

Le défi Génération Y

2

POINT DE VUE : Quelles innovations pour recruter et manager la Gen Y ?

Article d'**Audrey Trotereau**, *Business Digest*, avril 2008

5

**RECHERCHE : X contre Y
De la « génération précaire »
aux exigences de la Gen Y**

Interview de **Jean-Luc Excousseau**,
sociologue



7

**TÉMOIGNAGE : Face aux Gen Y,
gérer les relations humaines
comme les relations clients**

Interview d'**Anne-Catherine de Decker**,
Directrice des plates-formes de services
France Télécom



Idées clés

Entrée dans la vie active avec les années 2000, la Génération Y a gagné une réputation d'enfants gâtés. Alors qu'il existe peu de données sociologiquement validées sur ses motivations et comportements, comment discerner le vrai du faux et mieux recruter et retenir ces jeunes dans un contexte de guerre des talents ?

Le sociologue Jean-Luc Excousseau revient sur les motifs du « *buzz* Génération Y ». À ses yeux, le principal défi posé par cette génération est celui du couple qu'elle forme avec ses managers directs dans l'entreprise : ses aînés de la Génération X. Bien qu'elles se suivent, ces deux cohortes montrent des disparités difficilement conciliables. Comment éteindre les étincelles ?

Leaders de demain, les Gen Y sont surtout les moteurs de l'innovation, estime Anne-Catherine de Decker, cadre dirigeante chez France Télécom et ancienne d'Orange UK et de Mobistar. Ni sociologue ni DRH, elle s'est passionnée pour le sujet et promeut une GRH inspirée des méthodes marketing pour une réponse ciblée aux particularismes générationnels.

Quelles innovations pour recruter et manager la Gen Y ?

Article d'Audrey TROTTEREAU, *Business Digest*, avril 2008

Les incompréhensions entre générations n'ont pas attendu la Génération Y. Pourtant, l'entrée dans le monde du travail des enfants du Web qu'on dit égocentriques, ambitieux et un brin tire-au-flanc semble provoquer un vent de panique. Qui sont-ils ? Quelles sont les clés du recrutement et du management de l'indomptable Génération Y ?

Arrivés sur le marché du travail dans les années 2000, ils sont nés environ entre 1978 et 1994 (les dates charnières fluctuent d'un pays à l'autre)... et se sont taillés une réputation de casse-tête auprès des employeurs. Ce sont les « Gen Y », membres de la Génération Y. Comment les attirer quand on n'est ni Google, ni Apple ? Par quels moyens les retenir sans donner l'impression de céder à leurs caprices (et donner un coup de canif à certaines traditions organisationnelles) ? Et comment garantir un environnement de travail où ils donneront le meilleur d'eux-mêmes sans générer de clivages avec leurs aînés ?

QUI SONT LES GEN Y ?

On les appelle aussi les « Millénaires » ou les « Écho Boomers », en clin d'œil à leurs parents, les Baby Boomers. Le terme Génération Y est le plus couramment utilisé, en référence à leurs aînés directs, les membres de la Génération X (nés entre 1965 et 1977). Eric Chester, consultant américain, opte pour « Generation Why », à cause de la remise en question systématique des contraintes qu'on peut leur imposer.

■ Enfants du Web et de la mondialisation...

Nés avec les NTIC, ils ont l'habitude d'accéder à quantité d'informations sur la toile et sont rompus à un mode de communication rapide et instantané, dont deux effets pernicieux sont un appauvrissement des capacités de synthèse et d'analyse (syndrome du « copier-coller ») et une mauvaise maîtrise de l'orthographe. Ils sont aussi les enfants de la mondialisation. Depuis sa création en 1987, le programme d'échange Erasmus a, par exemple, permis à 1,5 millions d'étudiants

d'effectuer une partie de leurs études dans les 31 pays européens partenaires.

■ ... enfants gâtés ?

Ils sont entrés dans l'âge adulte marqués par les événements du 11 septembre et conscients que l'entreprise peut aussi être le lieu de graves dérives (scandale Messier, saga Enron, etc.). Ils ont été témoins de l'éclatement de la bulle

Internet et ont vu les générations précédentes touchées par le chômage et l'insécurité financière. Enfin, ils ont été élevés dans les années 80 et 90, durant lesquelles le modèle éducatif dominant incitait au développement de l'estime de soi, au détriment d'une certaine fermeté¹. Résultat ? Individualistes, indépendants et contestataires : voilà pour les défauts dont on les affuble le plus souvent. Quant à leurs qualités, on les dit largement formés et informés, motivés et flexibles. En un mot, ils traînent une réputation d'enfants gâtés, conscients qui plus est de leur position de force face à des entreprises en pénurie de talents...

■ Ambitieux, pragmatiques, individualistes

Quelles attentes nourrissent-ils à l'égard de l'entreprise ? L'encadré page 8 « Mieux comprendre les Gen Y : que disent les faits ? » livre les résultats de deux enquêtes, l'une française menée par Ipsos en 2005 et l'autre anglaise, datant de mars 2008. Ce panorama, bien que non exhaustif, donne un aperçu représentatif de ce qui motive, à l'aube de sa vie professionnelle, cette génération dont on dresse souvent un tableau peu reluisant (désabusée, sans idéaux, matérialiste), et qui apparaît clairement ambitieuse, pragmatique et individualiste.

■ Les leaders de demain

L'entrée de la jeune génération sur le marché du travail semble plus que jamais s'accompagner d'un *buzz*, dont la note dominante est celle de l'incrédulité. Pourtant, avec les départs en retraite massifs des Baby Boomers et une Génération X en trop faible effectif pour combler le vide, mobiliser et former les leaders de demain est une absolue nécessité, qui implique de penser leur accueil dans l'entreprise plus en termes d'adaptation que de confrontation. « *Oui, la Génération Y est ...* »

“ Elle peut devenir la génération la plus productive qu'on ait jamais vue. ”

... exigeante : ils veulent être formés tout de suite, être reconnus tout de suite, satisfaire leurs idéaux de vie tout de suite. Mais si les managers parviennent à dompter cette énergie, ces jeunes ont le potentiel de devenir la génération la plus productive qu'on ait jamais vue », estime Carolyn A. Martin, consultante chez RainmakerThinking, Inc. et auteur de *Managing Generation Y*².

RECRUTER LES GEN Y : LA COURSE À L'INVENTIVITÉ

Plusieurs entreprises ont d'ores et déjà adapté leurs processus de recrutement à la Génération Y, qu'elles n'hésitent pas à chasser sur leur propre terrain de jeu : le Net (où 67 % prospectent leur emploi, selon Accenture³). Panorama des initiatives les plus inventives.

■ Nouvelles opérations séduction sur les campus

Pour séduire des futurs talents « *qui ne seront pas disponibles pour tout le monde* », PricewaterhouseCoopers lance en 2007-2008 la campagne de recrutement « je veux-je veux », qui invite les étudiants à laisser leur « je veux » sur un site dédié⁴ sous la forme de mail, SMS ou vidéo. Des réponses leur ont été fournies lors du « Connectedthinking Tour », organisé entre octobre et décembre 2007, tour de France des campus de 17 grandes écoles qui a aussi été l'occasion de présenter les métiers de l'audit et du conseil aux étudiants.

■ Blogs et webcams pour une vision concrète de l'emploi

« *Le discours vendeur avec plaquettes toutes faites ne fait plus mouche. Pour convaincre, il faut pister les jeunes sur le Net et leur présenter une vision concrète de l'emploi, au-delà du formatage des annonces* », estime Accenture. Un constat bien compris par Century 21 France, qui a utilisé pour sa dernière campagne de recrutement un blog permettant de mieux comprendre la réalité quotidienne du métier d'agent immobilier. BNP Paribas, quant à elle, donne la possibilité de suivre par webcam la vie dans les bureaux ou de chatter en temps réel avec ses salariés par le biais de son site Internet.

■ De l'entretien d'embauche à la mise en situation

De plus en plus d'entretiens d'embauche se font directement par des mises en situation. L'Oréal, qui soigne particulièrement son marketing RH, a misé sur cette stratégie avec ses *business games*, qui permettent de communiquer sur ses métiers et de révéler les potentiels : le L'Oréal Brainstorm, par exemple, demande aux participants de réinventer une marque du groupe. TF1 et Bouygues Télécom, pour leur part, ont embarqué dans l'aventure Virtual Regatta, où les postulants s'inscrivent gratuitement à une course de voile virtuelle. Le participant choisit le bateau aux couleurs de l'une des 25 sociétés présentes et, s'il gagne la course, est assuré de rencontrer les recruteurs de l'entreprise dont il a porté les couleurs.

■ Trois conseils aux recruteurs

50 % des entreprises interrogées par l'ESC Pau et le cabinet BVA en novembre 2007⁵ expliquent leur difficulté à recruter les jeunes diplômés par un manque de notoriété auprès de ces derniers. Les résultats de leur enquête incitent les recruteurs à :

- 1) Se doter d'un Campus Manager pour mener une politique active de relation en amont avec les établissements d'enseignement supérieur.
- 2) Adopter un délai de réponse court : « *un processus de recrutement trop long reflète une organisation bureaucratique aux yeux du candidat* ».
- 3) Séduire ! « *Les PME, en l'absence de perspective de carrière, doivent valoriser d'autres atouts comme le niveau d'autonomie et de responsabilité* ».

MANAGER LES GEN Y : RÉINVENTER LES RAPPORTS D'AUTORITÉ

L'entreprise doit aussi inciter à de nouvelles attitudes d'encadrement, où le manager exerce un *mentoring* informel et accepte de concéder plus d'autonomie à un Gen Y en quête de liberté et de reconnaissance. Sommer Kehrli, consultante au Centre for Organization Effectiveness de San Diego et Trudy Sopp, sociologue, donnent quelques pistes pour réagir efficacement aux principaux défis managériaux posés par les Gen Y.

■ « Ils remettent en cause l'autorité »

Favorisez le *coaching* ou le *mentoring* informel

Très curieux, les Gen Y veulent comprendre les fondements d'une situation et ne se contenteront pas d'un « c'est comme ça que nous faisons, un point c'est tout ». Ils ne cherchent pas à remettre en cause l'autorité du manager, mais plutôt à « *comprendre pourquoi il agit ainsi afin de pouvoir justement apprendre de lui* ». Kehrli et Sopp conseillent de « *bannir les tons de pouvoir et d'autorité qui n'auront pour seul impact que de fissurer votre crédibilité à leurs yeux. Exercez plutôt un mentoring informel : répondez à leurs pourquoi avant même qu'ils aient à les poser, en leur donnant régulièrement et en détail des informations qu'ils n'auraient pas pu trouver* » ...

... par eux-mêmes. Dédiez quelques minutes de dialogue quotidien pour leur faire bénéficier de votre expérience en racontant l'histoire de l'entreprise, en leur faisant part de votre lecture du climat politique organisationnel, etc. Vous garantirez leur loyauté en les touchant à un niveau personnel au lieu de les considérer comme la cinquième roue du carrosse ».

■ « Ça entre d'une oreille, ça ressort de l'autre ! »

Utilisez judicieusement les outils technologiques

« Les managers se plaignent de leur manque de concentration. Avec l'abondance des ressources à portée de leurs mains, les générations Web ont l'habitude de retenir les informations de manière sélective », expliquent Kehrlé et Sopp. Elles conseillent aux managers d'utiliser la technologie pour rester en constante communication sur le projet : « Exigez une réponse e-mail confirmant qu'ils ont bien compris la direction que vous venez de leur exposer ; faites-les actionner des to-do list et fixez des points d'étapes par e-mails pour qu'ils vous fassent part de leurs avancées ».

■ « Ils se permettent de nous dire quoi faire »

Confiez-leur les commandes !

« Ils arrivent avec le problème et la solution » ; « ils ont l'audace de nous dire comment faire » : les Gen Y n'ont pas non plus volé leur réputation de francs-tireurs. « Mais ce n'est pas de l'arrogance, décryptent les deux expertes américaines. Ils ont grandi en étant souvent seuls à la maison entre frères et sœurs, où il leur fallait résoudre les problèmes par eux-mêmes. Par ailleurs, ils arrivent sur le marché du travail en ayant souvent bénéficié d'expériences de stages ou de bénévoles : ils ne se considèrent pas comme des bleus ! ». Au lieu de lutter

contre leur besoin d'autonomie en jouant d'autorité, laissez-les par exemple prendre leurs propres décisions sur leurs options de formation et de développement.

Que retenir de ce panorama ? Qu'il faut briser une spirale d'incompréhension qui s'est formée faute d'adopter une grille de lecture objective des comportements et exigences des Gen Y ; que ces exigences poussent l'entreprise vers une approche individualisée où l'emploi est avant tout une expérience de vie – et qu'il faut plutôt s'en réjouir⁶ ; enfin, qu'il faut se dépêcher de prendre en marche le train de la Gen Y : vous avez entendu parler du monde virtuel Second Life et du site social MySpace ? Mieux, votre entreprise s'apprête à recruter sur ces sites ? Dommage... pour les Gen Y, ils sont déjà *has been* ! Désormais, ils ne jurent que par There et Kaneva, Friendster et Xanga... ■

1. Selon Jean M. Twenge, professeur de psychologie à l'université d'État de San Diego et auteur de *Generation Me* (Free Press, 2006).
2. Interviewée dans l'ouvrage *Millennial Leaders*, Bea Fields, Scott Wilder, Jim Bunch, Rob Newbold, Morgan James Publishing, novembre 2007.
3. « La Génération Y : une intégration à réussir », *Outlook*, décembre 2006.
4. Jeuxjeux.fr
5. « Comment réussir le recrutement et l'insertion des jeunes diplômés », Groupe ESC Pau, novembre 2007 www.escpau.fr
6. Voir l'interview du sociologue Jean-Luc Excousseau p. 5, sur la dynamique progressiste globale que peut impulser une bonne gestion des Gen Y.

Mieux comprendre les Gen Y : que disent les faits ?

Le magazine britannique *Management Today* a commandé en mars 2008 une enquête au cabinet de conseil en recrutement FreshMinds. Les résultats permettent de connaître les ambitions de la Génération Y en Angleterre (qui connaît, rappelons-le, une situation de plein emploi depuis ces dix dernières années) :

Ambition : 41 % s'attendent à progresser rapidement dans leur organisation, contre seulement 20 % des Générations X.

Satisfaction : 66 % des Gen Y sont satisfaits de leur emploi, contre 56 % des Gen X mais 69 % des Baby Boomers.

Changement de travail : la durée moyenne à un poste est de seize mois pour les Gen Y, contre trois ans pour les Gen X et plus de cinq ans pour les Baby Boomers ; 54 % ont déjà eu au moins trois emplois et 30 % pensent travailler dans un autre secteur avant cinq ans.

Motivation : pour 28 % des Gen Y, une salle de sport dans l'entreprise est importante (contre 17 % pour les Gen X et 9 % pour les Baby Boomers) ; pour 50 % les congés sabbatiques sont importants, contre 45 % pour les Gen X et 13 % pour les baby Boomers.

En France, Ipsos a réalisé une enquête en 2005 auprès des 20-25 ans pour les vingt ans de *La Tribune*, qui montre que la jeune génération « se caractérise surtout par un fort pragmatisme mâtiné d'individualisme » :

Pragmatisme : 78 % se déclarent confiants dans leur avenir professionnel, mais 60 % pensent qu'ils seront au chômage à un moment donné dans leur carrière.

Individualisme : pour 56 %, il vaut mieux privilégier le financement par chacun de sa propre protection sociale. 67 % aimeraient créer leur propre entreprise s'ils en avaient la possibilité et 64 % se disent intéressés par la possibilité de travailler à l'étranger sur une longue période.

X contre Y

De la « génération précaire » aux exigences de la Gen Y

Interview de **Jean-Luc EXCOUSSEAU**, sociologue, avril 2008

Les managers des Gen Y sont bien souvent leurs aînés directs : les trentenaires de la Génération X ; des trentenaires entrés dans un monde du travail sinistré et qui ont dû se plier aux règles de l'entreprise. Selon le sociologue Jean-Luc Excousseau, l'épicentre du « séisme Gen Y » se situe là, au point de rencontre entre les X et les Y, deux générations qui, si elles trouvent la voie du dialogue, porteront pourtant l'entreprise vers une plus grande exigence de vérité et de bien-être.

BIOGRAPHIE



Docteur en sociologie, diplômé de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris, **Jean-Luc EXCOUSSEAU** est spécialiste des générations et catégories d'âges. Depuis 1986, il intervient dans différents domaines en tant que sociologue en profession libérale : conseil, animation de conférences et séminaires, réalisation d'études auprès d'entreprises de tous secteurs et de tailles différentes. Il est l'auteur de *La mosaïque des générations, comprendre les sensibilités et les habitudes des Français* (éditions d'Organisation, octobre 2000).

Gen Y, « 20 % des effectifs, 80 % des problèmes »... pourquoi un tel buzz ?

Les Gen Y ne représentent que 24 % de la population active en Europe, contre 27 % de Génération X (30-39 ans) et 49 % de Baby Boomers, mais leur arrivée sur le marché du travail fait beaucoup parler d'elle. Le *buzz* provoqué par cette génération est largement dû au véritable clash qui oppose les Gen Y à leurs aînés directs, les trentenaires de la Génération X.

Gen Y vs Gen X : les raisons d'un clash

En Europe, les trentenaires sont arrivés dans le monde du travail dans les années 90 en privilégiant une stratégie caméléon de l'adaptation, de l'assimilation, par opposition à l'affirmation individuelle propre aux Gen Y. Pourquoi la Génération X

s'est-elle ainsi pliée au monde du travail, sans remettre en cause les codes de l'entreprise ? Parce qu'elle est aussi la génération précaire (CDD, emplois jeunes, etc.), entrée sur un marché du travail saturé et contrainte d'accepter ce qu'on lui proposait. Elle est donc marquée par la précarisation, voire la paupérisation du travail : aujourd'hui, un salarié de 30 ans gagne des revenus inférieurs de 40 % à ceux d'un quinquagénaire, contre un écart de 15 % dans les années 70. Depuis 2000, une génération toute différente fait son entrée dans la vie active : la Génération Y. Elle affirme sa personnalité, en totale opposition avec le Gen X qui, pour s'insérer, a dû se fondre dans une certaine conformité. Elle est convoitée par des recruteurs soucieux d'anticiper la pénurie annoncée de talents et aura ainsi l'opportunité, contrairement à ses aînés

de la Génération X, d'imposer ses désirs à l'entreprise.

Que veut la Génération Y ?

Matérialiste, elle veut des faits, pas des idées ; elle veut la vérité, au-delà des mots. Elle dira oui aux chartes de convivialité ou de qualité, aux promesses de bien-être dans l'entreprise, mais demandera où se trouve le coin détente ou fumeurs, si vous avez une Playstation pour les moments de pause, quels sont les équipements de la salle de sport, si l'espace est aménagé de plantes vertes, de quelles couleurs sont les murs, etc. Comme toutes les générations, elle a des idéaux, mais elle veut du concret !

C'est aussi une génération qui oscille entre les extrêmes : instinctive et adulte, elle veut que l'entreprise recouvre tous les registres de l'humain : réfléchir mais ...

... s'amuser, travailler mais « déconner ». Elle est ainsi en parfaite rupture avec la génération des 35 ans, qui est davantage dans la recherche de la moyenne efficace, des procédures, des *checklists* horodatées. La Génération X a défini en effet un monde du travail pénible, réservant les moments de détente et d'épanouissement à la vie hors bureau ; elle a ainsi tendance à imposer son rythme, rapide, efficace, qui permet d'aller à l'essentiel pour « en finir plus vite ». Le réflexe de la Gen Y est

« La Génération Y va provoquer un retour au management de proximité capable d'inventer pour elle de nouveaux défis quotidiens qui donneront du piment à leur travail. »

inverse : « puisque nous allons travailler longtemps, nous voulons évoluer dans un environnement concrètement agréable, bien nous entendre avec nos collègues, etc. ».

Des exigences qui changent l'entreprise... en bien !

L'attitude des Gen Y est intéressante car leur exigence de vérité contraint l'entreprise à s'interroger sans faux-semblants sur sa capacité à proposer une réelle expérience de vie au travail. Ils vont ainsi contribuer à déstresser le monde du travail à la française. Avec le départ en retraite massif des Boomers, les trentenaires et la Génération Y ne pourront pas combler le vide : il faudra compter sur la capacité des quadras à travailler plus longtemps ; une capacité facilitée par des logiques plus souples que les Gen Y vont imposer (horaires aménagés, temps partiel, etc.).

La Génération Y va aussi provoquer un retour au management de proximité capable d'inventer pour elle de nouveaux défis qui, chaque jour, donneront du piment à leur travail. En étant précis et concret dans ses demandes – c'est-à-dire en donnant les raisons, en expliquant le « pour quoi » de ses demandes – son supérieur direct parviendra à transformer les règles du jeu en challenge pour le Gen Y.

Les grands axes d'un nouveau rapport managérial X-Y

1) Miser sur l'exigence : le Gen Y est un élastique, très efficace quand on le tend ! Confiez-lui des tâches à mener à bien dans un délais court. Demandez-lui des choses précises, sur un ton précis ; expliquez très clairement ce qu'on attend de lui. Un jeune commercial veut venir travailler en baggy ? Il acceptera de ne pas le faire si on lui a expliqué en amont précisément pourquoi ce n'est pas possible.

2) Revenir à un management de proximité : la Génération Y ne se gère pas de loin : managez-la au sein de petites unités de dix personnes maximum en lui confiant des « challenges » et en la recadrant très rapidement, au jour le jour.

3) Inventer un management interactif : la Génération Y est la génération du jeu : elle aime réagir. Elle ne supporte pas les systèmes d'informations descendants, pyramidaux. Un management interactif exige de dédier plus de temps au Gen Y, mais sera une réelle source d'enrichissement mutuel.

4) Adopter une nouvelle pédagogie : il faut les mettre en situation, ce sont des acteurs nés ! Les laisser eux-mêmes faire une erreur sera bien plus efficace pour apprendre que de leur proposer des présentations Powerpoint en salle de réunion.

5) Investir matériellement : les jeunes de la Génération Y ont besoin d'un environnement de travail plus propre, où un grand soin est accordé aux petits détails. Posez-vous la question de l'identité physique de l'entreprise.

6) Sensibiliser toutes les populations de l'entreprise : Il faut dédiaboliser les générations en créant un débat dépersonnalisé. Poser les problèmes de manière objective incite à « vider son sac », étape nécessaire pour déduire les modes de fonctionnement les plus agréables pour tout le monde. ■

Êtes-vous Cocos, Bobos, Momos, Yoyos ?

Le **Coco**, ou collectif concret, est né avant 1941. Théoriquement inactif, il est encore très présent dans les arcanes du pouvoir politique comme économique. Travail rime pour lui avec hiérarchie, fidélité, sécurité.

Ses valeurs : tradition, savoir-faire, patrimoine.

Le **Bobo**, appartient à la masse des « bourgeois bohèmes » nés entre 1942 et 1967, qui a imposé ses codes dans le monde du travail. Gâté par la civilisation d'abondance, individualiste, le Bobo est entrepreneur et très présent aux commandes de la société civile. Bourgeois au quotidien mais bohème dans l'âme, l'entreprise est pour lui le lieu de l'épanouissement de sa personnalité. Il n'est pas prêt à décrocher car il se sent toujours jeune : il n'a que 18 ans... et 35 ans d'expérience !

Ses valeurs : les idéaux de la jeunesse des années 60-70.

Le **Momo**, né entre 1968 et 1978 fait partie des « mobiles moraux ». Il est entré dans un monde du travail marqué par le chômage, ne se demandant pas, comme le Bobo, ce qu'il veut faire, mais ce qu'il peut faire. Mobile, il est toujours en quête d'un meilleur emploi, d'un meilleur salaire. Adaptable, réseauté, avide d'apprendre, il n'attend pas de l'entreprise qu'elle fasse son bonheur.

Ses valeurs : éthique, pragmatisme, implication dans la cité, mobilité.

Le **Yoyo**... c'est le Gen Y, le « young bobo » ou loubard-roublard ! Né entre 1979 et 1990, son arrivée dans l'entreprise crée un séisme. Porté par la révolution multimédia, il n'est ni passif, ni rebelle : il veut avant tout interagir.

Ses valeurs : la tribu, la sensation, le plaisir direct et rapide.

Source : *La mosaïque des générations*, Jean-Luc Excousseau, éditions d'Organisation, 2000.

Face aux Gen Y, gérer les relations humaines comme les relations clients

Interview d'**Anne-Catherine DE DECKER**, Directrice des plates-formes de services France Télécom, avril 2008

Il y a près de dix ans, Anne-Catherine de Decker voit entrer chez Mobistar les tous premiers Gen Y. Depuis, de Orange UK à France Télécom où elle vient de prendre de nouvelles fonctions, elle promeut l'adaptation organisationnelle pour faire de cette génération un acteur central de l'innovation. Selon elle, cette adaptation se fonde sur une GRH qui s'inspirerait des méthodes marketing de la relation client.

BIOGRAPHIE



Ingénieur commercial, Anne-Catherine DE DECKER débute dans le secteur des télécommunications en 1995, comme responsable de Business Unit pour la Belgique et la Hollande chez RAM, où elle est également membre du comité de direction. Un an plus tard, elle est nommée directrice de l'informatique de Global One puis travaille sept ans chez l'opérateur belge Mobistar, où elle dirige la Qualité ainsi que de grands programmes transverses. Chez Orange UK, elle étoffe par la suite ses activités en prenant à sa charge l'évolution des systèmes informatiques. Depuis mars 2008, elle est directrice du développement international des plates-formes de services pour France Télécom.

À brûle-pourpoint, que vous évoquent les Gen Y ?

« La jeunesse n'a peur de rien et est éprise de changement »... Les Gen Y sont tout l'inverse ! Ils me paraissent plutôt angoissés à l'aube de carrières qui s'annoncent à rebondissements. Leur réalisme face à ce défi explique en partie leur matérialisme et leur intérêt pour des bénéfices immédiats. Par ailleurs, ils dénotent par leur exigence d'équité et de congruence entre les valeurs affichées de l'entreprise et la pratique managériale quotidienne. Ils sont la première génération à avoir vu des dérapages jusque-là tus ; moins aptes aux compromissions, ils n'accepteront pas les secrets et la rétention d'informations comme forme de pouvoir. Ils m'évoquent aussi la maîtrise de la technologie. Mais cet aspect distinctif est celui qui, selon

moi, risque le plus de les couper de leurs aînés. La Génération Y me semble ainsi moins sûre d'elle qu'on ne pense, plus centrée sur elle-même et forte de l'atout technologique, mais à utiliser avec diplomatie vis-à-vis de ses aînés, sous peine de voir deux blocs se créer à force de mépris réciproque.

Chez Orange UK, la Génération Y a fait l'objet d'une attention particulière. Pourquoi ?

L'entreprise doit être le reflet du marché auquel elle s'adresse, un marché en pleine évolution. Il y a dix ans, Orange n'était qu'une *start-up* avec une proposition de valeur très nouvelle ; aujourd'hui, numéro un sur certains marchés, elle doit apprendre à se réinventer. Cette capacité de réinvention nécessite de mobiliser les jeunes

générations autour d'un processus d'innovation continu. Orange a ainsi initié plusieurs actions ciblées depuis 2006 comme « Dave », du nom d'un client fictif, et le programme « Re-Ignite passion » (« ré-enclencher la passion »). « Dave » incite les plus jeunes, quels que soient leur poste et niveau hiérarchique, à participer aux efforts d'amélioration continue en soumettant toutes leurs idées. En leur offrant ainsi l'occasion d'être valorisés, Orange propose une forme d'intéressement particulièrement adaptée à ces jeunes, plus égocentriques et plus timides que leurs aînés. « Re-Ignite Passion » est un programme transverse d'abord lancé en Angleterre pour améliorer l'expérience client. La Génération Y s'est ainsi imposée chez Orange comme moteur de l'innovation, non seulement car elle poussait à ...

... re-concevoir et reformuler les façons de faire, mais aussi parce qu'elle était le reflet de la base clients. Dans ce contexte, une politique RH visionnaire et créative est essentielle pour maintenir leur intérêt.

Comment les RH peuvent-elles faire preuve de créativité et de vision dans leur gestion des Gen Y ?

Chez Mobistar, où les RH étaient particulièrement visionnaires, l'arrivée des premiers Gen Y il y a près de dix ans a créé une véritable prise de conscience :

fluide de l'information. Par ailleurs, la DRH a décrété que l'accompagnement de carrière était dépassé. Désormais, Mobistar laisserait le salarié entièrement maître de son évolution de carrière, l'entreprise l'aidant simplement à développer sa valeur sur le marché en proposant des blocs de formation à la carte. De manière générale, gagner et garder l'attachement de la Génération Y nécessite que l'entreprise les aborde comme elle aborde ses clients, en se penchant sur les intérêts individuels de chaque segment voire sous-segment pour proposer

marque qui peut influencer ses futurs choix d'entreprise !

Êtes-vous optimiste face aux défis posés par la Génération Y ?

Les entreprises n'ont pas le choix : la Génération Y doit être le moteur de l'innovation des pays occidentaux, leur seul antidote pour garder de l'avance sur les économies émergentes qui ont cessé d'être *low cost* pour se positionner de plus en plus haut dans la chaîne de valeur. Dans les entreprises technologiques comme les nôtres, nous connaissons bien cette population car ils sont très proches de nos clients et ne ressentons donc ni crainte ni incompréhension. Mais nous n'en sommes pas moins soumis au défi d'adaptation nécessaire pour créer ou maintenir un environnement de travail propice à l'innovation générale et à la participation active des Gen Y à cet effort. Ce défi implique plusieurs fondamentaux : gommer tout clivage entre ce que fait l'entreprise pour ses salariés et ce qu'elle fait pour ses clients ; soigner la gestion prévisionnelle : les RH doivent participer au plan stratégique de l'entreprise pour déterminer finement les évolutions à dix ans selon les tendances de fond comme le vieillissement démographique et la tertiarisation de l'économie ; veiller à une parfaite cohérence entre le discours employeur et la réalité managériale ; enfin, sensibiliser aux avantages de la mixité intergénérationnelle. ■

« La Génération Y doit être le moteur de l'innovation des pays occidentaux, leur seul antidote pour garder de l'avance sur les économies émergentes. »

comment les séduire autrement qu'avec les sempiternels avantages de la retraite complémentaire ? Mobistar a proposé des *stock options* répartis équitablement, développé des services visant à une meilleure qualité de vie au travail (pressing, lavage de voitures, etc.) et mis en avant les atouts spécifiques à sa culture très transverse, caractérisée par un réel dialogue entre le commercial et la technique, pour séduire des jeunes particulièrement sensibles à un partage

un catalogue de produits de travail adaptés. Idéalement, il ne devrait y avoir aucun clivage entre les principes de relation clients d'une entreprise et sa GRH et, de la même façon que le marketing s'intéresse aux clients en devenir, la RH doit susciter l'attention des jeunes générations avant même qu'elle n'entre sur le marché du travail. N'oublions pas que dès qu'un individu commence à regarder la télévision ou à jouer à un jeu vidéo, il reçoit un message sur une

Du *Balanced Scorecard* à la Gen Y, les motivations d'un manager impliqués

En mars 2007, alors en poste chez Orange UK, Anne-Catherine de Decker est conviée au congrès d'Athènes de l'EFQM (European Foundation for Quality Management) pour faire une présentation sur la Génération Y. Elle signe également dans l'ouvrage *Above the Clouds* (A Project Inspired by EFQM, Greenleaf Publishing, mars 2006) un chapitre intitulé « Keeping the Y-ers on board ». Ni sociologue, ni DRH, Anne-Catherine de Decker explique un vif intérêt pour la Génération Y par sa « passion » du *Balanced Scorecard*, « qui promeut un équilibre entre tous les intervenants de l'entreprise. Or, force est de constater que l'actionnaire continue de focaliser toutes les attentions ; j'ai ainsi toujours cherché à développer des outils pour servir les salariés, et notamment des modèles de gouvernance transverses destinés à une compréhension plus claire et partagée de la stratégie corporate : plates-formes de décision, modèles d'organisation, etc. De tels efforts de transversalité, au-delà des initiatives RH classiques, sont nécessaires à l'émergence d'un cercle vertueux encore sous-estimé : un salarié heureux = un client heureux = un actionnaire heureux ».



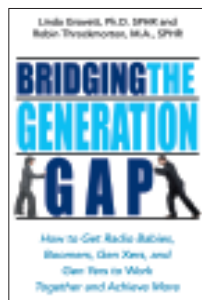
À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

■ LES 25-30 ANS, UN CAUCHEMAR À GÉRER ?

« Comprendre ces jeunes est un travail ingrat qui exige beaucoup d'investissement en temps, sans jamais de satisfaction immédiate », estimait dans ce dossier de 2004 Patrick Lemattre, professeur à HEC. Il prônait par ailleurs un *coaching* réciproque entre Gen Y et anciens, invitant à miser plus sur la mixité des générations que sur les programmes dédiés uniquement aux jeunes. Retrouvez également dans ce dossier l'interview d'Anne Icteton, Graduate Program Manager chez Axa UK. *Business Digest* n° 146, novembre 2004

■ SAUVEGARDER CES SAVOIRS QUI SE PERDENT

Mentoring, storytelling, coaching : le coût de ces mesures est certes élevé mais sans commune mesure avec celui qu'entraînerait la perte du savoir des Baby Boomers, bientôt retraités. Quelle gestion stratégique de la répartition démographique dans l'entreprise ? Quelle culture de partage des connaissances entre générations ? Ce dossier y répond avec la synthèse de *Lost Knowledge* (David de Long, Oxford University Press, 2004) et les interviews de Frank Lekanne Deprez, professeur néerlandais, et de Wouter Vlasblom, DRH de la filiale néerlandaise de Siemens. *Business Digest* n° 150, mars 2005

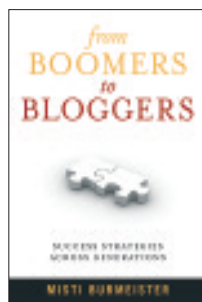


BRIDGING THE GENERATION GAP

How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More
Linda Gravett, Robin Throckmorton, Career Press, janvier 2007

Manque de communication, conflits d'intérêt, incompréhensions mutuelles : tels sont les écueils à gérer dans une entreprise qui voit cohabiter pour la première fois des générations distinctes, aux perspectives différentes voire contradictoires.

Première étape de la pacification : comprendre objectivement les points de vue de chacun. Les auteurs optent pour un format de lecture audacieux, où un Baby Boomer puis un Gen X prennent la parole à tour de rôle, afin de faire ressortir clairement disparités et similitudes entre générations. Le livre est truffé d'exemples et de cas réels mais aussi de solutions concrètes et de résultats d'enquête sur la manière de renouer le dialogue. Il s'achève enfin sur un chapitre dédié à la Génération Z, et les défis qu'elle risque elle aussi de poser aux recruteurs et aux managers.



FROM BOOMERS TO BLOGGERS

Success Strategies Across Generations
Misti Burmeister, Synergy Press LLC, janvier 2008

À 29 ans, Misti Burmeister, CEO de Inspiron Inc., est experte du *coaching* des Générations X et Y. Elle répond dans cet ouvrage aux grandes questions de management que pose à l'entreprise la cohabitation de plusieurs générations, dont les Gen Y. Son point de vue : il faut tourner les regards de chacun vers la mission et la vision

de l'entreprise au lieu de laisser s'installer une inimitié intergénérationnelle contre-productive. Dès lors, elle incite les dirigeants à maîtriser l'art de traduire mission et vision *corporate* dans un langage qui parle à chacun, selon les aspirations propres à sa génération. Elle s'appuie pour ce faire non seulement sur ses observations de terrain en tant que consultante mais aussi sur sa propre expérience, puisque, née en 1978, elle se situe pile à la transition entre Génération X et Génération Y.



SUR LE WEB

LE SITE DE RÉFÉRENCE EN FRANCE SUR LA GÉNÉRATION Y

www.generationy20.com

Benjamin Chaminade, consultant international en valorisation des talents et stratégie RH, anime ce blog de référence sur la Génération Y. Diplômé en finance, cet ancien de Disneyland Paris a très vite été confronté au management d'équipes jeunes et multiculturelles. Son objectif n'est pas d'inciter à une lecture purement générationnelle des comportements humains, mais d'aider à décrypter la génération des 15/30 ans pour une meilleure performance globale de l'entreprise. Entretiens de managers, conseils de lecture, papiers d'humeur, témoignages de Gen Y donnent un bon aperçu des défis posés par l'entrée des plus jeunes sur le marché du travail.

LE SITE DU LIVRE *MILLENNIAL LEADERS*

<http://millennialleaders.com/index.html>

Paru en novembre 2007, *Millennial Leaders* est un recueil de 25 entretiens avec des Gen Y. Au fil de ces témoignages, les auteurs dressent la liste de plus de 100 initiatives pour une meilleure progression des Gen Y vers les responsabilités de leaders qui les attendent. Les internautes trouveront notamment sur le site du livre un blog et la liste des 25 interviewés, avec leurs coordonnées électroniques.