

Attirer les Y vers une fonction managériale

Auteur (s)	Coordonnées (institution, adresse, téléphone, adresse mail)
Vincent Nader	22 rue archereau appartement 64 75019 Paris vincent_nader@hotmail.fr
Sarah Alves	EM Normandie 25 avenue de la République 14600 DEAUVILLE salves@em-normandie.fr

Attirer les Y vers une fonction managériale

Résumé

Les jeunes issus de la génération Y sont perçus dans leurs aspects les plus négatifs (et de façon assez caricaturale) comme immatures, individualistes, paresseux (Observatoire du travail, 2013), impatients (De Bovis et al., 2010), manquant de loyauté et de travail (Dejoux et Wechtler, 2011). Face à ce portrait sociologique peu élogieux, les profils de compétences du manager, que ce soit les compétences-types du modèle de Mintzberg des années 70's, les savoir-faire fondamentaux tels que les décrivent Whetten et Cameron en 2011, les compétences définies par le réseau Manager Responsable ou encore le modèle des 16 compétences repères de Mc Cauley et al. (1989), laissent penser qu'il y a peu de place pour ce type de caractéristiques. Or, la génération Y, par effet démographique, va être de plus en plus amenée à assurer ce type de fonction au sein des organisations. Aussi, une première question serait de savoir si ces jeunes Y pourront assumer (ou plus simplement accepteront de le faire) une position de manager d'équipe. Notre travail a donc cherché à déterminer les moyens de faire un lien entre les deux.

Après un avoir défini le portrait, tant dans ses aspects positifs que négatifs, des natifs de la génération Y et après avoir établi une synthèse des compétences managériales, notre étude exploratoire auprès d'une quinzaine de jeunes issus de la génération Y, pour moitié occupant un poste de manager, a mis en évidence des résultats de quatre natures. Sur le plan sociologique, leur regard sur eux-mêmes n'est pas en totale concordance avec la littérature. Ils se reconnaissent peu dans le profil qu'on leur prête. Sur le plan psychologique, ils expliquent leurs motivations à assumer une position managériale selon 6 points : la rémunération, l'enrichissement personnel, l'intérêt du contenu du travail, l'héritage culturel, le souhait d'acquérir une forme de légitimité (interne et externe à l'organisation) et l'autonomie gagnée. Sur le plan cognitif, ils décrivent leur perception des contraintes de cette fonction. Sur un plan plus opérationnel enfin, ils exposent leur souhait d'être accompagnés et nous en détaillent les modalités.

De ces résultats, nous proposons des pistes opérationnelles d'action à destination des directions des ressources humaines pour attirer les jeunes de la génération Y à devenir manager dans leur organisation de travail.

Mots clés : génération Y, compétences, management, accompagnement

Les jeunes issus de la génération Y sont perçus dans leurs aspects les plus négatifs (et de façon assez caricaturale) comme immatures, individualistes, paresseux (Observatoire du travail, 2013), impatients (De Bovis et al., 2010), manquant de loyauté et de travail (Dejoux et Wechtler, 2011). Face à ce portrait sociologique peu élogieux, les profils de compétences du manager, que ce soit les compétences-types du modèle de Mintzberg des années 70's, les savoir-faire fondamentaux tels que les décrivent Whetten et Cameron en 2011 et repris par le réseau Manager Responsable ou encore le modèle des 16 compétences repères de Mc Cauley et al. (1989), laissent penser qu'il y a peu de place pour ce type de caractéristiques. Or, la génération Y, par effet démographique, va être de plus en plus amenée à assurer ce type de fonction au sein des organisations. Aussi, une première question serait de savoir si ces jeunes Y pourront assumer (ou plus simplement accepteront de le faire) une position de manager d'équipe. Même si cette question semble dépasser le seul cadre générationnel (en effet, selon une étude du CEREQ de 2012, la moitié des professions intermédiaires ne veulent pas devenir cadre), notre travail a cherché à savoir comment attirer les natifs de la génération Y vers une fonction managériale.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes penchés sur une double littérature. L'une concerne les Y pour comprendre qui ils sont, comment sont-ils perçus, quelles seraient leurs exigences au travail et quelles sont leurs représentations. L'autre concerne la fonction managériale. Dans notre univers français où 'statut cadre' et 'fonction managériale' sème parfois la confusion, nous nous sommes attachés aux seuls aspects de la gestion d'équipe, à ce que cette responsabilité recouvre, aux compétences qu'elle implique, aux difficultés qu'elle présente, etc. Dans une deuxième partie, nous exposons une étude empirique exploratoire menée auprès de 13 natifs de la génération Y, pour les uns en responsabilité managériale, pour les autres non. Quatre thèmes ont été explorés à cette occasion : leur propre perception du portrait sociologique qu'on leur prête, leur motivation à devenir manager, leur connaissance des contraintes de la fonction et les besoins d'accompagnement qu'ils expriment. De ces résultats, nous formulerons dans une dernière partie un ensemble de préconisations opérationnelles à destination des gestionnaires RH (en particulier ceux en charge de la gestion des carrières) pour attirer la génération Y aux responsabilités managériales.

1. Les Y et la fonction managériale

Comme nous le disions en introduction, notre problématique nous a amené à travailler sur une double littérature. Nous commencerons notre propos par explorer la fonction managériale pour nous pencher ensuite sur la génération Y.

1.1. La fonction managériale

Notre particularisme français est de laisser planer, à sa manière, une forme de doute sur la fonction managériale. En effet, nous disposons d'un statut en France, le statut 'cadre' qui, pour certains, signifie être un manager. Or si l'on examine la définition que l'OIT du statut de cadre¹, l'on comprend aisément que l'on peut être cadre sans être manager et inversement. Cette précision est à apporter pour éviter par la suite certaines confusions, comme par exemple les avantages / désavantages perçus du travail de cadre vs du travail de manager. Dans cette communication et eu égard à notre problématique, nous nous attacherons exclusivement à la fonction managériale sous trois angles principaux : ce que le manager assume (les rôles endossés), ce qu'il doit maîtriser pour cela (les compétences requises) et les difficultés les plus couramment rencontrées dans l'exercice de sa fonction.

1.1.1. Les rôles du manager

Le modèle le plus connu des rôles du manager est sans nul doute celui proposé dans les années 70's par Mintzberg. La sphère interpersonnelle comprend trois rôles que sont le rôle de symbole (du fait de l'autorité formelle que le manager incarne et de la délégation dont il dispose), le rôle de leader (par l'action de diriger, de motiver et d'entraîner ses collaborateurs vers des objectifs) et celui d'agent de liaison (en faisant le lien entre l'organisation et son environnement notamment). La sphère informationnelle comprend de son côté également trois rôles : le rôle d'observateur (pour détecter les opportunités autant que les menaces), le rôle de diffuseur (des faits et des valeurs) et le rôle de porte-parole (de l'équipe en particulier). La sphère décisionnelle enfin comporte quatre rôles : le rôle d'entrepreneur (afin notamment de corriger des dysfonctionnements), le rôle de régulateur (pour annihiler les perturbations comme par exemple les conflits entre subordonnés ou encore une perte de ressource), le rôle de répartiteur de ressources (pour bien entendu organiser l'action collective de l'équipe dont le manager a la charge) et le rôle de négociateur. Toutefois, ce modèle a été établi à une

¹ Un cadre est « une personne qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité » (OIT)

période où les choses étaient bien différentes (il y a 40 ans !) ; c'est la raison pour laquelle la 'revisite' du modèle de Mintzberg par Mispelblom Beyer (2006) nous semble éclairante. Nous retenons de ce travail quatre mots clés pour signifier les rôles du manager dans notre monde contemporain. La **représentation** ; le manager est un représentant de son équipe, un 'porte-parole' au sens où Bourdieu l'entend et même un 'porte-parole légitime' par la délégation de parole qui lui est conférée par ses collaborateurs. Le **sens** ; le manager donne, voire fabrique, le sens de l'action, tente de dire ce que l'on fait et où l'on va. **L'encadrement** (terminologie maintenant la confusion entre manager et cadre !) ; le manager donne/crée les cadres d'action, façonne les chemins balisés pour l'action. **L'unification des orientations de travail** de façon à ce que l'action individuelle de chacun des membres de l'équipe aille dans le sens de l'œuvre collective. En définitive, le rôle du manager est de formuler clairement le problème et de créer une structure à partir d'événements incohérents et désordonnés afin de définir une place compréhensible pour les choses en cours et les possibilités futures.

1.1.2. Les compétences managériales

Quelles compétences faut-il au manager pour assumer l'ensemble de ces rôles ? Les propositions tant dans la littérature qu'issues du monde des praticiens ne manquent pas. Il est donc difficile de tenter une synthèse. De plus, beaucoup de confusions apparaissent dès lors que l'on parle de compétence ; la limite entre compétences et activités semblant parfois ténue. Si nous tentons une synthèse des travaux de Mintzberg 2006 (in Morin, 2010), de Whetten et Cameron (2011) et de Mc Cauley et al. (1989), notre compréhension des compétences managériales s'organise en cinq sphères :

- Les compétences orientées vers **soi** : les auteurs évoquent ici l'aptitude à l'introspection, la connaissance et la conscience de soi, la gestion de son stress, la gestion de ses équilibres de sphères de vie,
- Les compétences orientées vers **les autres** : par son côté humain, sensible, son aptitude à entrer en relation, à construire de bonnes relations, à mettre les gens à l'aise,
- Dans la même lignée, les compétences orientées vers le '**grandissement**' de soi (par sa propre capacité à apprendre) mais aussi des autres en les conseillant, en créant un climat (ou des situations) propice(s) au développement,
- Les compétences orientées vers **l'action** : par l'aptitude à répartir les ressources (dont la capacité à déléguer), par la capacité à diriger des collaborateurs, par son esprit de

décision, par l'aptitude à gérer les conflits ou les problèmes mais aussi par l'esprit entrepreneurial,

- Les compétences orientées vers le **pouvoir** : l'on parle d'aptitude au leadership, de la capacité à exercer du pouvoir, à faire preuve d'influence et à entraîner

1.1.3. Les difficultés de la responsabilité managériale

Assumer ces rôles et mettre en action ces compétences n'est pas sans présenter de difficultés. De façon générale, le manager rencontre des difficultés assez classiques et récurrentes que sont l'implication des collaborateurs et la conduite du changement et d'autres plus contemporaines comme la gestion d'équipes éclatées (Thévenet et al., 2007). D'autres difficultés sont mises en évidence par ces auteurs telles que le manque de valorisation ou encore la souffrance que représente cette responsabilité. Mais ce sont les propositions de Mispelblom Beyer (2006) qui ont le plus particulièrement retenu notre attention. L'auteur parle en premier lieu de la poly activité, en référence à la proposition de Benguigui et al. de 1977. Ce phénomène est dû à la variété des activités que le manager a à conduire (et qui peut expliquer sa souffrance précédemment évoquée). L'auteur évoque également le problème de territoire que rencontre régulièrement le manager ; dit autrement, où s'arrête son champ d'intervention et son champ de responsabilité ? Nous voyons enfin que le manager est plongé au cœur de plusieurs paradoxes qui, à leur tour, peuvent être à l'origine de la souffrance citée par Thévenet et al. (2007) :

- De nombreuses situations que le manager a à gérer sont potentiellement ou réellement conflictuelles et sont sources de fatigue, de stress et usent. Or face à cela, manager est un métier où il faut paraître en forme (Mispelblom Beyer, 2006),
- Alors que les organisations demandent de l'autonomie à leurs collaborateurs dans l'exercice de leurs activités quotidiennes (phénomène auquel n'échappent pas les responsables hiérarchiques), l'autonomie du manager est toute relative sur le fait de décider des objectifs et des moyens (Cousin, 2004) et il doit rendre compte régulièrement à sa propre hiérarchie, au risque de passer pour un indépendant (Bellier et Laroche, 2005)

Face à ces difficultés, l'on comprend aisément que la responsabilité managériale puisse rebuter certains. Qu'en est-il des natifs de la génération Y ?

1.2. Les natifs de la génération Y

Parler de génération, c'est approcher un concept sociologique et sociodémographique, à géométrie variable ; c'est désigner un groupe d'individus issu d'un contexte économique et social commun (Ollivier et Tanguy, 2011) répondant à trois caractéristiques (Eisner, 2005) : l'influence des événements historiques vécue par ce groupe, l'influence des facteurs économiques et l'influence de faits sociaux marquants. Nous retiendrons pour notre travail la définition générique suivante de génération, *une sous-population de la société dont les membres ont à peu près le même âge ou ont vécu la même époque* (Brillet et al., 2012).

Parler de génération Y, c'est rentrer plus dans un débat d'actualité. Certains diront que ce concept n'existe pas alors que d'autres tenteront d'en donner les bornes historiques et les grandes caractéristiques. Nous pensons que si le principe de génération existe bel et bien, un groupe d'individus, dans des âges similaires, que nous les appelions les Y ou par toute autre appellation, peut répondre à ce principe d'une emprunte historique (post trente glorieuses), sociologique (ère de libéralisation) et économique (période de crise) commune. Concernant ces Y, les auteurs s'accordent en général sur la borne basse (natifs de 1979 ou 1980) mais sont plus en désaccord sur la borne haute : 1989 pour Josiam et al. (2009), 1994 Sullivan et Heitmeyer (2008) et Yeaton (2008), 1996 pour Ollivier et Tanguy (2011) ou encore 1999 pour Eisner (2005). Dit autrement, les Y auraient aujourd'hui entre 35 ans et 16 ans selon l'auteur que l'on choisira. Mais au-delà de ces considérations démographiques, quelles caractéristiques leur prête-t-on ?

1.2.1. Les Y vus par les autres

Si Dejoux et Wechtler (2011) exposent les mythes qui entourent cette génération (individus déloyaux car opportunistes et court-terministes ; centrés sur la frénésie du moment ; peu investis au travail, phénomène visible par leur attitude désinvolte ; centrés sur le ludique et leur multitude de centres d'intérêts), plusieurs enquêtes et travaux tentent de dresser un portrait des Y plus 'objectif', du moins font état de la manière dont ces Y sont perçus. Si la technophilie semble être une 'marque' de cette génération, nous présentons dans le tableau 1 les caractéristiques générales les plus souvent évoquées :

Caractéristiques positives perçues	Caractéristiques négatives perçues
Interconnexion (De Bovis et al., 2009)	Individualisme (De Bovis et al., 2009 ; OT, 2013)
Volonté (OT, 2013)	Impatience (De Bovis et al., 2009)
Ouverture (De Bovis et al., 2009)	Immaturité (OT, 2013)

Inventivité (De Bovis et al., 2009)	Paresse (OT, 2013)
Ambition (Ollivier et Tanguy, 2011 ; OT, 2013)	Impulsivité (De Bovis et al., 2009)
Motivation (OT, 2013)	Déception (OT, 2013)
Implication : dans la résolution de problèmes (Saba, 2009) ou plus largement sociale / communautaire / environnementale (Tremblay et al., 2010)	

Tableau 1, Caractéristiques génériques perçues des Y

1.2.2. Les Y au travail vus par les autres

Dans le monde du travail, à l'exemple de tout autre individu, les Y expriment des attentes comme le résume le tableau 2 :

Recherche / besoin de sens dans le travail	Eisner, 2005 ; Yeaton, 2008 ; De Bovis et al., 2009 ; Pichault et Meyers, 2010 ; Brillet et al., 2012
Besoin d' accomplissement	Pichault et Meyers, 2010 ; Tremblay et al., 2010 ; Brillet et al., 2012
Souhait de travailler en groupe tant pour élargir son champ relationnel que de compétences	De Bovis et al., 2009 ; Tremblay et al., 2010 ; Auteur, 2013
Valorisant l'Education, envie de se développer voire de transmettre	Tremblay et al., 2010 ; Ollivier et Tanguy, 2011
Recherche de feedbacks et plus largement de reconnaissance visible par des gratifications instantanées	De Bovis et al., 2009 ; Tremblay et al., 2010 ; Auteur, 2013
Besoin d' autonomie	Saba, 2009 ; De Bovis et al., 2009 ; Ollivier et Tanguy, 2011
L'envie d' entreprendre visible par le fait d'être pionnier, l'envie de se dépasser, d'être confronté à des défis, de résoudre des problèmes et de participer à la prise de décision	Ollivier et Tanguy, 2011 ; Tremblay et al., 2010
La recherche des équilibres des sphères de vie et plus largement de qualité de vie au travail	De Bovis et al., 2009 ; Pichault et Meyers, 2010

Tableau 2, Les attentes au travail des Y

Le manque d'attachement aux organisations qu'on prête aux Y (Brillet et al., 2012) et le faible loyalisme institutionnel (Alch, 2000 ; Saba, 2009) sont probablement la résultante d'un

manque de confiance dans les autorités (Yeaton, 2008) suite aux périodes économiques difficiles vécues il y a quelques décennies et aux difficultés à se projeter sur le long terme (car crainte de l'avenir et monde environnant fait d'instantanéité) (Auteur, 2013). Cela se manifeste par cette forme d'opportunisme professionnelle que les organisations regrettent.

Pour conclure, la mise en regard entre le portrait des natifs de la génération Y et les compétences managériales nous laisse penser que les Y présentent de grandes qualités sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour assumer cette responsabilité : si l'individualisme peut aider à se centrer sur soi, l'envie de se développer est en directe ligne avec le grandissement ; le besoin d'accomplissement, l'envie d'entreprise, la volonté, l'inventivité, l'implication sont de très bons atouts pour l'action ; enfin, l'envie de travailler en groupe, l'interconnexion et l'ouverture que l'on perçoit des Y ne peuvent qu'aider à la mise en œuvre des compétences orientées vers les autres. Inversement, nous comprenons que la recherche de qualité de vie au travail peut être antinomique avec le phénomène de souffrance des managers ; le besoin d'autonomie peut ne pas être comblé au même titre que le besoin de reconnaissance. Mais cette comparaison est somme toute assez 'théorique', raison pour laquelle la confrontation au terrain semble nécessaire.

2. Etude empirique

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une étude empirique exploratoire en 2013 auprès de 13 individus issus de la génération Y. L'objectif de ce travail a été de recueillir leur avis sur quatre points : les Y vus par les Y, leur motivation à assumer une responsabilité managériale, leur perception des contraintes de la fonction et leurs besoins d'accompagner pour devenir manager.

2.1. Le recueil de données

S'agissant d'un travail exploratoire, nous avons procédé à une enquête qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette forme d'entretien a été retenue car elle permet de recueillir des informations sur ce que nous cherchions *a priori* (les quatre points précédemment cités) et, la directivité étant réduite, elle peut faire émerger du terrain des données auxquelles nous n'aurions pas pensé (Romelaer, 2005), phénomène toujours utile dans un cadre exploratoire. Notre population était double : une partie de l'échantillon était composée d'individus assumant des fonctions managériales et l'autre partie non. En revanche, 1/tous étaient des Y

(de 24 ans à 28 ans à l'époque des interviews, soit un intervalle des naissances compris entre 1985 et 1989, respectant là la tranche d'âge la plus restrictive des Y proposé par la littérature, cf.1.2.1) 2/tous avaient un statut de cadre² dans leurs organisations. Si notre travail ne porte pas sur le statut cadre, nous avons souhaité orienté l'échantillon de cette manière, de façon à nous assurer d'avoir à faire à de potentiels managers dans un avenir plus ou moins proche. Au-delà de ces deux points, les organisations d'appartenance ont été volontairement mixées en termes de secteur d'activité pour limiter les biais ; ainsi, les personnes interrogées travaillaient dans les secteurs de l'audit, du conseil, de l'industrie pharmaceutique et de la culture dans des structures de taille variable. Le tableau proposé en annexe 1 détaille l'échantillon touché.

Deux guides d'entretien différents ont donc été construits selon que nous avions à faire à des responsables hiérarchiques ou non. Les propos recueillis à cette occasion et intégralement retranscrits ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu 'semi-formatée' (*puisque'une partie des thèmes d'analyse était fixée avant les entretiens et que nous nous sommes laissés la possibilité d'en découvrir de nouveaux au fil de l'analyse*, Romelaer, 2005) d'abord verticale (article par article, « *il s'agit de repérer au sein de chaque document les mots/idées clés, les thèmes, la structuration, etc. qui lui sont propres* », Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008, p.262) puis horizontale pour dégager des récurrences et des régularités dans les discours (« *la cohérence n'est donc plus donnée par la structure individuelle de chaque document ou entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens* », Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008, p.262).

2.2. Les résultats

Les résultats sont de quatre ordres (Auteur, 2013).

2.2.1. Les Y vus par les Y

Les Y que nous avons interrogés, s'ils ont déjà entendu parler des Y n'en connaissent que peu les caractéristiques (« *je suis conscient de partager des traits communs avec les gens de ma génération, mais je ne suis pas sûr des limites chronologiques de cette génération ni si les*

² Si l'on se réfère à la définition de l'OIT du statut de cadre, trois caractéristiques sont à retenir : le niveau d'éducation (tous les individus retenus dans l'échantillon disposaient d'un diplôme de grade Master), le statut de salarié (ce qui étaient le cas de toutes les personnes interrogées) et le niveau de responsabilité. Bien que ce dernier point soit plus subjectif à apprécier, les non encadrants interrogés exerçaient une activité de nature intellectuelle en assurant des missions en relation avec des interlocuteurs internes et/ou externes (clients) pour la mise en œuvre de processus ou le rendu d'études.

membres de la génération suivante sont très différents de nous », individu 4). A l'évocation de plusieurs éléments relevés dans la littérature, les personnes interrogées :

- **S'identifient fortement** au thème des équilibres de sphères de vie (dans 10 entretiens sur les 13 menés et principalement dans les organisations du secteur privé). Ce sujet est qualifié de « *super important* » (2, 8 et 13) car il « *permet d'être efficace et efficient* » (3). Ici, les Y sont plutôt dans une approche de séparation de sphères de vie même si le 'home office' est possible (« *je préfère travailler le soir chez moi plutôt que de rester tard au travail* », 8) ; d'autres exceptions sont 'acceptées' comme de travailler exceptionnellement le week-end (5). Une autre caractéristique à forte identification est la recherche de sens au travail (relevée dans 8 entretiens sur 13). Il faut avoir « *pleinement conscience des processus, des enjeux, des acteurs* » (10). Cela semble « *nécessaire pour faire son boulot* » (6). Il est intéressant de constater que les non encadrants s'identifient également fortement à la recherche de feedbacks (« *c'est super important d'avoir un retour sur son boulot et son comportement aussi bien lors de réussites que d'échecs* », 8 ; « *lors d'un feedback négatif, il faut veiller à la forme pour faire en sorte que celui-ci soit constructif* », 7). De leur côté, les managers s'identifient plutôt au besoin d'accomplissement.
- **S'identifient faiblement** à l'opportunisme. Si ce terme est perçu comme « *péjoratif* » (4), les Y expliquent que « *le but n'est pas de saisir toutes les opportunités qui s'offrent à moi, mais de les comparer* » (7). L'opportunisme ne viendra qu'en cas de lassitude ou de sentiment de malaise comme une « *période de flottement difficile à gérer* » (3) ; « *actuellement je ne suis pas satisfait, du coup une occasion de changement d'entreprise serait un challenge et l'occasion de montrer ce que je vaudrais* » (8). Aussi, sans raison valable, le natif de la génération Y ne sera pas systématiquement dans le nomadisme qu'on lui prête (« *je me sens super bien ici, j'ai de bonnes relations avec mes responsables, ils m'ont toujours soutenu, c'est très important pour moi ; je ne prendrai pas le risque de perdre ces alliés* », 9). La technophilie ne semble pas non plus être une caractéristique dans laquelle les personnes interrogées se retrouvent tout en nous questionnant sur ce que ce terme, dans le fond, recouvre. S'il s'agit d'utiliser les réseaux sociaux numériques, certains précisent que « *le réseautage social via internet ce n'est pas mon truc, du coup je n'ai pas l'impression d'être technophile* » (8). S'il s'agit de 'connaître' l'existence des différents outils disponibles, dans ce cas, les Y peuvent être qualifiés de technophiles. Enfin, les résultats montrent que la difficulté à se projeter sur le long terme ne semble

pas être de mise. « *Ce n'est pas tant une caractéristique qu'un phénomène contextuel : j'aimerais me projeter mais le contexte et ma situation font que je ne peux pas* » (6). Du coup, « *je construis ma carrière au fur et à mesure, sans bâtir de projets à plus de 2 ou 3 ans* » (10).

2.2.2. Les motivations à devenir encadrant

Six points résument le propos des personnes interrogées :

- Les avantages perçus liés à la **rémunération**. L'augmentation (concomitante à la promotion, au changement de poste) est motivante et permet « *une reconnaissance du travail fourni* » (5) antérieurement autant qu'elle encourage à réaliser la même qualité de travail sur le nouveau poste. Cette augmentation permet d'élever son niveau de vie (« *la raison principale du besoin d'évolution c'est l'argent, c'est améliorer mon niveau de vie pour réaliser un achat immobilier par exemple ou enjoliver ma vie perso* », 6 ; « *je veux évoluer pour me construire un patrimoine, m'autogérer et ainsi avoir une sécurité* » 9). Ici, la rémunération directe n'est pas le seul élément considéré ; les personnes interrogées relèvent très clairement qu'un package de rétribution lié à la fonction managériale est attractif (« *généralement, les managers, en plus de bénéficier de rémunérations hautes, profitent aussi d'un système de retraite plus avantageux et de pack cadre type téléphone, ordinateur portable ou de voiture de fonction, qui également motivants* », 2).
- Les avantages perçus liés à la **valorisation et à l'enrichissement grâce au management**. « *C'est toujours valorisant lorsqu'on nous sollicite lors d'une prise de décision* » (1) mais surtout « *la transmission du savoir a de l'intérêt pour moi* » (7) ; c'est un « *retour légitime vis-à-vis des efforts qu'a fourni l'entreprise lors de mon accueil* » (8) ; « *ça nous permet de mesurer le chemin accompli, de répondre à des questions auxquelles nous-mêmes nous n'avions pas les réponses lorsque nous sommes arrivés* » (12).
- Les avantages perçus quant au **contenu et à la visée stratégique du travail** de manager. En effet, le poste d'encadrant permet « *d'augmenter l'intérêt des missions, de faire moins d'administratif et d'aller plus vers des missions requérant de l'analyse et ayant une portée stratégique* » (5). En cela, il procure le sentiment d'apporter plus en valeur ajoutée répondant à des besoins individuels (« *j'ai toujours été attiré par le fait de porter des projets* », 12).

- Le souhait d'acquiescer de la **légitimité** extra-organisationnelle (« *le travail fait partie de notre identité sociale et nous offre de la visibilité sur la société* », 8) mais aussi intra-organisationnelle (« *être cadre, ça donne une légitimité ; on n'est pas pour autant PDG, mais ça donne une légitimité dans le milieu du travail et dans l'entreprise* », 3).
- L'envie de gagner en **autonomie** (« *plus d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation du travail et de responsabilité contrairement à un poste opérationnel* », 6), moyen affiché de servir les équilibres de sphères de vie (« *de plus en plus d'entreprises offrent une grande liberté à leurs salariés dans leur organisation* », 11).
- Enfin, le dernier moteur évoqué est **l'héritage** culturel. L'accès à une responsabilité managériale est presque perçue comme un déterminisme familial (« *ma culture familiale me pousse à chercher l'excellence, c'est pour ça que je souhaite atteindre la fonction de cadre encadrant qui a symbole de réussite sociale* », 4) ou éducatif (« *moi, j'ai vocation à aller plus haut, les études supérieures étaient dans cette optique-là* » (6) ; « *lorsque l'on sort d'école de commerce, nous sommes considérés comme cadre* », 2).

2.2.3. La perception des contraintes

« *Ce n'est pas évident de manager des personnes* » (1), voilà qui résume bien le propos. Si « **gérer des personnes** est difficile » (5), c'est parce que cela « *implique de gérer des situations de crise* » (8), d'être « *responsable [du] travail et [du] bien-être* » des collaborateurs (1). Et porter la « *responsabilité collective devant nos N+1, ce n'est pas toujours évident* » (13). De surcroît, manager, c'est porter un rôle de représentation de la direction (« *je suis loyal envers mon entreprise donc je fais passer tous les messages que l'on me demande de porter* », 12), message qui ne devrait pas aller à l'encontre des valeurs personnelles (« *tu n'as pas envie [de passer le message] mais tu es obligé ; si exceptionnel ça ira mais si c'est récurrent, c'est que l'entreprise ne va pas ou que tu n'es pas à ta place* », 1). La question du **stress** a été évoquée par plusieurs personnes. Il est particulièrement intéressant de constater sur ce point que selon la responsabilité managériale assumée (ou non), les perceptions sont très différentes. Pour les non-encadrants, l'accès à une fonction managériale n'entraînerait pas une augmentation du stress : « *il n'y aura pas plus de stress ; le stress est d'ailleurs plus subi selon moi par les opérationnels que les managers qui sont plus dans une fonction de coordination que de production* » (8). Alors que pour les encadrants, le stress est réel : « *on travaille toujours dans l'urgence* » (1), « *j'ai clairement plus de pression au travail depuis que j'occupe la nouvelle fonction et donc plus de stress* » (13).

La dernière contrainte évoquée lors des entretiens concerne **les équilibres de sphères de vie**. Le passage à encadrant peut être un désavantage sur ce point (« *une promotion de ce type signifiera plus de temps au travail et donc moins de temps disponible pour ma vie privée* », 6). Désavantage toutefois accepté : « *on n'a jamais rien sans rien donc comme je veux devenir cadre encadrant, je suis prêt à accepter un certain déséquilibre ; de toute façon en fonction de l'activité la balance pourra s'équilibrer* » (7) si toutefois ce déséquilibre reste passager et permette, malgré tout, des « *aménagements de son planning pour assouvir ses passions* » (8) et que l'optimisation des temps personnels reste possible (5).

2.2.4. Les besoins d'accompagnement

Nous retenons des entretiens un souhait d'accompagnement au passage à la fonction managériale de trois ordres :

- Un **appui de la hiérarchie** pour principalement « *communiquer en interne et au moins au niveau de l'équipe, être transparent sur le processus pour faire en sorte que ça légitime notre prise de fonction* » (3),
- La mise en place d'un **coaching** car il y a « *besoin d'avoir un référent pour avoir des conseils, pour s'appuyer sur l'expérience des autres et ne pas faire de management de déviant* » (5),
- Et une « *formation au management ; je n'ai pas reçu de formation au management en université* » (4).

3. Analyse et recommandations

Une première analyse d'ensemble montre que les contextes organisationnels n'ont que peu ou pas d'influence sur nos résultats. En effet, qu'ils soient du secteur public ou privé, qu'ils soient dans le champ de l'audit, du conseil ou encore de l'industrie, les individus tentent à avoir une perception commune sur la génération Y et la fonction d'encadrement. Nous pourrions toutefois voir deux exceptions à cela. La première est que les individus issus du secteur privé sont beaucoup plus sensibles à la question du respect des sphères de vie ; c'est un des points forts d'identification aux caractéristiques sociologiques des Y démontrant d'une certaine manière qu'il s'agit d'un élément auquel ils donnent une grande importance. La deuxième concerne la rémunération : les individus du secteur privé la perçoivent comme un avantage certain à devenir encadrant. En dehors de ces 'exceptions',

3.1. Les points d'appui et les points de vigilance

La confrontation de nos résultats avec la littérature nous laisse penser qu'il existe des points d'appui et des points de vigilance pour la promotion d'un natif de la génération Y à une responsabilité managériale.

Un premier **point d'appui** est de vanter le 'grandissement' qu'apporte la fonction managériale. C'est en effet une 'belle' occasion d'apprendre et de transmettre répondant en cela non seulement à une attente au travail exprimée par les Y dans nos travaux mais permettant aussi de donner d'une certaine manière du sens au travail. Dépassant cette seule dimension, un deuxième point d'appui concerne plus largement le contenu du travail qui donne également du sens à l'action du fait d'une vision plus large de son activité. Un troisième point d'appui est de vanter la rémunération associée à cette prise de responsabilité. Un dernier point d'appui nous semble être la question du pouvoir et la légitimité conférée à l'individu du fait de ses responsabilités.

Inversement, nos travaux nous amènent à penser que des **points de vigilance** sont à garder à l'esprit. Le premier d'entre eux touche à la gestion des sphères de vie et au stress au travail. Ces deux éléments constituent autant des craintes que des réalités (pour les managers en poste) alors que précisément le respect de sa sphère privée et la quête de bien-être sont de mise pour les natifs de génération Y. Aussi, les organisations doivent trouver là de quoi rassurer (tant dans les propos que dans les faits) les futurs managers sur les conséquences personnelles qu'aura la responsabilité managériale mais surtout de les limiter. Un deuxième point de vigilance nous semble être le besoin de reconnaissance et de feedbacks qu'attendent les Y, besoin qui ne semble pas toujours compatible avec la solitude qu'entraîne parfois cette fonction managériale. Enfin, nous comprenons que l'autonomie est un 'nœud' auquel il faut prêter attention ; sans toutefois laisser des comportements indépendants s'installer. Si l'autonomie se définit comme la *faculté de se déterminer par soi-même, de choisir, d'agir librement* (CNRTL), d'agir de façon délibérée et de modifier explicitement une norme (Castoriadis, 1997), l'on comprend qu'elle se distingue de l'indépendance (soit le fait de ne pas être le subordonné de). Dans le monde du travail, nous retenons que l'autonomie est le degré de liberté et niveau d'indépendance octroyés à un salarié pour organiser son travail et déterminer les procédures à mobiliser (Hackman, & al., 1980) comme par exemple la liberté de choisir ses horaires, disposer de marges de manœuvre pour conduire et atteindre ses objectifs, etc. Sur le plan managérial (domaine qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail), le manager est autonome lorsqu'il joue un rôle dans la définition de deux types de règles (Alexandre – Bailly et al., 2001) : celles qui concernent les procédures et celles qui

renvoient au management des RH, des équipes, de l'entreprise. Elle se réfère donc en définitive à la capacité du manager à tenir compte des contraintes internes (désirs et aptitudes personnelles) et externes (règles informelles, contraintes techniques, délais, objectifs opérationnels) existantes lorsqu'il prend une décision. C'est donc, à nos yeux, dans cet espace de liberté dans la prise de décision que se joue l'autonomie et sur lequel les organisations doivent travailler pour attirer les natifs de la génération Y à ce type de responsabilité.

3.2. Recommandations

Nous proposons d'organiser nos recommandations selon un axe temporel : avant la promotion, au moment de la promotion et dans les processus continus par la suite (Auteur, 2013).

3.2.1. Avant la promotion

La première chose à faire est de sonder bien entendu le **souhait** de l'individu à devenir encadrant sachant que cet échange (qui peut avoir lieu durant un entretien professionnel ou un entretien annuel d'évaluation) a la vertu de renvoyer au collaborateur : du feedback positif sur ses réalisations actuelles ; une marque de confiance dans ce qu'il est, ses compétences et son potentiel ; de faire prendre conscience que des évolutions internes (et non seulement externes) sont possibles. Une deuxième proposition serait de laisser les personnes pressenties '**s'essayer**' à la responsabilité managériale en confiant par exemple un projet. Limitant là d'une certaine manière la responsabilité hiérarchique, la gestion d'une équipe n'en demeure pas moins une réalité dans la gestion de projet. C'est donc une occasion de confirmer de part et d'autre l'envie et la potentialité à évoluer vers ce type de fonction ultérieurement. Une troisième proposition est liée à la **rémunération** accordée accompagnant la promotion. Même si l'organisation a ses principes en termes de politique de rémunération, le futur manager n'en a pas toujours les tenants et les aboutissants, en particulier pour ce qui le concerne directement. Aussi, établir un Bilan social individuel (BSI) prévisionnel pourrait être une manière de rendre plus tangible l'évolution salariale mais aussi de mettre en évidence ce que mettra en œuvre l'employeur en termes de formation et d'accompagnement (cf. 3.2.2) avec cette fonction de rassurance que cela peut avoir. Une dernière proposition que nous formulerons 'avant la promotion' serait de travailler au **cadre d'action de la fonction managériale** et notamment au respect de l'équilibre des sphères / à l'instauration d'une réelle politique de bien-être au travail. En la matière, les actions opérationnelles ne manquent pas : inclure dans une charte des plages horaires possibles de réunion (ni trop tôt le matin, ni trop

tard le soir), mettre en place des horaires flexibles, organiser le télétravail, proposer des services de conciergerie et des actions de formation / information sur les risques psychosociaux, etc. De cette manière, la responsabilité managériale pouvant s'exercer dans un cadre moins conséquent sur le plan personnel peut être plus attractive.

3.2.2. Au moment de la promotion et dans les processus continus

Au moment de la promotion, nous voyons trois actions possibles. La première est de bénéficier d'un **soutien de la hiérarchie** qui passera notamment par le partage d'information (quant à la stratégie suivie) et par la présentation du nouveau manager aux membres de l'équipe (moyen d'asseoir sa légitimité). Il semble ensuite nécessaire de construire un **plan de montée en compétences** qui peut passer bien entendu par la formation mais aussi par l'instauration d'un espace de parole collectif où chacun serait amené à exprimer son ressenti, ses doutes, ses difficultés, ses réussites... dans les premiers mois de la prise de fonction. Le collectif présente l'avantage de créer une communauté de bonnes pratiques managériales (et ce, en respectant la culture interne) mais aussi de faire appel à l'inventivité des uns et des autres (les solutions aux problèmes quotidiens exposés sont apportées par le collectif ; c'est autant en trouvant des solutions pour soi que pour les autres que l'on apprend). La troisième et dernière proposition serait de mettre en place au moment de la promotion un **tutorat interne**, une sorte de compagnonnage, entre un junior dans la fonction et un manager aguerri. Ici, le contrat de génération (par *la gestion active des âges et la transmission des compétences*, Site du gouvernement) est une opportunité dont les organisations pourraient tirer avantage tant sur le plan pratique que financier.

Une fois la nouvelle responsabilité assumée, l'organisation pourrait mettre en place un certain nombre d'actions tout au fil de l'activité exercée. Dans la continuité de propositions précédemment faites, les **groupes d'échanges** sont à maintenir. Ils permettent toujours dans la même optique que précédemment de s'enrichir, de développer des bonnes pratiques en matière de gestion des équipes et de trouver des solutions à ses problèmes. Si la souffrance semble être un point récurrent de la responsabilité managériale (cf. 1.1.3.), les thèmes du mal-être / bien-être au travail, du stress, des équilibres de sphères de vie, etc. devront être abordés dans ce cadre. Nous y voyons là un complément avec le cadre d'action structuré par l'entreprise (cf. 3.2.1.) : si la première proposition veille à lutter contre les causes de mal-être, les groupes d'échanges seront une aide dans la gestion de ses conséquences. Une autre 'proposition' (qui relève plus du domaine de la relation interindividuelle) est qu'un **feedback**

régulier soit maintenu entre le manager et sa propre hiérarchie, de façon à toujours guider l'action managériale dans la bonne direction.

Dans ce travail, nous avons cherché à trouver des pistes opérationnelles sur comment attirer les natifs de la génération Y aux responsabilités managériale. Après avoir décrit les rôles du manager, les compétences requises et les difficultés les plus couramment rencontrées, nous nous sommes intéressés aux Y tels qu'ils sont perçus et décrits dans la littérature. Si cette littérature nous laisse penser que les Y présentent de nombreuses qualités sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour assurer une responsabilité managériale, notre étude exploratoire nous apporte des résultats intéressants quant aux motivations individuelles à devenir manager, aux contraintes perçues de la fonction et aux besoins d'accompagnement exprimés. C'est sur la base de ces éléments que nous formulons des recommandations à destination des gestionnaires RH.

Ce travail comporte une limite qui réside dans la taille de l'échantillon. Une deuxième limite est de ne pas avoir travaillé sous forme d'étude de cas, de façon à mettre plus en évidence les liens qui pourraient exister entre les perceptions recueillies et les contextes organisationnels. Aussi, 1/des études confirmatoires à plus grande échelle, en particulier quantitatives, seraient, à nos yeux, à mettre en place : une première orientée sur les motivations et les craintes exprimées par les natifs de la génération Y à devenir encadrant ; une deuxième tournée sur leurs besoins d'accompagnement et les concrétisations qu'ils imaginent en la matière de façon à affiner les propositions que nous venons de formuler. 2/des travaux qualitatifs plus en profondeur seraient à mener pour établir des liens entre a/les motivations / les craintes à devenir encadrants et des éléments plus contextuels (tels que les cultures d'entreprise mais aussi les métiers exercés ou encore les parcours antérieurs de formation) b/les besoins d'accompagnement souhaités et ces mêmes éléments contextuels.

Bibliographie

- Alch M.L. (2000), "Get ready for a new type of worker in the workplace: the next generation", *Supervision*, vol. 61, n°4
- Alexandre-Bailly F. (2001), « L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques », *Thèse de Doctorat*, HEC

- Auteur (2013), « Quels sont les leviers d'adaptation de la génération Y vis-à-vis du statut de cadre encadrant », *mémoire de recherche de MS Management des compétences et GRH*, EM Normandie
- Bellier S., Laroche H. (2005), *Moi, manager*, Ed. Dunos, Paris
- Brillet F., Coutelle P., Hullin A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Gestion 2000*, n°5
- Castoriadis C. (1997), *Fait et à faire*, Ed. Seuil, Paris
- CEREQ (2012), « Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante », *Bref*, n°298-2
- CNRTL, centre national de ressources textuelles et lexicales
- Cousin O. (2004), *Les cadres, grandeur et incertitude*, Ed. L'Harmattan, Paris
- De Bovis C., Fatien P., Glée C. (2010), « Nouveaux comportement au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise », *10ièmes rencontres sur la prospective des métiers : quel management demain ?*, GRT AGRH, 16 mars, Paris
- De Bovis C., Fatien P., Glée C. (2009), « Enquête RH : l'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui », *IAE Lyon*
- Dejoux C., Wechtler H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management et Avenir*, n°43
- Einser S. (2005), "Managing generation Y (cover story)", *SAM Advanced Management Journal*, September, p.43-49
- Gavard-Perret M.L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in *Méthodologie de la recherche*, Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Ed. Pearson, Paris, p.247-279
- Gouvernement, « Le contrat de génération », <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/presentation,2238/qu-est-ce-que-le-contrat-de,15966.html>, consulté le 10 mars 2014
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley
- Josiam B., Crutsinger C., Reynolds J., Daughter T., Thozhur S., Baum T. (2009), "An empirical study of the work attitudes of generation Y college students in the USA: the case of hospitality and merchandising undergraduate majors", *Journal of services Research*, Vol. 9(1). p 5-30
- Mc Cauley C.D., Lombardo M.M., Usher C.J. (1989), "Diagnosing management development needs", *Journal of Management*, 15, 3, p.389-403
- Mispelblom Beyer F. (2006), *Encadrer, un métier impossible*, Ed. Armand Colin, Paris

- Mintzberg H. (1973), *Le manager au quotidien*, Ed. d'Organisation, Paris
- Morin M. (2010), « L'évolution du profil de compétences du manager moderne : marquages émotionnels, savoir-évoluer, multi-rationalité et regards sociologiques », *10ièmes rencontres sur la prospective des métiers : quel management demain ?*, GRT AGRH, 16 mars, Paris
- Observatoire du travail (OT) (2013), *Les jeunes et le monde du travail : choc de générations ou passage de témoin ?*, 21ième édition
- Ollivier D., Tanguy C. (2011), *Génération Y mode d'emploi*, Ed. De Boeck, Bruxelles
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », in *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F., Ed. De Boeck, Bruxelles, p.101-137
- Saba T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, n°3, vol.34, p.25-37
- Sullivan P., Heitmeyer J. (2008), "Looking at Gen Y shopping preferences and intentions: exploring the role of experience and apparel involvement", *International Journal of Consumer Studies*, vol 32 (3), p.285-295
- Thévenet M, Dejoux C., Marbot E., Bender A.F. (2007), *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH*, Ed. Pearson Education
- Tremblay M., Audet J., Gasse Y. (2010), « Aspirants entrepreneurs : le cas de la génération Y », *Document de travail*, 2010-001, Université de Laval
- Whetten D.A., Cameron K.S. (2011), *Developing management skills*, 8ième edition, Ed. Prentice Hall
- Yeaton K. (2008), "Recruiting and managing the 'Why'?", *the CPA Journal*, LXXVIII (4), p.68-72

Annexe, Echantillon touché

	Statut	Sexe	Age	Secteur d'activité	Intitulé de poste	Taille entreprise	Parcours intégration	Habitude de promotion
1	Cadre encadrant	F	27	Audit	Auditeur sénior	15	NON	Potentiel et performance du collaborateur vs besoin de l'organisation
2	Cadre encadrant	F	26	Conseil	Business Manager	100 à 200	OUI	Performance individuelle et besoin de l'organisation
3	Cadre non encadrant	F	27	Culture	RRH	2600	NON	Performance individuelle et besoin de l'organisation
4	Cadre non encadrant	H	27	Conseil	Ingénieur des Technologies de l'Information	10 000	OUI	Comité carrière avec passage en revue de l'ensemble des collaborateurs, et mise en perspective d'une trajectoire probable au sein de l'entreprise
5	Cadre non encadrant	H	27	Pharmaceutique chimique	Acheteur	2200	OUI	Potentiel et performance du collaborateur vs besoin de l'organisation
6	Cadre non encadrant	F	27	Conseil	Chargé de projet formation	10 000	OUI	Comité carrière avec passage en revue de l'ensemble des collaborateurs, et mise en perspective d'une trajectoire probable au sein de l'entreprise
7	Cadre non encadrant	F	24	Conseil secteur public	Consultante	50 à 100	NON	Potentiel du collaborateur et envie du collaborateur vs besoin et capacité de l'organisation
8	Cadre non encadrant	H	26	Audit	Auditeur financier	15	NON	Potentiel et performance du collaborateur vs besoin de l'organisation
9	Cadre non encadrant	H	26	Audit	Auditeur financier	15	NON	Potentiel et performance du collaborateur vs besoin de l'organisation
10	Cadre encadrant	F	25	Conseil secteur public	Consultante sénior	50 à 100	NON	Potentiel du collaborateur et envie du collaborateur vs besoin et capacité de l'organisation
11	Cadre encadrant	F	25	Conseil Secteur public	Consultante sénior	50 à 100	NON	Potentiel du collaborateur et envie du collaborateur vs besoin et capacité de l'organisation

12	Cadre encadrant	F	27	Conseil secteur public	Consultante sénior	50 à 100	NON	Potentiel du collaborateur et envie du collaborateur vs besoin et capacité de l'organisation
13	Cadre encadrant	H	28	Pharmaceutique chimique	Attaché de clientèle export	2200	OUI	Potentiel et performance du collaborateur vs besoin de l'organisation