



LE CHOC DES GÉNÉRATIONS



En quoi les différentes générations
vont-elles remodeler le marché du travail ?

Hudson

DATE DE NAISSANCE

Babyboomers	1946-1964
Génération X	1965-1979
Génération Y	1980-1994
Génération Z	1995 +

LE CHOC DES GENERATIONS

Il y a 50 ans, les derniers Baby Boomers naissaient : certains d'entre eux ne partiront à la retraite que dans une vingtaine d'années. A peu près 20 ans : c'est l'âge qu'ont aujourd'hui les premiers enfants de la Génération Z.

Nous sommes donc dans une ère où quatre générations travaillent ensemble, parfois avec une différence d'âge d'un demi-siècle. Que savons-nous réellement des différences psychologiques entre ces générations, de leurs façons de penser, d'agir et d'être ?

Hudson a décidé de répondre à cette question.

DES GENERATIONS QUI PENSENT DIFFEREMMENT

Sur certains aspects, les différences que nous avons identifiées à travers l'étude des réponses au questionnaire de personnalité BAQ, développé au sein de notre centre de R&D, sont celles que l'on attribue classiquement à l'âge, au niveau hiérarchique et au genre. Par exemple, il est évident que l'ambition s'atténue avec l'âge ou que les hommes sont moins enclins à aider ou soutenir les autres que les femmes.

Sur d'autres aspects cependant, les différences sont extrêmes, plus surprenantes et les données recueillies prouvent que les trois Générations « Boomers », X ou Y, sont fondamentalement opposées dans leur façon d'aborder le monde du travail.

Si nous nous référons aux scores obtenus au BAQ, le trait « Leadership » et tous les aspects associés aux méthodes traditionnelles de management comme la « persuasion », la « motivation » et l'«extraversion », sont significativement plus forts chez les Boomers que chez les Gen Y.

EST-CE L'AUBE D'UN NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT ?

Les styles de management des Boomers et de la Génération Y ne pourraient pas être plus différents. Pour les entreprises, les managers et les collaborateurs, il est donc temps de se préparer à un nouveau style de dirigeants.

Les données que nous avons recueillies, à travers notre questionnaire de personnalité, montrent que les hommes issus de la génération du Baby Boom obtiennent des scores élevés sur des traits traditionnels de leadership comme « diriger des équipes » (c'est-à-dire montrer la direction et guider les collaborateurs dans le sens de l'objectif), « décider » (même rapidement et en situation

difficile), « motiver » (en s'appuyant sur les centres d'intérêt des équipes) et « influencer » (force de négociation et de conviction). Par contraste, la Génération Y obtient des scores significativement moindres sur ces indicateurs. En revanche, elle apporte au monde du travail un ensemble de qualités totalement différentes et peut-être plus adaptées à l'environnement économique actuel.

Tout d'abord, cette génération a une préférence beaucoup plus marquée pour l'abstraction et la pensée conceptuelle, ce qui l'aide à établir des connections efficaces dans un monde gouverné par les Technologies de l'Information et des Télécommunications. Les Y apportent ainsi les idées à partir desquelles les équipes techniques et opérationnelles peuvent agir. Il est en effet évident que des traits de personnalité tels que la curiosité et les capacités d'innovation sont des critères essentiels pour identifier les collaborateurs à haut potentiel.

Ensuite, la Génération Y semble moins tournée vers la « stratégie » que les Boomers, possible conséquence d'un environnement actuel incroyablement volatile et incertain. Dans ce contexte, il est beaucoup plus difficile qu'auparavant de construire des stratégies à long terme et les dirigeants doivent avant tout être suffisamment agiles pour s'adapter aux changements fréquents dans un marché très compétitif.

Troisièmement, la Génération Y est très ambitieuse et optimiste. Ils sont orientés vers les autres et obtiennent des scores élevés en matière de qualités relationnelles. Très impliqués, les Y se disent prêts à travailler beaucoup, ce qui va à l'encontre de l'image caricaturale que l'on a souvent d'eux. Ils semblent donc qu'ils deviendront des dirigeants plus enclins à inspirer qu'à persuader ou imposer.

Coincés entre ces deux générations, les X apparaissent comme ambitieux et prenant progressivement plus en compte les enjeux sociaux et humains. Ils occupent une position intermédiaire, plus orientés vers les autres que les prédécesseurs mais aussi plus traditionnels dans leur management que la Génération Y. C'est parce qu'ils sont amenés à convaincre leur manager souvent issus du Baby Boom par une communication assez directive et à manager des équipes qui demandent plus d'empathie qu'ils développent des qualités parfois antinomiques.

Dans un monde aussi mouvant, en quoi des comportements aussi marqués et différents vont-ils influencer sur le style de leadership de demain ? Verrons-nous les Y développer des capacités de persuasion et d'influence traditionnelles en montant dans la hiérarchie ? Ou bien, même à presque 35 ans, vont-ils développer un style de management nouveau et spécifique ? La différence réside-t-elle dans le peu d'expérience de direction ou dans une véritable spécificité intrinsèque ?

Le leadership a changé, il change et il continuera de changer.

Votre futur patron ? Que vous le vouliez ou non, il n'aura rien à voir avec votre patron d'hier.

QU'EST CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES ORGANISATIONS ?

Aujourd'hui les collaborateurs n'ont plus besoin d'être convaincus sur les faits (ne peuvent-ils pas tout vérifier sur internet ?) mais ils cherchent plutôt des managers qui sachent faire le tri dans la multitude des informations et qui leur donnent du sens à travers une vision globale et motivante. En parallèle, les entreprises doivent se demander si elles sont prêtes à prendre le risque de perdre les qualités traditionnelles de leadership, de décision, de motivation ou de persuasion.

COMPRENDRE le profil spécifique de chacun des employés. Les conclusions de ce rapport soulignent clairement que les styles de personnalité et les centres d'intérêt qui guident les collaborateurs sont très différents entre les âges et les genres. C'est seulement par la compréhension de ce qui est important pour chacun que les dirigeants pourront efficacement mobiliser et faire évoluer leurs collaborateurs.

CARTOGRAPHIER les traits dont un leader aura besoin dans chaque entreprise pour mettre en lumière les écarts entre les seniors managers, le board et le reste de l'organisation. Il est important de choisir un « traducteur », pour aider à la compréhension et au partage des meilleures pratiques entre collaborateurs en fonction de leur âges ou de leur étape de carrière.

DÉCIDER quel leader d'aujourd'hui sera le bon dirigeant de demain. Les dernières années marquées par des conditions économiques difficiles ont vu l'émergence et la réussite de dirigeants plutôt conservateurs, chargés d'aider les entreprises à contrôler voire à diminuer leurs coûts pour survivre à la crise. Aujourd'hui, la capacité à penser en dehors des cadres, l'innovation et la possibilité de prendre des risques calculés entraînent un nouveau type de management, plus audacieux et n'ayant pas peur de challenger les status quo.

NE PAS LAISSER DE PLACE AU HASARD et développer un programme de leadership pour des collaborateurs à haut potentiel assure la réussite du management de demain. Former plus tôt les collaborateurs sur les compétences clés permettra de disposer d'un pool de leaders bien préparés et regroupant des meilleures qualités de chacune des générations.

ENCOURAGER les générations à travailler ensemble, en projet ou sous forme de parrainage par exemple pour développer le meilleur de chaque collaborateur, aider les Gen Y, aujourd'hui moins « convaincant » à se faire entendre et s'assurer que les Baby Boomers et Gen X intègrent au maximum les enjeux collectifs.

RECRUTER en ayant en tête les qualités de chaque génération pour constituer des équipes plus performantes.

La coopération intergénérationnelle apparaît donc comme la solution aux défis du leadership de demain.

BB

Nés entre 1946–1964

Des compétences traditionnellement avérées de leadership telles que diriger, décider, motiver et persuader. Ils sont stratégiques, ouverts d'esprit et innovants.

DÉCIDEUR



28% supérieur à la Génération Y

LEADER



34% supérieur à la Génération Y

MOTIVANT



28% supérieur à la Génération Y

PERSUASIF



21% supérieur à la Génération Y

X

Nés entre 1965–1979

Orientés vers les autres, tournés vers le changement, confiants et dotés d'une réelle sensibilité culturelle. La Génération X équilibre les caractéristiques dominantes des autres générations.

AMBITIEUX



13% supérieur aux Baby Boomers

STRATÉGIQUE



12% supérieur à la Génération Y

ORIENTÉ VERS LES AUTRES



14% supérieur aux Baby Boomers (uniquement pour les femmes)

AUTONOME



11% supérieur à la Génération Y (uniquement pour les femmes)

PERSUASIF



15% supérieur à la Génération Y (uniquement pour les hommes)

Y

Nés entre 1980–1994

Maîtres de l'abstrait et de la pensée conceptuelle. La Génération Y est très ambitieuse et tournée vers les autres. Cependant elle a un score significativement inférieur aux autres générations sur les traits de compétences traditionnelles.

ORIENTÉ VERS LES AUTRES



27% supérieur aux Baby Boomers

AMBITIEUX



32% supérieur aux Baby Boomers

PENSÉE ABSTRAITE



12% supérieur aux Baby Boomers

ORGANISÉ



22% supérieur pour les femmes



Hudson

CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES /
EXECUTIVE SEARCH / RECRUTEMENT & SELECTION /
MANAGEMENT DES TALENTS / EXTERNALISATION DES
PROCESSUS DE RECRUTEMENT

AMERICAS | ASIA PACIFIC | EUROPE

FR.HUDSON.COM
01.58.56.58.56