

Avis d'expert Les jeunes nés après 1980 arrivent dans les entreprises

La Génération Y, poil à gratter des chefs



Stéphane Haefliger
Directeur RH

L'arrivée dans l'entreprise de jeunes nés après 1980 est désormais une réalité: depuis une dizaine d'années, la Génération Y donne du fil à retordre à tous les managers qui s'y frottent. Mais de quoi parle-t-on au juste?

Les seniors (40 ans et au-dessus) disent de la Génération Y qu'ils sont individualistes, qu'ils ne respectent pas la hiérarchie, qu'ils sont peu impliqués dans le travail (ah! les horaires...), qu'ils veulent tout et tout de suite, qu'ils sont zappeurs et mercenaires, qu'ils attachent beaucoup d'importance (trop?) à la vie extraprofessionnelle, qu'ils fuient la routine, qu'ils ne brillent pas par leur esprit d'initiative et qu'ils passent trop de temps sur ce satané Facebook.

Mais nos seniors omettent de préciser - dans le même temps - que les Y, pour autant qu'on les comprenne, sont certainement les individus les mieux formés du marché, et ce dans tous les registres du savoir (connaissances linguistiques, informatiques, formations souvent supérieures, intérêt manifeste pour la connaissance et l'apprentissage). Mieux encore, ils semblent prêts à s'investir considérablement si le challenge «en vaut la peine». Bref, un conflit de générations semble apparaître au sein des organisations (les X contre les Y). Intéressant, non?



Pour la Génération Y, le monde est une expérience et un apprentissage permanent. CORBIS

Première attente des Y: la disponibilité de l'encadrement

Terminé le temps où l'assistant voyait son patron le vendredi matin de 8 h à 8 h 30 en lui servant un café-croissant. C'est que la Généra-

tion Y ne souhaite plus travailler pour un chef, mais bien avec un chef. Un détail? Pas vraiment. C'est, en réalité, une façon toute différente d'organiser le travail, de gérer les flux et de dynamiser l'équipe. «Travailler avec» porte un nom: il s'agit de collaborer, c'est-à-dire

mettre au service d'un projet plus grand que soi une expertise individuelle dans une relation partenariale. Tout un programme que bien des entreprises peinent à implémenter, le chef devenant un coach, l'assistant un équipier, le RH un *business partner*, etc. Une piste pour les entreprises: moins de mots creux et plus de bon sens pratique.

Deuxième attente des Y: enrichir ses compétences

Les entreprises peuvent apparaître pour les Y comme des mères toutes-puissantes et castratrices. En effet, elles n'hésitent pas à verrouiller

l'organisation selon le modèle militaire «un homme, un territoire, une mission». Or, les Y se sentent rapidement à l'étroit dans ce paradigme. Ils désirent fortement panacher leur cahier des charges, s'investir dans tel ou tel projet exotique, développer une réflexion sur un thème connexe, appuyer un groupe de travail rattaché dans un autre département, jouer l'interdisciplinarité, etc. Pour répondre à ces attentes - somme toute légitimes -, l'entreprise doit finalement accepter de s'organiser autour des compétences des Y, alors que, jusqu'ici, c'était aux collaborateurs de s'adapter à l'entreprise. Une piste pour l'entreprise: ne plus réfléchir en termes de métier figé mais de missions enrichies à durée limitée.

Troisième attente des Y: *worklife balance* et infidélité choisie

L'horizon temps des Y diffère de la conception traditionnelle et est lié à leur soif de découverte. Pour eux, le monde est une expérience et un apprentissage permanent. Les Y vous quittent dès qu'ils ont l'impression d'avoir tout appris et tout compris de la situation. Vous voulez les garder? A vous de leur offrir du temps libre et une flexibilité sur les horaires, des projets stimulants, des rencontres enrichissantes, des formations intelligentes, des missions de consultance. Bref, à vous de les surprendre. Et peut-être aussi de les remercier: véritables poils à gratter des seniors, les Y obligent les organisations à se régénérer et, finalement, à se réinventer.

drh@espiritosanto.com

Cadres en partenariat avec **ALPHA.CH**

Implementing operational excellence

Our client is the world leader for its high-quality products in the field of electrical measurement systems used in a wide variety of applications such as industry, traction, energy, automation and automobile. This international company is experiencing rapid growth with over 1000 employees throughout the world. It operates production facilities in Geneva, Europe, Japan and China, and has sales offices all over the world. In order to strengthen its culture of quality, it has decided to implement Operational Excellence (also known as Total Quality Management). The aim is not only to improve customer service, but also to increase the efficiency of all corporate processes. Our client has therefore entrusted us to find a talented

Operational Excellence Manager

who, in close collaboration with the CEO, will be in charge of implementing a true culture of Operational Excellence (OE) within this cutting edge technology company. By redefining the main corporate processes and analysing the current situation, the candidate will set ambitious goals, in line with the best companies who have implemented the OE approach. Defining the new processes in partnership with the various corporate functions based in Geneva and throughout the world, the candidate will oversee their implementation and ensure they comply with the required standards. As required, and in collaboration with the departments concerned, he/she will make the necessary corrections so as to obtain the degree of efficiency and excellence targeted using this global approach to quality. Using KPIs to monitor the progress achieved, he/she will ensure that the

existing quality systems (Six Sigma, ZIC, etc.) continue to be applied. He/she will have the opportunity to redefine and optimise flows between the various departments of this innovative company operating in Europe and in Asia. We are looking for a manager with proven experience in piloting Operational Excellence within an international industrial company. Convincing, with a natural flair for leadership and highly skilled in conceptual tasks, he/she is pragmatic and knows how to get to the heart of the matter. A driving force and a born communicator, he/she can motivate and enthuse colleagues to sign up to this revolution. With excellent business sense and knowledge of how markets operate, he/she will know how to put in place logical and efficient processes. Knowing how to analyse and model the structures that need optimization, he/she can clearly demonstrate the measures to be taken

while at the same time maintaining an overall view of the effects on the rest of the company, in a participative and educational fashion. As a talented manager who knows how to help others progress, he/she is fluent in English and in French. Please call us for further information or send us your application documents by email. We guarantee full confidentiality.

ENGINEERING MANAGEMENT SELECTION  E.M.S. SA

18, avenue d'Ouchy · CH-1006 Lausanne · Phone +41 (0)21 613 70 00 · chatelain@ems.ch
The leading Human Resources Consultants for Engineering and Information Technology · www.ems.ch
A PARTNER COMPANY OF CORPORATE MANAGEMENT SELECTION C.M.S. AG AND COMMUNICATION EXECUTIVE C.E. AG



Abonnez-vous!

 **0842 824 124**
Lu-ve 7h30-12h/13h30-17h

 **www.24heures.ch**
Retrouvez toutes nos offres d'abonnement!

24heures
dans la vie des Vaudois