelques règles fondamentales, le management intergénérationnel s'en trouvera facilité. Une entreprise à tout à gagner en s'appuyant sur la richesse de la diversité de ses équipes, encore faut-il avoir conscience des conditions de son optimisation.