

Regards

La Lettre Enjeux & Dirigeants Associés

Gen Z, Y, X et *baby-boomers* Renforcer la collaboration intergénérationnelle

Pour la première fois dans l'histoire des entreprises, quatre générations s'apprêtent à travailler ensemble. Quel impact sur l'entreprise de demain ? Quelles sont les transformations à attendre en termes de management et de gestion des talents ? Comment mobiliser dès à présent les compétences de chaque tranche d'âge et renforcer la collaboration intergénérationnelle ?

Quatre générations au travail

Dans les pays occidentaux, les changements démographiques amènent, pour la première fois, quatre générations à collaborer au sein d'une même organisation. Et alors que les *baby-boomers* étaient la génération la plus représentée dans l'entreprise en 2010, Gen Y et Z constitueront près de 60 % de la masse salariale dès 2020. Cette évolution du profil des organisations impacte l'ensemble de leur politique RH : recrutement, fidélisation, motivation et travail collaboratif, car chaque génération a ses spécificités. L'émergence des nouvelles technologies à la fin des années 1990 a en effet eu un impact majeur sur le comportement des individus, leurs aspirations et donc les modes de management



attendus. Trois principales ruptures sont apparues entre les générations :

- **Le rapport à l'espace** : tandis que les Gen Y et les Gen Z sont naturellement en mode *any time, anywhere, any device*, leurs aînés accordent encore une grande importance à leur territoire, leur bureau et aux relations informelles qui se nouent autour de la machine à café.
- **Le rapport au temps** : les *baby-boomers* et même certains Gen X ont dû s'approprier l'instantanéité des échanges par email, chose tout à fait naturelle pour

les Gen Y et encore plus pour les Gen Z. Si tout semble s'accélérer pour les plus âgés, les jeunes générations ont souvent l'impression de perdre du temps.

- **Le rapport à l'autorité** : pour les Gen Y et Z, ce n'est pas le statut (titre, fonction, âge) qui fait le pouvoir, mais la qualité des décisions prises et l'engagement suscité auprès d'une communauté. Alors que les Gen Z n'hésitent pas à contester une décision, leurs aînés peuvent percevoir cela comme une remise en cause de leur pouvoir.



Le défi de la diversité générationnelle

Si la plupart des entreprises savent segmenter leur approche commerciale en fonction des caractéristiques de leurs clients, la stratégie du « *one-size-fits-all* » est encore la règle dans la manière de traiter les collaborateurs. Faut-il forcer les plus anciens à se mettre aux réseaux sociaux internes ? Demander aux plus jeunes d'arrêter de *chatter* et de décrocher un peu plus leur téléphone ? L'erreur la plus répandue consiste à se focaliser sur une génération (généralement les Y qui représentent dans les pays occidentaux près de 50 % des effectifs) pour uniformiser l'ensemble des pratiques managériales. Or, l'homogénéité est pénalisante pour l'organisation : elle aggrave le déficit de compétences, coupe l'entreprise de ses clients et nuit à la créativité. Plutôt que d'imposer les mêmes règles strictes à tous, l'enjeu consiste à mettre en place un management

sur mesure, capable de s'adapter aux spécificités de chacun. Une approche qui demande aux dirigeants de développer ce que Deborah Mackin, à la

Les différences d'âge sont très bien acceptées tant que la hiérarchie des compétences est respectée.

tête du cabinet de conseil en management New Directions, nomme « intelligence générationnelle » (IG). Selon elle, au même titre que l'intelligence émotionnelle fait désormais partie des nombreuses aptitudes requises, l'IG doit devenir une com-

pétence du manager. Enjeux : bien maîtriser les spécificités de chaque tranche d'âge, intégrer ces paramètres dans la liste des compétences attendues au moment des recrutements et pendant les évaluations, développer continuellement son IG en passant du temps avec des représentants de chaque génération.

Stimuler la collaboration intergénérationnelle

Les différences d'âge sont très bien acceptées tant que la hiérarchie des compétences est respectée. Les difficultés apparaissent quand, dans un environnement *high-tech* par exemple, les juniors se sentent plus légitimes que leurs aînés parce qu'ils maîtrisent mieux les outils. Aussi, inutile de mettre en place des artifices d'organisation (groupes de travail forcé) si la légitimité de chaque groupe d'âge n'est pas affirmée par la direction. Les dirigeants doivent avoir la

Génération X

Née entre 1960 et 1980



- Expérience
- Loyauté
- Sens de l'autorité et de la hiérarchie
- Esprit de compétition
- Organisation
- Capacité d'innovation managériale



- Faible capacité de communication
- Manque de transparence
- Conception pyramidale de l'entreprise
- Parfois techno-exclue

Génération Y

Née entre 1980 et 1995



- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle

Génération Z

Née après 1995



- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau



- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération Alpha



volonté d'affirmer la valeur de chaque génération pour le collectif en :

- multipliant les groupes de travail intergénérationnels et en valorisant les atouts de chaque génération (par exemple : créativité des plus jeunes et recul des plus expérimentés),
- acceptant les pratiques individuelles : laisser ses collaborateurs choisir individuellement les méthodes de travail qu'ils jugent les plus appropriées. Si un *baby-boomer* préfère travailler entre 8 h et 18 h, tandis qu'un Gen X préférera arriver à 10 h et repartir à 20 h, inutile de chercher à leur imposer des horaires similaires,
- développant le mentorat bilatéral pour faciliter le transfert de compétences : toutes les générations sont très heureuses de partager ce qu'elles savent. C'est un excellent moyen pour développer la crédibilité de chacun vis-à-vis de l'autre,
- renforçant la communication : si ni les longues réunions sollicitées par les plus anciennes générations, ni les ré-

seaux sociaux internes, dont raffolent les plus jeunes, ne donnent satisfaction, il peut être nécessaire de pousser tous les collaborateurs à sortir de leurs

L'indulgence en faveur de ces mauvaises habitudes générationnelles nuit à la cohésion des équipes

zones de confort respectives. Sunni Brown du cabinet de conseil en innovation BrightSpot ID recommande ainsi d'utiliser la communication visuelle (*mind mapping*, infographies...) quand le dialogue intergénérationnel tourne court.

Quels sont les dangers d'un management segmenté par génération ? Chercher à excuser certains travers générationnels peut vite conduire les managers à céder au laxisme ! Un Gen Z qui envoie des textos pendant les réunions, un *baby-boomer* qui multiplie les remarques sexistes... Certains comportements sont inadmissibles et ce n'est pas une question d'âge ! L'indulgence en faveur de ces mauvaises habitudes générationnelles nuit à la cohésion des équipes, car elle laisse penser que les dirigeants ne traitent pas l'ensemble de leurs collaborateurs de la même manière.

Sources : « La grande invaZion » (Boson Project et BNP Paribas, 2015) ; « De Y à Z, le guide sur la prochaine génération d'employés » (Randstad Canada, 2015) ; « Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials » (Sparks & Honey, 2014) ; *The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business* de Tom Koulopoulos et Dan Keldsen (Bibliomotion, 2014).

Le mentorat inversé pour renforcer la confiance intergénérationnelle chez Danone

Danone a lancé un programme de *reverse mentoring* avec pour objectif de former les *Gen X* et les *baby-boomers* à l'utilisation des réseaux sociaux. En un an, près de 700 personnes ont été formées par une cinquantaine de Gen Z et Y, lors de 140 sessions. « Les bénéfiques sont énormes tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs : la collaboration entre les salariés est renforcée, l'information circule mieux. » Une excellente solution pour casser la vieille logique opposant « jeunes apprenants » contre « sachants expérimentés » et, ainsi, renforcer la confiance mutuelle entre les générations.

source : « Quand les séniors et les juniors doivent faire "copain-copain" » (My RH Line).



Zoom sur les Gen Z

Ils sont 16 millions en France et constituent 26 % de la population des États-Unis. Eux, ce sont les « Gen Z », nés après 1995. Les plus vieux abordent le marché du travail tandis que les plus jeunes découvrent l'école maternelle. Bien sûr il est encore un peu tôt pour prétendre les connaître parfaitement et savoir comment ils impacteront l'entreprise, mais le portrait de leur génération s'esquisse déjà à grands coups de crayons. Une chose, par exemple, est d'ores et déjà acquise : ils seront très différents de leurs prédécesseurs Gen Y car, eux, refuseront de se fondre dans le moule de leurs aînés. Ils sont encore tout jeunes mais ils ont déjà une sacrée réputation. On les dit *techno addicts*, centrés sur eux-mêmes, rebelles à toute autorité, etc. Bref, des « Y » en pire... Dans les faits, le portrait des représentants de la génération Z est nettement plus nuancé.

- **Hyperconnectés ?** Bien qu'ils soient actifs sur 5 écrans en moyenne (contre 2 pour les Gen Y), les moins de vingt ans ne délaissent pas pour autant la bonne vieille conversation. Une étude menée par Randstad Canada en 2015 révèle ainsi que la Génération Z accorde plus d'importance à la communication en face à face (47 %) que la génération Y (43 %).

- **Centrés sur eux-mêmes ?** La scénarisation de soi est une réalité pour une frange importante des ados et post ados. Pourtant, le « je » ne prend pas totalement le pas sur le « nous ». Le réseau et la communauté tendent au contraire à occuper une place de plus en plus considérable dans la construction des identités, car la collaboration et la coopération s'affirment comme les valeurs de référence de cette génération fragilisée par le contexte économique morose.

- **Entrepreneurs ?** Près de 3 moins de vingt ans sur 4 souhaitent créer leur propre entreprise. Cette envie de devenir son propre patron signe-t-elle un rejet de l'entreprise ? En fait, c'est surtout les grands groupes qu'ils rejettent. La deuxième réponse la plus fréquente des Z quand on les interroge sur leur avenir professionnel est en effet « je veux rejoindre une PME ».

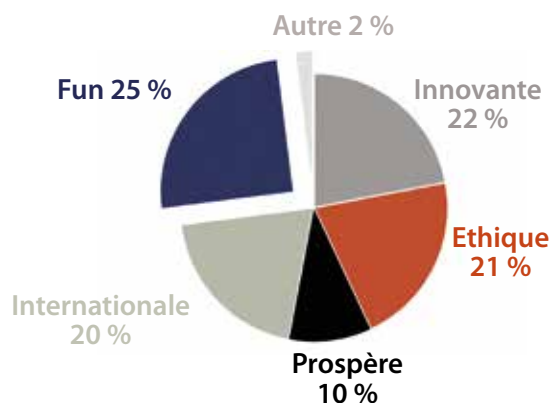
Les raisons de ce penchant inattendu ? L'envie d'évoluer dans des structures à taille humaine, perçues comme agiles, innovantes et susceptibles d'avoir un impact sociétal positif.

Un rapport ambivalent à l'entreprise

En 2015 l'institut Bason Project et BNP Paribas ont interrogé 3 200 représentants français de la génération Z sur leur perception du monde de l'entreprise. Le verdict est sans appel. Pour 36 % des répondants l'entreprise est « stressante ». Seuls 23 % affirment être attirés par elle et plus d'un sur 10 affirment ressentir du dégoût à son égard. Les mots employés par les jeunes dressent un portrait au vitriol d'un univers « dur », « compliqué », « impitoyable ». Bref, une « jungle » où l'on se bat « pour l'argent » et qui est, de surcroît, « ennuyeuse ». La seule bonne nouvelle : plus les jeunes ont été réellement en contact avec le monde de l'entreprise (via des stages, des premiers jobs, etc.) et plus leur avis devient positif. ■

Ce que les Gen Z attendent des entreprises

« À poste égal tu choisiras l'entreprise la plus » :



Source : « La grande invaZion » (Bason Project et BNP Paribas, 2015).



Geneviève Blin rejoint l'équipe d'Enjeux & Dirigeants Associés. Elle dispose d'une expérience de plus de 10 ans dans l'*outplacement* de dirigeants, comme chacun des membres de notre cabinet. Geneviève exerce également une activité de mentoring auprès de CEO, les amenant à prendre du recul sur le pilotage de leur organisation et à évaluer l'impact de leur leadership dans les contextes de transformation.

De formation ESSEC, certifiée MBTI, sa large expérience s'appuie sur un parcours opérationnel et international dans l'industrie pharmaceutique et les technologies médicales chez Abbott et Lilly, qui l'a notamment conduite, comme Directeur Général, à piloter la filiale française de Smiths Group.



ENJEUX & DIRIGEANTS ASSOCIÉS
SEPTEMBRE 2016