

Livre blanc sur l'implication des employés

Créer des cultures visant à impliquer et conserver les générations Y et Z

Créer des cultures visant à impliquer et conserver les générations Y et Z

Les lieux de travail multigénérationnels sont la norme et peuvent constituer le socle d'équipes productives, innovantes et dynamiques. Dans le même temps, ils représentent un véritable défi : ils peuvent en effet entraîner des risques de mauvaise communication, de malentendus, de généralisations et de stéréotypes, tout ceci étant susceptible d'avoir des conséquences négatives sur l'implication des employés et les performances de l'organisation.

Les fossés générationnels sont inévitables. Nous ressentons ce « fossé » lorsque nous travaillons avec d'autres personnes qui voient le monde différemment de nous, parce que leurs années de formation n'ont pas été les mêmes que les nôtres. Chaque génération grandit avec ses propres références historiques majeures, ses progrès technologiques et ses changements dans les normes sociales qui contribuent à façonner ses caractéristiques, ses préférences et sa compréhension du monde, et qui créent également des attentes différentes vis-à-vis de ce qu'il peut offrir. Bien que ces différences soient réelles, bon nombre de généralisations et de stéréotypes attribués aux « fossés générationnels » s'expliquent davantage par la phase du cycle professionnel dans laquelle se trouve cette génération.

Au début d'une carrière, les travailleurs explorent souvent différentes pistes et acquièrent des compétences ; les récompenses externes tendent à être particulièrement importantes. Ensuite, le fait d'avancer dans un domaine choisi devient généralement plus important. À mesure que les employés vieillissent, la possibilité de diriger et de mettre à jour leurs compétences pour rester utiles apparaît souvent comme une priorité. En fin de carrière, le plus important est souvent de laisser un héritage sur le lieu de travail, d'encadrer les autres et de préparer un plan de retraite.

En comprenant l'impact de chaque étape de la carrière, ainsi que les caractéristiques et les préférences découlant des différences générationnelles réelles, il est plus facile d'éviter les stéréotypes qui peuvent empoisonner les relations intergénérationnelles sur le lieu de travail.

Pour commencer, la recherche suggère que les jeunes employés sont pleinement impliqués à peu près au même niveau que leurs collègues plus âgés, à hauteur d'environ 30 % dans l'ensemble, mais des distinctions importantes doivent être établies.

La génération Y (née entre 1977 et 1995) tend à :

- Démontrer une efficacité accentuée par la technologie
- Apprécier l'autonomie, mais également aimer recevoir de l'aide ou du soutien en cas de besoin
- Chercher plus facilement un nouvel emploi ; la technologie et les médias sociaux facilitent la recherche permanente de meilleures opportunités
- Donner une grande importance au salaire et aux avantages pécuniaires en examinant les offres d'emploi
- Accorder une grande importance aux congés payés et à un bon équilibre travail/vie personnelle

Génération Y

Le plus gros contingent sur le lieu de travail depuis 2015

Génération Z

A commencé à entrer sur le marché du travail (après avoir obtenu ses diplômes universitaires) en 2017

Les membres de la génération Y s'attendent à :

- Occuper plus de postes dans leur carrière que les travailleurs plus âgés
- Ne pas uniquement travailler pour un salaire, mais également pour une entreprise dont les valeurs et l'objectif sont en adéquation avec leurs valeurs et leur objectif
- Avoir l'opportunité de communiquer avec les dirigeants au-delà de leur propre supérieur, et ne considèrent pas la phrase « on a toujours fait comme ça » comme une explication acceptable
- Bénéficier d'une certaine souplesse au niveau des modalités de travail
- Apprendre et se perfectionner au-delà de leur poste actuel
- Se voir assigner un travail important, intéressant et varié
- Ce que leur vie personnelle soit respectée au travail

Encore une fois, cela peut s'expliquer en partie par la phase du cycle professionnel dans laquelle se trouvent la plupart des membres de la génération Y, et toutes ces caractéristiques ne sont pas propres à la génération Y. Par exemple, même les employés âgés attendent de plus en plus des modalités de travail flexibles, car la technologie permet d'effectuer davantage de travail à distance et en dehors des horaires de travail traditionnels.

Génération Z (née après 1995) :

Même s'il est encore trop tôt pour obtenir des données fiables sur la génération Z, les premiers indicateurs suggèrent qu'ils espèrent également bénéficier d'une certaine flexibilité et qu'ils cherchent un environnement de travail où ils peuvent se sentir chez eux. Selon le Centre Generational Kinetics, près de la moitié de la génération Z a classé un « environnement de travail amusant » comme le facteur qui les inciterait le plus à postuler à un emploi, suivi de près par « des horaires de travail flexibles ».ⁱ

Principaux facteurs de l'implication :

La discussion sur les facteurs qui ont un impact sur l'implication s'est étendue à toute l'expérience vécue par les employés, et même s'il est vrai que chaque point de contact peut avoir un impact positif ou négatif sur leur implication, nos recherches suggèrent trois principaux facteurs de l'implication si l'on examine l'ensemble des catégories d'employés.

- Les **supérieurs hiérarchiques** ont toujours joué un rôle majeur dans la détermination du degré d'implication de leurs subordonnés, et les résultats de notre étude la plus récente confirment leur importance.
- Grâce à la transparence accrue sur le lieu de travail, les employés peuvent désormais accéder à l'information par divers biais, en plus de leur propre responsable, et ont davantage de possibilités d'entendre directement les **hauts dirigeants**, qui deviennent un levier de plus en plus important pour stimuler l'implication des employés.
- Enfin, les employés sont plus souvent impliqués lorsqu'ils ont le sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes - lorsqu'ils se sentent liés à leur organisation, sont motivés par son objectif et sont **fiers de ce qu'ils font**.

Sur ces plans, les personnes de tous âges ont plus de points communs que de différences. Pour être totalement impliquée, chaque génération a besoin de ce qui suit :

- Une communication honnête
- Voir ses contributions reconnues
- Recevoir une reconnaissance sincère
- Être traité avec respect
- Avoir confiance en son supérieur hiérarchique, ainsi que dans les hauts dirigeants

Les comportements affichés par les dirigeants véhiculent des émotions, qui sont le chemin conduisant à l'implication. Nos recherches suggèrent que parmi les principaux facteurs émotionnels de l'implication des employés figure le fait de se sentir :

- *Valorisé*
- *En confiance*
- *Connecté*
- *Habilité*

Au-delà de ces exigences essentielles, les dirigeants d'employés des générations Y et Z doivent bien entendu apprendre à connaître chaque employé en tant que personne, et créer les conditions d'une relation professionnelle fructueuse et de confiance. Reconnaître que ce qui motive un jeune employé peut différer de ce qui motive les autres employés contribue à préparer les responsables à adapter leurs interactions, car pour aider la génération Y et Z à se sentir *valorisée, en confiance, connectée et habilitée*, il peut s'avérer nécessaire d'employer des techniques légèrement différentes par rapport aux employés plus âgés. Gardez à l'esprit ce qui suit :

- Pour qu'ils s'impliquent et restent impliqués, les jeunes employés doivent se sentir *habilités* et être en mesure de faire le travail pour lequel ils ont été engagés avec un degré raisonnable d'autonomie. Une aide doit être à leur disposition en cas de besoin. Le mentorat entre pairs peut les aider à se sentir soutenus et *en confiance*, sans qu'ils aient l'impression d'être surveillés de trop près.
- La formation et les nouvelles opportunités peuvent aider les jeunes employés à se sentir *valorisés, en confiance* et *connectés* à leur organisation, à assurer leur développement dans le cadre de leurs fonctions actuelles et à préparer l'avancement de carrière qu'ils espèrent obtenir. Nos recherches suggèrent que les membres de la génération Y sont beaucoup plus motivés à l'idée de suivre des cours sur « le leadership », « la prise de parole en public », « le renforcement de la confiance en soi » et « le travail en équipe et la gestion d'équipes ». Selon le Centre for Generational Kinetics, la génération Z estime que les deux compétences les plus importantes pour réussir sur le marché du travail seront la « communication » et la « résolution de problèmes » et aimeraient le plus souvent pouvoir se reposer sur des compétences plus poussées en matière de « prise de parole en public » et de « communication ».ⁱⁱ
- La technique des objectifs en cascade - où les cadres définissent les objectifs de l'entreprise et chaque employé en déduit ses propres objectifs - peut aider même les employés débutants à se sentir *connectés* à quelque chose de plus grand qu'eux et à développer un sentiment de fierté au travail.

Résumé

Pour que les organisations réalisent tout le potentiel d'un effectif multigénérationnel, il faut qu'elles soient conscientes des différences générationnelles, et s'engagent à les dépasser en développant des relations professionnelles fructueuses et de confiance. Les dirigeants doivent tout particulièrement veiller à ne pas avoir de préjugés et aider les autres à dépasser les stéréotypes.

Même si une grande partie de ce qui est important pour que les employés s'investissent transcende les générations, afin de parvenir au succès, il demeure nécessaire de favoriser la proximité entre employés et Directions, de valoriser et de reconnaître les contributions de chacun et d'aider les employés à atteindre leurs objectifs de carrière spécifiques. Le succès de l'intégration des collaborateurs de tous les âges passe par un savant mélange d'enthousiasme, d'innovation, de perspectives, d'approches et d'expériences dont toute organisation peut tirer profit.

ⁱ Villa, D., Ph.D., & Dorsey, J. (avril 2017). *The State of Gen Z 2017 National Research Study* (Rep.). Extrait du 17 décembre 2017, sur le site Internet du Center for Generational Kinetics : <http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>