

Le management des générations X, Y et Z

Loin d'être un phénomène nouveau, la cohabitation intergénérationnelle s'intensifie avec le temps. D'ailleurs, la génération des baby-boomers est aujourd'hui la plus représentée au sein des entreprises. Pour autant, en 2020, ce sont les 20/35 ans qui constitueront 50% des travailleurs et même 75% en 2025 ! [1]

Un choc des générations ? Pas forcément. Leur mixité est surtout synonyme de complémentarité, de partage et d'enseignements.

Des attentes différentes qui varient selon le système de valeurs de chacun

D'ici à 2020, ce sont près de 4 millions de travailleurs qui partiront à la retraite. En attendant, cette génération X devra cohabiter avec les nouvelles générations Y et Z. Un défi managérial compte tenu que chacune de ces générations possède ses propres aspirations, valeurs et mêmes attentes du monde du travail.

En effet les baby-boomers, nés entre 1945 et 1960, aspirent à la sécurité de l'emploi et sont enclins à l'adoption d'un management directif. Leur organisation du travail est classique avec une communication descendante et une structure hiérarchique bien établie.

Vient ensuite la génération X (1961-1980) caractérisée par une certaine liberté et flexibilité. Ils recherchent une forme de communication plus transversale et un système de management plus participatif. Leur équilibre entre vie personnelle et professionnelle prend une part importante.

Enfin, la génération Y (1981-1995) est fondée sur plus de libertés et de flexibilité. Les jeunes managés misent sur le travail collaboratif et leur rapport à la hiérarchie est décomplexé. Ils délaissent petit à petit le téléphone au profit des réseaux sociaux et des SMS. Leur individualisme et leur besoin d'accomplissement est grandissant : ils font de leur épanouissement au sein de l'entreprise une priorité.

Toutefois, il serait hasardeux de prétendre que le besoin d'indépendance et d'accomplissement revendiqué par la génération Y n'a jamais trouvé sa place chez ses deux prédécesseurs. Les baby-boomers et les Y ne seraient-ils pas des désillusionnés de ces idéaux ? Une porte ouverte à leur cohabitation...

Le management des générations X, Y et Z

Modèles managériaux et générations				
Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holocratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Source : [Blog Fresh Air](#)

Les clés du management intergénérationnel

Ces trois générations ont aussi bien évidemment des valeurs et des attentes communes face au monde de l'entreprise. Parmi celles-ci :

- Leur adaptation aux valeurs de l'entreprise : l'étude Universum démontre que chacune des générations s'adapte à la culture de l'entreprise et à ses valeurs. Le rôle du RH est donc aussi de s'assurer que les valeurs sont partagées par la personne recrutée ;
- Les perspectives d'évolution : la stagnation à un même poste est

Le management des générations X, Y et Z

une inquiétude soulignée par 53% des 21-33 ans et par 47% des 34-52 ans ;

- Un environnement de travail sain et sans stress : le stress et l'insécurité n'ont aucun effet positif sur le travail et sont même vecteurs de sentiment d'insécurité, de risques de burn-out et de baisse des performances professionnelles. D'après le chercheur belge Tinne Vander Elst, le sentiment d'insécurité dans son emploi a même un impact négatif sur la santé physique et mentale ;
- Favoriser l'intra-preneuriat : encouragés par « l'esprit start-up », les trois générations sont de plus en plus séduites par l'entrepreneuriat. Pour contrer cette tendance les grands groupes privés créent des « brain bubbles » (ou des « cellules d'agilité ») pour laisser la créativité de ses talents s'exprimer. Un bon compromis permettant aux salariés de laisser libre court à leurs idées et permettant à l'entreprise de garder ses talents.

Evidemment, le management des générations ne s'arrête pas là. La dimension collective est un axe important d'épanouissement : fédérer les troupes autour d'une culture d'entreprise permettra d'engager les salariés et de les motiver davantage. Pour autant, il ne faudra pas mettre de côté la personnalisation et le développement personnel des salariés quand on sait que 65% des salariés de la génération Y considèrent les opportunités de développement personnel comme étant le critère majeur pour choisir une entreprise. C'est en ce sens que la génération Y aspire largement à travailler dans une petite équipe (74%), impliquant un manager plus proche et plus à l'écoute de ses talents.

Finalement, quelle que soit la génération, la quête de sens est au cœur des préoccupations. Face à ce constat, les jeunes arrivent sur le marché du travail plein d'espoirs et optimistes quant aux changements à venir.

[1] C. Dussapt, "Les défis que posent les générations Y et Z aux ressources humaines", Challenges (en ligne), mai

2016, https://www.challenges.fr/emploi/management/les-defis-que-posent-les-generations-y-et-z-aux-ressources-humaines_24951

Article rédigé par

Le management des générations X, Y et Z

Aurélie Methion, *Responsable Communication*