Génération Y : légende urbaine ou réalité managériale ?

Le concept de génération Y appréhende la population des 18-35 ans comme une catégorie homogène, exigeante, rétive à l'autorité et dépendante aux nouvelles technologies. C'est une simplification radicale, qu'il est confortable, mais très imprudent, de prendre au pied de la lettre.

Génération Y, *Millenials*, *Digital natives*, tous ces termes sont équivalents. Ils désignent les individus nés entre 1980 et 2000. Souvent abordée avec méfiance, la génération Y serait impulsive, hédoniste, peu engagée dans le travail, impossible à manager…

En somme, une population d'enfants gâtés, ne supportant pas la frustration, fruits d'une éducation trop permissive. Les managers plus âgés seraient contraints de constater l'échec des règles de «bon sens» qui prévalaient et de supporter les caprices de leurs jeunes collaborateurs, accrochés à leur smartphone et dépendants aux réseaux sociaux… Le succès incroyable de la vidéo du consultant britannique Simon Sinek(1), partagée des millions de fois sur Facebook depuis 2016, atteste de la popularité de cette théorie.

La dureté de la charge incite néanmoins à la prudence. De fait, les descriptions moins polémiques dépeignent une génération qui exprime un fort besoin de reconnaissance, très attentive à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, recherchant plus d'autonomie dans le travail et plus d'implication dans les processus de décision.



Ce à quoi on peut être tenté de répondre : *«Un peu comme tout le monde, non ?».*

Car, pour bien appréhender ce concept de génération Y, la clé est là. Il s'agit d'une simplification qui décrit bien plus un état du monde qu'une classe d'âge.

Une classe d'âge pas si homogène

Au demeurant, une enquête récente(2) conduite par l'institut Viavoice pour le groupe Manpower et Les Echos, décrit une population des 18-30 ans beaucoup moins homogène que prévue. Elle conclut à une répartition en 4 sous-population très différentes, presque également réparties, mais dont une seule correspond pleinement à la description habituelle des «Y».

Ces *«optimistes exigeants»* représenteraient seulement 27% des jeunes. Ils sont confiants dans la transformation numérique, demandeurs d'innovation et de nouvelles organisations du travail, attentifs à leur épanouissement personnel. Il se trouve qu'ils sont très sur-représentés dans les catégories socio-professionnelles supérieures, quand leurs collègues moins favorisés aspirent simplement à un travail stable et durable qui leur permette de subvenir aux besoins de leur famille.

La fameuse génération Y ne serait ainsi qu'une sous-génération de jeunes cadres, ne représentant qu'un faible pourcentage de la population générale. Pourquoi alors une telle polémique ?... A moins que ce ne soit pas la bonne façon d'aborder la question ?
C'est ce que montrait, dès 2010, le chercheur et psychologue Jean Pralong(3) : *«Les schémas cognitifs des salariés de la «génération y» ne diffèrent pas de ceux des membres de la génération précédente»*. Ce ne sont pas les *«Y»* qui sont différents. C'est le monde qui a changé. Il ne faudrait pas parler de *«génération Y»* mais de *«culture Y»*

Le monde moderne est moins politisé, dominé par la concurrence économique, mieux éduqué, doté de nouveaux outils d'accès à la connaissance incroyablement puissants. Il construit des individus beaucoup plus aptes à penser par eux-mêmes, mais contraints de gérer individuellement une vie professionnelle plus chaotique et incertaine.

Être acteur de sa vie

Indépendamment de son âge, l'individu *«Y»*veut donc légitimement préserver son espace personnel, rester maître de son destin, et être associé, au quotidien, aux décisions qui le concernent. Il a appris de nouveaux comportements pour faire face à ces enjeux et sait s'appuyer sur les outils numériques pour y parvenir. Ils s'expriment dans les rapports au travail, mais aussi aux médecins, à l'administration, aux commerçants… Nous exigeons le respect. Nous voulons comprendre et participer. Internet nous donne les moyens de tout savoir et tout vérifier. Plus question d'être pris pour des *«pigeons»*Il n'y a pas tant une rupture générationnelle que des ruptures multiples entre des sous-populations d'individus plus ou moins imprégnées de cette nouvelle culture.

Les facteurs sociaux qui déterminent ces différentes populations sont nombreux. Il faut reconnaître que l'âge en est un, et important. Il semble plus naturel de s'imprégner de ces nouveaux comportements quand on est trop jeune pour avoir connu soi-même des références antérieures. D'où l'illusion, sans doute, d'un phénomène uniquement générationnel. Mais la réalité est plus subtile. Il y a certainement encore bien plus de proximité dans les rapports au travail d'un vétérinaire quadra et de son jeune ALD de 25 ans, qu'entre ce dernier et un ouvrier du bâtiment du même âge. La remarquable enquête présentée en Novembre dernier par les étudiants de Lyon, dans le cadre de Vetfuturs(4), révèle de ce point de vue bien des *« surprises »*

Considérer au pied de la lettre le concept de génération Y est donc une facilité. Les *«conflits de génération»*sont vieux comme le monde. Inutile de beaucoup s'éloigner pour s'en apercevoir. Souvenons-nous simplement des années 80 et de la profonde incompréhension de nos anciens, pour des raisons différentes, face à la fameuse *«génération Daktari»*N'avait elle pas déjà, dans les yeux de ses aînés, perdu le chemin du *«bon sens»*?...

Accepter le changement

Dans le meilleur des cas, le concept de «génération Y» est une simplification d'usage, qui aide à comprendre un phénomène social plus complexe. C'est aussi, bien souvent, un habillage marketing qui facilite la vente de conseil en management ! Dans le pire des cas, hélas, c'est une façon de faire l'autruche face à ses propres difficultés à appréhender ces changements. Beaucoup de managers y sont sujets et, sans doute, parmi eux, quelques vétérinaires…

Adoptons plutôt une attitude volontaire. Retroussons nos manches ! Le monde change, les méthodes de management changent avec lui. Les modèles de gestion d'entreprise très pyramidaux, hiérarchisés, chaque collaborateur figé dans ses missions, espérant une «promotion» prochaine, sont de moins en moins compris.

Nous sommes appelés à travailler, de plus en plus, «en mode projet». Il s'agit de faire travailler ensemble, de façon beaucoup plus horizontale, des personnes aux fonctions complémentaires, pour la construction puis la mise en place des nouveaux projets de l'entreprise. Chacun peut porter sa voix dans le groupe, se voit confier des responsabilités à hauteur de ses compétences, et apporte ainsi une contribution intelligente à la réussite collective.

Ces groupes ne sont pas figés, il sont constitués de personnes différentes au fil des besoins. Ils se recoupent partiellement et se complètent, reflétant le dynamisme de l'entreprise. Certes, les missions quotidiennes restent à accomplir, mais elles résultent progressivement de projets co-construits, que chacun a pu s'approprier en amont et peut encore contribuer à faire évoluer.

Le management se transforme

Au plan individuel, les fondamentaux du management deviennent l'écoute et la bienveillance. Le manager montre un intérêt personnel à chacun de ses collaborateurs, met en place les lieux et les moments propices à ces échanges.

Il veille à impliquer chacun. Ainsi, ne pas proposer d'emblée, dès l'embauche, un ou plusieurs projets, devient un frein à la réussite de la collaboration.

Tout ça ne signifie pas que le manager doive devenir un parent-poule, soumis aux caprices de ses troupes. Au contraire, 61% des jeunes interrogés dans l'enquête Viavoice de 2017(2) réclament de lui qu'il sache faire preuve d'autorité et prendre des décisions.
Plus encore que ses compétences techniques (34% des réponses) c'est cette capacité à organiser, diriger, qui assoit son leadership (45% des réponses).

On comprend alors que le rôle du «chef» se construit aujourd'hui autour de 3 piliers : écoute, rigueur et exemplarité. Un challenge qui reste passionnant, peut être même de plus en plus !

Emmanuel THEBAUD
Coveto - Directeur marketing et communication

(1) izap4u.cm - Simon Sinek - Millennials in the workplace - http://izap4u.com/izap4u-les-restes-du-monde/zap-195-simon-sinek-millennials-in-the-workplace-enfr/

(2) Viavoice / Manpower / les Echos – Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation. - https://www.institut-viavoice.com/viavoice-paris/publications/sondages-publies/637-les-jeunes-de-18-a-30-ans-face-a-un-travail-en-mutation

(3) Jean Pralong – L'image du travail selon la génération Y : une comparaison inter-générationnelle – Revue International de Psychologie, 2010

(4) Vetfuturs France - Contribution VetAgroSup – 10 novembre 2017 – Nancy - http://vetfutursfrance.fr/wp-content/uploads/2017/03/15_Pre%CC%81sentation-Vetfurs-Jr-Lyon-10-11-17.pdf

---

Cet article est accessible par cette URL : http://www.coveto.fr/article-la-generation-y-n-existe-pas-vraiment--1695-249.html