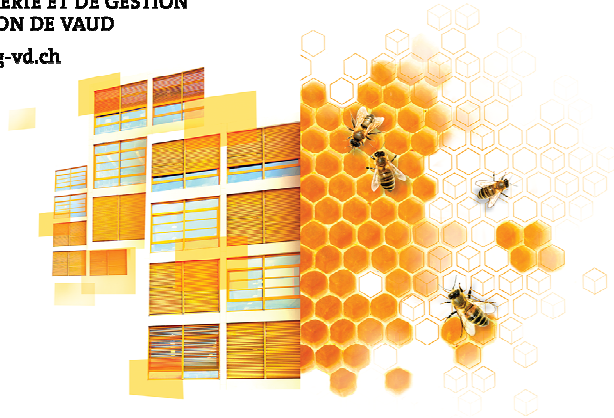




Comprendre et gérer la génération Y, Z...

Silva Borter, 17 septembre 2019

Quel est le contexte ?

Responsable de filière économie d'entreprise, c'est...

La HES-SO – 12'000 étudiants

La HEIG-VD – 1'600 étudiants

Le Département HEG – 500 étudiants...

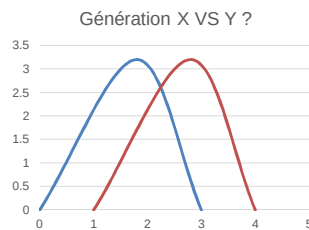
...2/3 à plein temps et 1/3 en emploi

La HEIG-VD a admis son première étudiant né
au 21^e siècle...

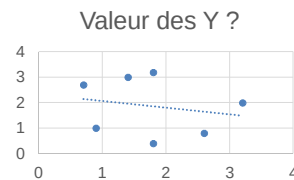


Génération X, Y, Z

La notion de génération est à considérer avec prudence :



L'illusion de la *différence*



L'illusion d'une *généralisation simple*



L'illusion d'un *séquençage discret*



On a dit d'eux...

Quelques poncifs sur les générations

Génération silencieuse (1925-1942)

A pris comme modèle les *G.I. américains*...

Baby boomers (1943-1959)

Déchirés entre *rébellion* et *pouvoir*. Nostalgiques d'une jeunesse, qu'ils veulent garder à tout prix...

Génération X (1960-1977)

Vit une pénurie d'emplois, d'où une attitude *égocentrique* et *sarcastique*...

Génération Y (1978-1994)

En mal de modèles, d'où une *notion floue du bien et du mal*.

Génération Z (1995-???)

Nouvelle génération silencieuse car comparable, dans la théorie américaine, à la génération silencieuse de ceux nés entre 1925 à 1945...



Les Z : une nouvelle génération ?

La conséquence directe est une vision stéréotypique d'un groupe de gens plus ou moins reliés par leur année de naissance.

Il n'y a pas de génération Z. Il n'y a que des individus lambda qui s'adaptent comme ils peuvent à un monde qui a changé.



Mais alors,
pourquoi sont-ils si
différents ?!?



Analyse en 5 exemples

Situation n°1

Hadj*, marchand de tapis académique



Les négociations de Hadj*

Il remplit ainsi la demande de relecture de son examen...

Cher Monsieur le Professeur,

Pourriez-vous s'il vous plait revoir la correction de mon examen ?

En effet, j'ai obtenu la note de 3,9 et il me faudrait un 4,0 pour pouvoir passer mon module sans devoir refaire les examens.

Il ne me manque qu'un tout petit point, que vous trouverez certainement lors d'une relecture attentive.

Merci de tout cœur, Hadj



L'habitude d'être «défendus»

Il suffit d'insister...

- Ils ont des «parents hélicoptères» (prise en charge inconditionnelle de leurs intérêts)
- Ils ont l'habitude d'être défendus en dépit du cadre et des règlements
- Ils sont exposés en permanence à des exemples de transgression

Conséquence :

- Notion floue du bien et du mal
- Il y a toujours un moyen de «s'arranger»
- Il y a une légalité dans l'illégalité
- Difficulté à percevoir les limites (*they wouldn't take «no» for an answer*) – il suffit d'insister...
- Communication émotionnelle, juridisation



Analyse en 5 exemples

Situation n°2

Jessica*, définitivement
angoissée.

Denzel*, qui n'est jamais
sorti du train.



La détresse de Jessica*

Elle écrit ce mail, mettant fin à 4 ans de formation

Chère Madame,

Ce que je craignais est arrivé.

Je suis dans l'incapacité de terminer le dernier module de ma formation.

Je suis suivie pour traiter mes angoisses, cette situation me rendant littéralement malade.

Je suis vraiment désolée, mais je n'arrive pas à faire face.

Avec mes meilleures salutations, Jessica*



Les fanfaronnades de Denzel*

Il n'est jamais sorti du train, le jour de son examen de finances

Monsieur le Doyen, Madame la RF,

Le jour de mon examen, je ne sais pas pourquoi, je ne suis pas sorti du train.

J'y suis resté jusqu'à Marseille. Et là, je n'ai plus voulu revenir en arrière.

Vous auriez dû voir comment je me suis débrouillé pour survivre.

C'est la Police qui m'a retrouvé. Ma famille m'avait fait rechercher.

C'était trop de pression pour moi.

Est-ce que je peux avoir une nouvelle chance ?



L'habitude d'être vus et récompensés

- Ils sont en représentation permanente (parents hélicoptères)
- Ils «méritent une récompense» (si possible immédiate)

Conséquence :

- Identité fragile (concept de «mort sociale» ; exemple du speeddating)
- Intolérance à la frustration ; la notion de «mérite» et de «carrière ascendante» - donc de récompense différée n'a plus de sens
- Avoir accès à tout = devoir accéder à tout (obligation de succès ; formulation de d'exigences et de droits ; perte de la notion de «carrière» ; notion différence de la réussite ; réussir = «goûter à tout»)



Analyse en 5 exemples

Situation n°3

Eliott*, funambule éternel



La vie d'Eliott*

Il conclut ainsi son témoignage...

J'ai 25 ans et j'ai changé 9 fois de job.

Si tu n'as pas de plaisir à faire ce que tu fais, change de job

Si ton patron n'écoute pas tes idées, change de job

Si les choses ne bougent pas, change de job

Si tu t'ennuies, change de job

La vie est trop courte pour faire des choses que l'on n'aime pas...

*Consultable dans son intégralité sur la page FB d'Eliott**



L'habitude d'être entendus

- Chaque idée qu'ils émettent est valorisée et prise en compte
- Leur point de vue a autant de valeur que celui de quiconque
- Ils sont incités à donner leur avis
- Ils sont la génération la plus formée de tous les temps
- Ils ont accès à une information totale
- Ils vivent dans un monde décloisonné et sans limites

Conséquence :

- Frustration si leur idée n'est pas retenue
- Besoin constant de rétroaction
- Valeur de leur point de vue = pas de compréhension de la «hiérarchie», pas de valeur accordée au statut de «cadre» - pourquoi en avoir envie ?
- Monde décloisonné = morcellement des identités professionnelles



Analyse en 5 exemples

Situation n°4

Jeanne et Shkodran, whistle-bloweurs



L'alerte de Jeanne* et Shkrodan*

Ils prennent rendez-vous pour signaler ce dysfonctionnement

« Cela ne va pas du tout avec ce professeur.

Il met des notes à la tête du client.

Par exemple, les étudiants qui ne sont jamais là au cours et qui le contredisent en classe ont de mauvaises notes

Il est de mauvaise foi.

Par exemple, il nous dit que certains étudiants apprécient son cours

Il nous humilie exprès.

Par exemple, il s'intéresse à notre vie privée en classe et, si on le croise en dehors des cours, il fait un détour pour nous saluer.

Avant les gens subissaient. Nous, on a le courage d'en parler.»



La relation individualiste à la hiérarchie

- La notion de «collectif» n'est plus investie
- La notion de hiérarchie leur est peu lisible.
- Peu d'identification au statut de cadre
- Incompréhension des marques traditionnelles de courtoisie

Conséquence :

- Valeur de leur point de vue = pas de compréhension de la «hiérarchie»
- Pas de valeur accordée au statut de «cadre» - pourquoi en avoir envie ? Pourquoi le respecter ?
- Difficulté à comprendre l'alterité et à en tenir compte.
- Rébellion face aux marques d'autorité (et de courtoisie)



Analyse en 5 exemples

Situation n°5

Malik et son handicap.

Alan, le dys- (lexique,
orthographique,
calculique...).



Les revendications de Malik et d'Alan

Au vu de leur trouble, de leur handicap, Alan et Malik exigent...

Malik souffre d'un handicap.

Son médecin atteste la sévérité de son handicap et laisse Malik faire la liste des aménagements qu'il souhaite.

Il demande «le tiers-temps».

Il demande une salle d'examen à part.

Il demande de pouvoir gérer ses absences sans devoir se justifier.

Il demande un matériel d'examen spécifique.

Alan est dyslexique.

Il fournit un certificat de son orthophoniste.

Il demande «le tiers-temps».

Il demande à ce que l'orthographe ne soit pas pris en compte dans la correction de ses examens.



L'habitude d'être pris en charge

- Les «dys-» vont faire leur entrée sur le marché du travail avec des attentes de prise en charge.
- Le nombre de «cas» (dossiers d'étudiants demandant un traitement particulier) prend l'ascenseur.
- Les discours sur les Happiness Managers se multiplient.

Conséquence :

- Est-ce aux collaborateurs de s'adapter à l'entreprise ?
- Ou est-ce l'inverse ?



Que faire de ces *constats* ?



Que faire de ces constats ?

Adopter un regard neuf – éviter les malentendus

- Malentendu sur la notion de «transmission»
- Malentendu sur la notion de «créativité» (le «regard jeune»)
- Malentendu sur l'attractivité de la fonction hiérarchique («devenir cadre»)
- Malentendu sur la notion de «carrière»



A part ça, que
veulent-ils ?



La même chose
que nous !



Que faire de ces constats ?

Ce qu'ils attendent de nous...

- Ils s'attendent à un management orienté vers la qualité de la relation
- Ils veulent de la confiance, de l'autonomie
- Ils veulent s'identifier à des managers compétents
- Ils ont besoin de retours positifs, constructifs et bienveillants
- Ils sont habitués à trouver leur propre chemin
- Ils ont envie de montrer leurs compétences
- Ils osent entreprendre

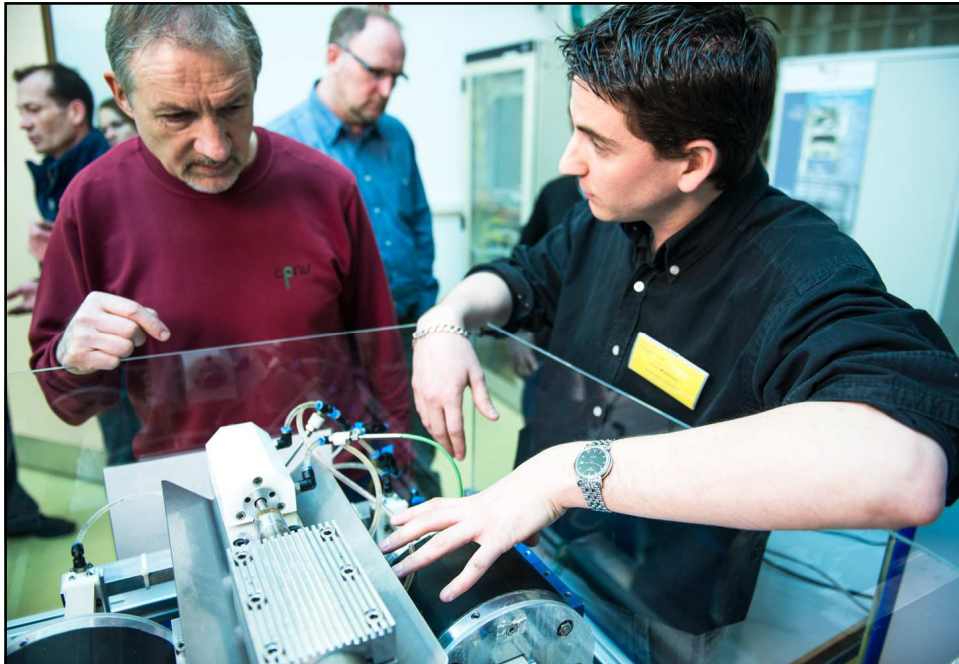


Que faire de ces constats ?

Quelques pistes

- Nécessité de s'abstenir de «juger» leurs demandes
- Nécessité de maîtriser son cadre (faire obéir à la règle, pas à la personne)
- Nécessité de mettre en scène sa compétence
- Nécessité de structurer ses feedbacks (pistes d'amélioration exigées)
- Nécessité de pratiquer un encadrement bienveillant (méta-communiquer)
- Nécessité de montrer les opportunités
- Nécessité d'«éduquer» au contexte organisationnel





légende

heig-vd

Conclusion : et si on se laissait étonner ?

Quelques pistes

La manière «d'être au monde» des nouveaux entrants sur le marché du travail interpelle et contraint à la remise en question.

Leur grande fragilité identitaire professionnelle oblige à pratiquer un management très bienveillant.

L'obligation de mettre en scène sa compétence oblige à développer sa propre solidité.

Les questions que posent leur vision du monde pousse à une remise en question profonde, dont il n'est pas exclu que l'on ressorte grandi-e.

