

iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE
DE MANAGEMENT

UNIVERSITE
JEAN MOULIN
LYON 3



3 novembre 2009

RAPPORT

ENQUETE RH

L'intégration de la
génération Y en
entreprise aujourd'hui :
enjeux, opportunités,
obstacles

Contact :

CATHERINE PARMENTIER
Responsable Communication
Tél. 04 78 78 71 49
Port. 06 72 57 34 00
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce rapport
sur notre site :
iae.univ-lyon3.fr

iaelyon

Université Jean Moulin - Lyon 3
6, cours Albert Thomas
69008 Lyon



L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles

Enquête réalisée par des chercheurs du Centre Magellan, équipe OREM :

- **Camille de Bovis**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion
- **Pauline Fatien**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, co-directrice du Master Ressources Humaines et Organisation
- **Catherine Glée**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, directrice du Master Ressources Humaines et Organisation

C'est un paradoxe pour le moins surprenant qui caractérise la situation du marché du travail en France: quand les taux de chômage, du fait de la crise, augmentent rapidement et fortement, dans le même temps les entreprises évoquent un problème d'attractivité et de fidélisation de la main d'œuvre.

Si l'on se centre sur la population des « Juniors » (moins de 25 ans) particulièrement vulnérable au chômage, on enregistre effectivement un accroissement du nombre de demandeurs d'emplois (accroissement de 40,6% sur la région Rhône-Alpes et pour les 12 derniers mois), ainsi que tout un ensemble de discours sur cette génération des 16-30 ans.

Appelée « Génération Y » ou génération « Millénials » (Dudezert, Boughzala et Mounoud, 2008) (jeunes nés entre le milieu des années 70 et le milieu des années 90), elle est présentée comme ayant des caractéristiques spécifiques qui trancheraient avec celles des générations précédentes. En définissant « les temps hypermodernes » (Lipovetsky et Charles, 2004), comme ceux de l'éphémère, de l'urgence, de l'individualisme – et aussi de l'excellence et du dépassement de soi, on attribue à la génération Y, ces mêmes caractéristiques d'individualisme, de « zapping », voire de cynisme. **Dans ce contexte, quel rapport à l'organisation, au travail se développent ?** Au modèle rationnel fondé sur le rapport de force se substituerait un « modèle de la passion » fondé sur un rapport

de séduction, conduisant à un renversement du rapport de force au profit de ceux qui maîtrisent le savoir et les technologies. Cette « googlisation » (Dudezert et al., 2008) des organisations se caractérise par un nouvel investissement de l'entreprise par le salarié, recherchant un « équilibre subtil » entre réalisation personnelle et professionnelle. Dans ce cadre, les salariés, tout particulièrement ceux de la génération Y, chercheraient à maximiser leur investissement organisationnel à partir de leurs propres intérêts. Ils sont présentés comme peu impliqués au travail, difficilement fidélisables, individualistes, réfractaires à l'autorité,

A ce premier paradoxe – d'une difficile attractivité/fidélisation malgré un taux de chômage en hausse, s'ajoute une autre contradiction souvent qualifiée de « fracture générationnelle ». Du fait des évolutions démographiques, la question de la gestion des âges au sein des entreprises apparaît particulièrement problématique : comment faire travailler ensemble des générations différentes qui peuvent se trouver en concurrence du fait de l'augmentation du niveau général de formation – 2007 : 65% d'une génération obtient son baccalauréat. Ainsi, des juniors plus diplômés que des seniors viennent directement concurrencer ces derniers, du fait du poids du diplôme en France, dans les avancements hiérarchiques créant alors malaise et frustration.

Dans ces conditions, c'est un véritable défi que doivent relever aujourd'hui les entreprises : comment attirer puis retenir des jeunes perçus comme « à part », plus souvent dans l'opposition et le conflit que ceux qui ont été recrutés quelques années plus tôt, et qui sont appelés à être les leaders de demain ?

Cette étude réalisée auprès de 58 entreprises nationales appartenant à des secteurs variés souhaite aller au-delà des idées reçues pour mieux comprendre ce qui se passe dans les entreprises

en termes d'intégration et fidélisation de la génération Y. Quelle perception les entreprises ont des 16-30 ans ? Quelles pratiques développent-elles ou pas pour favoriser leur intégration ?

Au total, **58 DRH et responsables du recrutement d'entreprises de toutes tailles** (56% de plus de 250 salariés et 19% entre 50 et 249 collaborateurs), essentiellement dans le secteur des services (59%) et de l'industrie (32%), ont répondu au questionnaire (d'une quinzaine de minutes), présenté en annexe.

Concernant les caractéristiques de la population répondante : les entreprises sont majoritairement de grande taille (plus de 250 salariés), situées dans le secteur des services ou de l'industrie. Dans plus de 80% des cas, leur population de salariés jeunes n'est pas supérieure à 40%.



Tableaux présentant les caractéristiques de l'échantillon

> 1. TAILLE

TAILLE	POURCENTAGE
1 à 9	14,1%
10 à 49	10,5%
50 à 249	19,3%
250 et plus	56,1%
TOTAL	100%

> 2. SECTEUR

SECTEUR	POURCENTAGE	VALEURS
Services aux entreprises	43,1%	25
Industrie	32,8%	19
Services aux particuliers	13,8%	8
Santé	6,9%	4
Administration	3,4%	2
TOTAL	100%	58

> 3. NOMBRE DE JEUNES DANS LA POPULATION

NOMBRE DE JEUNES	POURCENTAGE
Moins de 20%	43,9%
De 20 à 40%	38,6%
De 40 à 60%	14,0%
De 60 à 80%	3,5%
Plus de 80%	0,0%
TOTAL	100%

Principaux résultats

1. Sur les politiques et outils mis en œuvre par les entreprises : du rêve à la réalité : un écart parfois profond !

1.1. Entre le souhaité et le réalisé, un réel décalage

67,6% des répondants s'accordent à dire que des programmes d'intégration spécifique sont nécessaires...mais seulement 27,8% ont mis en place de tels programmes. Parmi les raisons avancées pour justifier ce décalage : le manque de temps, la lourdeur, la complexité.

Toutefois, lorsque des programmes sont mis en place, ils le sont afin de permettre une acculturation, le développement d'un sentiment d'appartenance et d'engagement beaucoup plus que pour répondre aux spécificités des jeunes. Il semble que les programmes proposés ont davantage pour objectif un « formatage », une accélération du processus d'intégration que le souhait de créer du lien générationnel et de répondre à des demandes spécifiques émanant de la génération Y.

> LES RAISONS EXPLICATIVES AUX PROGRAMMES UTILISES

CATEGORIE LIEE A LA RAISON	RAISONS CITEES
Acculturation/appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • Pour présenter les activités, donner des repères, les «former» à notre business model • «Acculturation», donner du sens et expliquer la stratégie • Développer le sentiment d'appartenance et l'engagement • Pour réussir un partage de valeurs communes et pour suivre et évaluer le jeune
Donner du sens	<ul style="list-style-type: none"> • «Acculturation», donner du sens et expliquer la stratégie • Besoin de faire le lien avec l'histoire de la firme et ses orientations • Présentation de l'entreprise et des services et des différents sites
Pour connaître les tâches et être efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer le fonctionnement afin que les nouveaux venus soient plus rapidement efficaces. • Difficulté dans une organisation décentralisée de faire connaître la diversité des activités • Acquisition de polyvalence • Présentation des règles de sécurité • Visite de chantiers pour mieux comprendre l'organisation : «qui fait quoi» et avoir quelques repères
Par nécessité de spécificité générationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Créer du lien générationnel et intergénérationnel • Pour essayer de convertir les «anciens» à mieux comprendre les plus jeunes et vice versa
Pour fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des informations afin de commencer le processus de fidélisation • Pour faire face au turnover de cette population
C'était une demande	<ul style="list-style-type: none"> • Demande des jeunes et du management

1.2. Perceptions des besoins de la Génération Y et réponses apportées

a) Des perceptions conformes au discours dominant sur la génération Y

Selon les réponses faites par les différents répondants, les personnes de la génération Y auraient pour principales caractéristiques **l'impatience et l'individualisme**. Ensuite, une autre caractéristique marquante est **l'interconnexion**. On retrouve ici le portrait généralement brossé de la génération Y : une génération « zapping », individualiste et « always on ».

> PERCEPTION DES CARACTERISTIQUES DE LA GENERATION Y POUR LES REpondANTS

CARACTERISTIQUES PERCUES DES JEUNES	POURCENTAGE	VALEURS
Impatience	64,3%	36
Individualisme	50,0%	28
Interconnexion	46,4%	26
Impulsif, dans l'affect	35,7%	20
Ouverture	28,6%	16
Inventivité	26,8%	15
Autre, merci de préciser	23,2	13
TOTAL		154

Réponses ouvertes :

CARACTERISTIQUES	CARACTERISTIQUES +	CARACTERISTIQUES -
Les jeunes de la génération Y ont pour caractéristiques de ne pas considérer appartenir à l'entreprise		X
Les jeunes de la génération Y ont tendance à ne pas se référer à la hiérarchie et à la court-circuiter.		X
Les jeunes de la génération Y, n'ont pas une réelle vision de la charge de travail qu'ils auront à accomplir		X
Les jeunes de la génération Y ont une vraie volonté de s'investir	X	
Les jeunes de la génération Y veulent acquérir de l'expérience le plus rapidement possible	X	
Les jeunes de la génération Y ont un excellent niveau global	X	
Les jeunes de la génération Y sont apolitiques		
Les jeunes de la génération Y recherche un équilibre vie privée/ vie professionnelle		

b) Mais aussi la perception d'une quête de sens et d'harmonie forte

Les entreprises répondantes ont identifié de fortes attentes en termes d'**équilibre de vie** ainsi que de **sens donné** au travail. Ensuite seulement, viennent les exigences en termes de salaires.

Si des attentes en termes de qualité de vie au travail sont également présentes, en revanche, cela ne vient qu'après les attentes en termes de sens. De même, il faut noter les besoins perçus en termes d'autonomie, de liberté, de volonté de donner son avis, de travailler en groupe.autant de demandes qui vont à l'encontre des caractéristiques d'individualisme et de faible implication au travail.

> LES EXIGENCES PERCUES

<p>Classe 1 Les exigences identifiées par une majorité de répondant + de 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences en termes de recherche d'équilibre vie prof/privée (63.6%) • Exigence en terme de sens donné au travail (58.2%) • Exigences en termes de salaire (50.9%)
<p>Classe 2 Autour de 38 à 49%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité des horaires (49.1%) • Besoin de liberté (43.6%) • Exigence de qualité de vie au travail (43.6%) • Autonomie (41.8%) • Besoin d'exprimer son avis sur les objectifs (41.8%) • Besoin de recueillir des encouragements (41.8%) • Besoin de travailler en groupe (38.2%)
<p>Classe 3 Autour de 21% à 29%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Souhait de disposer de temps pour des projets personnels sur le lieu de travail • Souhait d'équipement particulier • Exigences en termes de mobilité • Travail à distance • Flexibilité dans les process • Challenges quand aux objectifs
<p>Classe 1 Les exigences les moins identifiées par les répondants - de 12%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement des horaires • Temps partiels • Besoin d'être personnellement identifié comme meneur • Besoin d'être rassuré sur l'avenir (plan de carrière) • Besoin d'une attention individuelle • Exigence en terme de promotion

c) Des mondes qui tentent de se parler

Les entreprises reconnaissent cette quête de sens et ces exigences en termes de qualité de vie au travail et les estiment légitimes. De même, elles prennent très au sérieux les besoins et attentes qui signent une implication au travail : autonomie, challenges, besoin de travailler en groupe.

En revanche, les attentes et besoins en termes d'organisation du travail (horaires flexibles, aménagement des horaires, temps partiels, travail à distance) ne sont pas véritablement entendus au sens où les entreprises ne proposent pas de réponses (ou de façon minoritaire). Ainsi, sur un ensemble de besoins très spécifiques perçus par les entreprises, seuls ceux renvoyant à la quête de sens sont entendus. Ceux plus concrets, renvoyant au quotidien du travail, à son organisation matérielle sont peu considérés et les entreprises sont peu nombreuses à répondre à ce genre d'attentes.

> L'ÉVALUATION PAR LES ENTREPRISES DES BESOINS ET ATTENTES PERCUS

Très important d'y répondre	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence en terme de sens donné au travail (71.2%) • Exigence de qualité de vie au travail (46.3%) • Besoin de recueillir des encouragements (42%) • Autonomie (41.2%) • Besoin de travailler en groupe (32.7%) • Challenges quant aux objectifs (32.7%)
Important d'y répondre	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'exprimer son avis sur les objectifs (64.7%) • Flexibilité des horaires (60.9%) • Aménagement des horaires (58.7%) • Flexibilité dans les process (57.8%) • Besoin de recueillir des encouragements (54%) • Besoin de travailler en groupe (55.8%) • Challenges quand aux objectifs (55.1%) • Autonomie (51%) • Besoin de liberté (49%) • Exigence de qualité de vie au travail (48.1%)
Peu important d'y répondre	<ul style="list-style-type: none"> • Temps partiel (84.4%) • Travail à distance (63%) • Flexibilité dans les process (33.3%) • Besoin d'être personnellement identifié comme meneur (56.3%) • Flexibilité des horaires (30.4%)

> LES ATTENTES ET BESOINS AUXQUELS LES ENTREPRISES REPONDENT

BESOINS	POURCENTAGE
Exigence en terme de sens donné au travail	70,4%
Exigence de qualité de vie au travail	61,1%
Autonomie	57,4%
Exigences en termes de recherche d'équilibre vie privée/professionnelle	50,0%
Exigences en termes de salaire	48,1%
Besoin de travailler en groupe	46,3%
Besoin de recueillir des encouragements	44,4%
Challenges quant aux objectifs	42,6%
Besoin d'exprimer son avis sur les objectifs	42,6%
Exigences en termes de mobilité	29,6%
Flexibilité des horaires	25,9%
Flexibilité dans les process	22,2%
Souhait d'équipement particulier	18,5%
Souhait de disposer de temps pour des projets personnels sur le lieu de travail	16,7%
Travail à distance	16,7%
Aménagement des horaires	14,8%
Temps partiels	14,8%
Besoin de liberté	9,3%
Besoin d'être personnellement identifié comme meneur	5,6%

> ACCOMPAGNEMENT PROPOSE

ACCOMPAGNEMENTS	POURCENTAGE
Distribution de boissons payantes	57,5%
Distribution de confiserie/fruits payante	37,5%
Partenariat d'activités sportives	35,0%
Distribution de boissons gratuites	32,5%
Salle de détente	30,0%
Salle de sport	15,0%
Distribution de confiserie/fruits gratuite	15,0%
Partenariat d'activités artistiques	7,5%
Salle de pique-nique	5,0%
Espace jeux vidéo	2,5%
Salle d'art	0,0%

> ACCOMPAGNEMENT DANS LA GESTION DE LA VIE PRIVÉE

ACCOMPAGNEMENTS	POURCENTAGE
Aide aux démarches administratives personnelles	42,9%
Pressing	23,8%
Envoi de cadeaux	19,0%
Crèche d'entreprise	9,5%
Possibilité d'accueil des enfants après l'école	4,8%

> ACCOMPAGNEMENT DANS L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

ACCOMPAGNEMENTS	POURCENTAGE
Tutorat	52,3%
Coaching	40,9%
Mentorat	25,0%

> CE QUE «DANS L'IDEAL», LES ENTREPRISES SOUHAITERAIENT PROPOSER

TYPOLOGIE DES SOUHAITS	SOUHAITS CITES
Formation et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Formation, développement personnel, évolution professionnelle • Tutorat • Développer le tutorat cantonné aujourd'hui à l'intégration • Suivi de leur parcours professionnel • Accroître le tutorat • Un suivi plus individuel • Coaching mais pas par tout le monde, c'est une approche qui demande beaucoup d'expérience pour être fiable • Suivi individuel sur trois ans par un RH et un opérationnel • Mentorat • Tutorat ou mentorat • Perspectives de «carrière»
Travail	• Des missions continuellement innovantes
Services «connexes»	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité de services à des fins personnelles gratuite • Des services connexes à l'entreprise (sport, kiné...) pour répondre aux questions de travail physique et de stress
Un plan d'intégration spécifique	• Un réel plan d'intégration pour les jeunes

2. Génération Y : feu les stéréotypes !

2.1. Ni totalement stable, ni totalement nomade

Souvent qualifié de « zappeurs », difficilement fidélisables, peu loyaux envers l'entreprise, les jeunes de la génération Y seraient moins stables et plus volatiles que leurs aînés. A ce propos, le taux de turn-over donne une indication intéressante : En effet, 50 % des entreprises ont un taux de turn over inférieur à 5% mais 50% d'entre elles ont aussi un taux supérieur.

C'est donc un résultat en demi-teinte qui apparaît : certains sont perçus comme effectivement très volatiles, mais d'autres ne le sont pas du tout ! Dans ces conditions, peut-on vraiment parler de caractéristique générationnelle? Ne faut-il pas plutôt s'interroger en termes de culture d'entreprises, de mode de management et de politiques de GRH visant, de façon plus ou moins efficace, à fidéliser ?

> TAUX DE TURN OVER

ALTERNATIVES	POURCENTAGE	VALEURS
Aucun	12,3%	7
Moins de 5%	36,8%	21
De 5 à 20%	31,6%	18
De 20 à 40%	10,5	6
De 40 à 60%	7,0%	4
De 60 à 80%	0,0%	0
Plus de 80%	1,8%	1
TOTAL		57

2.2. Ni aussi individualiste, ni aussi désengagée qu'on le dit souvent

La quête de sens qui est une réelle attente ainsi que le besoin de travailler en groupe ou d'exprimer son avis sur les objectifs, sont autant d'indicateurs de salariés impliqués, intéressés, motivés par leur travail. Les résultats montrent des jeunes pour qui le travail est important car il est porteur de sens, pourvoyeur d'identité et de lien social. En conséquence, bien loin d'être une activité à minima neutre ou bien subie, l'activité en entreprise est quelque chose d'impliquant où les jeunes s'engagent avec un niveau d'attente élevé et c'est peut-être ce niveau d'attente qui surprend et désarçonne parfois, davantage que le comportement objectivement observé et évalué en situation.

2.3. Une demande de non conformité exprimée par les entreprises elles-mêmes

Dans le même temps que l'on note dans les réponses des entreprises, un accompagnement à l'intégration qui, lorsqu'il est fait, vise à renforcer le « formatage », les attentes des entreprises envers la génération Y sont, à l'opposé du conformisme, une demande d'innovation et de capacité à anticiper et à être force de proposition. Autant d'attentes qui exigent créativité et capacité à sortir des sentiers battus pour inventer, imaginer des solutions originales.

> COMPETENCES RECHERCHEES CHEZ LES JEUNES PAR LES ENTREPRISES

COMPETENCES	POURCENTAGE
Innovation/Anticipation/Force de proposition	73,2%
Rigueur	55,4%
Capacité à résister à la pression	50,0%
Disponibilité	41,1%
Autonomie	41,1%
Ecoute	37,5%
Pragmatisme	33,9%

2.4. Des compétences réelles dans des domaines spécifiques

Les entreprises expriment une satisfaction quand au niveau de formation et à la qualité de la formation des jeunes engagés. Elles notent la compétence réelle et forte des jeunes en termes de maîtrise des outils technologiques. Elles apprécient également leur adaptabilité, leur souplesse et leur réactivité.



2.5. Une génération « manageable » et fidélisable : oui, mais... autrement

Enfin, il semble que la génération Y, bien loin d'être « ingérable », imprévisible et déconcertante, soit au contraire demandeuse d'encadrement mais un encadrement qui appelle un management spécifique. Ce que les réponses ici présentées permettent de synthétiser :

« Il faut un management personnalisé qui intègre la partie humaine car les plus jeunes ne s'identifient pas à un groupe, ils sont plus individualistes. »

« Plus de suivi individualisé sans une sensation de contrôle, plus de planification, de communication et de formation continue dès les premiers mois d'embauche »

« Plus de délégation de la part du management en contre partie d'engagements forts des jeunes sur des objectifs précis.»

Si, pour 1/3 des répondants, un management spécifique reviendrait à entériner l'idée de fracture générationnelle et de spécificités indépassables, en revanche, pour d'autres, c'est l'ensemble du management qui doit être changé, pas seulement celui à destination de la génération Y.

« Il y a des attentes différentes à tous âges mais également à toutes situations : un homme n'a pas besoin du même management qu'une femme, etc... »

« Non car cela les isoleraient et nuiraient au transfert des compétences entre les générations. »

« Je ne crois pas qu'ils soient si différents =ils ont été éduqués, informés et vivent un contexte différent mais ce débat intergénérationnel frise le ridicule »

« Pas nécessairement, mais avoir conscience de leurs attentes »

« Les modes de manager sont plutôt à changer ! »

Ainsi, bon nombre d'entreprises soulignent ne pas vouloir développer un management adapté à la Génération Y. **Est-ce un manque de prise de conscience d'une réalité qui évoluerait ou au contraire une preuve de lucidité d'une certaine permanence intergénérationnelle ?**

3. Pour conclure :

Un paysage en contraste, des paradoxes à dépasser

L'enquête met en avant une situation contrastée et paradoxale.

Contraste sur les solutions à adopter face à un constat partagé

Si les répondants s'accordent sur l'attribution à la Génération Y de certaines caractéristiques (impatience, individualisme, interconnexion), et sur les besoins auxquels il faut répondre en priorité (sens au travail, qualité de vie, donner des encouragements etc), tous ne s'accordent pas sur la manière d'y répondre. Ceci se cristallise particulièrement autour de la question de la nécessité ou non de mettre en place des programmes d'intégration et des méthodes de management spécifiques aux jeunes.

D'autre part, si cette spécificité générationnelle existe, elle n'est pas que négative. En effet l'enquête a montré que les entreprises perçoivent les jeunes comme en recherche de sens au travail, d'une bonne qualité de vie au travail, d'un équilibre entre vie privée et professionnelle, de l'autonomie au travail etc. Ce sont autant de caractéristiques qui prouvent l'intérêt des jeunes pour leur travail, et qui correspondent à de la **motivation intrinsèque** (celle liée au contenu du travail, à la réalisation qu'on y trouve, par opposition à la motivation extrinsèque : salaire, prime etc). Comment, à l'heure où les suicides font la une des journaux, pourrait-on en vouloir à cette Génération Y de recherche sens et qualité de vie au travail ? Au contraire, ces jeunes ne seraient-ils pas des moteurs pour repenser le management de manière plus globale, voire l'emploi ? Il semble que la Génération Y appelle les entreprises à **repenser l'emploi**, qui deviendrait une expérience de vie, et non pas seulement un endroit où l'on gagne sa vie pour la consommer ailleurs.

Or c'est là que se situe le paradoxe. Si les entreprises peuvent voir dans certaines caractéristiques (individualisme, impatience) des défauts, elles ne font pas grand-chose pour les atténuer, voire certaines pratiques semblent les accentuer. En effet, l'étude a mis en avant que tant les programmes d'intégration (acculturation) que les mesures d'accompagnement (tutorat, coaching, aide gestion de la vie privée) restent très individualisés, centrés sur la satisfaction de besoins et contribuent au repli sur soi. Quid de mesures davantage ciblées sur l'enrichissement du travail, sur le collectif de travail ? Cette étude donne à voir que l'accompagnement laisse de côté la question centrale du travail lui-même en se focalisant sur les éléments qui lui sont extérieurs. **Autrement dit, les entreprises cherchent à mobiliser par de la motivation extrinsèque, alors que dans le même temps elles attribuent aux jeunes des besoins de motivation intrinsèque.** D'autre part, les compétences recherchées ne semblent pas valorisées dans des dispositifs qui favoriseraient leurs développements.

Les enseignements que nous tirons de l'enquête pour l'IAE :

- POUR L'IAE EN TANT QU'INSTITUT DE FORMATION DE LA GÉNÉRATION Y :

Le constat du décalage entre compétences attribuées et valorisées ou utilisées, conduisant à la sous-exploitation des compétences de la Génération Y doit nous conduire à nous interroger sur les dispositifs pédagogiques que nous mettons en œuvre pour valoriser nos étudiants dans ce qu'ils sont et non pas dans ce qu'ils ont été, en restant attachés nostalgiquement à des méthodes du passé. Pour eux qui sont dits interconnectés, matérialistes en recherche d'autonomie et de responsabilités, il s'agit de les impliquer sur les projets à enjeux, en s'appuyant sur les nouvelles tech-

nologies et médias. La manière dont cette étude a été menée peut être un exemple. Deux étudiants ont été mobilisés dans cette enquête et directement confrontés à une mission aux côtés des enseignants chercheurs. Les faire réfléchir sur la perception que les entreprises ont de leur génération leur permet de prendre de la distance par rapport à leur propre comportement et développer une certaine réflexivité. Ce travail montre que s'il reste essentiel de former les jeunes à la maîtrise de compétences techniques, en termes de savoirs et savoirs faire, il est aussi crucial de développer leurs compétences relationnelles : l'écoute, la persévérance, la patience, le contrôle de soi, qui viendront peut être apporter un équilibre recherché par les entreprises. On retrouve ici finalement le gnôthi seauton au cœur de la philosophie grecque.

- POUR L'IAE EN TANT QU'ORGANISME PARTENAIRE DES ENTREPRISES, VOICI QUELQUES PISTES QUE NOUS PROPOSONS D'EXPLORER :

Face au questionnement de ces jeunes sur le **sens** des choses à faire, qui n'accepteront pas de travail sans comprendre la **finalité**, il semble important de favoriser un **management de proximité, interactif et informel**, sans négliger le **sens du défi et la précision** dans les demandes. Ces situations seront perçues comme des challenges à relever et répondront à leur goût du risque et des responsabilités. Elles permettront un enrichissement mutuel, dans des situations de gagnant-gagnant. Aux savoirs transmis autoritairement par powerpoint, il s'agit de substituer une pédagogie de l'erreur, qui répondra encore au goût pour le concret. Ce management de proximité doit aussi permettre de répondre à des zappings intempestifs qui leur sont attribués. Il devrait permettre de suivre leurs évolutions au plus près pour répondre à ce qui semble un manque de concentration des jeunes.

Références

Dudezert, A., Boughzala, I. et Mounoud, E. (2008), « Comment intégrer la génération "Millennials" à l'entreprise ? » Etats Généraux du management «Tensions d'aujourd'hui, enjeux de demain». Session 9 - Le salarié hypermoderne : nouvelle génération de salariés, Sénat, Paris, FNEGE, 17 octobre.

Lipovetsky, G. et Charles, S. (2004). Les temps hypermodernes, Nouveau collège de philosophie. Grasset.

