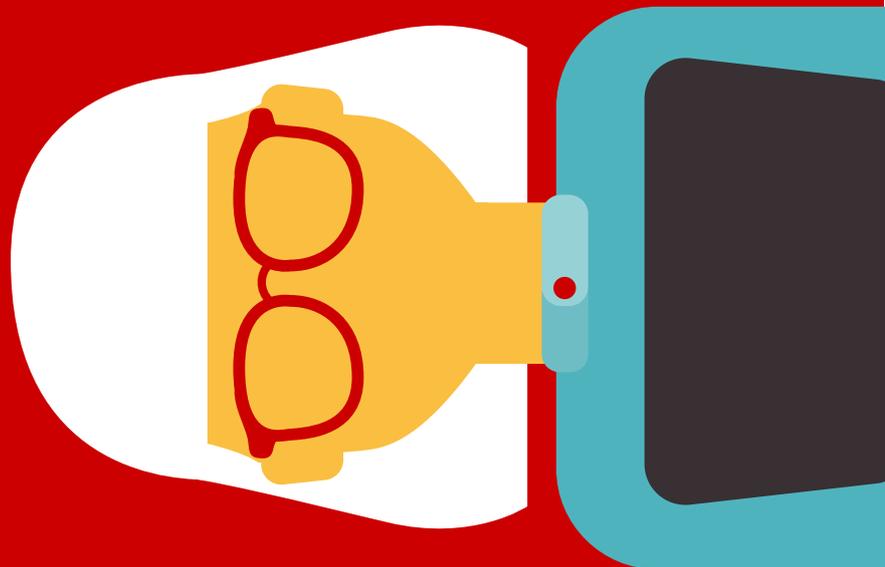


# La génération collaborative

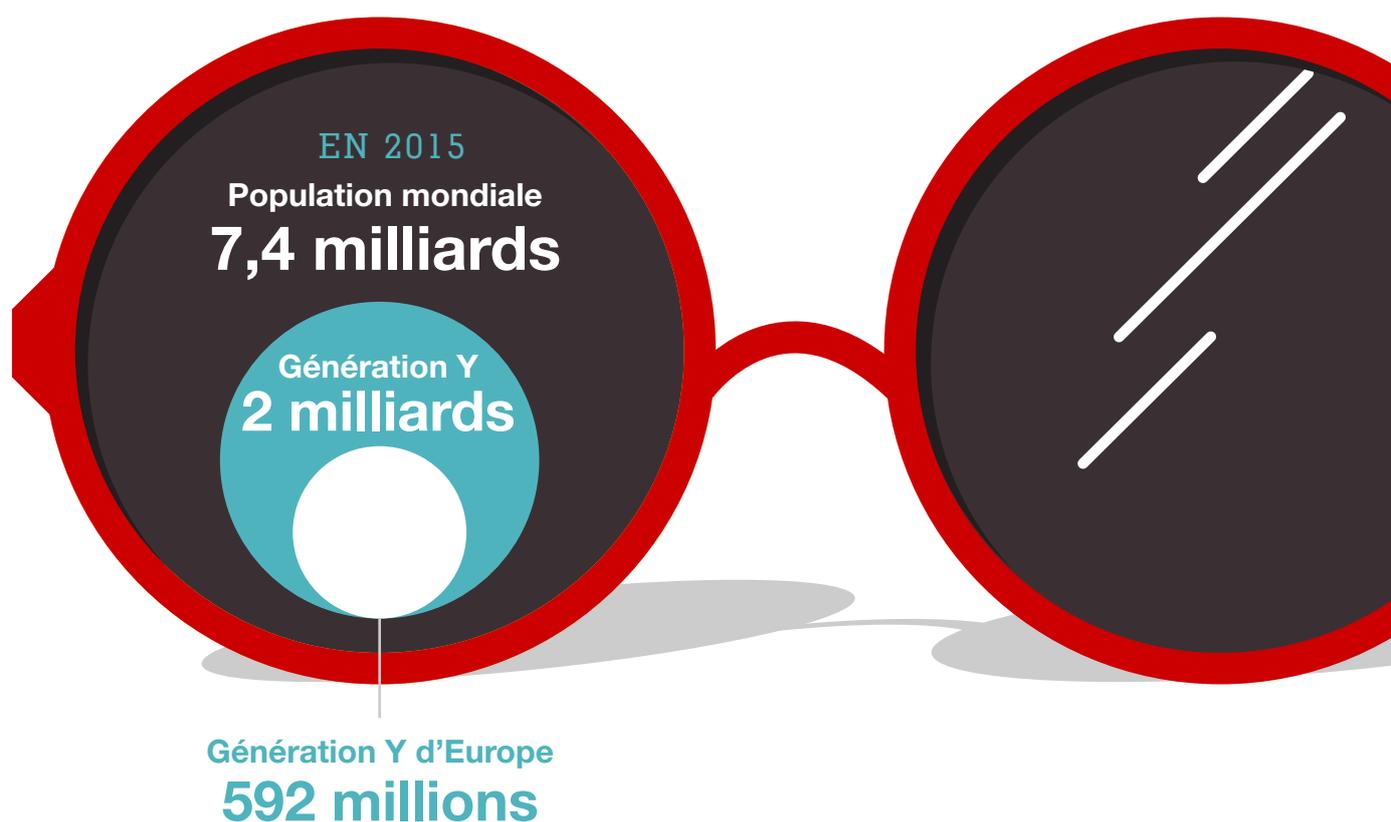
L'émergence de la génération Y  
sur le marché du travail



## Génération Y

- 1 Génération née entre le début des années 1980 et la moitié des années 1990.
- 2 Ajout récent, mais important au marché du travail.
- 3 Mystère pour les générations précédentes d'employés, la génération X (née entre le début des années 1960 et le début des années 1980) et les baby-boomers (nés entre le milieu des années 1940 et le milieu des années 1960).

Les attentes professionnelles de l'employé issu de la génération Y sont différentes de celles de ses collègues de la génération X et des baby-boomers. Cette différence révolutionne le lieu de travail moderne. Cette génération arrive massivement sur le marché du travail et ceci a une incidence sur chaque aspect de la vie professionnelle, du style de gestion à l'utilisation des technologies en passant par le lieu de travail physique.



# Synthèse

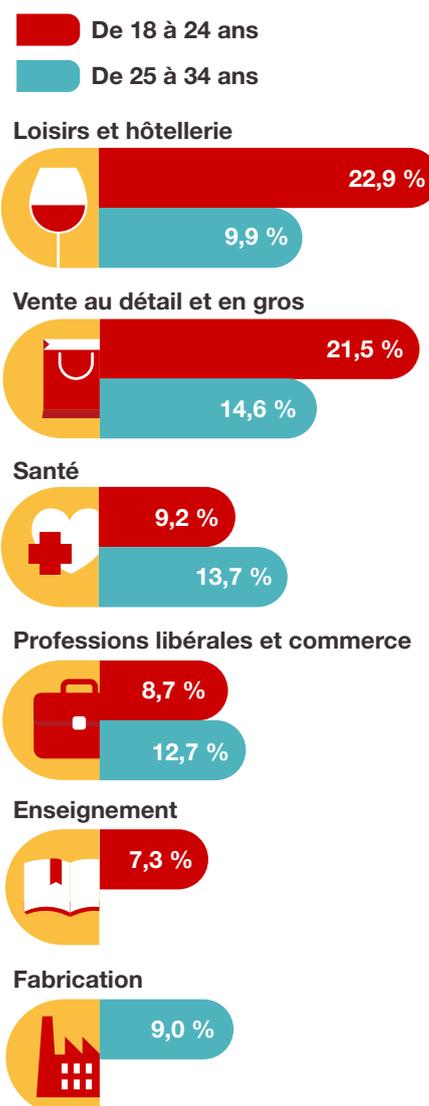
**Dans ce rapport, nous vous présentons en détail la nouvelle génération d'employés ainsi que ses attentes professionnelles et son impact sur le lieu de travail moderne.**

Alors que les médias aiment à présenter cette génération comme fainéante et prétentieuse, les données dépeignent une réalité bien plus complexe. La génération Y attend beaucoup de la vie, mais on ne peut pas dire pour autant qu'elle considère le succès comme un dû. Cette génération a beaucoup à offrir et elle est prête à fournir le travail nécessaire pour réaliser ses rêves. Elle accorde beaucoup de valeur à l'apprentissage et a la ferme intention d'améliorer ses connaissances et ses compétences. Par rapport aux générations précédentes, on pourrait penser qu'elle attend davantage de son employeur, notamment en termes de retours, de formation, d'opportunités de progression et

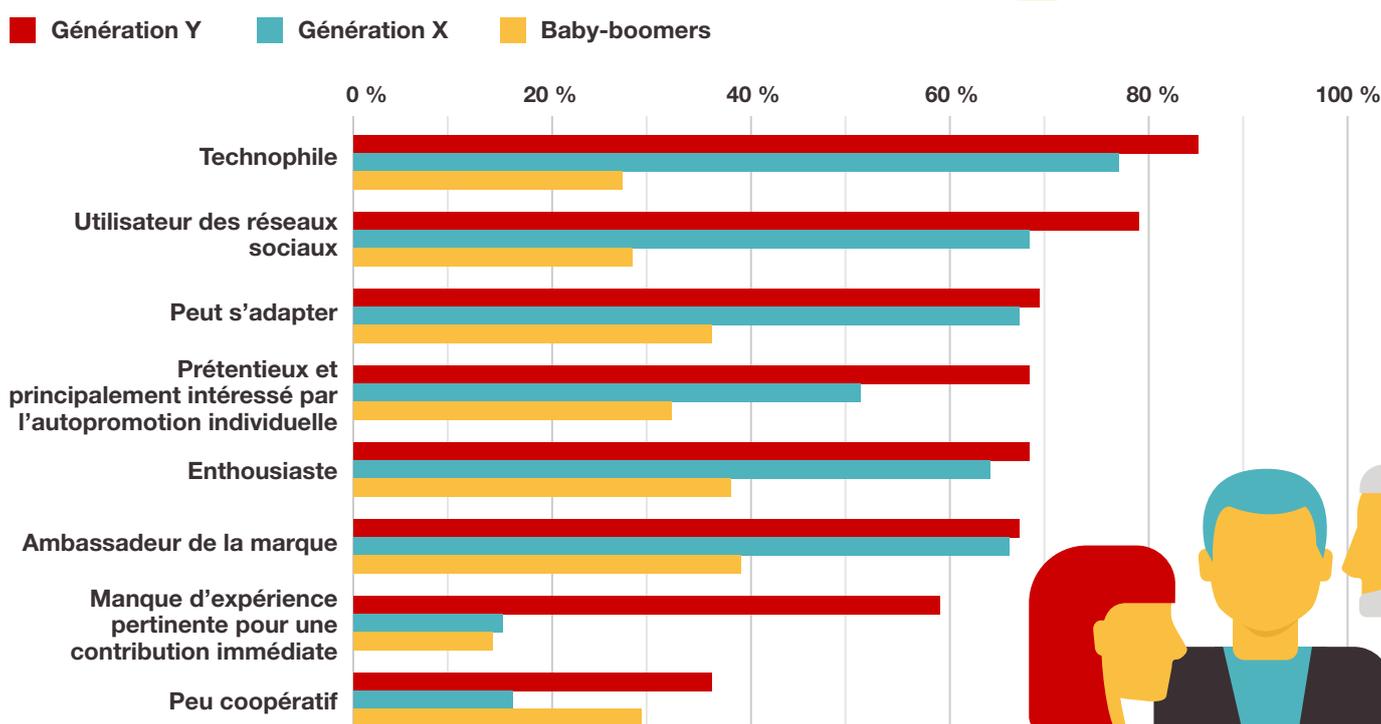
d'adaptation à son style de travail.

Ses collègues plus âgés peuvent penser que la génération Y cherche l'autopromotion. Avec l'importance croissante accordée à la culture numérique, certains collaborateurs plus âgés sont parfois placés sous la responsabilité de personnes deux fois plus jeunes. Cette situation peut s'avérer gênante pour les deux parties et, si elle n'est pas gérée avec précaution, elle peut nuire à la culture d'entreprise. Il est indispensable que les responsables trouvent un moyen d'intégrer les styles de travail et valeurs d'un personnel composé de plusieurs générations tout en continuant à préparer l'entreprise à s'adapter aux employés du futur.

## Principaux secteurs pour la génération Y (2014)



**Pourcentage de professionnels qui pensent que les caractéristiques suivantes correspondent parfaitement/plutôt à chaque génération (États-Unis, 2013)**

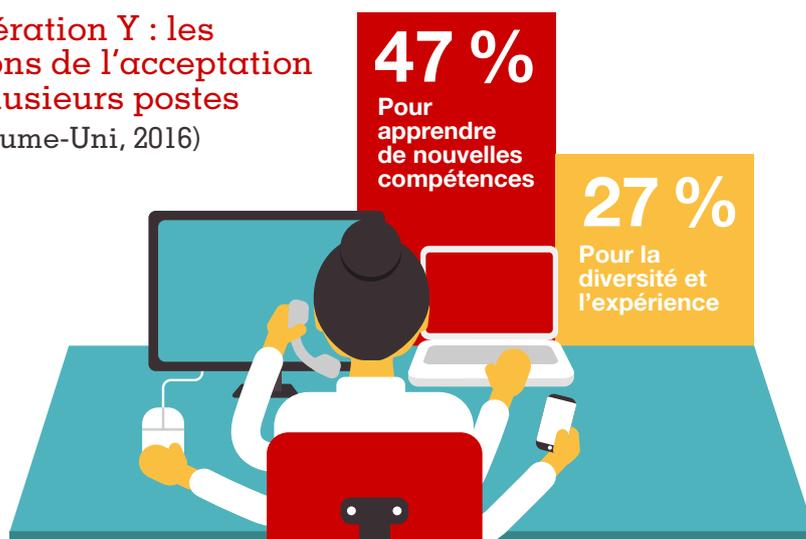


# Ambitions de la génération Y

**Une étape** importante dans l'intégration d'employés de la génération Y dans votre entreprise consistera à briser les stéréotypes néfastes. Aidez les employés à saisir la valeur unique que ces jeunes personnes ont à offrir. Une enquête relative aux lieux de travail montre que, parmi les personnes de la génération Y, la génération X et les baby-boomers, les employés de la génération Y sont considérés comme étant les plus prétentieux et recherchant l'autopromotion. Pour éviter les stéréotypes, il faut encourager une culture de compréhension et de communication entre ces générations.

Il est utile de garder à l'esprit l'histoire de la génération Y : de nombreuses personnes de la génération Y ont grandi pendant une époque de prospérité économique et ont été élevées en attendant beaucoup de l'avenir. Mais nombreux sont ceux qui sont arrivés sur le marché du travail pendant une récession, lorsqu'il était plus difficile

**Génération Y : les raisons de l'acceptation de plusieurs postes**  
(Royaume-Uni, 2016)



de trouver un bon emploi. Même si, au départ, beaucoup ont vu leur confiance en eux diminuer, ce climat économique difficile leur a appris la valeur du travail acharné et de la diversification des compétences. Aujourd'hui, plus de 50 % des jeunes de la génération Y européens pensent qu'un travail correct est un privilège et non un droit, et les deux tiers de la génération Y citent l'opportunité d'apprendre de

nouvelles compétences parmi les facteurs principaux pour choisir un nouvel emploi.

Actuellement, le marché du travail s'est amélioré et vos employés ambitieux de la génération Y peuvent avoir les yeux baladeurs. Avec de nouvelles opportunités d'emploi à quelques clics de souris, les personnes de la génération Y peuvent avoir tendance à quitter leur entreprise actuelle si une meilleure opportunité se présente ailleurs. 54 % des employés de la génération Y d'Europe affirment rechercher de nouvelles opportunités professionnelles, un chiffre supérieur à celui de la génération X et des baby-boomers. Les entreprises doivent s'attaquer directement à ce problème si elles souhaitent développer une main-d'œuvre compétente. Au lieu de laisser ces jeunes employés partir, vous devriez atteler votre organisation à leur ambition et les laisser vous tirer vers le futur.

## Quels aspects du travail motivent la génération Y ?

(Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas)



**45 %** des jeunes de la génération Y dans le monde pensent qu'un emploi avec un salaire correct est un privilège et non un droit

(2013)

# Ce que veut la génération Y

**Se renseigner** sur les méthodes de recherche d'emploi de la génération Y peut vous aider à attirer son attention. Des études montrent que la génération Y passe moins de temps que ses collègues plus âgés à faire des recherches sur une entreprise avant de postuler. Il est également plus probable qu'elle découvre une entreprise sur un téléphone portable ou sur les réseaux sociaux. Des offres d'emploi concises sur les sites mobiles des réseaux sociaux constituent un bon moyen de cibler cette génération. Et tandis que toutes les générations passent environ le même nombre d'entretiens, la génération Y reçoit plus d'offres d'emploi.

Alors, comment l'attirer ? Ce n'est pas qu'une question d'argent : 48 % des personnes de la génération Y ont cité de meilleurs avantages

parmi les facteurs susceptibles de les convaincre d'accepter un nouvel emploi. Et contrairement à la majorité des employés plus âgés, 41 % des employés de la génération Y changeraient d'emploi pour travailler pour un responsable très qualifié.

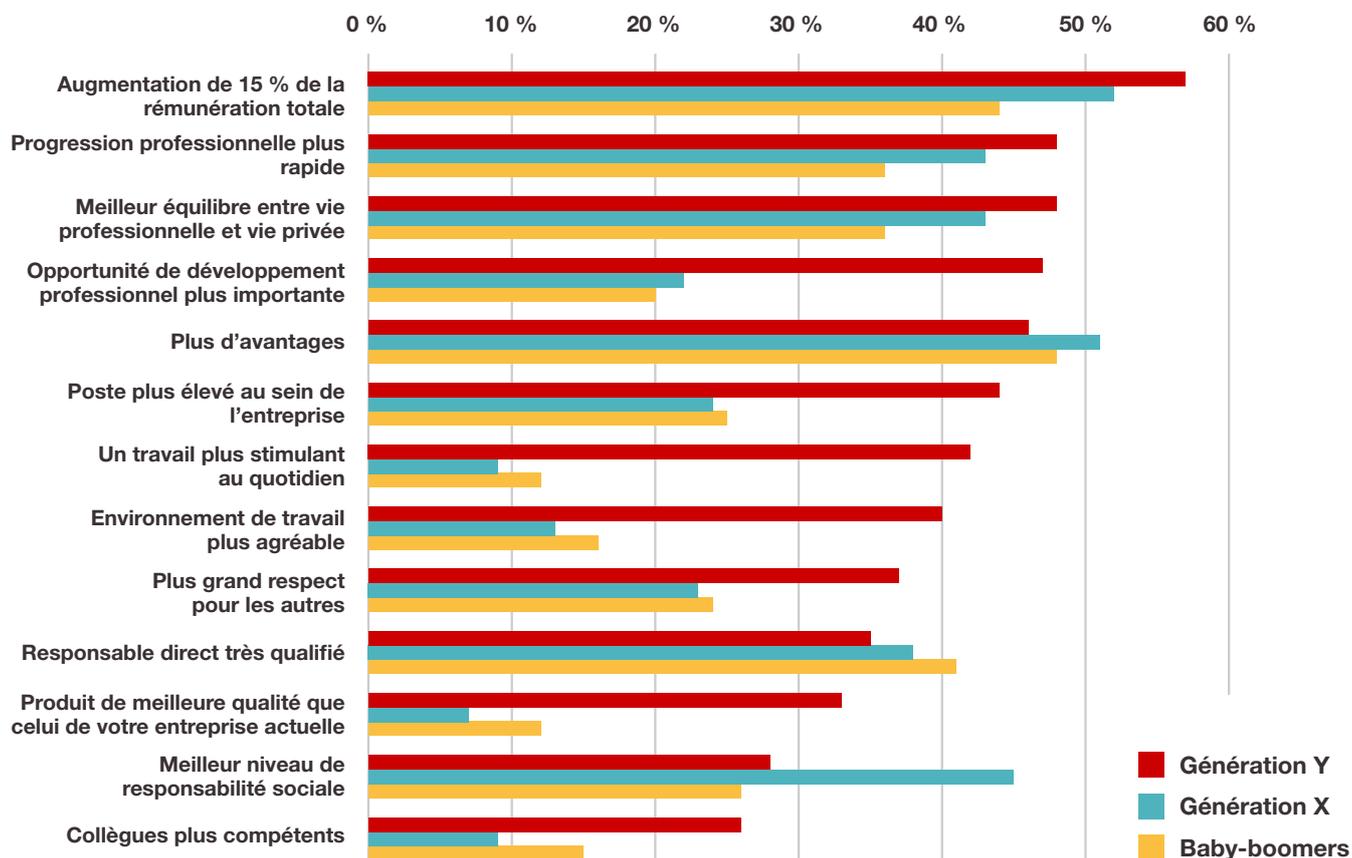
Globalement, la génération Y est plus attachée aux opportunités de carrière et de développement personnel. La plupart pense que le fait de travailler pour des entreprises plus petites ou récentes offre plus de diversité, une plus grande liberté de création et davantage de responsabilités que de travailler pour une grande entreprise bien établie. Indépendamment de la taille de votre entreprise, la génération Y appréciera l'opportunité de travailler de manière plus ou moins autonome tout en recevant des retours régulièrement.



**Moins d'un tiers de la génération Y s'attend à travailler pendant les heures normales de bureau**  
(2011)

## Probabilité d'acceptation d'un nouvel emploi en fonction de différents facteurs (États-Unis, 2013-2014)

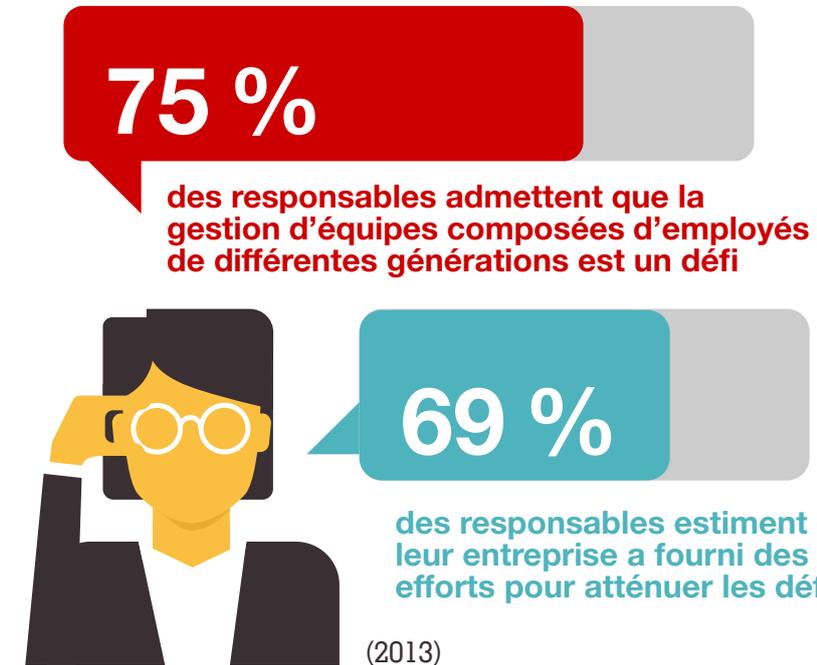
Pourcentage d'employés choisissant « Probablement »



# Modifications de la culture d'entreprise

**L'arrivée de** la génération Y sur le marché du travail a entraîné des conséquences sans précédent sur la culture d'entreprise. Grâce à l'importance croissante de l'expertise numérique, il n'est pas rare que le nouvel employé de la génération Y soit amené à diriger des baby-boomers et des employés de la génération X. 75 % des responsables admettent que la gestion d'équipes composées de plusieurs générations est difficile. Les principaux défis cités comprennent la gestion de différentes attentes professionnelles parmi les générations et une sensation de gêne liée au fait que des employés plus jeunes dirigent des employés plus âgés.

Il est important d'identifier les valeurs des différentes générations et de trouver un juste milieu. Les employés de la génération Y, qui ont grandi avec Facebook et Google comme employeurs modèles, peuvent renâcler à l'idée de suivre des horaires de travail traditionnels ou de ne pas avoir accès aux cadres supérieurs. Par ailleurs, les employés plus âgés peuvent s'opposer aux



initiatives qui semblent satisfaire les nouveaux employés. Alors qu'une recrue de la génération Y peut être enthousiasmée par vos nouveaux bureaux ouverts, le baby-boomer qui a travaillé tous les week-ends pendant cinq ans pour avoir un bureau dans un coin le sera moins.

69 % des responsables estiment que leur entreprise a fourni des

efforts pour atténuer les défis liés à la gestion de plusieurs générations. Ces efforts comprennent des exercices visant à développer l'esprit d'équipe (36 %) et des formations sur les différences entre les générations (32 %). En définitive, vous devrez réunir différentes générations dans une culture de respect mutuel tout en vous concentrant sur le futur.

## Participation de l'entreprise à l'atténuation des défis liés à la gestion de lieux de travail réunissant plusieurs générations

(États-Unis, 2013)



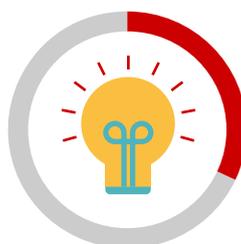
**37 %**

Adaptation au style de travail



**36 %**

Exercices de développement de l'esprit d'équipe



**32 %**

Formations sur les différences entre générations



**26 %**

Travail en réseau intergénérationnel



**25 %**

Communications personnalisées

# Collaboration

**Un environnement** de travail collaboratif permettra bien plus facilement de réunir les employés. La génération Y est attirée par les espaces de travail collaboratifs car ils permettent de satisfaire facilement son désir d'apprentissage et d'orientation. Travailler dans une ambiance de groupe facilite le partage d'idées et aide à recevoir des retours régulièrement.

Les baby-boomers et la génération X peuvent reconnaître qu'en définitive, ces jeunes employés recherchent une approbation, des retours et des orientations auprès de leurs collègues plus expérimentés. Développer un espace de travail propice à ce type de communication permettra d'attirer et de conserver du personnel de la génération Y. 7 employés de la génération Y sur 10 affirment que la qualité de l'espace de travail est un facteur important pour le choix d'un employeur.

Et ils ne sont pas les seuls : la culture d'entreprise et l'environnement de travail sont les principaux facteurs qui influent sur la satisfaction au travail pour toutes les générations. Les espaces de travail collaboratifs peuvent également s'avérer très utiles pour les employés plus âgés. Il suffit de faire des employés plus expérimentés une source de connaissance pour les employés plus jeunes. Un système de mentorat peut créer une culture de validation mutuelle entre les jeunes employés et ceux plus âgés.

## 78 %

de la génération Y estime que la qualité de l'environnement de travail est un facteur important dans le choix d'un nouvel employeur



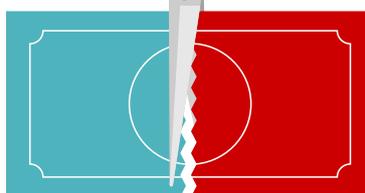
(2011)

## 69 %

échangeraient d'autres avantages contre un endroit où il fait bon travailler

Ceci permet également de familiariser l'ancienne génération avec les styles de travail modernes, les nouvelles technologies et les nouvelles idées dans leur secteur.

Parlez de ces avantages à vos employés pendant les phases d'évolution structurelle de votre entreprise. Vous allez vous doter de grands bureaux ouverts ? Faites savoir aux employés plus âgés que leur présence est nécessaire pour guider les employés plus jeunes et leur faire des retours. Faites sentir aux employés de la génération Y que les attentes sont toujours les mêmes et qu'ils peuvent communiquer avec leurs collègues plus expérimentés. Bientôt, cet équilibre permettra à votre entreprise de se transformer progressivement en un environnement de travail dominé par la génération Y.



**Les bureaux ouverts coûtent jusqu'à 50 % de moins par employé que la configuration traditionnelle des bureaux**

Qui sont les

**Xennials**

?

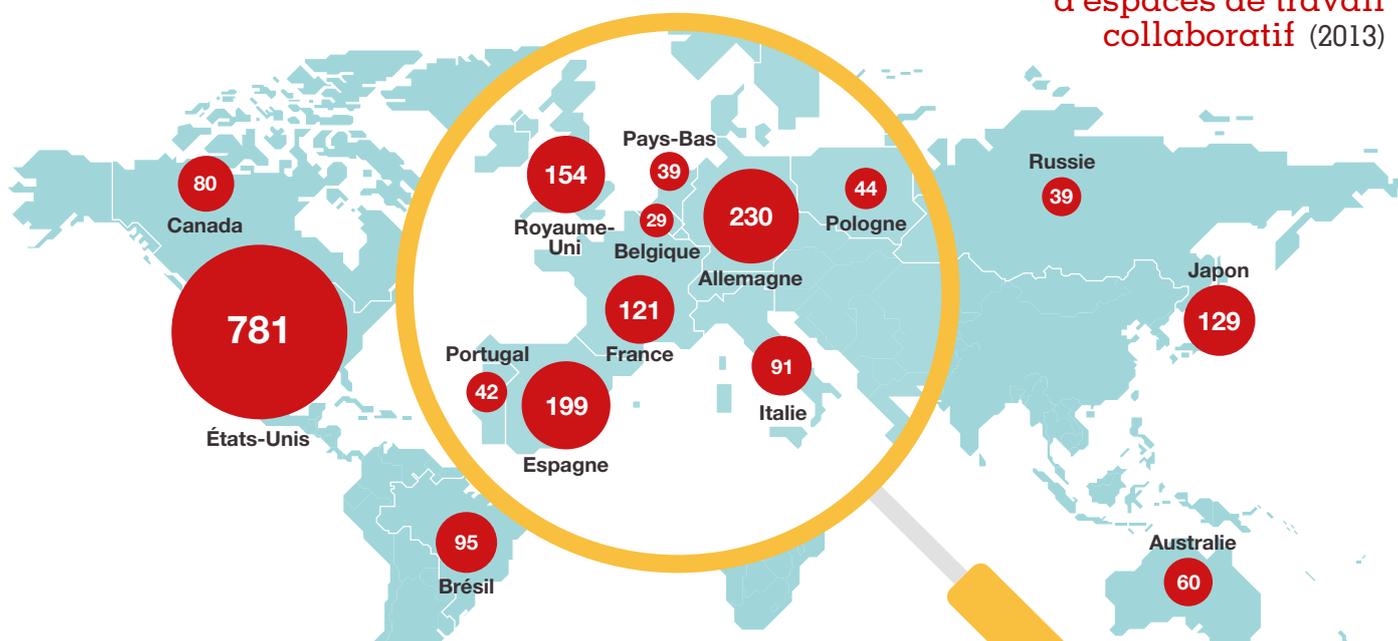
Génération X

Génération Y

Les Xennials, nés entre 1977 et 1983, sont la microgénération coincée entre la génération X et la génération Y. Ayant grandi dans une enfance analogique avant d'entrer dans un âge adulte numérique, ces employés s'adaptent facilement. Les Xennials savent se servir des réseaux sociaux, mais ils peuvent entretenir des relations directes avec la génération X et les baby-boomers. Cette génération peut servir d'interprète entre les jeunes générations et les employés plus âgés.

# L'espace de travail collaboratif en chiffres

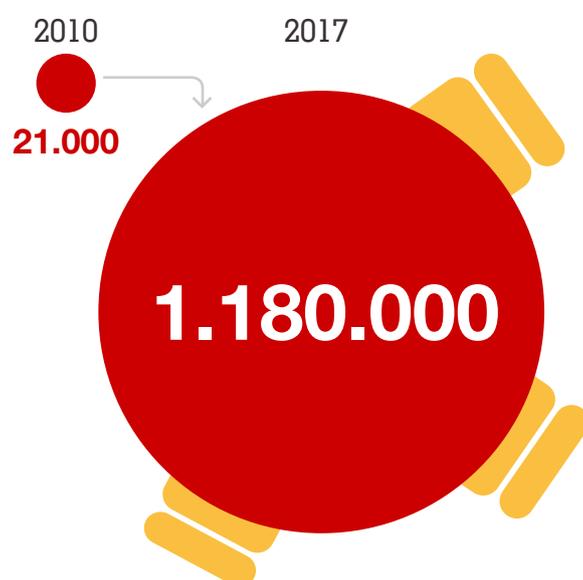
Les pays avec le plus d'espaces de travail collaboratif (2013)



Taille des bureaux par employé (et changement depuis 2014)

Helsinki	Stockholm	Paris
29,2 m <sup>2</sup> (-12,3 %)	19,8 m <sup>2</sup> (-7,5 %)	19,0 m <sup>2</sup> (-1,6 %)
Francfort	Moyenne	Londres
27,1 m <sup>2</sup> (+1,5 %)	19,6 m <sup>2</sup> (-2,9 %)	16,6 m <sup>2</sup> (-8,8 %)
Munich	Berlin	Luxembourg
25,6 m <sup>2</sup> (-1,5 %)	19,6 m <sup>2</sup> (-6,2 %)	12,8 m <sup>2</sup> (-1,5 %)
Copenhague	Madrid	
25,1 m <sup>2</sup> (-5,6 %)	9,3 m <sup>2</sup> (+22,4 %)	

Nombre de personnes travaillant dans des espaces de travail collaboratifs dans le monde



Question d'enquête : comment votre style de travail s'est-il modifié depuis que vous travaillez dans un espace de travail collaboratif ?



# Conseils

Il n'est pas nécessaire de réinventer les règles de la gestion du lieu de travail pour intégrer les employés de la génération Y. Être sensible aux valeurs des différentes générations contribuera largement à l'adaptation de votre entreprise à cette nouvelle espèce d'employés. Voici quelques conseils permettant une transition en douceur :

- 1** Organisez des formations sur les différences entre les générations pour aider les employés à mettre leurs préjugés de côté et à apprécier la valeur ajoutée de chaque génération
- 2** Expliquez les raisons des changements structurels, comme le fait de passer à une configuration de bureaux ouverts ou d'introduire le recrutement sur les réseaux sociaux, pour que tous les employés se sentent informés
- 3** Favorisez une culture d'apprentissage en réseau : encouragez les employés à échanger des idées, des connaissances et des commentaires entre les différents services et les générations
- 4** Adoptez le mentorat, formel ou non, entre les employés jeunes et ceux plus âgés. Faites sentir aux employés plus âgés que leur expérience a de la valeur tout en satisfaisant le désir des employés de la génération Y d'obtenir des retours et des orientations

## SOURCES

- › Catella Market Tracker November 2015
- › CBRE, Millennials: Myths and Realities 2016
- › CEB, Five Tips for Recruiting Millennials
- › CEB, Learning & Development Leadership Council
- › CEB, The Millennial Myth
- › Coople, OnePoll 2016
- › Deskmag, 2017 Coworking Forecast
- › EY, Executive Summary Generations Research 2013
- › Pew Research Center, A.T. Kearney, Where are the Global Millennials? 2016
- › pwc Millennials at work, Reshaping the Workplace
- › Social Science Research Network, Coworking: a transdisciplinary overview 2013
- › Telefónica Global Millennial Survey: Europe Results
- › The Wall Street Journal
- › YouGov, World of Work Employees Survey 2016
- › U.S. Census Bureau, Young Invincibles 2014

