

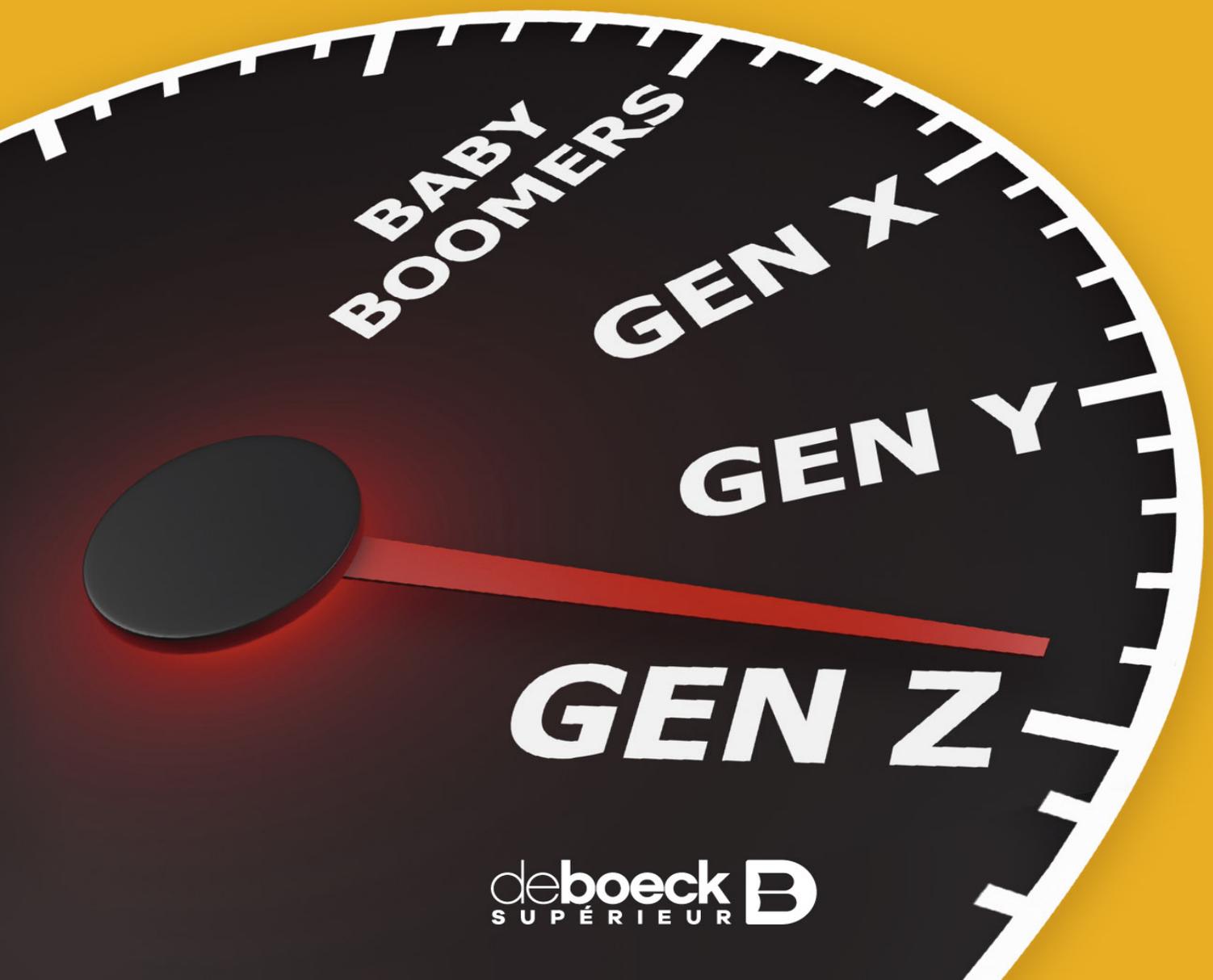
LE MANAGEMENT  
EN PRATIQUE

Daniel OLLIVIER  
Catherine TANGUY

Préface de Gilles BABINET

# Génération Y & Z

Le grand défi intergénérationnel



deboeck **B**  
SUPÉRIEUR

LE MANAGEMENT  
EN PRATIQUE



Daniel OLLIVIER  
Catherine TANGUY

*Préface de Gilles Babinet*

# GÉNÉRATIONS Y & Z

Le grand défi intergénérationnel



# SOMMAIRE

Couverture

Préface

Remerciements

Introduction

Première partie - Les jeunes générations dans la société

1 - La cartographie générationnelle

2 - Les jeunes, la culture et le numérique

3 - Les jeunes et le consumérisme

4 - Les jeunes et la politique

5 - Les jeunes et leurs projets de vie

Deuxième partie - Les jeunes générations dans l'entreprise

6 - La vision de la hiérarchie et de l'engagement professionnel

7 - Sentiment d'appartenance des jeunes et vision du collectif

8 - La vision de l'organisation et du bien-être au travail

Troisième partie - L'entreprise et les nouvelles générations

9 - L'entreprise de demain

10 - La métamorphose du leadership

11 - Le contrat d'engagement des jeunes recrues

12 - La collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective

Conclusion

Bibliographie

Liste des figures

Notes

Résumé

## Préface

« Je ne comprends plus mes enfants ». Quel parent n'a pas une fois prononcé cette phrase à l'égard d'une fille ou d'un fils dont les codes, les centres d'intérêt semblaient échapper totalement à ce qui aurait semblé aller de soi ?

Mais au xx<sup>e</sup> siècle, cette situation s'est largement approfondie, car nos enfants ne sont pas des adolescents normaux : ils vivent au cœur d'un instant d'incidence de l'humanité, celui où le fait d'être connecté en permanence au monde n'est plus un privilège, mais un droit et peut être un jour un devoir.

Ces adolescents vivront probablement plus de 100 ans pour nombre d'entre eux, ils connaîtront une planète peuplée par 13 ou 14 milliards d'habitants, ils seront « augmentés » à bien des égards et la rupture anthropologique qui est parfois contestée par certains scientifiques sera d'ici peu devenue une évidence. Que faire de la mémoire dans un univers où le réseau l'amplifie d'une façon illimitée ? Quelle notion de liberté lorsque les courants de pensée s'expriment littéralement à l'échelle de l'univers humain ?

Pareil choc n'est probablement jamais arrivé depuis l'avènement de l'âge historique, c'est-à-dire depuis la fondation des premières villes, sous Summer, instant fragile qui modifiera définitivement l'humanité pour la faire entrer dans la civilisation. À l'heure où cette civilisation 1.0 s'impose désormais à tous, à l'exclusion d'une poignée

d'Indiens réfugiés dans le bassin amazonien, naît la seconde civilisation : la 2.0. Celle où la machine est devenue une excroissance essentielle à l'ensemble des humains, celle où l'ouverture est une règle, où les nations sont dépassées, où la verticale est battue en brèche par l'efficacité de la multitude.

De cela, il convient de comprendre les immenses implications ; car se lamenter sur un idéal rousseauiste ne sert à rien ; il nous faut comprendre cette dynamique si nous voulons à tout le moins en tirer les meilleurs aspects. Car le monde qui vient est, pour aussi effrayant qu'il semble, aussi magnifique par bien des aspects : l'appréhension de l'autre est profondément modifiée par les réseaux, le potentiel des sciences explose et, curieusement, cette génération hyperconnectée semble éprise d'idéal à un point qui n'avait été observé depuis de longues décennies.

Voilà pourquoi *Génération Y & Z. Le grand défi intergénérationnel* écrit par Daniel Ollivier et Catherine Tanguy est un ouvrage essentiel ; un guide et un livre de combat positif dans un monde détonnant.

### **Gilles BABINET**

Digital champion de la France auprès de la Commission européenne, entrepreneur, il est auteur de plusieurs ouvrages dont notamment *Transformation digitale : l'avènement des plateformes* (2016) et *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité* (2014).

## Remerciements

La conception d'un tel projet dépasse les deux auteurs, c'est une communauté d'acteurs qui est à l'origine des apports et expériences relatés dans cet ouvrage.

Flora Ollivier a participé, dès le début, à la conception de ce livre et joué un rôle important dans la recherche documentaire (études, enquêtes...), ainsi que dans l'animation du panel des jeunes (320 personnes) et la relation avec les écoles. En tant que membre de la génération Y, ses remarques et contributions ont été précieuses.

Nous remercions Corinne Grassagliata (ENCIA) de nous avoir donné l'opportunité de collaborer étroitement avec elle et deux de ses classes sur ce projet pendant une année entière. Plusieurs rencontres ont été organisées tout au long de l'année, pour mieux comprendre les positions et attentes des jeunes sur les différents thèmes abordés dans ce livre.

De la même manière, nous remercions Jean-David Picard (ITIS) et Patrick Mercet (INGETIS), qui nous ont offert la possibilité de travailler avec eux sur le décryptage de cette nouvelle génération Z et d'impliquer les équipes pédagogiques et les étudiants de leurs deux écoles dans cette démarche.

Nos remerciements concernent aussi les grands témoins et experts reconnus, depuis de nombreuses années, dans ce domaine que sont

Hervé Serieyx et Marc Raynaud. Ils nous ont apporté leur éclairage sur l'approche générationnelle.

Une attention particulière aussi pour Louisa Mezreb (Facem Management), très investie, avec qui nous avons eu le plaisir de concevoir un référentiel des compétences intergénérationnelles qui fait autorité.

Merci aux dirigeants, managers et responsables des ressources humaines engagés dans cette démarche et qui, depuis maintenant une dizaine d'années, nous associent aux évolutions managériales de leur entreprise sur ce thème. Les organisations consulaires et les clubs de dirigeants jouent aussi un rôle important dans l'animation des réseaux professionnels, qui sont des laboratoires utiles pour promouvoir les pratiques innovantes.

Nous remercions très chaleureusement Régis Delière pour la qualité de son témoignage et son implication dans la démarche. Son expérience du terrain a été précieuse pour tester certaines innovations proposées dans ce livre.

Un grand merci à l'ensemble des jeunes du panel pour leur confiance et leur persévérance dans la conduite de ce projet ambitieux, et à ceux que nous avons sollicités individuellement pour apporter un témoignage sur leurs expériences personnelles, à savoir Audrey Liautaud, Louis Haincourt et Tony Lopes Garcia.

Pour finir, nous voulons aussi saluer notre éditeur, pour sa confiance durant ce partenariat au long cours. Il est, sans nul doute, par son incitation à écrire un nouveau livre sur ce sujet, à l'origine de l'envie de nous lancer dans cette belle aventure.

## Introduction

L'intégration des nouvelles générations à la vie professionnelle, sujet clivant par excellence, est une problématique qui remonte maintenant à une petite décennie. Les positionnements des acteurs au sein de l'entreprise faisaient alors le grand écart entre ceux qui se refusaient à reconnaître tout bien-fondé à l'approche générationnelle et d'autres, pour qui c'était un enjeu stratégique. Au milieu, il y avait les managers en souffrance, qui se sentaient remis en cause dans leurs convictions et valeurs.

C'est dans ce contexte que nous avons publié en 2008 *Génération Y mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise !* pour décrypter sur quoi repose le fossé générationnel, mais surtout apporter des méthodes et outils aux managers. En France, c'était le premier livre sur le sujet et il a ouvert la voie à une quinzaine d'ouvrages sur l'intégration de la génération Y et le management intergénérationnel. Ce livre a reçu un très bon accueil auprès des encadrants et des responsables des ressources humaines, et plus largement auprès de tous ceux qui sont confrontés à cette problématique : enseignants, conseillers pédagogiques, tuteurs. Il a essuyé aussi, à l'époque, quelques reproches de chercheurs estimant que, sur un plan purement scientifique, il n'était pas prouvé que les jeunes concernés soient fondamentalement différents de leurs aînés.

Les faits sont têtus... et les entreprises se sont, depuis, largement emparées de cette problématique pour passer à l'action.

Depuis une décennie, nous avons eu l'opportunité d'accompagner de nombreux projets au sein des entreprises et des administrations, mais aussi en relation avec les chambres de commerce et d'industrie, les missions locales de l'emploi, les écoles ou les CFA. Nous avons eu l'opportunité d'approfondir, à travers ces projets, notre expertise, mais aussi de renforcer notre conviction : les jeunes sont une chance... et pas un problème. Ce qui pose problème, c'est la vitesse du changement et la capacité de l'entreprise à s'adapter et à faire évoluer son leadership.

À ce propos, Michel Serres, Hervé Serieyx ou Joël de Rosnay, pour ne citer qu'eux, montrent à travers leurs travaux que l'approche générationnelle a des effets sur toute la société et qu'elle représente un enjeu sociétal.

Avec l'arrivée de la génération Z, il nous semble essentiel de partager dans un nouveau livre notre expérience du terrain et de prendre aussi en compte le positionnement adopté pour les dernières cohortes de jeunes appartenant à la génération Y. C'est pourquoi nous avons choisi ce titre : *Génération Y & Z*.

Nous savons qu'il est compliqué de démêler ce qui relève de l'âge, du changement générationnel, des bouleversements culturels, mais aussi de l'impact des technologies. Nous savons que la jeunesse est plurielle... et que le clivage s'aggrave entre « intégrés » et « déclassés », au point que cela mériterait d'être un sujet en soi. Nous sommes conscients que notre regard privilégie l'analyse de trois quarts des jeunes de ces deux générations, c'est-à-dire ceux qui sont aujourd'hui potentiellement en mesure d'attirer les entreprises, et de trouver leur place au sein même de la société. Le dernier quart de ces deux générations se trouve dans une situation d'exclusion qui impose

politiquement des mesures d'urgence au risque sinon de vivre prochainement une crise sociale de grande envergure.

Dans ce nouveau livre, au-delà des jeunes Y et Z que nous avons pu observer en situation professionnelle, nous avons voulu identifier la vision du monde du travail à laquelle les jeunes Z aspirent.

La première partie, « Les jeunes dans la société », apporte une vision globale de ces jeunes à travers leurs pratiques et comportements en matière de culture, de consumérisme et sur le plan politique. Comprendre ce qu'ils sont en tant que consommateurs ou citoyens apprend beaucoup sur leur devenir de salariés.

La deuxième partie, « Les jeunes générations dans l'entreprise », a pour objet de porter l'analyse sur leur vision de l'entreprise, de l'engagement professionnel, de la relation hiérarchique et du collectif. Nous avons mis en place pour parvenir à cette ambition un panel de 320 jeunes et avons collaboré avec trois écoles.

La troisième partie, « L'entreprise face aux nouvelles générations », a pour finalité de mettre en valeur l'entreprise de demain, les évolutions à conduire dans le système de management et dans la métamorphose du leadership, afin de développer efficacement le niveau d'implication individuelle et la collaboration intergénérationnelle.

Ainsi, ce livre intéressera un large auditoire conscient que l'intégration des jeunes et la complémentarité des générations représentent, plus que jamais, un enjeu stratégique pour l'entreprise, mais aussi pour la société.

Nous vous souhaitons une lecture agréable et enrichissante.

## Première partie

# LES JEUNES GÉNÉRATIONS DANS LA SOCIÉTÉ

**Chapitre 1** – La cartographie générationnelle

**Chapitre 2** – Les jeunes, la culture et le numérique

**Chapitre 3** – Les jeunes et le consumérisme

**Chapitre 4** – Les jeunes et la politique

**Chapitre 5** – Les jeunes et leurs projets de vie

# 1 La cartographie générationnelle

Ce chapitre vous permettra de :

- Identifier la vision de ce qu'est la jeunesse à travers une approche historique, sociétale et marketing ;
- Mettre en relief le bien-fondé de l'approche générationnelle au regard des enjeux actuels ;
- Cerner les éléments clés de la cartographie et les caractéristiques de chaque génération.

Cet ouvrage a pour but de mieux comprendre le mode de fonctionnement des nouvelles générations (Y et Z), et il est bénéfique d'envisager une telle démarche en faisant référence aux générations précédentes. La cartographie a cette finalité, puisqu'elle permet d'utiles comparaisons, d'une génération à l'autre, sur la manière de penser et d'agir.

Cet exercice est difficile. Il sera critiqué. D'aucuns diront qu'il est dangereux de classer les personnes en fonction de leur âge.

Toutefois, nous pensons qu'identifier les schémas de vie préférentiels, sans occulter la richesse de la pluralité, permettra de mieux préparer l'avenir et vivre le présent, de lever des obstacles et de profiter pleinement du potentiel que représentent les jeunes générations.

Nous vous proposons dans cette partie de clarifier dans un premier temps ce que recouvre le concept de jeunesse.

# 1. QU'EST-CE QU'ÊTRE JEUNE ?

À cette étape, nous vous proposons de faire un bref détour historique sur la notion de jeunesse, puis de regarder comment sociologues et marketeurs ont tenté de clarifier cette notion.

## 1.1 La vision historique

Cette notion change suivant les époques et les territoires. Chez les Romains, les hommes restaient *juventus* jusqu'à 50 ans ou bien jusqu'à la mort de leur père.

Mais, comme le rappelle Claude Lévi-Strauss, « les sociétés archaïques les plus différentes à travers le monde conceptualisent de façon identique les rites d'initiation ». Quelles que soient les origines ethniques, il existe bel et bien des rites de passage entre l'enfance et l'âge adulte.

La finalité des rites est claire : il s'agit pour les adultes d'intégrer les adolescents au groupe social en leur imposant des épreuves violentes qui exigent une soumission totale, où le corps est directement concerné, recevant les marques tangibles qui doivent le situer dans la lignée des genres et des générations, en même temps que le sujet reçoit un enseignement destiné à l'introduire aux secrets de la tradition.

Les cultures archaïques ou traditionnelles, comme d'ailleurs, jadis, les classes pauvres de notre société, ont toujours fait en sorte que cet âge (l'adolescence) soit réduit à sa plus simple expression.

Les tout premiers travaux scientifiques sur le sujet en Occident sont assez récents. Ils coïncident avec la naissance de la psychologie et de la sociologie, au début du xx<sup>e</sup> siècle.

Aujourd'hui, on peut considérer qu'il y a une forme de consensus sur le fait qu'être jeune s'apparente à un processus de socialisation entre l'adolescence et l'âge adulte. Mais l'allongement de la durée moyenne des études, la lente accession à la stabilité professionnelle, les difficultés à jouir d'un logement autonome faussent les contours des bornes traditionnelles. Finie l'idée qu'après 24 ans, tout le monde est établi, ce qui était encore la norme jusqu'en 1970.

Pour autant, cette période, bien que chahutée en termes d'autonomie financière, se révèle être un moment privilégié de construction de soi, au sens culturel. Les goûts, les préférences, le prisme par lequel une personne décrypte les événements se jouent, pour l'essentiel, avant 30 ans.

L'INSEE a d'ailleurs choisi comme borne supérieure l'âge de 29 ans pour classer la jeunesse. Il faudrait certainement parler de « jeunesses », car on ne peut passer outre les conditions sociales des individus, de même qu'on ne peut rester aveugle aux changements du monde auxquels tous s'adaptent et qui vont avoir des conséquences sur nos vieilles organisations, quelles qu'elles soient.

## **1.2 L'approche sociétale du Crédoc**

C'est un regard sociétal que nous proposent les chercheurs du Crédoc dans l'étude de décembre 2012 intitulée « Les jeunes d'aujourd'hui, quelle société pour demain ? ».

Une classification en six groupes des 18-29 ans a été réalisée. Nous vous en livrons l'essentiel. Les chercheurs portent un regard sociétal sur les générations.

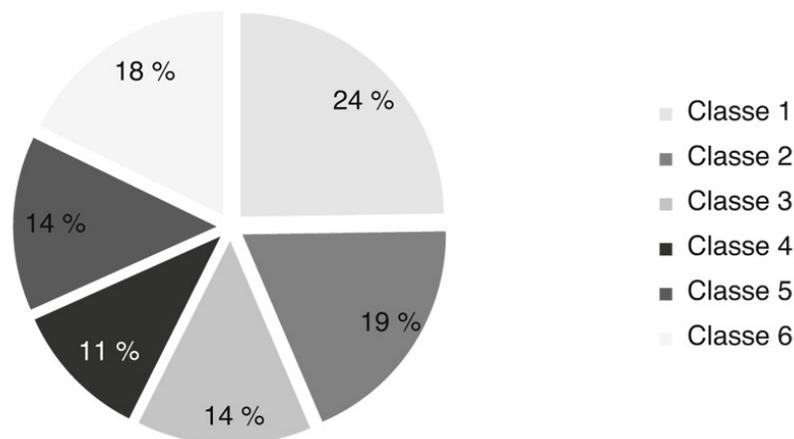


Figure 1.1 Répartition des 18-29 ans selon le Crédoc

**Classe 1 :** Les installés avec enfants (ils représentent 25 % du panel)  
 Ces jeunes, majoritairement âgés de 25 à 29 ans, ont des niveaux de diplômes peu élevés. Ils souffrent de restrictions, notamment liées au prix du logement. Ce sont des inquiets qui considèrent majoritairement que la société a besoin de se transformer. Ils ont moins d'engagement associatif que les autres.

**Classe 2 :** Les installés sans enfants (19 %)  
 Ces 25-29 ans, professions intermédiaires ou cadres, ont des niveaux de diplômes plus élevés que les autres groupes et des revenus élevés. Bien qu'ils soient le plus souvent locataires, les dépenses de logement ne pèsent pas sur leur budget. Ils pensent moins que les autres que la famille est le seul endroit où l'on se sente bien. Ils reçoivent plus souvent des amis et des relations.

**Classe 3 :** Les instables avec autonomie de logement (14 %)  
 Dans cette classe, on trouve des chômeurs, des employés et des ouvriers. Locataires, ils doivent s'imposer des restrictions liées à leur précarité et à leurs faibles revenus.

**Classe 4 :** Les étudiants avec autonomie résidentielle (11 %)

Ceux-là n'ont franchi qu'une étape vers la vie d'adulte : ils ne vivent plus chez leurs parents. Ils font davantage partie d'associations culturelles, de loisirs, étudiantes.

Ils sont plus nombreux à considérer que la société n'a pas besoin de se transformer.

**Classe 5 : Les instables sans autonomie résidentielle (14 %)**

Surreprésentés dans les communes rurales, peu ou pas diplômés, ces jeunes, attirés par les produits innovants, sont engagés dans le monde associatif.

**Classe 6 : Les étudiants chez leurs parents (18 %)**

Ces jeunes célibataires de 18 à 24 ans vivent dans des foyers aux revenus élevés. Moins nombreux à penser que la société a besoin de se transformer profondément, ils sont engagés dans l'associatif et le culturel. Ils ne souffrent pas de restrictions. Ils sont particulièrement attirés par les innovations.

On pourrait vite déduire de cette catégorisation que la jeunesse en tant que telle n'existe pas, et que cette pluralité tue dans l'œuf toute tentative de classification autre qu'émiettée par classes.

Pour autant, aussi intéressante et pertinente soit-elle, nous allons voir que d'autres angles de vue existent pour caractériser les tendances.

### **1.3 La vision marketing**

Depuis une vingtaine d'années, certains spécialistes du marketing se sont intéressés de très près aux jeunes et ont joué un rôle clé pour comprendre les évolutions générationnelles.

Ce regard orienté marketing tente lui aussi de catégoriser les jeunes générations : l'institut Dentsu Aegis Network, quatrième groupe mondial de communication, propose ainsi de mettre en lumière quatre groupes distincts : les « Trendnetters », les « Alter-natives », les

« LYFpreneurs » et les « Betablazers ». Vous ne les connaissez pas ? Venez les découvrir avec nous !

- Trendnetter : jeu de mots entre *trendsetter* (avant-gardiste) et *net* (utilisation du net), ce terme pourrait se traduire par « avant-gardistes digitaux ».
- Alter-natives : Littéralement « nés dans l'autrement », une traduction possible pourrait être « alternatifs digitaux ».
- LYFpreneurs : effet de style entre *life* (la vie) et entrepreneur, on pourrait dire en français « artisan de vie ».
- Betablazers : trait d'esprit entre la notion de *beta*, c'est-à-dire une version d'essai en informatique et *blaze*, se frayer un chemin ; le plus proche en français serait « explorateur de tendance ».

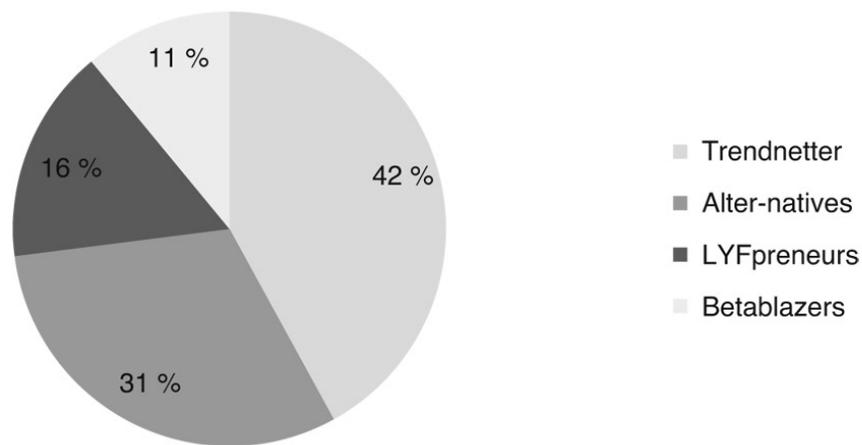


Figure 1.2 Répartition selon l'institut Dentsu Aegis Network

Le premier profil à connaître, c'est celui des Trendnetters, qui représentent 42 % de la jeune génération et qui sont ceux auxquels les annonceurs s'adressent généralement. « Branchés et très intéressés

par l'image qu'ils projettent, ils font aussi preuve d'une conscience sociale et sont des preneurs de risque », révèle l'étude.

De leur côté, les Alter-natives, qui regroupent 31 % des jeunes étudiés, veulent « changer le cours des choses, sont des consommateurs réfléchis qui utilisent le web pour leurs achats et leur consommation média. Intéressés par la nouveauté, ils ne partagent que ce qu'ils trouvent réellement pertinent ».

Les LYFpreneurs (16 %), quant à eux, s'intéressent fortement à la question environnementale, à l'alimentation saine et à l'investissement dans des entreprises qui investiront pour eux en retour (sous la forme de remises, de promotions, etc.). « Intéressés par une déconnexion de la technologie, ils croient aux expériences réelles. »

Enfin, les Betablazers, qui représentent une minorité de 11 % des profils analysés, « sont motivés par leur épanouissement personnel et sont prêts à investir pour la qualité dans leurs achats ».

Vous le voyez, tous ces jeunes ont des visions de la vie et des attentes très différentes, en dépit de leur âge similaire.

Certes, quand on s'intéresse aux générations, il importe d'être prudent, en sachant prendre en compte d'autres éléments que l'âge, notamment l'aspect social, qui va venir teinter de différences les adaptations culturelles des cohortes.

## **2. L'APPROCHE GÉNÉRATIONNELLE**

L'approche générationnelle, qui distingue les différentes générations, est une grille de lecture complexe, comme nous pouvons le voir à travers les études précédentes ; elle ne peut être l'unique grille de lecture.

## 2.1 La tentation du « No generation at all »

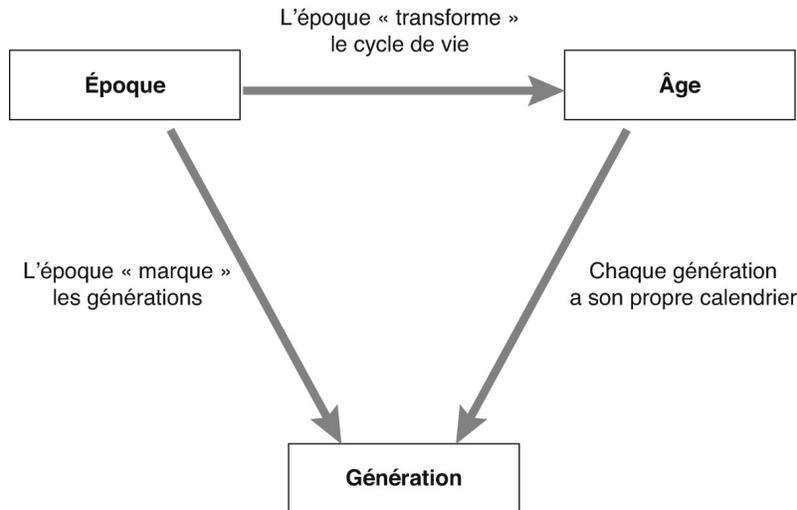
C'est notamment la thèse que soutiennent les auteurs Thomas Koulopoulos et Dan Keldsen dans *The Gen Z Effect*.

Il serait temps, selon eux, d'avoir un regard post-générationnel sur les organisations. Le monde ayant changé pour tous, ces auteurs défendent l'idée qu'avec l'avènement du digital, la génération Z sera la dernière génération du XXI<sup>e</sup> siècle que l'on pourra qualifier comme telle.

Ils vont jusqu'à affirmer que les générations, au sens où nous l'avons entendu jusqu'à aujourd'hui, ont fait place à des « microgénération » et que la programmation des sorties de nouveaux produits du leader mondial des tablettes numériques pourrait bien définir le bornage sociologique des cohortes, à l'avenir.

Certes, ce point de vue est intéressant, ne serait-ce que parce qu'il participe à dépasser les clivages générationnels et les jugements de valeur négatifs, mais il est restrictif par rapport à la richesse de l'approche générationnelle.

Car si notre monde est en effet, pour une part, défini par les médias et la technologie, il ne se résume pas à cela. Cela reviendrait à dévaloriser notamment la place de l'éducation dans la construction d'une personne, ainsi que les marqueurs sociaux et culturels qui forgent la personnalité. Ainsi, une personne qui, dans sa prime enfance, a vécu l'attentat du 11 septembre 2001 en verra son regard sur le monde affecté en profondeur, mais pas de la même manière qu'un adulte ayant vécu la même expérience.



Source : openbook edition

**Figure 1.3 Les facteurs générationnels**

Nous savons en effet que :

- La technologie accélère et rapproche, mais elle ne forge pas, et tant mieux, la totalité de notre vécu. Nous pensons que les marqueurs générationnels vont subsister. En effet, détenir l'information sur des événements est une chose, vivre un événement en est une autre.
- Les neurosciences nous enseignent que même si nous faisons des choix conscients en tant qu'êtres humains, des tris dans le cerveau se font à notre insu, en fonction de stimuli externes, et des préférences se dessinent. Nous forgeons ainsi une enveloppe culturelle propre à une époque, sur un territoire donné.
- Les parents, les institutions, l'école sont en perpétuel réajustement pour proposer ce qu'ils pensent être la meilleure éducation, en rupture ou en continuité avec les réalisations des générations précédentes. Les différents mouvements de balancier ne sont pas sans conséquence. Ainsi, si la génération Y a été sous une pression

scolaire sans précédent, dans la croyance partagée que faire des études allait garantir un positionnement socioprofessionnel avantageux, la génération suivante de parents met l'accent sur le développement personnel des enfants, sans la même obsession ni les mêmes illusions. Comme le disait fort joliment Haim Ginott, pédopsychologue décédé en 1973 : « Les parents parlent souvent de la jeune génération comme s'ils n'avaient rien à voir avec elle. »

- Les marketeurs ne dépensent ni leur temps, ni leur énergie, ni leur argent pour rien. Depuis plus de 30 ans et le développement du pouvoir de prescription d'achat par les plus jeunes, les changements générationnels sont scrutés à la loupe pour apporter aux entreprises les leviers les plus pointus et les études les plus documentées, afin d'attirer et de fidéliser les consommateurs.
- Il n'est pour finir pas interdit de penser qu'une génération à venir se défera de la technologie, soit pour des raisons environnementales, soit par choix philosophique, et que son vécu générationnel sera encore différent et traçable.

De ce fait, réduire les nouvelles générations à leur relation aux nouvelles technologies est une vision simpliste de l'approche générationnelle. Celle-ci se nourrit de différents registres que nous nous proposons de présenter dans cet ouvrage. Nous pensons que la négation des générations à venir n'a pas de raison d'être et que l'approche générationnelle va prendre, au fil du temps, une importance accrue.

## **2.2 Le bien-fondé de l'approche générationnelle**

Il est intéressant de constater qu'en moins d'une décennie, l'approche générationnelle est devenue une dimension clé du management de

nos entreprises ; cette approche a fait, ces dernières années, la démonstration qu'elle n'était pas une invention des consultants.

On a dit que cette approche générationnelle ne reposait sur aucun fondement scientifique, qu'elle avait pour finalité de stigmatiser la jeunesse ou, à l'inverse, de lui accorder une importance qu'elle ne méritait pas.

Interrogez-vous sur les motivations de ces détracteurs qui se complaisent à défendre l'idée que les générations sont toutes les mêmes... et qu'il n'y a pas matière à faire évoluer notre manière de faire.

Hervé Serieyx, Joël de Rosnay et Michel Serres ont pour leur part, comme d'autres éminents observateurs, montré l'intérêt qu'ils portaient à cette approche dans la compréhension des évolutions sociétales et managériales. Peter Drucker, que l'on surnommait le pape du management, avait repéré dans ses derniers travaux le fait que les nouvelles générations représentaient pour les entreprises une opportunité intéressante pour conduire le changement.

Il est possible que les différences générationnelles ne soient que la partie émergée de l'immense iceberg du changement culturel.

Ainsi, il est intéressant de constater une convergence dans une certaine manière de penser de ces jeunes, quels que soient la catégorie socioprofessionnelle des parents, le niveau de formation initiale, voire le pays d'origine. Sur toute la planète, les jeunes regardent les mêmes séries, apprécient les mêmes musiques et utilisent les mêmes codes vestimentaires.

Nous avons eu le plaisir d'écrire le premier ouvrage sur ce sujet en France, à savoir *Génération Y mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise !* publié chez De Boeck Supérieur en 2008 (réédité en 2011). Force est de constater que l'approche générationnelle a acquis sa légitimité durant cette décennie.

Nous insistons, dans l'utilisation d'une telle approche, sur l'importance d'adopter une posture profondément bienveillante. L'objet n'est pas de diviser, mais de favoriser les synergies entre générations.

## **2.3 La rupture générationnelle**

Aujourd'hui, l'approche générationnelle prend une place importante, encouragée par la survalorisation de la jeunesse dans nos sociétés (la jeunesse, pas les jeunes... lesquels sont, au contraire, généralement vus comme un danger par les médias).

En ce qui concerne le monde professionnel, cette approche est stratégique pour deux raisons essentielles, dont les effets se cumulent :

- la démographie, car le renouvellement des effectifs amorcé depuis 2010 se poursuit massivement au sein des entreprises et administrations : les générations Y et Z constitueront en 2020, pour la France, la moitié de la population active (INSEE) ;
- la culture, puisque les nouvelles générations (Y et Z) ont des codes spécifiques et communs, en décalage avec les us et coutumes des générations précédentes.

Ainsi, le libéralisme comportemental et l'individualisation forment la trame de base de la compréhension des enjeux qui touchent aux relations intergénérationnelles. En effet, les tendances d'individualisation des valeurs mises en exergue par Olivier Galand et Pierre Bréchon dans l'ouvrage *L'individualisation des valeurs* se confirment dans l'ensemble de la population ; elles sont néanmoins plus accentuées chez les plus jeunes.

Dans une étude réalisée en 2010, 65 % des moins de 30 ans pensaient qu'un mariage pouvait cesser par simple accord entre les

époux.

Les jeunes sont en recherche de structures librement choisies, à la place des repères et entraves traditionnels (famille, classe sociale, conjoint).

Cette libération a un prix, qui se traduit par un vide identitaire. La quête d'identité va se traduire par un regroupement en tribus. La consommation devient un acte rituel qui donne un espace, une communauté et une temporalité.

Parallèlement, l'affect et la réalisation de soi deviennent deux leviers prépondérants des arbitrages de vie. Nous aurons l'occasion de revenir longuement sur ces deux dimensions dans les chapitres à venir.

Il est clair que les générations précédentes, attachées à la propriété et la sécurité, sont pour le moins surprises par des choix qu'elles n'auraient pas opérés de la même façon. Ainsi, à titre d'illustration, l'arbitrage générationnel entre alimentation et sortie au restaurant des plus jeunes est un casse-tête pour les baby-boomers. Les jeunes, même les moins nantis, vont choisir des restrictions quotidiennes en denrées alimentaires pour pouvoir dépenser une grosse somme chez un restaurateur. Si ce choix semble ubuesque pour les aînés, c'est bien parce qu'ils n'ont pas eu le même vécu.

Il est essentiel de se donner les moyens de comprendre les différences générationnelles. Il ne s'agit pas d'encourager les clivages, mais au contraire d'éviter de tomber dans le jugement.

### **3. LA CARTOGRAPHIE GÉNÉRATIONNELLE**

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous vous proposons de décrire la cartographie générationnelle et les caractéristiques des

générations. En préalable, il est nécessaire de clarifier le concept de génération.

### **3.1 Le concept de génération**

Accordons-nous sur les trois principes qui vont nous permettre de clarifier ce concept dans sa dimension sociologique :

1. Une génération, c'est un groupe d'individus qui partagent, dans un contexte économique et social donné, la même histoire.
2. Chaque génération est « marquée » pour la vie par les expériences initiatrices vécues au temps de sa jeunesse (20 ans). L'impact est d'autant plus important que les ruptures sont fortes.
3. Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés (assimilation, répulsion).

Chaque génération a sa propre histoire et ses marqueurs spécifiques. L'histoire influence profondément les « moteurs » de chaque génération. Ainsi, on constate que celles qui apparaissent dans la première partie du xx<sup>e</sup> siècle se construisent autour de critères économiques (krach boursier de 1929, guerres mondiales, exode rural...). Les générations nées ensuite subissent plus l'influence de critères culturels ou sociaux (mai 68, sida...), alors que les dernières générations dépendent plus fortement des mutations technologiques. La longévité d'une génération est, entre autres, fonction du rythme selon lequel s'effectuent les changements. Comment s'étonner de la transformation radicale de nos modes de fonctionnement lorsqu'on sait que tous les dix ans, le savoir se renouvelle pour moitié ? Cette définition dépasse les frontières géographiques. Mondialisation oblige, on retrouve aujourd'hui des comportements similaires dans tous les pays émergents, Chine incluse.

## 3.2 Les différentes générations au travail

Dans le milieu professionnel cohabitent aujourd'hui quatre générations différentes, à savoir les baby-boomers, les générations X, Y et Z. Voici, à titre indicatif, les périodes qui concernent chacune de ces générations, en sachant que nous vous ferons grâce des querelles d'experts concernant les dates à retenir.

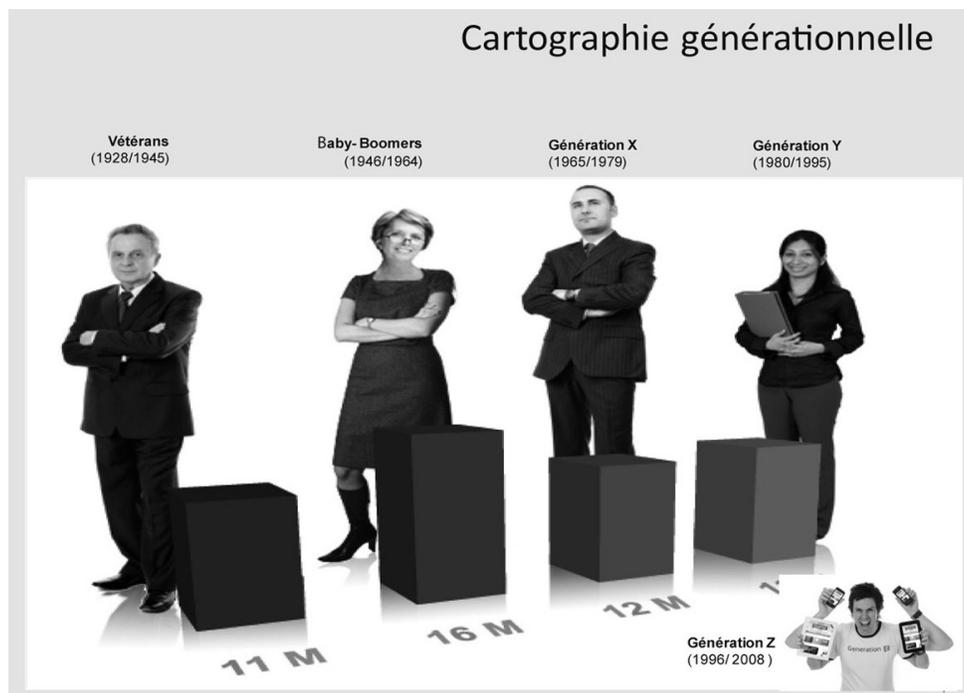


Figure 1.4 Cartographie générationnelle

Quelques éléments d'information pour situer le contexte des quatre générations qui nous intéressent aujourd'hui dans le monde du travail :

1. Le **baby-boom** (en opposition au baby-krach) correspond à l'accroissement important de la natalité juste après la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

La génération des baby-boomers a bénéficié de la croissance, du plein-emploi et de la liberté sexuelle. Elle incarne les espoirs de ses parents qui, sortant de la guerre, rêvaient du meilleur pour leurs enfants. Forte de l'embellie des trente glorieuses, cette génération a profondément modifié le système de valeur ambiant. Plutôt que l'oubli de soi et la contribution au bien commun de ses parents, elle a mis en avant l'estime de soi et la carrière.

Mai 68 a été un marqueur décisif pour cette génération. Cette période illustre la prise de pouvoir d'une génération qui aujourd'hui encore le détient. Éprise de liberté, elle a paradoxalement inventé la « société de consommation » et mis en exergue la réussite sociale.

Toutefois, il serait simpliste de résumer cette génération au seul confort matériel. Ce qui est déterminant à comprendre dans l'évolution culturelle de cette génération concerne son rapport à l'autorité. Avant Mai 68, l'adulte représentait le savoir, l'autorité suprême. L'adulte savait ce qui était bon pour les plus jeunes et disposait de tous les pouvoirs. Le maître mot était « tu comprendras quand tu seras grand ». Avec Mai 68, ce qui change, c'est qu'on n'est crédible et respectable que si l'on est compétent et respectueux soi-même. Peu importe que l'on soit adulte ou pas. Il faut tout expliquer, communiquer sans relâche, justifier ses actes. Les jeunes ne sont plus dociles. Ils ont tendance, plutôt, à s'affirmer et à contester systématiquement ce qui vient de l'adulte.

2. La **génération X** a connu la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique.

Génération X pour génération sacrifiée. Ces jeunes ont été les premiers à vivre massivement la séparation de leurs parents. Ils furent ensuite les premières victimes de la crise de l'emploi. L'ascenseur social est en panne et le progrès n'est plus une

croyance indiscutable. Les enfants n'ont plus la certitude de vivre mieux que leurs parents. D'ailleurs, la concordance entre le diplôme et le niveau de rémunération est remise en cause.

Le sida marque profondément cette génération, tout comme la catastrophe de Tchernobyl. C'est une génération de la désillusion. Après avoir été la source de tous les espoirs, la société devient l'explication de tous les problèmes.

De fait, cette jeunesse partage le même référentiel que les baby-boomers : celui de la toute-puissante société. Celle dont on doit tout attendre. L'effet boomerang va se traduire par une grande méfiance vis-à-vis de la politique et des idéologies. Le mouvement *punk* va incarner dans une certaine mesure les valeurs de cette jeunesse qui ne se voit pas d'avenir. Ayant perdu confiance en l'avenir et en elle-même, elle est désabusée et ne s'exprime guère à travers une contestation constructive de la société.

3. La **génération Y**, qui reprend un certain nombre des caractéristiques de sa devancière (individualisme notamment), porte en elle l'ambition d'être une génération pionnière et pas seulement suiveuse.

Son nom trouve son origine, évidemment, dans la chronologie de l'alphabet, mais plus encore dans le fait que ces jeunes Y (comme *why* en anglais) incarnent, à travers le « pourquoi ? », la remise en cause des valeurs et des contraintes qu'on veut leur imposer. Les jeunes Y incarnent une autre relation à l'autorité, au temps et à l'organisation. Cette génération est impatiente, interconnectée et vue comme infidèle par rapport aux pratiques des générations précédentes.

4. La **génération Z** est plus prudente et réaliste que la génération Y, elle apparaît moins insouciant que celle-ci, car elle est, en effet, marquée par le terrorisme, la précarité du marché du travail et les

questions climatiques. Cette génération interconnectée a de grandes similitudes avec sa devancière, mais aussi des différences, que nous aurons l'opportunité de présenter dans ce livre, notamment à travers son souci de l'avenir et de sa propre employabilité.

Les deux dernières générations sont fortement marquées par l'accélération des progrès technologiques. Elles disposent à travers cette appétence d'un réel avantage concurrentiel. Jamais autant par le passé, deux générations n'ont eu, aussi rapidement, les moyens d'affirmer leur pouvoir, et cela va forcément avoir une incidence sur le leadership et la relation d'autorité.

Alors que beaucoup d'entreprises ont encore du mal à intégrer la génération Y sur le marché du travail, « les jeunes que nous voyons arriver sont un autre tsunami, potentiellement juste aussi perturbateur », dit Jamie Gutfreund, directrice de la stratégie chez Intelligence Group, une filiale de la Creative Artists Agency, qui a entrepris l'analyse « Intern Sushi » (une plateforme de recrutement digitale centrée sur les jeunes générations). La force de leur impact, remarque-t-elle, va sans doute être considérable.

### **3.3 Les caractéristiques des générations**

Nous vous proposons de mettre maintenant l'accent sur les fondements qui caractérisent les différentes générations.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des quatre générations présentées préalablement :

Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment de bâtir une culture nouvelle</li> <li>• Perception d'être une génération charnière : « avant et après nous »</li> <li>• Idéalisme – volonté de réformer le monde</li> <li>• Recherche de la réussite professionnelle</li> <li>• Attrait pour l'expression collective</li> <li>• Vision positive de l'avenir</li> <li>• Respect des institutions et de l'autorité</li> <li>• Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération en quête d'identité</li> <li>• Se sent victime des problèmes économiques</li> <li>• Agressivité et cynisme</li> <li>• Apolitique, voire nihiliste</li> <li>• Individualisme</li> <li>• Négation des valeurs des baby-boomers</li> <li>• Érudition technologique</li> <li>• Scepticisme vis-à-vis de l'avenir</li> <li>• Désir d'équilibre entre la vie privée et le travail</li> <li>• Méfiance à l'égard des organisations et institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'immédiateté</li> <li>• Désir de contribuer</li> <li>• Confiance en soi et optimisme</li> <li>• Recherche d'un projet de vie et pas seulement d'un projet</li> <li>• Quête de développement personnel</li> <li>• Besoin de validation</li> <li>• Tolérance aux différences</li> <li>• Attrait pour l'expertise et les compétences</li> <li>• Notion d'enfant roi et exigence pour le respect de ses droits</li> <li>• Travailler moins et mieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyperconnectés</li> <li>• Ultrainstantanés</li> <li>• Culture du zapping</li> <li>• Partage et collaboration</li> <li>• Équilibre vie professionnelle et personnelle</li> <li>• Goût pour l'entrepreneuriat et la création</li> <li>• Hédonisme</li> <li>• Quête d'employabilité</li> <li>• Lucidité et pragmatisme</li> <li>• Exigence d'être traité d'égal à égal</li> <li>• Souci de sa propre image</li> <li>• Multiplicité des expériences de vie</li> </ul>

Ces différentes caractéristiques ne sont pas forcément conflictuelles entre les générations, mais elles peuvent l'être.

La question est souvent posée de savoir si les caractéristiques observées sont universelles, ou spécifiques à chaque pays.

Fait intéressant dans le domaine de la cartographie, nous vous proposons, à titre d'exemple, la cartographie générationnelle australienne proposée par Mark MacCrindle, qui est un expert

reconnu dans le monde entier (source : *The ABC of XYZ* de Mark McCrindle).

	<b>Boomers</b>	<b>GEN X</b>	<b>GEN Y</b>	<b>GEN Z</b>
<b>Célébrités</b>	Robert Redford Michael Caine Paul Hogan	Boy George Elle McPherson Molly Meldrum	Brad Pitt Kylie Minogue Jennifer Aniston	Beyoncé Knowles Delta Goodrem Britney Spears
<b>Marqueurs sociaux</b>	La monnaie australienne décimale (1966) Neil Armstrong marche sur la lune (1969) Guerre du Vietnam (1965-1973) Cyclone Tracy (1974) Changement d'hymne national (1974)	L'explosion de Challenger (1986) Passage de la comète de Halley (1986) Effondrement de la bourse (1987) Chute du mur de Berlin (1989) Tremblement de terre de Newcastle (1989)	Le désastre de Thredbo (1997) (éboulement de terrain ayant fait des dizaines de victimes) La tuerie de Colombine (1999) Nouveau millénaire (2000) Attentat des Twin Towers (septembre 2001) Attentat de BALI (2002) Invasion de l'Irak (2003)	Les attentats de Londres (2005) Ouragan Katrina Les Jeux olympiques de Pékin (2008) Mort de Mickael Jackson (2009) Éruption volcanique islandaise bloquant le ciel aérien européen Julia Gillard, première femme Première ministre (2010)
<b>Figures historiques et icônes</b>	Martin Luther King Superman	Mère Teresa Spiderman	Jean-Paul II Saddam Hussein	Benazir Bhutto Barack Obama
<b>Tendances de la mode</b>	Mini et maxi jupes Le bikini Les favoris Les pattes d'éléphant	Les pantalons blancs (pour les hommes) Les cheveux longs Les leggings Les baskets de luxe	Les couleurs fluo Le grunge Le jogging Le piercing Les pantalons treillis Les débardeurs	Les jeans taille basse Les slims Les grandes lunettes de soleil Les ceinturons sur les robes et jupes

			La coiffure de Jennifer Aniston dans <i>Friends</i>	
<b>Icônes de mode</b>	Jackie Kennedy Brigitte Bardot	Princesse Diana Cher Madonna	Kate Moss Jennifer Aniston	Lady Gaga Victoria Beckham
<b>Découvertes et percées scientifiques</b>	La théorie du Big Bang (48) Lancement du premier satellite faisant le tour de la Terre Mariner arrive sur Mars (1964)	Première transplantation du cœur (1967) Neil Armstrong marche sur la lune (1969) Premier bébé éprouvette (1978)	Découverte du sida (1980) Développement du décodage génétique (1984) La théorie des astéroïdes ayant provoqué la fin des dinosaures est avancée (1980)	Dolly, première brebis clonée, naît en 1996 Début des recherches sur les cellules souches (1998) Les humains ont entre 20 000 et 25 000 gènes (découverte de 2004)

Cette cartographie est intéressante, car elle montre la mondialisation des marqueurs sociaux. La proximité générationnelle est plus influente que la proximité professionnelle ou territoriale. Les jeunes Français se sentent plus proches des jeunes Australiens que de leurs propres parents.

### 3.4 Les paradoxes de la génération Z

Tentons donc d'approcher les tendances de cette génération Z, née dans l'incertitude économique, les attentats et les préoccupations environnementales.

Les Z, malgré de nombreuses études, notamment australiennes et américaines, mais aussi canadiennes et françaises, des plus

prestigieuses universités et des marketeurs et agences de prospective les plus en vogue, sont une génération complexe à appréhender. Les jeunes nés après 1995 semblent, en effet, pétris de valeurs qui peuvent paraître contradictoires, au premier rang desquelles :

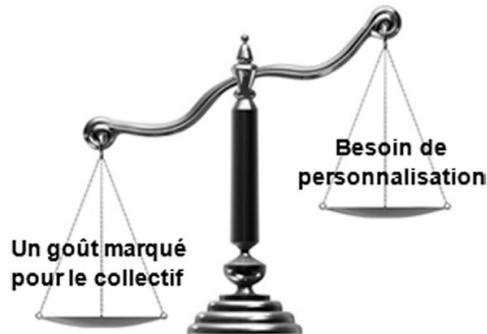


Figure 1.5 Le premier paradoxe

On constate que ces jeunes sont prêts à jouer un rôle important dans le partage d'information, à condition que leurs contributions soient visibles.

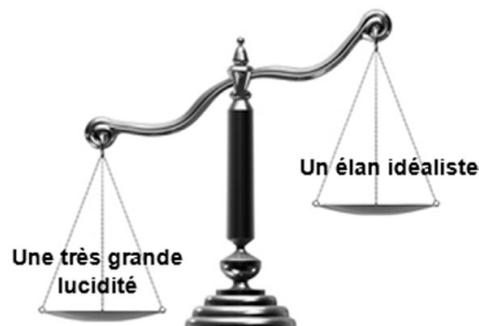


Figure 1.6 Le second paradoxe

Dans le domaine politique, ces jeunes ne sont pas naïfs au sujet de la dureté du monde dans lequel nous vivons et de l'existence d'une corruption généralisée, mais cela ne les empêche pas d'imaginer que la transformation des mœurs politiques puisse se faire.



Figure 1.7 Le troisième paradoxe

Les jeunes Z, plus que les Y, ont le souci de s'assumer (financièrement aussi), alors qu'ils sont souvent dans la gestion du moment présent. Les jeunes Américains, par exemple, occupent même plusieurs emplois pour prendre en charge leurs études et payer leur crédit. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces trois paradoxes tout au long de l'ouvrage.

Les grandes tendances observées chez leurs aînés Y persistent : questionnement autorisé, rejet des autorités sans justification, connectivité accrue, place de l'affect dans les décisions.

Plusieurs résultats, en particulier, attirent l'attention :

Pour commencer, 60 % des 14 à 18 ans interrogés en avril 2015, dans le cadre d'un échantillon plus large de 900 personnes qui ont répondu en ligne, ont déclaré qu'« avoir un impact sur le monde » va être important pour eux dans leur emploi. C'est une forte

augmentation par rapport aux 39 % de la génération Y, qui a exprimé ce sentiment en 2010, alors qu'elle était dans la même tranche d'âge. Pour les membres de la génération Z eux-mêmes, la réponse semble résider dans la deuxième constatation importante de cette étude : ils sont résolus à accumuler les expériences réelles, même si cela signifie sacrifier une partie de leur scolarité. En 2010, 71 % des adolescents Y considéraient comme très important d'obtenir un diplôme supérieur dans leurs objectifs de vie. En 2013, ce nombre avait chuté à 64 % pour les adolescents de la génération Z.

Mesdames Senderoff et Gutfreund, respectivement directrice générale et directrice de la stratégie (Intelligence Group), témoignent que cette envie de plonger rapidement dans le milieu du travail et de passer moins de temps sur les bancs de l'école, et moins de temps à s'amuser, prend tout son sens à la lumière du phénomène du sous-emploi des diplômés, plombés par leurs dettes étudiantes.

Pour les employeurs espérant un jour recruter et conserver la crème de la génération Z, une chance réelle existe de développer un tout nouveau modèle de l'apprentissage continu : une combinaison d'expérience, de formation et de mentorat.

## Témoignage de Corinne Grassagliata

Elle est professeure de marketing et de management en BTS et licences tertiaires à l'école ENCIA, et dispose d'une expérience de 25 ans d'enseignement et d'activités en entreprise en parallèle, ce qui lui permet d'avoir le recul professionnel et une connaissance précise du niveau d'exigence requis sur le marché du travail.

### **Avez-vous remarqué un changement d'attitude face aux modes d'apprentissage chez les jeunes Z ?**

Mon expérience me permet de voir évoluer les étudiants depuis plusieurs années, tant sur au niveau de leurs attentes, leurs comportements, que de leurs capacités et méthodes de travail.

Depuis deux à trois ans, je remarque plusieurs évolutions, du moins sur les types de publics auxquels j'enseigne. Ces remarques sont partagées par les tuteurs de stages ou de contrats de professionnalisation en entreprise.

1 – Ils ont globalement du mal à suivre une consigne, ou à apprendre, pour deux raisons d'après moi :

- Perte d'habitude de faire un effort : le professeur est là pour répéter autant de fois que nécessaire, pourquoi faire l'effort de mémoriser la consigne ? L'information est disponible partout et tout le temps, pourquoi la mémoriser ? Et le parcours primaire, collège, lycée n'est plus contraignant, les concernant, sur l'aspect des devoirs à la maison ni sur un risque de redoublement, les laissant ainsi penser qu'une « progression » naturelle est possible sans effort. L'arrivée en études supérieures ou en entreprise constitue un moment d'incompréhension fort pour eux.
- Lire et écrire devient de plus en plus ardu, car les réseaux sociaux de type Snapchat ou Instagram sont basés uniquement sur le visuel et deviennent leur mode principal de communication, comme d'information. La structure sémantique n'est plus aussi fournie dans leur cerveau, les phrases ne font pas sens facilement.

2 – Apprendre n'est pas une habitude et les ennuie. Ceux qui le font malgré tout le font souvent sans « contextualiser » ou comprendre le sens. La restitution ou l'utilisation des données se fait souvent de façon non adaptée.

Apprendre est aussi plus difficile, car j'observe une difficulté de concentration plus fréquente qu'avant. Ceci s'explique sans doute par de multiples facteurs, liés probablement à un problème de zapping informationnel (on parle d'infobésité), de structure sémantique appauvrie, et d'un âge peu propice à une bonne hygiène de vie (la période étudiante est celle où l'on dort peu,

consomme plus d'alcool et de *junk food*), ce qui ne favorise pas une bonne neurogénèse, propice à apprendre et se projeter dans l'avenir.

3 – Ils sont cependant curieux en cours, et peuvent alors chercher « en direct » des informations sur leur smartphone, pour compléter ou étayer le cours, mais rares sont ceux qui vont plus loin dans cette curiosité. Elle demeure « immédiate », « impulsive », « amusante ». Elle ne permet pas toujours de construire un acquis solide.

Évidemment, ces remarques ne sont pas valables pour tous, mais pour une majorité.

### **Pensez-vous que leur approche du monde de l'entreprise soit différente de celle de la génération Y ?**

Fondamentalement, non. Le travail et l'entreprise font toujours partie de leur vision de la vie. La famille, les amis et les loisirs aussi.

Les différences pourraient porter sur le fait qu'ils sont plus en recherche d'équilibre entre travail et vie personnelle (forme de sagesse inconsciente ?), et sur le fait qu'ils sont plus à même de « lâcher » rapidement une situation professionnelle qui leur semble peu intéressante ou trop demandeuse d'effort sans plaisir en contrepartie, car ils supportent moins l'ennui que leurs aînés.

Ils sont prêts à s'investir si on leur apporte reconnaissance, possibilité de s'exprimer et vie en groupe. L'argent reste important, mais pas prédominant.

Ils veulent une entreprise respectueuse de leurs intérêts et de leur vie, de leurs rythmes et, pour certains, de l'environnement (mais ce n'est pas un critère pour tous).

Rien de révolutionnaire en somme, des attentes simples et peu innovantes par rapport à la génération Y, qui a « ouvert » cette voie.

### **De votre point de vue, quelles seront leurs principales attentes vis-à-vis des managers ?**

Leur manager devra être celui qui donne l'impulsion, celui qui montre l'exemple. Ils attendent de cette personne qu'elle communique, explique et s'intéresse à eux, qu'elle soit « humaine » (mais uniquement avec les bons côtés de l'humain : pas d'emportement, de colère, de menaces de pression excessive...), qu'elle leur fasse confiance et les valorise, pour les aider à se sentir bien et à progresser. C'est plus un coach qu'ils attendent, une personne physiquement présente pour compenser l'effet froid des tableaux de bord et des écrans.

Ils ont une image assez idéaliste de ce manager type. Plus rares sont ceux qui peuvent avancer sans ce manager, en se faisant confiance.

### **À votre avis, comment se comportera demain le Z devenu manager ?**

C'est difficile de se prononcer sur un comportement type. La personnalité et le contexte de l'entreprise l'emporteront, à mon avis, sur l'effet générationnel.

On peut imaginer peut-être un manager Z plus en recherche de compromis et d'animation collaborative, plus soucieux d'offrir un cadre de bien-être à ses équipes, maniant parfaitement l'équilibre entre outils technologiques et présence humaine.

### 3.5 L'enjeu du management intergénérationnel

Les Y comme les Z, nés dans la société de consommation, sont dans un continuum culturel pour ce qui est de l'acte d'achat. En effet, ils sont tous devenus prescripteurs d'achat dans leur famille, dès leur plus jeune âge.

La revue *Backstage* d'octobre 2008 complétait ces informations : alors qu'ils ne représentaient que 37 % de la population, les ménages belges avec enfants généraient 46 % du chiffre du secteur des produits de la grande consommation et du frais, soit un indice de 126,5.

Sur les biens non directement liés à leur consommation, comme les biens d'équipement, les enfants n'ont cessé d'augmenter leur influence forte dans les premières phases du processus décisionnel (exemple : les écrans LCD). Ce phénomène de la consommation infantine doit naturellement s'inscrire dans ce que l'on appelle communément la société de consommation émergeant après la Seconde Guerre mondiale : « Type de société où le système économique pousse à consommer et suscite des besoins dans les secteurs qui lui sont profitables. »

Ainsi, les Z comme les Y ont eu voix au chapitre depuis toujours dans le cercle familial. Ils ont acquis le droit inaliénable d'interroger le pourquoi des choses, d'influer les décisions selon leurs intérêts.

Les Z, comme les Y, vont vouloir façonner le monde du travail à leur image.

Comme toutes les autres générations, elles sont marquées par les tendances sociétales et environnementales. Les changements s'accélèrent au travers de l'usage des technologies et de l'hyperconnectivité.

Comme pour tout changement culturel, il est souvent plus incarné par les générations montantes, mais il est par définition contagieux.

## 2 Les jeunes, la culture et le numérique

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer le poids de la culture dans la vie des jeunes générations et les modes d'accès qu'ils privilégient ;
- Décoder les principales pratiques culturelles des jeunes et leurs significations ;
- Identifier les mutations et les risques à prendre en compte.

Nous savons que la culture représente un tout complexe qui comprend le savoir, la croyance, l'art, la morale, le droit, les coutumes... mais aussi toutes les capacités et les habitudes acquises par un individu comme membre d'une société.

Analyser la relation que la nouvelle génération entretient avec la culture ne peut s'appréhender qu'avec prudence, mais nous voulions voir de quelle manière les usages numériques peuvent influencer les pratiques culturelles des jeunes.

Nous vous proposons d'analyser les relations que les jeunes entretiennent avec la culture à travers les modes d'accès, les principales pratiques et les mutations que celles-ci peuvent entraîner dans la manière de se comporter, dans le rapport à l'autre et à la société.

# 1. LES MODES D'ACCÈS À LA CULTURE

Dans cette partie, nous aurons l'occasion de voir la place occupée par la culture, d'apprécier l'impact des différents médias et l'importance des usages digitaux sur la manière d'accéder à la culture.

En effet, les conditions d'accès ont profondément évolué sous les effets de la dématérialisation des contenus, de la généralisation de l'Internet à haut débit et des progrès considérables de l'équipement en ordinateurs, consoles de jeux et autres téléphones multimédias. Dans notre vie quotidienne, les smartphones sont devenus des outils multitâches qui permettent simultanément d'écouter de la musique, de lire des informations ou de communiquer avec un tiers.

Aucune génération n'a vraiment échappé à cette révolution, mais nous pouvons dire qu'elle incarne fondamentalement la manière d'être des jeunes générations. Le téléphone portable devient la clé d'accès aux différentes formes de culture et son recours questionne les équipements traditionnels que sont les musées, théâtres ou maisons de la culture.

Face à une certaine désaffection des jeunes, ces structures font de réels efforts pour changer leur image. Elles se digitalisent, proposent des nocturnes, recrutent des DJ et font du gratuit. Toutefois, le musée est trop souvent vécu comme une contrainte et pour 25 % des jeunes non diplômés, il ne fait pas partie du paysage.

Les salles de cinéma parviennent à se sortir de ce marasme, mais nous savons qu'une grande partie de la consommation de films échappe au réseau commercial par le biais du téléchargement ou du *streaming*.

## 1.1 La place de la culture

Les membres de la génération Z se perçoivent comme peu érudits (voire incultes) au regard des générations précédentes. En effet, ne comptez pas sur eux pour déclamer des poèmes ou faire des citations de philosophes ou écrivains de renom. Leur registre, c'est plutôt Gad Elmaleh ou les moments phares de quelques films cultes.

D'une manière générale, pour eux, l'essentiel est moins d'acquérir des connaissances que de savoir comment y avoir accès. La culture est, pour eux, un produit périssable.

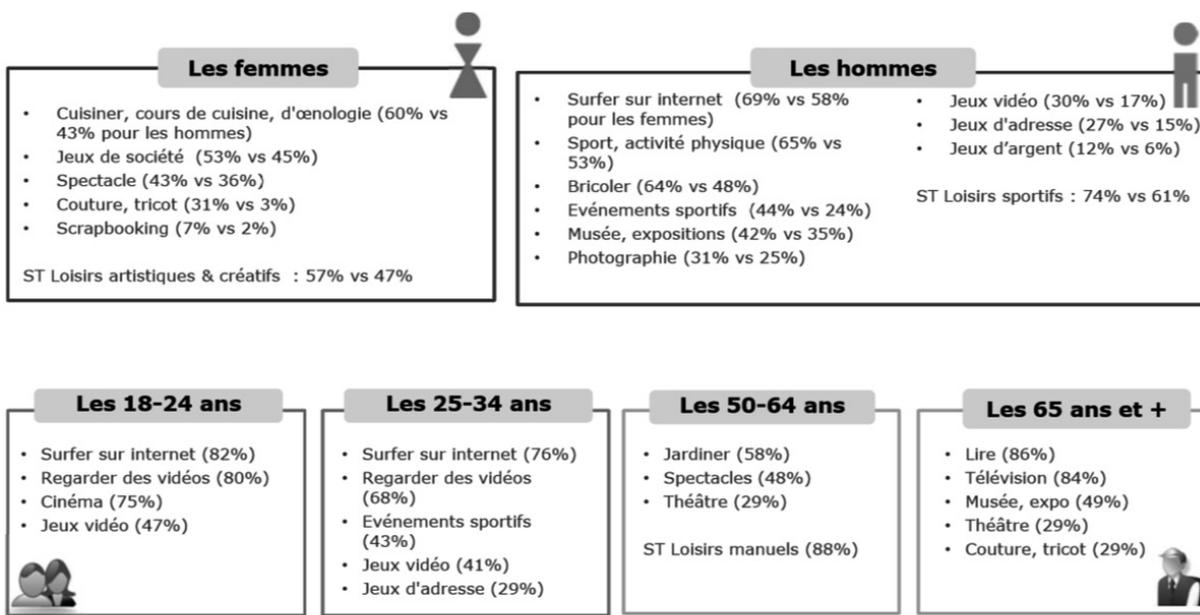
Les jeunes générations sont pourtant grandes consommatrices d'information et de culture. Globalement, on doit leur reconnaître d'être ouvertes sur le monde et avides de découvrir de nouveaux champs de connaissance. Grâce à la magie du butinage sur Internet, elles aiment s'aventurer dans des domaines inconnus. Elles se sentent concernées à la fois par la proximité de l'actualité locale, mais aussi par le poids des enjeux planétaires. Elles développent, affirme la sociologue Sylvie Octobre, « des compétences poussées dans des domaines de connaissance très spécialisés qui constituent des îlots bien distincts les uns des autres ». La curiosité repose plus sur le plaisir de découvrir que sur la volonté de structurer une expertise particulière.

## **1.2 La hiérarchie des loisirs**

L'approche de la culture chez les jeunes de la génération Z est indissociable de celle des loisirs. Le mot culture s'avère être un terme abstrait qui génère de l'incompréhension. Se cultiver peut être synonyme d'ennui, mais apprendre ne l'est pas... Les jeunes considèrent que les films, *biopics* et jeux vidéo représentent un moyen utile de développer des compétences sans contraintes. Les jeux collectifs en ligne sont plus volontiers plébiscités chez les garçons que

les filles et, dans cette pratique, les « gamers » se différencient des « geeks ». Ils ont l'ambition de se professionnaliser et de faire de leur passion un moyen de gagner leur vie. À ce propos, de plus en plus d'écoles répondent à cette aspiration.

Selon une étude TNS réalisée en 2015, les loisirs les plus pratiqués par les jeunes font clairement ressortir le poids considérable des activités liées à Internet :



Note : les 35-49 ans ne présentent aucune spécificité

Figure 2.1 La hiérarchie des loisirs

Les voyages représentent une autre manière d'apprendre. Un grand nombre de ces jeunes ont l'occasion de voyager, en famille ou dans le cadre de leurs études. En cela, ce sont les dignes héritiers de la génération Erasmus. Ils manifestent une grande appétence pour les voyages et il est édifiant de constater que Londres peut prétendre être, en termes de population, la sixième ville de France, et que son

principal contingent est constitué par les moins de 30 ans. Toutefois, ces jeunes considèrent que le choix de vivre une expérience à l'étranger ne constitue qu'une étape de leur vie. Ce sujet sera abordé dans le [chapitre 5, « Les jeunes et leurs projets de vie »](#).

### **1.3 La relation aux médias**

L'évolution technologique a définitivement consacré, pour cette nouvelle génération, les écrans comme support privilégié de leur rapport à la culture, tout en accentuant la porosité entre culture et distraction.

L'étude « Connected Life », réalisée en 2015 par le groupe TNS auprès de plus de 60 000 internautes dans le monde, montre que les membres de la génération Z consacrent en moyenne plus de trois heures par jour à leur téléphone mobile, ce qui représente l'équivalent d'une journée par semaine passée sur un smartphone.

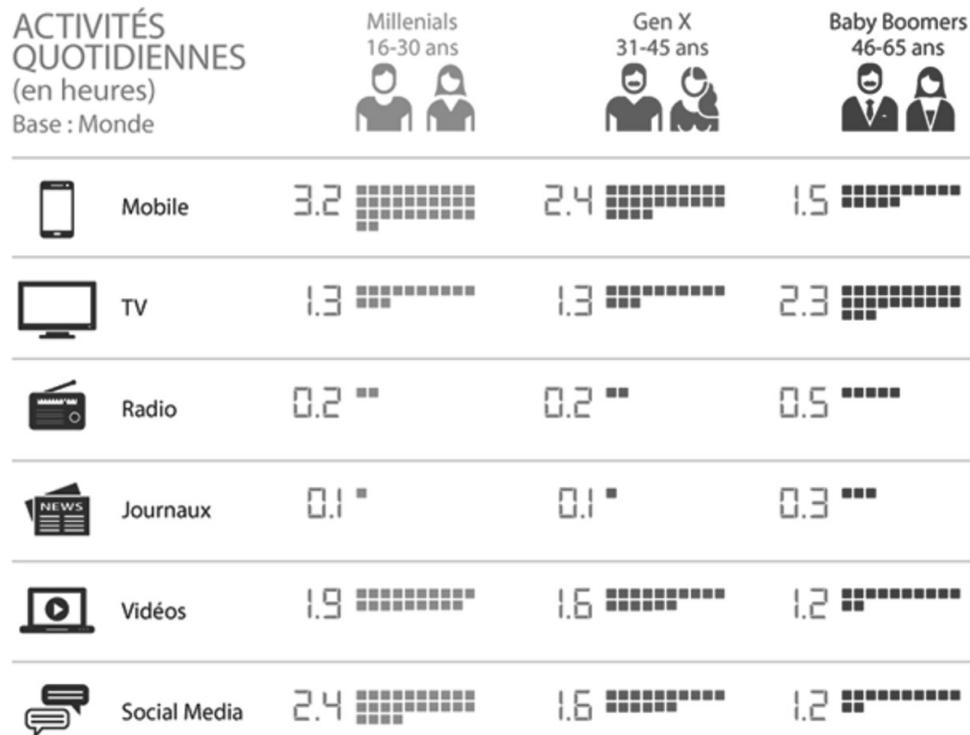


Figure 2.2 La relation aux médias selon les générations

« Connected Life » est l'étude de référence sur les attitudes et comportements des internautes, elle étudie la façon dont la technologie transforme le quotidien des citoyens et consommateurs. Ce tableau montre clairement une désaffection pour des pratiques telles que la lecture de journaux ou l'écoute de la radio. La télévision continue à avoir une certaine audience, mais souvent dans une utilisation en décalage avec les usages habituels, notamment à travers les chaînes thématiques et la rediffusion. Les séries sont souvent préférées aux films et des émissions telles que *Quotidien* sur TMC, présentée par Yann Barthès, captent l'auditoire des jeunes par un mélange astucieux entre divertissement et information : *l'infotainment*.

Nous savons aussi que les jeunes ont une appétence pour le multitâche et qu'ils peuvent en même temps garder l'œil sur la télévision, tout en communiquant sur un réseau social.

À ce propos, autant Facebook a incarné la génération Y, qui continue d'ailleurs à lui être fidèle, autant les jeunes Z préfèrent Snapchat et Instagram. Il est intéressant de noter la croissance exponentielle de Snapchat (70 % environ de ses utilisateurs ont moins de 20 ans selon l'étude BNP Paribas-Boson Project « La grande invaZion », publiée en janvier 2015). Ce service d'échange de photos éphémères correspond en tous points à cette génération dite impulsive, impatiente et zappeuse. L'utilisation d'une image pour traduire un sentiment vaut tous les discours, et les jeunes apprécient le côté éphémère de la communication. C'est l'émotion du moment qui est essentielle, il n'y a pas matière à lui donner une immortalité. Là encore, ce qui est essentiel c'est l'instantanéité de l'interaction et le moment présent.

Le succès des séries mérite un intérêt particulier. Pour certains jeunes, l'attrait de certaines séries confine d'ailleurs à une forme d'addiction. C'est un objet de plaisir lié à l'imaginaire que procure la fiction, mais il y a, plus encore, une relation de compagnonnage avec les personnages. Pas de phénomène de « starisation » de la vedette, mais une mise en valeur du personnage et de sa complexité. Les jeunes affirment beaucoup apprendre des séries et pouvoir ainsi identifier des normes et modèles dont ils peuvent se servir dans leur propre existence. En la matière, il est intéressant de regarder le documentaire *Série Addicts* produit par Canal +, qui traite de la nouvelle relation existant entre les spectateurs et ces nouveaux produits médiatiques.

Nous savons que certaines séries ont donné lieu à des visionnages collectifs et à la cocréation de fins alternatives par les fans. La série n'appartient plus à son réalisateur, mais bien aux spectateurs qui la font vivre. On passe alors de la consommation à la « consommation ». Alors que la segmentation culturelle s'effectuait auparavant à travers le choix des écrivains, elle se fait aujourd'hui par le biais du niveau d'exigence d'une série.

Le réseau d'amis représente un vecteur essentiel de l'accès à la culture et à l'information. Les réseaux sociaux représentent en soi un outil de partage et d'échange à grande échelle. L'information se partage, et une trouvaille sur Internet est rapidement dupliquée au sein du réseau. Il est intéressant de constater que cette pratique ne se cantonne pas aux amis, mais implique aussi les membres de la famille. Les jeunes font découvrir de nouveaux « sons » à leurs parents, qui eux-mêmes partagent le plaisir d'écouter les Rolling Stones ou Pink Floyd. Concernant la musique, les jeunes apparaissent parfois mieux informés que leurs aînés sur des périodes comme les années 1970 ou 80, qu'ils n'ont pas connues. YouTube est ainsi une véritable porte ouverte sur le patrimoine culturel.

Il y a une réelle ouverture d'esprit de la part des jeunes et une capacité aussi à être des « passeurs » auprès des générations précédentes. Nous sommes loin des tensions vécues par leurs parents ou grands-parents avec le rock des années 1970, la musique punk de la décennie 1980, voire les rappeurs des années 1990. La musique était alors plutôt un sujet de discorde, pas vraiment là pour adoucir les mœurs.

Une autre différence est à constater dans les pratiques générationnelles : les baby-boomers étaient « fans » de groupes et ils aimaient suivre leur parcours artistique. Ils attendaient avec impatience le prochain disque, qui pouvait d'ailleurs mettre plusieurs années avant de sortir. De la même manière, il était impossible de ne pas aller voir (ou revoir) le dernier spectacle du groupe aimé. Les jeunes générations peuvent être fidèles à un style musical, mais elles passent aussi rapidement d'un artiste à l'autre. L'offre est pléthorique et éphémère. La fidélité ne se vit plus de la même manière.

## **1.4 La culture devient mondiale et interactive**

Les réseaux sociaux favorisent la découverte des contenus culturels. La génération Z, plus encore que la génération Y, incarne la génération « digital natives », née avec Internet (et plus encore avec les réseaux sociaux) et qui n'a pas d'effort particulier à faire pour se mouvoir dans l'univers numérique. C'est Marc Prensky qui, le premier, utilise cette expression pour mettre en relief que les autres générations sont des « *digital immigrants* », contraintes à un perpétuel effort d'adaptation.

L'expression « nouvelles technologies » n'a d'ailleurs aucun sens pour les jeunes Z. Ils ont toujours connu les outils digitaux et notamment le smartphone, qui est une partie d'eux-mêmes. Sans téléphone portable, ils se sentent mutilés. En définitive, le smartphone est pour eux le prolongement de la main. Le numérique peut prétendre au titre de culture dès lors qu'il induit de nouvelles pratiques sociales et de nouveaux moyens de diffusion de la culture classique, mais aussi de nouveaux moyens de production et de réalisation de la culture émergente, tels que le cinéma numérique ou les labels musicaux indépendants.

Nous avons bien vu que la prééminence des usages digitaux ne veut pas dire que les jeunes générations sont coupées du reste des pratiques et consommations culturelles. Bien au contraire, c'est un moyen, pour eux, d'y accéder plus facilement et rapidement. C'est aussi un moyen d'y accéder à moindre coût et de s'affranchir du temps et de l'espace.

L'influence du numérique sur les pratiques culturelles ouvre principalement deux portes essentielles, à travers sa mondialisation et sa transformation. Est-il utile de préciser que les jeunes s'acculturent en regardant les mêmes séries à travers la planète ? Qu'ils soient à Hong Kong, Moscou ou Casablanca, ils adhèrent à des modèles qui

sont parfois en décalage profond avec la culture ambiante, voire les valeurs diffusées au sein de leur famille.

Cette situation n'est pas sans causer quelques soucis entre les générations et, pour ne parler que du Maroc, nous pouvons considérer que les pratiques de ces dernières années bouleversent le modèle patriarcal dominant. Les modèles culturels s'affrontent, au point de mettre en danger la subsistance de la famille traditionnelle, qui vivait notamment avec trois générations sous le même toit.

La culture sous l'influence du numérique emprunte des modèles qui échappent à la tradition.

Par ailleurs, la culture à travers le numérique se définit par son contenu, mais plus encore par son contenant. Elle introduit de nouvelles pratiques qui ne se limitent pas à la consommation du savoir. Il faut dorénavant savoir chercher, créer et permettre la co-construction. Le numérique n'est pas seulement un outil, il incarne une manière d'être et de vivre le savoir.

Le rapport à la culture change et il s'agit là d'une vraie révolution. On ne subit pas la culture, on contribue à son développement. Chacun est un acteur qui devient tour à tour consommateur, créateur ou diffuseur. Les rôles sont multiples. Nous passons à travers les pratiques culturelles des nouvelles générations, d'une économie de la rareté à une économie de l'abondance. La culture se démocratise et devient accessible à tous. Elle n'est plus l'apanage d'une seule élite et est dorénavant basée sur l'intelligence collective.

La culture, sous ces différentes formes, devient transversale et non verticale. Toutefois, il est nécessaire de garder à l'esprit que 25 % de nos jeunes sont aujourd'hui victimes de la fracture numérique, sociale et culturelle.

La génération Z a été bercée par le web 2.0, qui sollicite l'interaction et le partage : les jeunes ont des comptes YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Tumblr, Vine. Chacun remplit une fonction différente :

- L'annonce des événements aux amis se fait sur Facebook,
- L'expression créative et identitaire utilise Instagram,
- Le plaisir de poster des photos éphémères concerne Snapchat,
- La mise à disposition de musique et vidéos est le domaine de YouTube.

Internet apporte à la culture autre chose que de simples « tuyaux » et de la connectivité. C'est un outil d'ouverture au monde, d'inspiration, de curiosité, de partage et de cocreation, où chacun peut contribuer à la culture des autres.

La plus utilisée des plateformes est YouTube, traduisant le pouvoir de l'image et la popularité de la vidéo en ligne comme média. Dans le domaine de l'humour et de la musique, des jeunes sont régulièrement sortis de l'anonymat.

## **2. LES PRATIQUES CULTURELLES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS**

Nous voulons, dans cette nouvelle séquence, mettre en relief ce qui caractérise d'autres aspects importants de la relation des jeunes à la culture : l'importance accordée au corps et à la personne, le pouvoir du réseau et du tribalisme et, pour finir, l'hédonisme qui caractérise si fortement leur philosophie de vie.

### **2.1 L'affirmation de la personnalité**

Dans le cadre des enquêtes que nous avons effectuées auprès des jeunes, nous avons noté l'émergence d'un phénomène dont nous avons déjà remarqué l'existence chez la génération Y, mais qui prend une autre forme avec cette nouvelle génération.

Nous voulons parler de l'affirmation de la personnalité, que l'on ne peut pas réduire à de l'individualisme, voire du narcissisme. Ce besoin se manifeste par la volonté d'être soi-même et authentique dans la relation avec les autres, et de ne pas vouloir prendre le risque d'être ou de vouloir être quelqu'un d'autre que soi-même. Les jeunes ne veulent pas être « masqués » et obligés de jouer un rôle pour exister. La génération X ou les baby-boomers avaient appris à composer avec l'environnement, les Z estiment, pour leur part, que cette posture est contre-productive.

Ils ont l'ambition d'être ce qu'ils sont en tant que personnes (avec leurs atouts et leurs particularités), et cette préoccupation rejoint celle de prendre soin d'eux-mêmes au niveau du corps et de l'esprit.

Cette approche prend plusieurs formes, comme le développement personnel et le souci de développer sa confiance en soi ou sa propre image, à travers notamment l'identité vestimentaire ou l'activité physique.

L'identité vestimentaire s'exprime à travers le look physique : la manière de s'habiller, les tatouages, les piercings. Une personnalité est unique et elle traduit cette réalité à travers des moyens qu'il ne faut pas prendre pour des gadgets. Le tatouage n'est pas seulement une manière de se faire remarquer : c'est une manière d'exprimer son identité. C'est tellement vrai que de nombreux tatouages sont invisibles. Chaque tatouage raconte une histoire sur la personne et sur ce qu'elle est.

Le corps est un outil de communication et la volonté de cultiver sa propre image physique s'exprime avec le fait de faire du sport ou d'avoir une activité physique. Nous avons été très surpris, dans nos enquêtes, de voir le nombre de jeunes Z qui fréquentent une salle de sport ou qui affirment pratiquer régulièrement une discipline telle que le footing, le yoga ou le stretching.

Cela se traduit aussi dans la manière de manger. Il faut consommer bio ou « *healthy* », pour reprendre un terme qui traduit l'esprit du moment. Il s'agit d'une alimentation à tendance végétarienne, majoritairement à base de fruits, de légumes et de graines. Cette pratique fait de plus en plus d'adeptes, avec l'apparition de sites sur YouTube ou Instagram comme GeorgiaSecrets ou Sissy MUA. Il sera trop simple de croire que cela ne concerne que les filles. Cette pratique n'est pas exclusive et, à d'autres moments, ces jeunes iront dans un fast-food.

Nous considérons que ce mouvement est plus qu'un effet de mode et qu'il répond à un réel besoin de s'occuper de soi sur le plan physique, qui n'était pas observable, à ce niveau, dans les études réalisées en 2007-2008 auprès de la génération Y.

La génération des baby-boomers a exprimé son identité dans le collectif et dans son choix de se conformer aux règles communes, celle des X a fait, elle, plutôt le choix de ne pas trop affirmer ce qu'elle était pour mieux trouver sa place, alors que les Y ont revendiqué le droit de trouver leur place dans la société sans devoir se soumettre à ses us et coutumes. L'identité des Z se construit sans doute dans ce choix de prendre soin d'eux-mêmes, au sein d'une société devenue fortement anxiogène.

On pourrait penser que les jeunes s'affranchissent assez volontiers du regard des autres et des conventions pour s'affirmer en tant qu'individus. Toutefois, l'injonction du « sain et en bonne santé » est une nouvelle norme à laquelle ils doivent se conformer.

## 2.2 Le pouvoir du réseau

Les nouvelles technologies ne déconnectent pas les jeunes générations de la vraie vie ; bien au contraire, elles ont pour conséquence de développer le nombre de connexions et d'ouvrir au monde plutôt que l'inverse. Les jeunes sont surpris que l'on appelle communication virtuelle les échanges qu'ils peuvent avoir sur Internet avec des interlocuteurs qui sont des personnes et pas des avatars.

On leur fait aussi souvent reproche de confondre amis et relations, au regard de la nombreuse communauté qu'ils peuvent suivre sur Facebook. Comment imaginer que l'on puisse entretenir des liens avec plusieurs centaines de contacts ? Les interviews que nous avons pu réaliser montrent que cette confusion n'a aucun fondement : ils sont bien conscients que le nombre des amis dignes de ce nom dépasse rarement les doigts d'une main.

Hyperconnectés, les Z gravitent dans un écosystème où ils sont en interaction permanente et dans lequel chacun d'entre eux peut se considérer, par la magie du système, comme la tête du réseau. Les analyses montrent que ce phénomène a pour vocation de s'inscrire dans la durée. La moitié des jeunes de notre panel estime que le réseau sera un élément clé de leur réussite à venir. Il est à la fois un moyen et une finalité. Il permet aujourd'hui de passer d'agréables moments, demain il pourra aider à trouver du travail.

Le réseau relationnel est un élément très structurant de la vie du jeune Z. L'échange est un automatisme dont les retombées sont multiples :

- Garder le contact avec des personnes avec lesquelles l'intéressé(e) partage un vécu commun ;
- Créer le contact avec de nouveaux interlocuteurs qui partagent une passion ou un même centre d'intérêt ;

- Partager de l'information ou recueillir des avis sur des questions d'actualité, des sujets personnels ou professionnels ;
- Promouvoir des idées ou des causes sur lesquelles on souhaite s'engager personnellement.

Le réseau est un « couteau suisse » proposant de multiples utilisations.

La vocation des jeunes Z n'est pas de se fondre au sein d'un groupe animé par un idéal commun. Chacun veut pouvoir cultiver sa différence et exprimer ses opinions sans devoir se soumettre à une discipline collective.

Connus pour avoir des identités plurielles, les membres de la génération Z expriment leur individualité dans le collectif. La notion de collectivité les amène ainsi à gérer des centaines de contacts virtuels, agir au sein de communautés et pouvoir, ainsi, mesurer leur capacité d'influence au sein de tels groupes.

## **2.3 L'hédonisme : une philosophie de vie**

L'hédonisme est une doctrine philosophique grecque selon laquelle le plaisir est le bien unique et suprême dans la vie. Sans verser dans une vision trop dogmatique, il est intéressant de constater que les membres de la génération Z cherchent à se préserver en prenant soin d'eux et en recherchant le plaisir dans les actes de la vie quotidienne. Les enseignants savent que les jeunes sont prêts à apprendre, mais encore faut-il que cela puisse se faire d'une manière ludique. Identique en ce qui concerne la pratique sportive, où les entraîneurs repensent leurs méthodes. La performance n'est pas toujours synonyme de souffrance.

La recherche du plaisir se construit à travers l'amitié, la tendresse, la sexualité, les plaisirs de la table, la conversation, la santé et la forme

physique. Parmi les déplaisirs à éviter, on trouve les relations conflictuelles, l'humiliation, la soumission à un ordre imposé, la violence, les frustrations. Cette philosophie se nourrit de la curiosité, de l'autonomie de la pensée et de l'expérience du réel plutôt que de la croyance.

Dans la manière de s'investir, on va retrouver aussi une attitude qui vise à optimiser le niveau de satisfaction en sachant produire le minimum d'effort. L'efficience, en quelque sorte. Les jeunes Z, à l'image des Y, n'aiment pas travailler pour rien ou investir dans une activité plus qu'il n'est légitime à leurs yeux de le faire.

Est-il nécessaire d'acheter un bien si on peut en disposer dans l'usage et en avoir ainsi le même bénéfice ? Cette nouvelle génération aura sans nul doute une autre attitude face à la possession. Il est plus important d'être que d'avoir. Le développement personnel compte plus que l'acquisition de biens matériels.

Le plaisir prime sur l'effort et cela explique sans nul doute le peu d'appétence des jeunes à la lecture de romans ou d'essais. Lire est perçu comme un effort qu'il faudrait s'obliger à faire, et qui est vécu comme une contrainte. Les jeunes lisent beaucoup, mais sur des temps courts. Un jeune Z fait, de préférence, le choix de regarder une vidéo plutôt que celui de lire un ouvrage. Demain, avec la mort programmée du stylo, ils n'auront plus besoin d'apprendre à écrire. Les bandes dessinées n'échappent pas à la règle. C'est à peine si on sait qu'Astérix ou Tintin existent aussi en version papier. On reprochait aux jeunes Y de ne plus savoir écrire sans faire de fautes d'orthographe. Les jeunes Z auront-ils à subir la critique de ne plus savoir communiquer autrement qu'à travers la vidéo et les images ?

### **3. LES DANGERS DU NUMÉRIQUE**

Forts des constats effectués, il est utile de s'interroger sur les évolutions que suscitent les usages numériques évoqués précédemment et les risques inhérents à de telles pratiques.

En premier lieu, constatons que si la génération Z surconsomme le numérique, elle sait aussi prendre certaines précautions que ne maîtrisait pas la génération précédente. Nous pensons notamment au souci de préserver son image numérique. Elle a clairement compris que ne pas filtrer les informations personnelles qui circulent sur Internet peut présenter un risque, et pas seulement auprès de futurs employeurs.

Plus de la moitié des sondés déclarent connaître des personnes qui ont été harcelées en ligne ou cyberintimidées. L'utilisation de Snapchat est une réponse à ce risque, puisqu'aucune trace ne subsiste durablement.

### **3.1 Le risque de l'addiction**

Le smartphone représente l'équivalent d'un « doudou numérique » dont le jeune ne se sépare jamais, de jour comme de nuit. À l'instar des nouveau-nés, la dépendance est forte.

FOMO est l'acronyme de Fear Of Missing Out. Il peut se définir en français comme la peur de rater quelque chose. Cette peur est induite par les réseaux sociaux, toujours prompts à proposer une multiplicité d'informations, et pourrait ainsi remettre en question la capacité à faire des choix. Elle se traduit par une envie irrépressible de se connecter à des réseaux pour savoir ce qu'il s'y passe, pour ne laisser échapper aucune information essentielle. Dans ce domaine, nous ne sommes pas égaux face à ces situations, certaines personnes sont plus vulnérables que d'autres.

L'addiction au numérique est un risque identifié aujourd'hui par le corps médical, car une pratique compulsive génère de nombreux problèmes.

### 3.2 La capacité à gérer l'information

La première difficulté est liée à l'incapacité à gérer une information de plus en plus riche ; l'infobésité provoque une gestion superficielle des données. La difficulté est de savoir différencier l'essentiel de l'accessoire. L'utilisation fréquente des écrans a pour conséquence d'accroître certaines aptitudes, mais aussi d'en altérer d'autres.

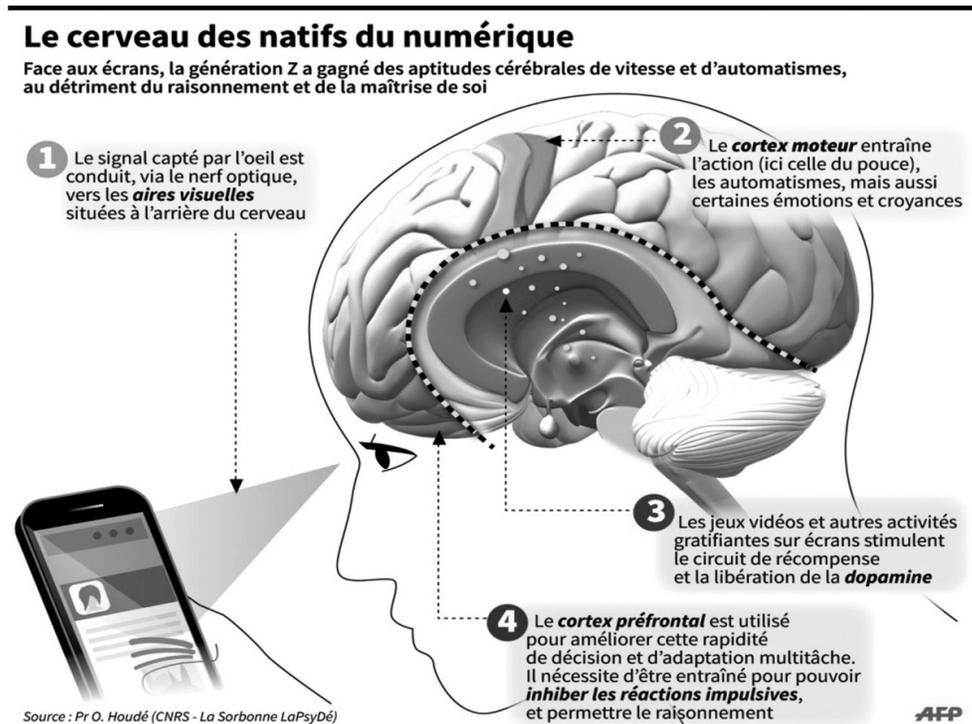


Figure 2.3 Le cerveau des natifs du numérique

Face aux écrans, ils utilisent surtout une zone du cerveau, le cortex préfrontal, pour améliorer la rapidité de décision en lien avec les émotions. Mais cela se fait au détriment d'une autre fonction de cette zone, plus lente, qui favorise la synthèse personnelle et la résistance cognitive.

Olivier Houdé précise qu'il y a en fait trois systèmes dans le cerveau humain :

- le premier est rapide, automatique et intuitif : il est très sollicité aujourd'hui par les écrans ;
- le second est plus lent, logique et réfléchi : il permet l'analyse et la prise de recul sur les plans intellectuel et émotionnel ;
- le troisième permet d'arbitrer entre les deux premiers systèmes et de pouvoir prendre des décisions plus objectives.

Les membres de la génération Z doivent apprendre à gérer la réalité afin de ne pas subir l'influence des émotions. Ils sont très réactifs et impulsifs dans leur mode de fonctionnement, et cela rend plus complexes leurs relations avec l'environnement. Nous voyons aussi un risque dans la gestion de l'information. Les jeunes Z peuvent parfois relayer une idée fausse, faute de l'avoir vérifiée préalablement. Ils sont, à ce propos, perméables à la théorie du complot. Nous avons eu l'occasion de le vérifier sur les réseaux sociaux à de multiples occasions, et notamment en relation avec l'attentat contre *Charlie Hebdo*.

### **3.3 La fracture numérique**

Il serait simpliste de penser que l'ensemble des membres de la génération Z sont des adeptes des outils digitaux et s'inscrivent dans la mouvance que nous venons de décrire. Certains échappent au radar et nous pouvons considérer qu'au moins 10 % d'entre eux ne

sont pas aujourd'hui dans ces codes et modes de fonctionnement. La fracture numérique génère de fait une fracture générationnelle, et cette situation fragilise leur capacité à s'adapter à la société dans laquelle ils vont être amenés à vivre.

## **EN CONCLUSION**

Les jeunes sont en relation avec la culture, mais ils sont, eux-mêmes, porteurs d'une culture que l'on peut définir comme un ensemble de valeurs, pratiques et comportements. Nous voyons bien que le numérique représente la clé d'accès à la connaissance et qu'il présente à la fois un moyen formidable de s'ouvrir en permanence à de nouveaux savoirs, mais aussi le risque de s'y perdre. Autre élément déterminant : la culture du partage, qui montre que cette nouvelle génération, qui pense avoir un déficit d'érudition, détient en fait un pouvoir d'action formidable qu'elle devra apprendre à exploiter.

## 3 Les jeunes et le consumérisme

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer les changements de consommation à venir ;
- Comprendre les motivations d'achat des jeunes générations ;
- Percevoir les paradoxes qui se font jour.

Les comportements d'achat de cette génération connectée vont impacter considérablement les règles habituelles de la vente au détail. D'aucuns diront avec justesse que la connexion provoque des différences de consommation, et qu'il serait plus simple d'étudier la corrélation entre le taux d'équipement et les habitudes d'achat, mais certaines études récentes tendent à démontrer que des différences significatives à la consommation elle-même sont en train d'apparaître entre les générations Y et Z, que des accélérations sont en train de s'opérer. Nous vous en livrons ici l'essentiel.

### 1. LES CHANGEMENTS DE CONSOMMATION

Cette partie va nous permettre de passer en revue la relation des jeunes au commerce, notamment leur relation aux marques, et de

regarder plus spécifiquement les défis qui attendent les concepteurs de points de vente, virtuels comme physiques.

## **1.1 Le commerce en constante évolution**

Une « première révolution du consommateur » (dans laquelle l'Angleterre fait figure de proue) se serait produite à partir des années 1650, avec une demande croissante dans le secteur alimentaire et celui des textiles. Le sucre, le café, le thé, le chocolat, le tabac font l'objet d'un engouement généralisé. La mode des Indiennes, ces cotonnades colorées et imprimées rapportées des Indes orientales, et au départ réservées aux riches aristocrates, stimule le développement de l'industrie textile européenne à laquelle de nombreuses améliorations techniques permettent de produire en grande quantité. Pour satisfaire cette nouvelle demande de consommation, les méthodes de vente se transforment. Les boutiques avec vitrine puis, au XIX<sup>e</sup> siècle, les grands magasins instaurent de nouvelles méthodes commerciales : prix fixes, entrée libre, publicité dans les journaux, tandis que la vente par correspondance se développe, offrant des produits pour toute une consommation populaire désireuse de se procurer tissus, chaussures, meubles, ustensiles pour la cuisine, la couture, le bricolage...

Avec les progrès de l'industrialisation, une nouvelle étape apparaît à partir des années 1920 aux États-Unis, des années 1950 en Europe, celle de la consommation de masse stimulée par l'accroissement des classes moyennes. Aujourd'hui, les sociétés de consommation se sont généralisées à toute la planète.

Dès les années 1970, on assiste à l'émergence d'un nouveau métier, qui va tenter de comprendre et de séduire les consommateurs. Le marketing est né. Après les sociostyles, qui est une démarche de

segmentation des clients, le marketing n'aura de cesse de scruter les habitudes de consommation de manière de plus en plus fine.

La problématique spécifique des marques avec les générations est liée à l'augmentation significative de la population jeune (50 % de la population en 2020), à sa capacité d'achat (600 millions d'euros par an en France), mais aussi à la difficulté de capter les jeunes sur la durée.

## **1.2 Une relation aux marques bousculée**

Nous avons pu constater l'émergence de la marque comme étant un processus d'identification fort dans la génération Y, ce qui permettait à certains grands ténors de bénéficier d'un renouvellement facilité des consommateurs. Ce relatif confort semble s'estomper avec l'arrivée de la jeune génération.

Un des « big fours » du conseil et des études (Ernst and Young) annonce la génération Z comme la prochaine rupture de la distribution. Comme nous allons le voir, son étude « Comment la génération Z challenge-t-elle le paysage concurrentiel ? », effectuée sur 1 000 adultes de la génération Y et 400 adolescents américains, tend à prouver qu'une révolution est en marche.

La génération Z serait rapidement en train de faire migrer le monde de la distribution au détail vers un univers où « tout est possible », et son niveau d'exigence va bouleverser le monde de la distribution.

Déjà, 49 % d'entre eux font des achats en ligne au moins une fois par mois, et cette activité est largement freinée par le fait qu'ils ne sont pas encore équipés de carte bancaire.

Leur motivation à se déplacer en magasin tiendrait pour 58 % au besoin de voir et sentir le produit, à 50 % à éviter les coûts de port et à 43 % à pouvoir prendre possession de leur achat immédiatement.

On voit sans peine que la digitalisation est en marche avec cette génération née dans le *cross canal* ou, dit autrement, l'habitude de tirer parti du meilleur d'Internet, de la relation virtuelle et physique.



Figure 3.1 Les modes de consommation des générations Y et Z

Des différences significatives entre générations Z et Y sont en train d'apparaître, notamment dans la relation à l'efficacité, mais aussi au prix.

### 1.3 L'émergence du tout numérique ?

Il est clair que la tendance à acheter plus à distance ne date pas d'aujourd'hui, mais, alors même que le pouvoir d'achat des plus

jeunes ne met pas instantanément en danger les enseignes qui auraient tardé à faire leur migration numérique, de gros nuages pourraient rapidement poindre à l'horizon.

Ainsi, dans les réponses à la question « pourquoi achetez-vous en ligne ? », dont vous trouverez un tableau récapitulatif ci-dessous, on voit le niveau d'exigence des jeunes consommateurs augmenter simultanément et de manière importante sur les quatre éléments temps, choix, prix et facilité.

	Gen Z	Gen Y
Gagner du temps	63 %	55 %
Il y a plus de choix	53 %	44 %
Les prix sont plus bas	50 %	41 %
C'est plus facile	34 %	21 %

D'après les spécialistes, les plus jeunes, habitués depuis toujours à bénéficier d'informations complètes sur les produits, ne semblent pas accorder de valeur à l'interaction avec des experts, même digitalisés. La probabilité de *chatter* avant achat, qui est de 49 % pour les Y, tombe à 24 % pour la génération Z.

Ceci annonce-t-il la mort du point de vente physique ?

Ce n'est pas certain, en tout cas pas si les distributeurs permettent un achat facilité et une micro-expérience d'achat enchantée et valorisante. Pour mieux accompagner les attentes des jeunes consommateurs, l'agencement seul des magasins physiques ne suffit pas. La sociologue Nathalie Damery insiste sur l'accent qui va devoir être mis sur la fidélisation et la valorisation de l'acte d'achat.

La musique en magasin, le développement d'applications mobiles ou des séances valorisantes d'apprentissages nouveaux (comme les cours

de cuisine avec un chef, ou des essais d'un nouveau gadget sportif avec un spécialiste), souvent appelées à tort coaching, dans les points de vente, peuvent contribuer à un parcours d'achat positif.

Il va de soi que les compétences de conseil des vendeurs, déjà fortement mises à mal par la génération Y, vont fondre comme neige au soleil et que de nouvelles compétences pointues sur le plan relationnel et des réponses personnalisées vont devoir se développer très vite.

La structuration exigeante de la démarche n'aura d'égale que la dimension du développement des qualités humaines de toute la chaîne de valeur, comme on peut le voir ci-dessous :

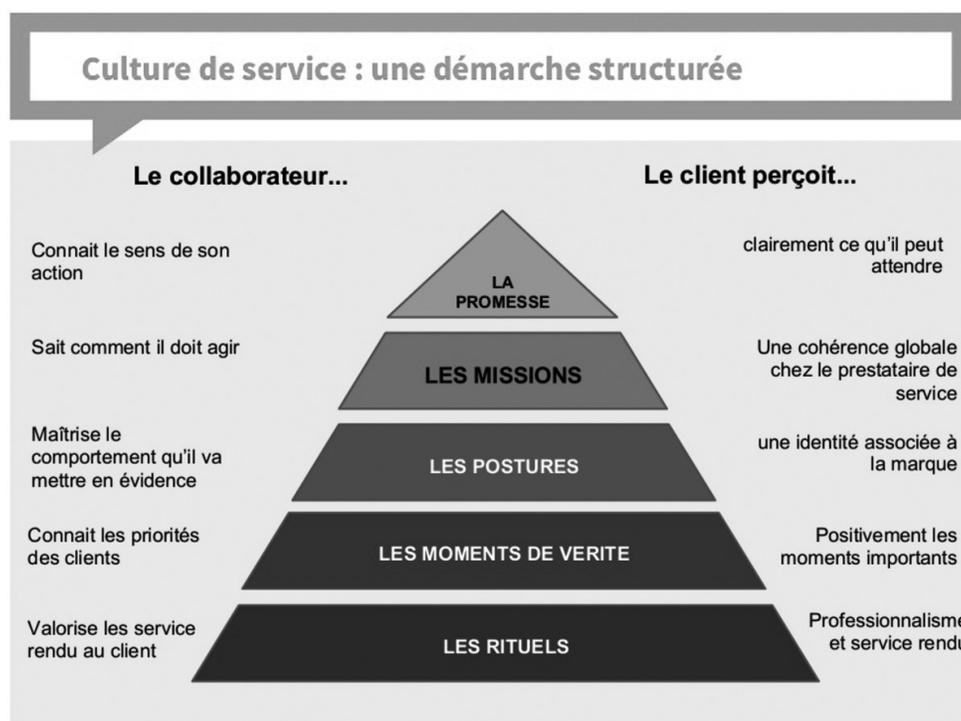


Figure 3.2 Les avantages de la culture service

## 1.4 Le point de vente du futur

Ainsi, au-delà des enjeux technologiques du multicanal du futur, que ces jeunes gens ne perçoivent en rien comme une rupture, mais comme une simple continuité, il va falloir relever plusieurs défis simultanément :

- utiliser les données que la génération Z fournit sans réticence, notamment si elle est reliée à une expérience client qui lui apporte une valeur ajoutée ;
- exploiter ces données de manière à pouvoir fournir de nouvelles expériences clients, sur mesure ;
- Raconter des histoires (*storytelling*) de manière continue sur la relation entretenue avec les jeunes. Ceux-ci valorisent la relation, pas la transaction ;
- faire monter en compétence relationnelle toutes les personnes susceptibles d'être en relation client avec eux (plateforme, magasins physiques, SAV...).

C'est donc un défi sans précédent qui attend les distributeurs, car il va falloir s'adapter non seulement en termes de « hard skills », avec des infrastructures télécoms et informatiques puissantes, veiller à une conversation soutenue et coconstruite avec les jeunes, mais aussi développer les « soft skills » de toute personne susceptible d'entrer en contact avec eux, tout en maintenant des prix attractifs. Ainsi, les capacités à entrer en relation, poser des questions authentiques, créer un climat de confiance et s'inscrire dans la transparence vont être le nouvel incontournable. Avec une force de vente et des encadrants centrés sur les *process*, les produits et l'habitude des campagnes commerciales, la mutation pourrait être douloureuse.

## **2. LES MOTIVATIONS D'ACHAT**

Il nous paraît important de décrypter ce qui se joue spécifiquement en termes de motivation d'achat, que ce soit pour les produits de luxe ou les produits plus abordables au quotidien. C'est l'objet des paragraphes suivants.

## **2.1 Plus qu'un acte d'achat : une relation**

Les Z entretiennent une relation d'égal à égal avec les marques. Ils ne sont pas dépendants ou valorisés par une étiquette ou une autre, ce qui rend leurs actes d'achat très volatils ; ce n'était pas le cas de la génération Y, très sensible aux marques.

En outre, cette génération se montre influente grâce à sa maîtrise des réseaux sociaux. Elle tient compte des recommandations de ses pairs, émet beaucoup de contenu et la viralité de ses publications devrait encourager les entreprises à tenter de coconstruire avec elle le récit des expériences de consommateurs.

Déjà, de nombreuses entreprises françaises et internationales sont aux commandes pour offrir ce que cette génération demande.

Étudions l'exemple de *T'as pas du gloss ?* :

Gemey Maybelline, Optimedia et Unlimited Content, le département de *brand publishing* de M6 Publicité Digital, ont mis en place « un dispositif communautaire et viral unique avec EnjoyPhoenix, première YouTubeuse beauté en France et égérie de la chaîne Rose Carpet ». Ce dispositif inédit repose ainsi sur la création d'une nouvelle émission 100 % digitale, toujours axée sur la beauté et le maquillage. Son nom : « T'as pas du Gloss ? ».

Les résultats de cette initiative en quelques chiffres :

- 45 épisodes depuis janvier 2015 ;
- 9 millions de vues naturelles sur l'ensemble des vidéos, avec plus de 150 000 abonnés sur la chaîne (190 000 abonnés en 2016) ;
- taux d'interaction multiplié par 26 en l'espace d'un an.

La recette du succès : connaissance des usages et des enjeux de ce type de format. « Nous avons travaillé avec la marque pour lui expliquer ce qu'on sait des *best practices* liées au digital : des formats tutoriels plutôt que du marketing produit, comme elle a l'habitude de le faire, conserver la liberté de ton d'EnjoyPhoenix et se mettre en retrait », détaille Catherine Desprez.

Si M6 se positionne comme un simple médiateur entre la marque et la YouTubeuse, présent pour « faciliter la collaboration », il a néanmoins connecté Gemey Maybelline à l'une des plus puissantes YouTubeuses et à sa communauté fidèle. Et pour aller plus loin, un fort levier communautaire a été mis en place : d'autres stars de YouTube ainsi que des abonné(e)s de la chaîne sont invitées chaque semaine dans « T'as pas du gloss ? », ce qui renforce la proximité et le capital sympathie autour du programme ; ce qui ne peut que bénéficier à la marque, ravie de générer de tels points de contact.

### **De la production de contenus plutôt qu'une campagne de communication**

En parvenant à s'effacer au profit de l'influenceuse, Gemey Maybelline signe une émission qui « n'a pas été vue comme une campagne, mais comme un programme proposé par une marque, ce qui fait que les internautes y adhèrent mieux », conclut Ronan Dubois. Une stratégie qui a déjà fait ses preuves avec la campagne conçue par Golden Moustache (studio créé en 2012 par M6) pour la Fondation Nicolas Hulot.

Au-delà des codes de la distribution, on voit donc que cette nouvelle façon de faire du business va aussi bouleverser les codes du marketing.

## **2.2 Le luxe**

Un tour à 360° de la consommation ne saurait se faire sans une analyse de la relation des jeunes au marché du luxe. Pour les jeunes, le luxe reste associé à un prix élevé et à l'exclusivité. Mais le secteur du luxe est confronté à plusieurs défis intrinsèques et extrinsèques, dont les réactions surprenantes des générations Y et Z.

D'après Eric Brionnes, auteur de *Génération Y et luxe* (Dunod), la génération Y a pris le contrôle en court-circuitant le concept même de luxe, qu'il soit occidental, oriental ou latin.

Ainsi, les anciens codes du luxe comme marqueur social sont mis à mal.

La génération Y refuse de se sentir coupable de désirer des objets d'un grand prix, mais elle va scénariser son achat en le mélangeant avec des objets contre-culturels comme des vêtements d'occasion. L'essor du *vintage* allié à des produits de luxe comme des sacs ou des chaussures de grandes marques bat son plein.

Les Y aiment le luxe pour la singularité qu'il apporte, mais sont très attentifs à ce que ce ne soit pas ostensible. Le regard des autres compte dans cette image assez travaillée et subtile, les jeunes gens mettant en scène leurs achats sur les réseaux sociaux, la valorisation de leurs choix étant alors sanctionnés par les *likes* de leurs amis.

L'arrivée des jeunes de la génération Z bouleverse à nouveau le monde du luxe. À l'image de la stratégie de Gucci, qui a adopté la mode du « no logo », visant à rendre presque invisible la patte de la marque sur ses produits.

D'après l'étude de Nelly Rodi et Google, les jeunes de la génération Z considèrent à 85 % que le luxe n'est pas une fin en soi. En effet, lorsqu'on leur demande la marque qui les fait le plus rêver, les réponses obtenues par l'enquête précitée sont sans appel : aucune.

D'après Galaxie Vujanic, anthropologue du langage dont le travail est d'inscrire les marques dans une double démarche créative et narrative

qui joue le rôle d'interface entre réflexion stratégique et production créative, un des éléments clés de riposte à cette aversion serait le développement de marques « responsive ».

### **Responsive = respond + sensitive**

« Une marque *responsive* est une marque qui adapte son offre, qu'elle soit matérielle (produit) ou immatérielle (service,) à un public à la puissance augmentée par son statut tour à tour d'utilisateur, de consommateur, d'influenceur, de créateur... Une marque *responsive* est une marque qui, parce qu'elle inscrit sa relation dans une temporalité étirée, pense à la fois parcours, expérience, mais aussi micromoments (maison, transport, *retail*, tiers lieu...). Enfin, une marque *responsive* s'incarne à travers une identité remarquable, soit une identité digne de remarque (différenciante) et digne d'être remarquée (singulière), quels que soient ses points de contact, physiques ou digitaux. Une marque *responsive* : une marque qui sait faire fi des frontières, faire face aux nouveaux enjeux et aller à la rencontre de ses publics. »

## **2.3 La fast fashion**

La mode est largement dominée par la *fast fashion*, les jeunes gens préférant l'abondance à la qualité. Malgré les revendications éthiques des plus jeunes, ils continuent à privilégier les collections tournantes à bas prix et à considérer qu'il est préférable d'avoir plus de pièces que de durabilité.

Les collections se doivent d'être renouvelées jusqu'à huit fois par an. Bas coûts, pression sur la production, force est de constater qu'en la matière, quant à la réalité économique et sociale affectée par ces achats, la jeune génération est plus sensible au message adressé par les marques qu'à la véritable conséquence de ses choix.

En effet, la *fast fashion* est largement aux antipodes des valeurs affichées de prêter attention à l'humanité. Peu de considération est accordée aux conditions sociales désastreuses qu'impose le renouvellement rapide des collections. On peut penser que l'accident du Rana Plaza, survenu à Dacca, capitale du Bangladesh, en 2013 et qui a provoqué la mort de plus de mille ouvriers du textile n'a pas laissé de souvenirs à cette génération.

Les enseignes ont compris que la *fast fashion* était incontournable pour séduire les jeunes. Mais la relation avec les jeunes consommateurs reste un défi pour elles.

Alors, comment les marques peuvent-elles améliorer leurs interactions avec cette génération ? Car c'est une génération moins fiable :

- 52 % retireraient leur confiance à une marque si la qualité n'était plus au rendez-vous ;
- 66 % affirment que la qualité des produits et leur disponibilité sont les facteurs les plus importants pour départager deux marques.

Le succès de Zara ou H&M, qui repensent en permanence leurs boutiques et leurs collections, est un bon exemple de ce que les marques peuvent faire pour s'adapter. Mais c'est aussi en affichant une certaine transparence sur la fabrication et les coûts associés que des marques comme Everlane et Wardy Parker arrivent à créer un lien avec les membres de la génération Z.

### **3. LE COLLABORATIF ET L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE**

Ces générations ont inventé Blablacar et quelques autres plateformes célèbres. Regardons de plus près dans quoi s'inscrivent ces aspirations au partage.

### **3.1 L'usage plutôt que la propriété**

Les jeunes générations plébiscitent le CO : autrement dit, le fait de profiter d'un usage plutôt que d'être propriétaire. Cette tendance est plus facilement vérifiée en milieu urbain.

Le covoiturage, la colocation, la location de voitures ou d'appartements à des particuliers sont des pratiques devenues habituelles.

Ainsi, près de huit jeunes urbains sur dix ont pratiqué « l'économie du partage, ou collaborative ». BVA, qui a réalisé un sondage pour LCL, définit l'économie du partage ou collaborative comme « toutes les solutions où l'usage prédomine sur la propriété : partage, échange, troc, vente de biens d'occasions... ».

Les pratiques collaboratives sont plus intensives chez les jeunes urbains, près de la moitié (49 %) se rendent dans des lieux multiculturels (27 % du grand public), 34 % (22 % du grand public) pratiquent des achats groupés et 32 %, le troc. Le logement génère la colocation (49 % des 18-35 ans et 40 % des jeunes urbains de 18-35 ans ont vécu ou vivent en colocation) extrait de « L'économie du partage, zoom sur les jeunes urbains », BVA pour l'Observatoire LCL en ville, juin 2014, 27 p.

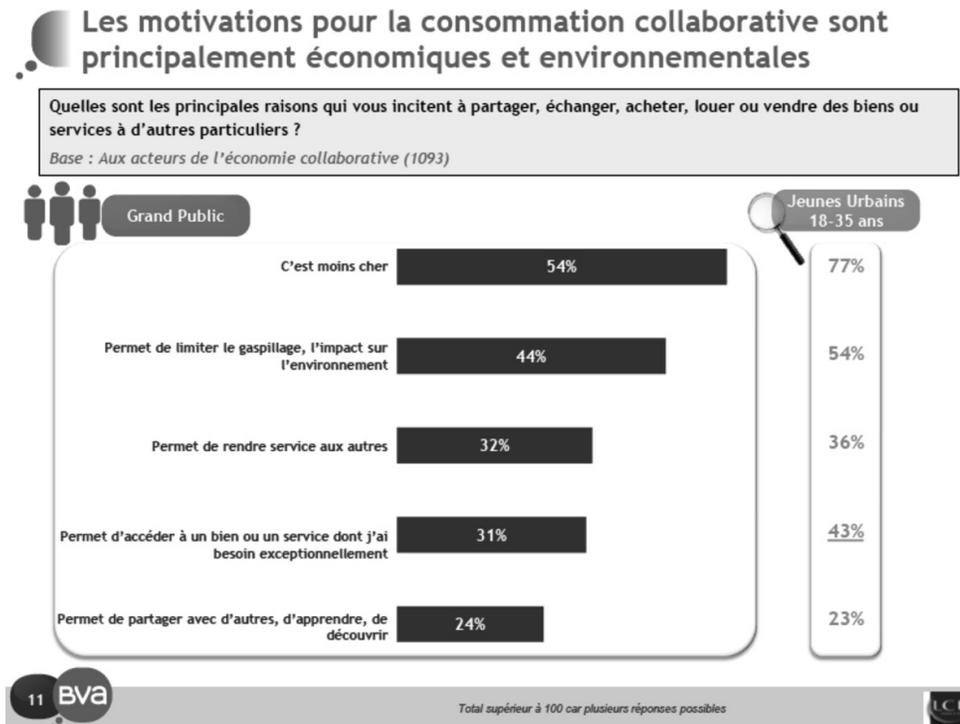


Figure 3.3 Les motivations pour la consommation collaborative

## 3.2 L'éthique dans la consommation

Alors, les jeunes vont-ils vers une consommation plus responsable ou diminuent-ils les frais par rapport à leur budget ? Pas facile d'être affirmatif aujourd'hui, mais les chercheurs canadiens qui se sont penchés sur cette question amènent des données qui laissent à penser à un tournant générationnel vers plus de collaboratif.

Le groupe de recherche affilié à l'École des sciences de gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal a publié le Baromètre 2016 de la consommation responsable, qui rend compte de l'intérêt accru des jeunes pour cette dernière. Les répondants de 18 à 24 ans seraient plus nombreux à diminuer leurs achats et à opter pour le transport durable et pour la consommation collaborative, qui consiste à prêter,

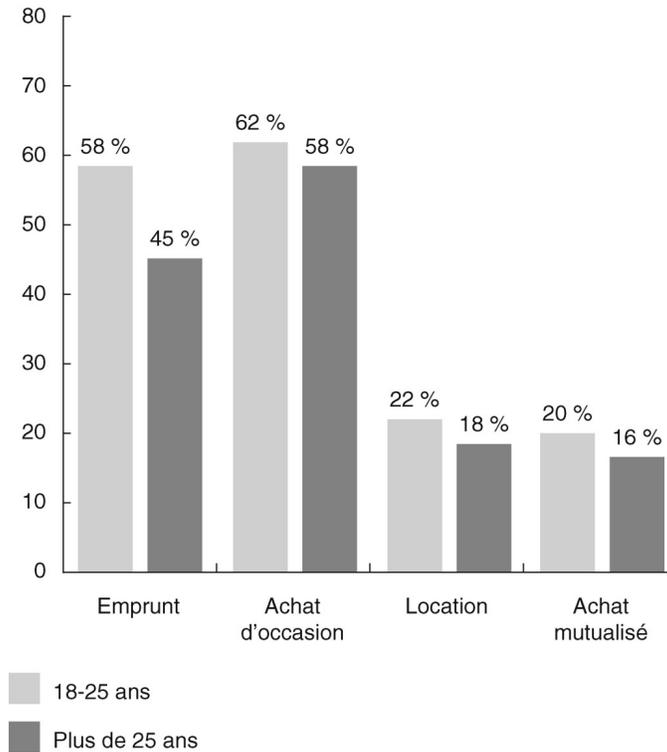
louer, partager et échanger des biens entre consommateurs comme la plateforme d'hébergement Airbnb ou le service de covoiturage Uber, par exemple.

« Leurs comportements sont très spécifiques, ils sont dans des comportements tels que la déconsommation, le transport durable ou la consommation collaborative qui pourraient être situationnels par rapport à leur génération », a exposé Fabien Durif, le directeur de l'observatoire. « Chez les jeunes, c'est beaucoup des comportements subis. Ce n'est sûrement pas de façon extrêmement volontaire qu'on va vers la déconsommation, qu'on va vers le transport durable », a-t-il ajouté.

En revanche, les citoyens de 25 à 44 ans étaient en première position pour le compostage, tandis que les répondants de 65 ans et plus étaient ceux qui recyclaient davantage et qui consommaient le plus de produits locaux. Enfin, les Québécois de 45 à 64 ans étaient en deuxième place pour l'achat local, le recyclage et le compostage. « Les 65 ans et plus, ce sont des comportements (face) aux achats et qui demandent plus d'engagement, comme le recyclage », témoigne M. Durif.

### QUELQUES PRATIQUES PARTICULIÈREMENT « JEUNES »

Au cours des 12 derniers mois,  
avez-vous eu recours à ces pratiques ?



Source : L'ObSoCo, ILEC, PICOM, 2013 ©

Figure 3.4 Les pratiques de consommation

### 3.3 Les tendances de partage et de collaboratif, une pratique de génération ou de classe ?

Nous allons devoir patienter un peu pour être formels en la matière. Une étude du Pew Research Center a réalisé le portrait-robot des utilisateurs de l'économie collaborative aux USA.

Cette enquête, qui s'est adressée à quelques 5 000 personnes, a consisté à interroger sur l'utilisation de service « partagés,

collaboratifs et à la demande », donc en particulier le transport, l'échange de logement et le financement participatif.

Certes, l'enquête confirme la jeunesse des clients. 44 % des Américains de plus de 50 ans et 56 % des plus de 65 ans n'ont jamais utilisé ces services.

Mais elle nous fait aussi découvrir que ce sont surtout des jeunes diplômés, disposant d'un revenu confortable et habitant en ville qui sont usagers de ces services.

Les diplômés sont ainsi 39 % à avoir déjà utilisé quatre plateformes au moins et seulement 8 % chez les détenteurs du seul baccalauréat.

En France, une étude réalisée en juillet 2015 par le Pôle interministériel et d'anticipation des mutations économiques auprès de 2000 consommateurs français confirme l'émergence d'un jeune urbain diplômé. Les étudiants sont ainsi 83 % à proposer ou solliciter des services entre particuliers, pour 55 % de retraités.

Mais de plus en plus de jeunes entrepreneurs sont également tentés par la vague de l'entreprise collaborative. Est-ce parce qu'ils n'ont pas trouvé leur place sur l'échiquier du salariat, ou une aspiration profonde ? En tout cas, sans nul doute sont-ils en train de contribuer à forger un nouveau modèle de consommation.

Les générations Y et Z ont des aspirations à mille lieues du système capitaliste actuel. « La jeunesse fait un pari, celui de faire passer le pourquoi avant le comment, la flexibilité avant la sécurité, l'exemplarité avant le statutaire, l'ambition de s'accomplir avant celle de réussir », déclare Emmanuelle Duez (The Boson Project).

Les jeunes générations sont sensibles aux questions environnementales, c'est un fait. Mais les études ne permettent pas, à ce jour, de statuer sur une tendance claire à la mobilisation altruiste qui générerait de l'économie collaborative.

## 4 Les jeunes et la politique

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer la vision que la jeune génération a de la politique et du personnel politique ;
- Cerner son approche de l'engagement politique et sa manière de concevoir la démocratie et l'expression citoyenne ;
- Analyser les positions des jeunes Z sur les grands enjeux de la société.

Les jeunes générations Y et Z représentent aujourd'hui pas moins de 20 % du corps électoral français, ce qui est une force non négligeable. Seront-ils amenés à jouer un rôle important dans les prochaines années ?

Se sentent-ils concernés par les enjeux sociétaux ? Comment imaginent-ils leur propre contribution ?

La question en arrière-plan est celle de l'engagement... et elle préfigure, pour les jeunes Z, celui qu'ils pourraient prendre vis-à-vis de la société d'une manière générale, et de la vie professionnelle en particulier.

Dans un premier temps, nous vous proposons d'analyser le regard que cette jeunesse porte sur la politique et ceux qui l'incarnent.

# 1. LA VISION DE LA POLITIQUE

La politique est un univers opaque pour les nouvelles générations. Elles se sentent éloignées de ce monde, peu écoutées par lui. C'est un euphémisme que de dire que les jeunes ressentent de la méfiance vis-à-vis de la classe politique.

En même temps, ils sont pleinement conscients que les choix qui sont faits par les politiques ont des conséquences sur leurs vies actuelles et à venir. De ce fait, ils refusent de banaliser l'importance du politique... et se montrent intransigeants vis-à-vis des élus et des décideurs.

## 1.1 La politique : un monde à part

Les jeunes sont critiques à l'égard des mœurs politiques, mais ils expriment en premier lieu une grande perplexité sur les us et coutumes de ce milieu. Le monde de la politique est perçu comme lointain, rempli de subtilités difficiles à comprendre. Le débat d'idées apparaît moins important que les querelles de personnes.

La forme, aussi, est peu accessible. La manière de s'exprimer des politiques génère une distance qui décourage. Regarder un débat à la télévision relève, pour les jeunes, d'un véritable effort, tant la forme semble souvent l'emporter sur le fond. Dans le domaine de l'information, les jeunes sont habituellement de bons clients, mais le discours politique est à leurs yeux « saoulant ». Quel contraste avec le ton frais et spontané choisi par certains médias pour faire de la dérision politique.

Malgré les efforts des politiques pour communiquer, l'utilisation de Twitter ne rencontre pas beaucoup plus de succès que les sites des partis traditionnels, qui, sur Internet, sont en définitive très peu

regardés par les jeunes Z. À l'exception, toutefois, de la chaîne YouTube de Jean-Luc Mélenchon et de la France insoumise qui, avec ses 230 000 abonnés, a été capable de capter l'intérêt des jeunes. Mélenchon a su épouser les codes des YouTubers en proposant le niveau de proximité qui répond à leurs attentes.

## **1.2 La politique est une chose sérieuse**

Une telle situation pourrait laisser à penser que les jeunes se détournent de la politique et qu'ils ne se sentent pas concernés par les enjeux et les sujets qui sont au cœur de l'actualité. Dans le même ordre d'idée, il serait tout aussi simpliste d'imaginer qu'ils ne disposent pas de la distance critique suffisante pour distinguer entre la réalité des faits et les caricatures. En fait, les jeunes disposent souvent d'un bon niveau d'information sur l'actualité, mais ils n'apprécient pas le traitement de l'information réalisé par les médias officiels. Il est intéressant, aussi, de constater qu'ils sont peu sensibles aux « petites phrases » et se montrent critiques vis-à-vis de la politique spectacle.

La politique est une chose trop sérieuse pour être appréhendée avec cynisme et légèreté par ceux qui revendiquent les suffrages des électeurs. Comme l'affirme la sociologue Anne Muxel, « l'idée d'une dépolitisation de la jeunesse est fausse ». La politique représente pour eux un phénomène d'attraction et de répulsion. Certains expriment du désintérêt, mais le sentiment dominant est celui de la frustration : frustration de ne pas avoir un débat à la hauteur des enjeux actuels, car ils sont globalement conscients du monde dans lequel ils vivent et de l'absence de lignes directrices sur des questions telles que l'emploi, l'accueil des migrants ou le réchauffement climatique. Frustration de

ne pas se sentir représentés par les politiques, qui utilisent la jeunesse plus qu'ils ne savent l'écouter.

### **1.3 La méfiance vis-à-vis de la classe politique**

Sur le site « Génération What », qui a réalisé une vaste consultation auprès des 18-34 ans, la parole est donnée aux jeunes ; les résultats montrent l'abîme qui peut exister entre eux et la classe politique.

Cette étude a porté sur 140 000 répondants âgés de 18-25 ans ; 86 % d'entre eux affirment ne pas avoir confiance, aujourd'hui, dans la politique et ses représentants. Notons que cette suspicion concerne aussi les médias, puisque 85 % des sondés disent ne pas avoir confiance en ces derniers, alors que, dans le même temps, les organisations humanitaires disposent d'un niveau de réponses positives de 67 %.

Le regard est d'autant plus sévère que les jeunes estiment que les hommes politiques se doivent d'être irréprochables. Ils sont convaincus, pour un grand nombre d'entre eux, que le pouvoir démocratique des citoyens français n'est pas réel et qu'il est confisqué par une minorité d'acteurs qui se partagent les responsabilités.

La corruption est souvent évoquée comme une gangrène qui caractérise la vie politique ; loin d'adhérer à la pensée du « tous pourris », ils sont plutôt prêts à croire, sous réserve d'en avoir la preuve, qu'une grande majorité des élus sont des gens honorables et dévoués.

Pour deux tiers des jeunes qui ont participé à l'étude, les hommes politiques disposent d'un réel pouvoir d'agir, même si les marchés financiers dictent souvent leur loi. Ils ont du pouvoir et, à partir de là, la responsabilité de rendre, en toute transparence, des comptes aux citoyens.

La tentation d'intégrer un parti politique ne concerne qu'une minorité de jeunes. 7 % sont investis dans un parti et seulement 5 % adhèrent à un syndicat. La désaffection vis-à-vis des organisations politiques et syndicales constatée avec la génération Y ne cesse de s'accroître et inquiète les acteurs de ces instances.

## **2. L'ENGAGEMENT ET LA DÉMOCRATIE DIRECTE**

Ces différents constats sont-ils de nature à inquiéter sur l'intérêt et la vitalité de la démocratie ? Deux experts américains, Roberto Stefan Foa et Yascha Mounk, dans un article publié en juillet 2016 (*Journal of Democracy*, « The Danger of Deconsolidation »), affirment que les nouvelles générations n'ont plus le même attachement à l'idéal démocratique que les générations précédentes. Dans l'étude proposée dans cet article, 30 % seulement des jeunes nés dans la décennie 1980 jugent essentiel de vivre en démocratie et seraient prêts à se battre pour défendre un tel idéal. Ils seraient un peu plus de 40 % en Europe. Faut-il donner un écho à cette vision inquiétante de l'avenir, ou est-il nécessaire d'appréhender ce constat avec prudence ?

### **2.1 Changer de logiciel**

La question centrale est sans doute moins de savoir si les jeunes sont moins attachés à l'idéal démocratique que de constater qu'ils se sentent moins concernés que les générations précédentes par les modalités mises à leur disposition. Nous aurons l'occasion de parler ultérieurement du bulletin de vote.

Auparavant, l'engagement politique des jeunes reposait sur un idéal. Les militants se regroupaient au sein d'une organisation et autour d'une théorie partagée. Ils se battaient pour l'avènement d'une nouvelle société. Rien de tel aujourd'hui. Les jeunes refusent d'être encartés et de s'engager sur des dogmes préétablis.

Les jeunes veulent parler en leur nom propre et ne veulent pas se sentir dépendants d'un appareil politique, dont il faut subir la lourdeur bureaucratique et la discipline collective. Ils ne veulent pas faire un chèque en blanc et devoir attendre une mandature avant d'avoir voix au chapitre. Ils veulent se mobiliser sur des actions concrètes et ponctuelles plutôt que sur un programme qui ne sera pas respecté.

Il faut sortir des idées reçues selon lesquelles les jeunes ne s'engagent pas. Bien au contraire, l'engagement bénévole est en pleine progression chez les 15-35 ans, comme le montre en 2016 une étude de France Bénévolat (enquête Ifop). Avec une hausse de 32 % en trois ans, c'est même chez les jeunes que la progression de l'engagement associatif et bénévole serait la plus forte, toutes classes d'âges confondues.

## **2.2 Le vote : un droit, pas un devoir**

En revanche, un autre fait incontestable est que la baisse de la participation électorale des jeunes est perceptible sur l'ensemble de la planète. En effet, les États-Unis et le Canada connaissent le même phénomène que celui que l'on peut observer en France ou en Europe. Cette tendance est moins visible pour les 18-22 ans, car ils sont très heureux de pouvoir utiliser ce nouveau droit d'expression. Les primovotants se déplacent, mais cette situation ne se confirme pas pour les catégories d'âge qui se situent juste après.

Aux États-Unis, Obama avait été capable de capter le vote des jeunes et d'utiliser leur énergie sur le terrain, à tel point qu'il avait été en mesure de rivaliser, dans le domaine de la communication, avec les grands lobbys de la presse. Ce succès, nous pouvons dire qu'il a été, dans une large mesure, celui des jeunes. Lors de la dernière consultation, les nouvelles générations ont fait majoritairement le choix de Bernie Sanders puis, par obligation, pour éviter l'élection de Trump, celui d'Hillary Clinton, qui a tout de même recueilli 65 % du vote des jeunes. Les jeunes estiment que le vote est un droit, pas un devoir. Les idées sont importantes, mais le choix de la personne l'est au moins tout autant.

En conclusion, nous pouvons dire que les membres des générations Z et Y manifestent une certaine méfiance envers les hommes politiques et les institutions, mais ne délaissent pas pour autant la politique. En adhérant à une personne plus qu'à son programme, ils sont toutefois capables de se mobiliser et de pouvoir se mettre au service d'un candidat. Ce phénomène a été observé lors des dernières consultations.

## **2.3 Les nouvelles formes d'engagement**

Les jeunes ne sont pas opposés à l'idée de s'impliquer dans des mobilisations collectives, ils se sont rodés à l'exercice dans les mouvements lycéens. Le Printemps arabe a été un exemple de la force collective que la jeunesse peut mobiliser en prenant appui sur les réseaux sociaux.

En France, les lycéens se sont joints en 2016 aux manifestations contre la loi travail, comme d'autres l'avaient fait dans le passé contre la réforme des lycées (2008), ou bien encore le CPE, c'est-à-dire le

contrat de première embauche (2006). C'est une vieille tradition qui, depuis mai 68, s'inscrit de fait dans le processus de socialisation.

Aujourd'hui, 65 % d'entre eux déclarent être prêts à descendre dans la rue pour défendre leurs idées ou intérêts. Toutefois, ils n'ont pas une grande confiance dans ce moyen pour obtenir des résultats concrets. Ils ont un pragmatisme politique que n'avaient pas leurs aînés et, de toute évidence, une plus grande combativité que la génération Y, moins sensible aux actions collectives.

Jacques Ion, sociologue au CNRS, parle d'un militantisme zapping visant « à mettre en place des actions éphémères et ciblées sur une cause précise ». Ces actions, qui se veulent souvent ludiques et satiriques, concernent le secteur social, humanitaire ou environnemental. Nous pensons notamment à « Sauvons les riches », « Génération précaire » et à la « Brigade activiste des clowns (BAC) ». Les *Anonymous* relèvent de la même philosophie.

Les actions concernent souvent un nombre limité de personnes, qui réalisent une opération « commando » pour marquer les esprits. Génération précaire avait notamment réalisé des actions très médiatisées pour s'insurger contre les stages à répétition et l'exploitation faite par des entreprises peu soucieuses de lutter contre le chômage des jeunes. La Brigade activiste des clowns est un collectif non violent qui utilise la dérision pour lutter contre la précarité et la répression. Les jeunes apprécient les actions « coup de poing », eux qui sont très majoritairement opposés à la violence. Ils n'ont pas la patience des militants de base. Par ailleurs, il est intéressant de constater que l'épanouissement personnel et le gain de compétences sont recherchés ; les jeunes sont conscients que leur engagement a pour finalité de les enrichir dans les domaines du savoir-faire et du savoir-être.

La seconde forme qu'il faut évoquer ici concerne les pétitions sur Internet, une pratique intergénérationnelle, mais qui correspond bien à la forme d'expression valorisée par les Z : réactivité face à un événement, rapidité et facilité d'utilisation d'un outil digital. [Change.org](#) est une plateforme qui a fait preuve de son efficacité en hébergeant des pétitions qui regroupent plusieurs millions de signataires chaque année. En France, la pétition contre l'avant-projet de loi travail (loi El Khomri) a réuni plus d'un million de signatures. La moitié des répondants de l'étude réalisée par Génération What a déjà signé une pétition et 36 % d'entre eux considèrent que c'est un acte politique. Un petit mot pour souligner aussi l'initiative de la primaire citoyenne ([primaire.org](#)), qui a connu en 2016 un certain succès et dont sept des seize candidats sélectionnés par les internautes appartenaient aux générations Y et Z.

## **2.4 La démocratie directe**

Les jeunes citoyens aspirent en nombre à une évolution profonde des pratiques démocratiques. Pour eux, la verticalité est dépassée, tout comme le sont les organisations qui reposent sur la vision de l'homme providence. Les Indignés, le Printemps arabe, Occupy Wall Street, la Nuit debout témoignent de ce mouvement anticapitaliste soucieux de combattre les inégalités sociales et la précarité économique et qui refuse le système ultralibéral. Tous ces mouvements ont en commun la volonté d'inventer de nouvelles manières d'agir et de revendiquer une identité commune en prenant possession des places publiques, afin de mettre en débat les enjeux de la société : éducation, emploi, climat et environnement, logement...

Ces mouvements veulent incarner une « convergence des luttes » liée à un ras-le-bol et pas à une cause précise. C'est bien la démocratie qui

est en débat. L'originalité s'exprime plus à travers les modalités du combat politique qu'à travers la spécificité d'une revendication particulière.

L'exigence est que chaque acteur puisse peser, contrôler, participer aux décisions. Ce combat exprime une critique radicale de la confiscation du pouvoir par des élites autoproclamées. Afin de ne plus perpétuer cette pratique, les animateurs des assemblées générales sont par exemple tirés au sort, et le refus de choisir un porte-parole permanent incarne la volonté de dépasser la domination politique liée à tout système représentatif. En cela, cette démarche se veut novatrice.

Certaines assemblées générales organisées par le mouvement des Indignés ou par celui de Nuit debout ont été capables, avec succès, de faire débattre plus d'un millier de personnes.

Voici quelques-unes des modalités mises en place :

- 1 – Une assemblée est une forme d'organisation horizontale, inclusive, qui permet à tout le monde de s'exprimer et où les décisions sont prises par consensus.
- 2 – Des codes gestuels sont utilisés pour exprimer une position sans perturber la prise de parole : en levant la main, tout le monde peut faire part de son accord, en les croisant, de son désaccord, en faisant un roulement de tambour de sa lassitude à l'égard de la durée d'une intervention.
- 3 – Certaines personnes sont désignées à tour de rôle pour gérer les prises de parole, rédiger le compte rendu ou aider le modérateur en cas de situation difficile. Des groupes de travail se réunissent préalablement pour préparer la discussion.
- 4 – Le processus de décision repose sur la raison, c'est-à-dire la valeur du meilleur argument, et il s'agit dans les faits d'une coconstruction mettant en valeur la complexité d'une problématique et la richesse des interactions.
- 5 – La commission d'information a pour mission de rédiger le communiqué qui sera diffusé sur les réseaux sociaux. La validation est faite en assemblée générale.

Évidemment, ces mouvements ne sont pas exclusivement constitués par des jeunes, mais ils y sont très nombreux et actifs.

Gaspard Koenig, le fondateur du *think tank* Génération Libre, prétend pour sa part que le processus de décision collective va connaître une nouvelle dimension avec la démocratie directe digitale. Les organisations verticales vont s'effacer et laisser place à la connexion horizontale. Les réseaux sociaux permettront de structurer une opinion publique immédiatement perceptible et agissante, en mesure d'influencer le choix des décideurs. Il considère que l'horizon ultime, c'est « d'abolir le vote en mettant bout à bout l'ensemble des opinions à travers un gigantesque processus de codage ». Le logiciel Git permet d'agrèger de manière continue des millions de contributions. Cette approche de la politique pourrait, en tous les cas, être en phase avec la vision collaborative des jeunes. Ils ne veulent pas qu'on fasse des choses pour eux... mais avec eux. C'est manifestement ce que la classe politique n'a pas compris, elle qui continue à parler au nom des jeunes au lieu de leur donner la parole.

Notre étude montre que 20 % des jeunes interviewés ont utilisé les réseaux sociaux pour relayer des campagnes militantes ou pour transmettre à leurs relations des articles visant à informer sur des questions économiques, environnementales ou sociales. Les jeunes ne sont pas insensibles à la vie politique, ils choisissent d'y contribuer à leur manière et sur les sujets qui les concernent.

### **3. LES CHOIX POLITIQUES DES JEUNES**

Globalement, les jeunes ne sont pas dépolitisés, loin s'en faut, et ils ont même une opinion positive de ce à quoi doit servir la politique.

La jeunesse n'est pas un groupe homogène, ni socialement ni politiquement.

Nous vous proposons dans cette dernière séquence d'identifier ce que nous pouvons repérer de l'électorat que constituent les nouvelles générations, et ce que sont les choix politiques de cet électorat.

### **3.1 Un électorat hétérogène**

Dans la mesure où les jeunes se désintéressent des partis traditionnels, on considère qu'ils se rapprochent des extrêmes. Cette approche peut paraître caricaturale, mais elle trouve son fondement dans les scores du Front national :

- Il y a 25,7 % des jeunes (18-34 ans) qui ont fait le choix de Marine Le Pen au premier tour des dernières élections présidentielles ;
- Nous savons aussi que 34 % d'entre eux, en 2015, votèrent pour ce parti lors du premier tour des régionales.

Le temps de la diabolisation est, semble-t-il, révolu et certains jeunes sont sensibles à l'argument de donner une chance à des candidats qui sont nouveaux et qui peuvent apporter des solutions inédites aux questions d'emploi, de sécurité et d'immigration. Ce vote représente une occasion de remettre en cause l'ordre établi. Il concerne principalement une jeunesse peu diplômée, déjà sur le marché du travail. Ce sont des personnes qui vivent un profond sentiment d'injustice, d'insécurité économique et de déclassement social.

Toutefois, le grand vainqueur des dernières consultations électorales chez les primo votants (18-24 ans) a été Jean-Luc Mélenchon. Il a recueilli, selon Ipsos, 30 % des suffrages des jeunes, loin devant Marine Le Pen (21 %) et Emmanuel Macron (18 %). Son score chez

les jeunes de 18-34 ans est de 24,6 %, très proche de celui de Marine Le Pen, alors qu'Emmanuel Macron se situe à 21,5 %.

Il est clair que la jeunesse scolarisée et étudiante n'a pas les mêmes réponses politiques que les jeunes vivant la précarité et le déclassement. Le diplôme ou l'appartenance sociale est un facteur déterminant dans le choix du candidat.

Notons que les jeunes Z ont une vision négative du nationalisme, puisque 65 % d'entre eux (*cf.* Génération What) s'expriment clairement en désaccord avec cette idée. Le populisme n'a guère plus d'impact.

### **3.2 Le pouvoir de l'abstention**

Le grand vainqueur, aujourd'hui, c'est l'abstention. À tous les scrutins, sauf pour l'élection présidentielle, le taux de participation des jeunes aux élections est inférieur de 12 à 15 % en moyenne par rapport au reste de l'électorat. Seulement 48 % des moins de 35 ans ont voté lors de l'élection présidentielle et ils n'étaient que 31 % aux législatives.

Nous l'avons dit, la norme civique associée au devoir de voter s'est considérablement affaiblie au sein des nouvelles générations. Les jeunes ne votent plus par devoir et le regard qu'ils portent sur la classe politique ne favorise pas l'envie d'aller mettre son bulletin dans l'urne et de se retrouver, ensuite, pour le reste de la mandature, dans la posture du spectateur.

Le vote systématique s'efface au profit d'un vote plus aléatoire, lié à l'existence d'un danger pressenti ou d'un enjeu qui donne du sens à la démarche. Les jeunes aimeraient, d'ailleurs, que le vote blanc soit comptabilisé, pris en compte comme une expression de désaveu du scrutin en tant que tel. Un moyen symbolique pour montrer l'urgence

de faire évoluer la vie démocratique. Selon l'institut Kantar, lors du second tour de la présidentielle 2017, le vote blanc a recueilli 8,4 % des voix et le vote nul 3,6 %. Une situation historiquement inédite à laquelle les jeunes ont sans nul doute contribué.

### **3.3 Les combats de la jeunesse**

Nous voulons, pour finir, faire état des combats actuels de la jeunesse. Pour quels enjeux est-elle prête à se révolter et à descendre dans la rue ?

Certes, la génération Z ne sera pas révolutionnaire, mais elle peut se révolter, plus que ne l'a fait la génération Y. Toutefois, il y a un rejet massif de la violence pour 65 % d'entre eux (Génération What) ; mais nous avons vu certains jeunes, par le biais du fondamentalisme religieux, s'inscrire dans le terrorisme et la lutte armée, en Libye ou en Syrie. Ce n'était sans doute pas l'attrait de la violence qui était au cœur de leur motivation, mais la volonté de servir une cause, faute d'avoir trouvé sa place dans une société en panne de projets mobilisateurs.

Voici un tableau qui permet de situer l'intérêt manifesté aux principales problématiques et l'importance accordée notamment à l'accès à l'emploi, l'environnement et le système éducatif. Dans cette enquête, l'insécurité et la dette publique ne font pas partie des préoccupations prioritaires.

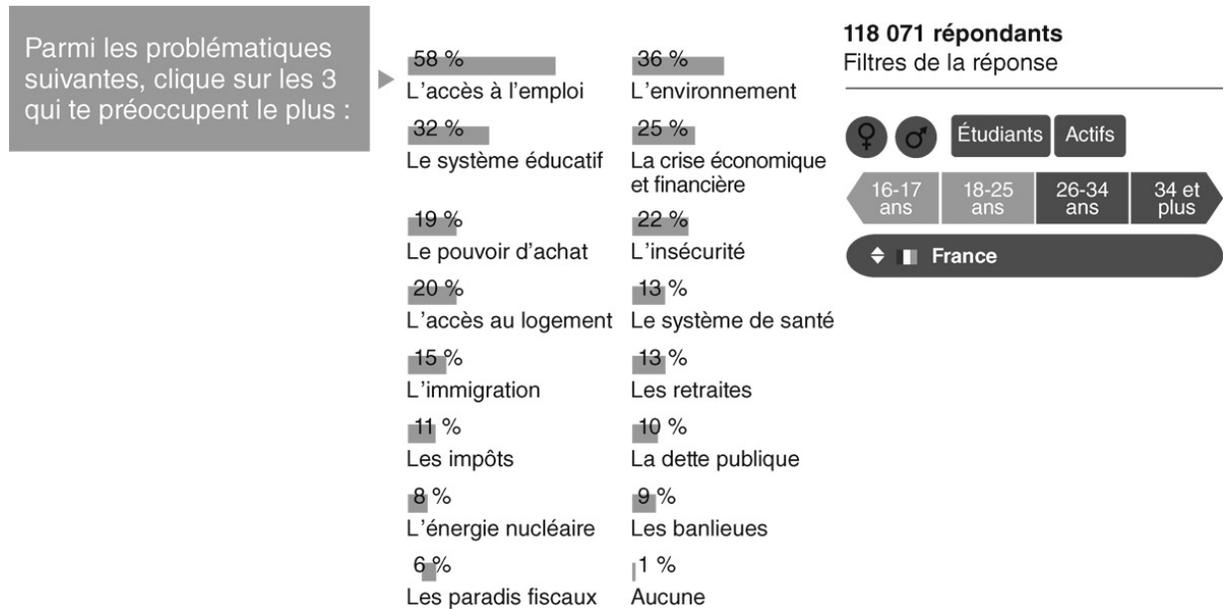


Figure 4.1 Les problématiques les plus préoccupantes

## L'accès à l'emploi

Louis Chauvel, dans son ouvrage *Le destin des générations*, affirme que la France sacrifie sa jeunesse dès lors que les deux dernières générations devront assumer la dette publique, sans toutefois pouvoir bénéficier, comme les générations précédentes, du même niveau de rémunération et des retombées économiques d'un pays qui reste, rappelons-le, un des plus riches de la planète. La dette publique s'élève à plus de 2000 milliards d'euros, soit l'équivalent d'une année de richesse produite dans l'hexagone.

Ce sujet du déclasserement n'est pas source de tension entre générations, comme certains spécialistes pouvaient le craindre et il y a, sur cette question, comme du fatalisme dans le positionnement des jeunes, plus critiques sur d'autres sujets comme les problèmes environnementaux et climatiques.

## Le projet européen

Les institutions européennes font l'objet de nombreuses critiques, et le Brexit est là pour démontrer que le projet que constitue l'Europe n'a pas été en mesure de convaincre beaucoup de gens de sa nécessité.

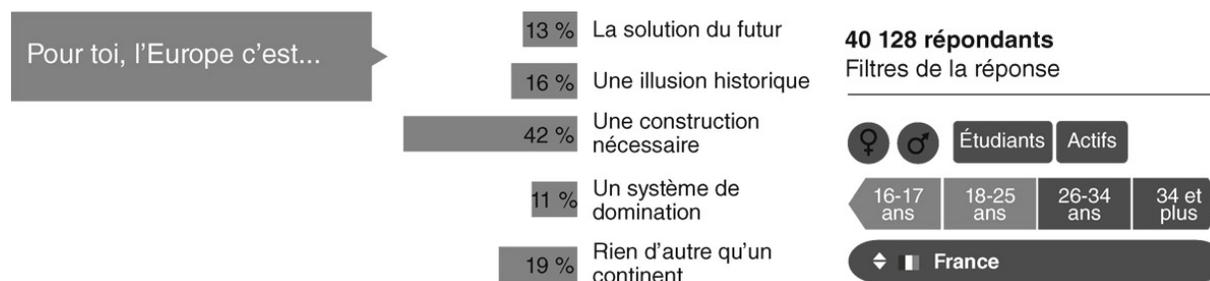


Figure 4.2 La définition de l'Europe selon les nouvelles générations

Les jeunes sont critiques vis-à-vis de la démocratie européenne, qu'ils perçoivent comme centralisée et technocratique, mais ils ont une vision beaucoup plus positive du projet européen, qui reste une solution d'avenir pour 13 % d'entre eux, une construction nécessaire pour 43 %. Un nombre, nous le voyons, qui est en décalage avec celui des autres générations.

## 5 Les jeunes et leurs projets de vie

Ce chapitre vous permettra de :

- Saisir la perception qu'ont les jeunes de leur propre positionnement et de leurs perspectives ;
- Mieux analyser les désirs de la jeunesse pour mieux la comprendre.

Ce chapitre va nous permettre de mettre à jour la manière qu'a la jeunesse d'appréhender ses projets de vie, en sachant que nous n'aborderons pas la dimension professionnelle, qui trouve sa place dans la seconde partie de cet ouvrage.

Il est forcément délicat de démêler les effets liés à l'âge tout court, et ceux qui relèvent de la culture générationnelle. C'est une photographie que nous pouvons faire à partir des travaux réalisés sur ce sujet, et qui concerne des thèmes importants comme la vision de l'avenir et les désirs de la jeunesse : voyage à l'étranger, relation avec la famille, projet de couple.

### **1. POSITIONNEMENT ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

Avant de s'intéresser aux projets de vie des jeunes, analysons la manière dont ils se positionnent vis-à-vis de leur environnement.

## **1.1 Le sentiment de déclassement**

En France, 44 % des 18-24 ans (source : dossier DREES : « Les valeurs des jeunes adultes, leur perception de l'avenir et de la protection sociale », août 2016, Sébastien Gorbon et Mickael Portela) jugent que leur situation sociale est moins bonne que celle de la famille dans laquelle ils ont grandi. Les jeunes en situation de chômage sont, sans surprise, plus nombreux que les autres à éprouver ce sentiment.

La précarité et la crise accentuent cette impression de déclassement et on ne sera pas surpris de trouver, à l'intérieur des populations jeunes, des clivages liés au niveau d'études et au positionnement social.

Nous parlons donc d'un sentiment de déclassement générationnel, car le marqueur le plus répandu consiste à poser la question de savoir si la situation sociale est vécue comme meilleure ou moins bonne que celle de sa famille d'origine. C'est donc une affaire de perception, pas une évaluation factuelle.

Il est intéressant de constater que ce sentiment de déclassement n'a pas d'incidence sur la volonté d'agir et de contribuer à un monde meilleur. Il n'en reste pas moins vrai que ce regard dans le rétroviseur est un élément fondamental dans le dialogue intergénérationnel, car il a nécessairement un effet sur la manière dont on parle de l'avenir.

Les jeunes vivent dans un paradigme assez différent des générations précédentes, que l'on pense aux baby-boomers des trente glorieuses, mais aussi à la génération X, qui, bien que sacrifiée, a baigné dans la croyance que la courbe pourrait s'inverser.

Sous l'influence de l'individualisation des valeurs, l'insatisfaction de déclassement ne génère d'ailleurs pas de revendications, encore moins de revendications collectives par rapport à cet état de fait ou ce sentiment.

## **1.2 L'insatisfaction et la lucidité**

Les jeunes, comme nous l'avons déjà souligné lors de nos toutes premières recherches dès 2005, n'ont pas une grande confiance dans l'environnement légué par les aînés. Le doute dans la capacité des institutions traditionnelles à relever les défis qui les entourent prévaut.

Si les jeunes sont très critiques par rapport à la société dans laquelle ils évoluent, les préoccupations fortes ne touchent pourtant qu'à la marge les sujets liés au contexte économique. Il est vrai que les plus jeunes d'entre eux en particulier, mais on peut agglomérer toutes les personnes nées après 1980, n'ont connu que ce qui est pudiquement appelé la « crise ».

On imagine volontiers qu'il n'est pas possible de vivre dignement si l'on a comme préoccupation centrale un accès à une situation professionnelle stable, alors que l'on sait le parcours du combattant que cela représente.

Ainsi, d'après l'étude Génération Cobaye/Domplus réalisée auprès de 53 000 répondants entre 18 et 35 ans en octobre 2016, les sujets qui préoccupent le plus ces jeunes Français engagés dans ce mouvement écocitoyen sont la dégradation de l'environnement et la montée de l'extrémisme en politique (autour de 35 % pour ces deux sujets), bien avant le chômage ou la crise.

On pourrait dire qu'on assiste à un déplacement d'intérêt purement pragmatique vers un intérêt qui touche à la vie.

### **1.3 Prêts à faire bouger les lignes**

Pour ces jeunes gens, l'insatisfaction ne se résume pas à constater ce qui ne va pas. Ainsi, agir personnellement pour réduire l'impact de leur empreinte écologique est annoncé comme vital et nécessaire. Il est à noter que ces jeunes globalement conscients des enjeux économiques et sociaux ont confiance en leur capacité d'adaptation et en l'influence qu'ils pourront être capables de mettre en œuvre.

Les arbitrages entre les volontés affichées et la réalisation au quotidien vont naturellement dépendre de multiples critères, mais il est intéressant de noter à quel point la conscience de la perfectibilité du monde qui les entoure n'est globalement aucunement un frein à l'action.

Citoyens du monde, ils envisagent d'ailleurs la planète comme leur terrain de jeu.

## **2. LES DÉSIRS DE LA JEUNESSE**

L'amour, le couple, la famille, les voyages, la propriété, la nourriture : regardons de plus près quelles relations les jeunes générations engagent avec ces thématiques universelles et comment ils les façonnent.

### **2.1 Le départ à l'étranger**

Ces jeunes qui ont grandi avec les images d'Erasmus, à travers le film *Lauberge espagnole*, sont-ils prêts à vivre une expérience hors de France ? En la matière, notre panel nous permet de constater que

63 % de ces jeunes se trouvent bien en France, mais qu'ils sont aussi 85 % à annoncer pouvoir vivre dans un autre pays.

Et ils passent d'ailleurs à l'acte. Regardons plutôt :

En ce qui concerne les personnes nées en France, là encore, le nombre de départs a progressé : de 138 000 à 200 000 entre 2006 et 2013.

80 % de ces départs vers l'étranger concernent des jeunes âgés de 18 à 29 ans. Ce sont souvent des étudiants ou des jeunes qui cherchent leur premier travail ou une activité.

Fait intéressant à noter :

Actuellement, 4,2 millions d'étrangers vivent en France, alors que c'est un chiffre qui a été calculé pour la première fois par l'INSEE en 2013 ; environ 3 millions et demi de personnes nées en France vivent à l'étranger.

Selon l'enquête de la CCI France International : « *Aujourd'hui un stage à l'étranger, c'est quasi obligatoire pour les étudiants* », note Dominique Brunin, directeur général de la CCI France International (Chambre de commerce et d'industrie). « *45 % des 18-24 ans envisagent un séjour à l'étranger. C'est presque la moitié de cette tranche d'âge !* »

En tout cas, il faut noter l'engouement très fort des jeunes générations pour une première expérience à l'étranger.

Chaque année, environ 50 000 jeunes entre 20 et 35 ans partent à l'étranger dans le cadre du Permis vacances travail (PVT, 40 000 places en 2015) et du Volontariat international en entreprise (VIE) & volontariat international en administration (VIA) (8000 places en 2015), géré par Ubifrance.

Le PVT permet de partir un à deux ans dans un pays (une dizaine sont actuellement disponibles) avec lequel la France a un accord bilatéral. C'est avant tout un visa. Il ne garantit pas un emploi dans le pays d'accueil. Presque inconnu il y a une dizaine d'années, le PVT est aujourd'hui victime de son succès, car les demandes excèdent largement les places disponibles. Le VIE et le VIA ne sont pas des visas, mais un type de contrat de travail qui permet aux entreprises françaises d'envoyer un jeune en l'employant dans une filiale ou une administration à l'étranger, pour une durée de 6 à 24 mois.

Cet appel vers l'étranger des jeunes générations peut être attribué à plusieurs facteurs. Les difficultés à trouver un premier emploi concourent vraisemblablement à cette tendance, mais la découverte de mondes différents compte aussi dans la démarche.

Le terreau cultivé par les programmes ERASMUS, une génération qui se sent citoyenne du monde, une certaine envie de se confronter au vaste monde, loin du cocon familial, fait des jeunes générations une cohorte migratoire.

On trouve donc toutes les origines sociales chez ces jeunes qui partent : des milieux les plus privilégiés aux plus modestes. L'expatriation n'a plus les coûts prohibitifs d'antan, on se lance avec le budget minimum requis par les pays (souvent 1 500 à 3 000 € pour entrer sur le territoire en PVT), et assez pour reprendre l'avion en sens inverse. Ensuite, il n'est pas rare que la débrouille et les petits boulots financent la vie au jour le jour, en fonction des opportunités...

C'est une démarche de curiosité, profondément empreinte de modestie, mais saupoudrée d'optimisme, qui prévaut.

Les recruteurs, hormis ceux qui chassent les hauts diplômés, pour lesquels un parcours à l'étranger est de toute façon attendu, ne savent pas encore toujours quelle manne de créativité et d'agilité ces séjours

demandent, et il arrive à ces jeunes gens d'avoir à justifier ce que l'on considère encore à tort comme des « trous » dans le CV.

## **2.2 Les jeunes et la famille**

La solidarité familiale est une valeur refuge en temps de crise. Autant les générations X rêvaient d'un départ du nid, autant les générations Y et Z, sans entrer en conflit majeur avec leurs parents, peuvent y séjourner le temps qu'il faut.

Les parents mesurent depuis longtemps, au moins depuis que la mortalité infantile a régressé de manière importante, leurs compétences parentales. Mais les critères observés changent suivant les époques.

Dans les années 1930, on imagine sans peine que la santé ou l'alimentation des enfants aient été des indicateurs de succès.

L'éducation des enfants a, elle, été le marqueur le plus important dans les années 1970 et 1980. L'accent mis sur le bonheur personnel et l'estime de soi est l'apanage des parents de la dernière génération.

Ainsi, les préoccupations d'une époque ont une influence certaine sur la vision de la famille et la manière dont on la vit. Le nombre d'enfants par foyer a bien évidemment des conséquences en termes de ressources à allouer : temps, argent et contrôle scolaire.

L'âge des parents à la naissance n'est pas non plus sans conséquence. Jusqu'à ce jour, plus nous nous intéressons aux parents des jeunes, plus ils avancent en âge !

Il est important de souligner qu'il n'y a pas de parentalité générationnelle idéale. Chaque cohorte de parents gère du mieux qu'elle peut, en fonction de son environnement, ce qu'elle pense être le mieux pour sa progéniture. Peut-être est-ce encore plus vrai depuis

que le contrôle des naissances fait que, pour l'essentiel, les grossesses sont désirées et programmées.

Mais faire ce qui paraît le mieux engendre toujours son lot de lumière et d'ombres, ses avantages et ses inconvénients.

Ainsi les Y, sous le feu incessant d'une injonction de réussite académique quand ils étaient petits, vivent difficilement pour certains la désillusion de leurs sur-diplômes face à un marché de l'emploi difficile.

Les Z, quant à eux, auront vécu à l'ombre de parents qui pensent que le développement personnel est primordial dès le berceau, et que l'optimisation du potentiel de leur enfant relève de leur responsabilité.

Cinq éléments spécifiques sont à observer dans l'éducation des Y et des Z, en raison de leur permanence, mais aussi de leur augmentation jusqu'à ce jour :

- Sécurité ;
- Temps passé à l'intérieur des logements ;
- Intérêt pour le développement personnel ;
- Recherche de relations harmonieuses ;
- Difficultés à gérer les aspects disciplinaires de l'éducation.

La permanence de l'angoisse sécuritaire des parents a généré des cohortes qui ont été protégées d'un maximum de risques : le risque des mauvaises rencontres, les risques de la route, les risques alimentaires.

Les Y et les Z, protégés de tout, n'ont passé que très peu de temps dehors, en autonomie.

La recherche de relations harmonieuses a rendu les parents assez dépourvus pour ce qui est de tenir bon en termes de discipline, coincés entre le rejet de l'autoritarisme et leur appétence pour le

développement des choix des enfants, sans oublier que ce dilemme doit se résoudre dans le temps qui reste : celui d'après le travail.

Les défis des familles en un regard :

Années 1930	1950-1960	1960-1980	1980-2005
Nourrir Habiller Loger	Financer Éduquer	Développement des études supérieures ou des diplômes	Gérer de bonnes relations Réaliser le développement personnel Sécuriser (aliments, dangers de la rue, mauvaises rencontres)
<b>Indicateurs</b>			
Estomacs pleins Santé	École Enfants bien élevés	Développement des idées	Bonheur Développement du potentiel
<b>Peurs</b>			
Survie	Accession à une classe sociale supérieure	Performances de l'environnement économique	Performance parentale
<b>Environnement</b>			
Rue, quartier	TV École de quartier	TV, Minitel Rapprochement des métropoles, urbanisation	Réseaux sociaux Pairs comme seconde famille Connexion au monde

Bien que les statistiques soient difficiles à compiler, car les échanges pécuniaires intergénérationnels sont par nature informels (CF, étude

du HCF de mai 2016), on sait que la famille joue un rôle important de « coussin » financier dans les périodes de crise.

On observe un mouvement global d'autonomie résidentielle et de décohabitation d'avec les parents. Là aussi, tout n'est pas uniforme : la proportion de jeunes cohabitant avec leurs parents varie fortement avec la situation du jeune sur le marché du travail. Elle est notamment élevée pour les jeunes hommes au chômage, avec un maintien, voire un retour au domicile parental. On peut interpréter ces situations comme traduisant un déficit d'autonomie des jeunes en question, mais aussi relever le rôle majeur joué par les solidarités familiales dans les moments difficiles.

La génération TANGUY relève donc plus du mythe qu'autre chose. Dès que les conditions économiques sont réunies, les jeunes gens quittent le domicile parental, mais c'est la qualité des relations, couplée à une augmentation de la précarité dans les premières années d'entrée sur le marché du travail, qui rend le retour sous le même toit possible.

La famille reste, pour les jeunes, une valeur refuge. Est-ce un désir de maintenir le lien ou une incapacité des services de l'État à sortir d'une logique orientée vers l'aide aux familles pour traiter les parcours des jeunes en tant que sujets ? Il est un peu tôt pour le dire. Mais les enquêtes attestent que la famille reste, pour les jeunes, un ancrage essentiel de leur bonheur, juste après la santé et les relations de couple. Cette valeur accordée aux relations explique aussi en partie leur volonté de rejoindre une colocation qui fera office de seconde famille. Ce phénomène a fait l'objet d'un développement dans le chapitre qui traite du consumérisme.

Il va de soi que ce positionnement au sein de la famille apporte des clés d'information précieuses au sujet de l'intégration dans l'entreprise et du vécu de la relation managériale.

## 2.3 Les jeunes et le couple

Entre recherche de l'amour, *storytelling* et abondance de choix, un modèle sans mode d'emploi.

D'abord, il est bon de souligner que notre vision occidentale de l'amour romantique ne date que du XIX<sup>e</sup> siècle. Encore faut-il être conscient que même hors des mariages arrangés de la bourgeoisie et de la paysannerie, jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le déterminisme social prévaut dans les rencontres et les mises en couple.

Mais le cadre de référence collectif met toujours en narration une rencontre « coup de foudre », bénéfique et inattendue, suivie d'une relation exclusive des deux partenaires jusqu'à leur disparition.

Dans la grande enquête « Génération What » de France Télévisions, 91 % des jeunes répondants déclarent d'ailleurs ne pas pouvoir être heureux sans amour.

Donc, ils cherchent et dans cette quête ont trouvé sur la toile un supermarché géant, foisonnant de partenaires potentiels.

Face à une offre pléthorique, renoncer est un exercice difficile. Il est plus difficile de réaliser un choix et les compromis qui y sont associés, alors que le meilleur partenaire est peut-être à un clic de nous.

En outre, n'oublions pas que les échecs relationnels de la génération précédente, avec son lot de disputes, séparations et divorces, ont laissé des traces.

Les jeunes cherchent donc toujours l'amour, mais avec des engagements en pointillé, des engagements qui ne remettent pas en cause leur autonomie. À l'image de leurs choix en termes d'union, ils préfèrent le PACS au mariage, qui fait même office, pour certains, de « fiançailles modernes ».

Plus de 188 900 PACS conclus en 2015, dont 96 % entre un homme et une femme.

16 % ont été conclus chez un notaire.

Plus de 79 300 PACS dissous en 2015.

Le pacte civil de solidarité a été instauré en novembre 1999. Initialement, les déclarations et dissolutions de PACS n'étaient enregistrées que par les greffes des tribunaux d'instance ; par la loi du 28 mars 2011, les notaires ont été habilités à enregistrer les PACS.

<b>Période</b>	<b>Nombre de Pacs conclus</b>	<b>Nombre de Pacs dissous</b>
2015	188 947	79 386
2014	173 731	76 267
2013	168 789	69 540
2012	160 793	61 507
2011	152 234	52 002
2010	205 550	43 628
2009	174 629	32 711
2008	145 960	25 802
2007	101 978	23 132

Source : Ministère de la Justice/SG/SDSE-RGC et fichier des notaires

Financièrement aussi, ils optent pour des comptes personnels alliés à un compte joint, afin de conserver leur indépendance.

Avec une espérance de vie qui ne cesse de croître, et une quête de sens au cœur de leurs vies, sans les normes parfois subies par les

génération précédente, nos jeunes générations sont à la recherche d'un nouveau modèle, fruit d'un cheminement personnel.

L'enquête « Étude des parcours individuels et conjugaux » (Épic) (2013-2014) montre la poursuite des tendances observées ces dernières années en matière de vie de couple, ainsi que plusieurs changements. Le mariage continue à être de moins en moins systématique et de plus en plus tardif lorsqu'il a lieu. En revanche, l'âge à la première vie de couple cohabitant ne recule plus. Alors qu'autrefois, les conjoints étaient souvent tous deux en emploi au moment de la première vie commune, aujourd'hui, l'homme est en emploi et la femme encore en études, dans un cas sur quatre. Un quart des premières unions ont lieu par ailleurs avec un conjoint ayant déjà vécu en couple.

## En couple, les jeunes urbains sont plus nombreux à souhaiter conserver un compte personnel en plus de leur compte joint

Pour vous dans un couple, quelle est la solution préférable pour gérer votre argent ?

Base : A tous (1780)

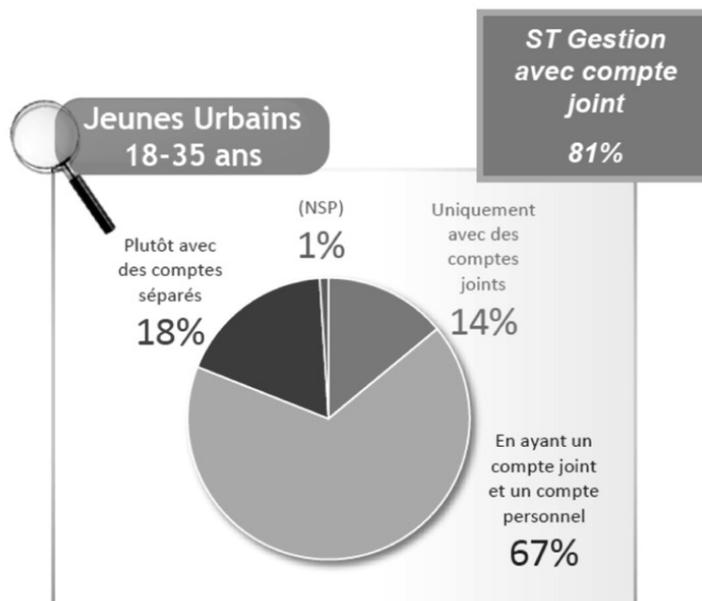


Figure 5.1 Les choix en termes de gestion des finances

L'amour romantique ayant vécu son temps, faisons confiance aux nouvelles générations pour inventer un autre modèle, affranchi de trop de contraintes, mais synonyme de plages de stabilité et de confiance qu'ils continuent à appeler de leurs vœux.

### 2.4 Les jeunes et l'accès à la propriété

Le logement est depuis longtemps un élément important des projets de vie.

Pour nos jeunes aussi, devenir propriétaire reste un projet d'avenir. Avec des prix qui ont doublé en dix ans en France (1997-2011), on

imagine la difficulté de réaliser ce rêve.

Mais il semblerait que la lucidité des jeunes générations n'ait que peu d'effet sur leur optimisme pour ce projet personnel. Ainsi, d'après l'étude Guy Hoquet/CSA du troisième trimestre 2014 :

- parmi ceux qui désirent devenir propriétaires, 9 jeunes sur 10 sont convaincus de réaliser cette opération.
- 82 % d'entre eux aimeraient le devenir avant 30 ans et 6 sur 10 pensent le faire, là où les Français déjà propriétaires le sont devenus à l'âge de 33 ans.

L'accession à la propriété serait d'ailleurs citée comme la première aspiration, avant de fonder une famille ou de créer une entreprise.

### **Quels sont les fondements de cet engouement ?**

Évidemment, les spécialistes de l'immobilier nous disent que rembourser un crédit est plus rentable que payer un loyer, et que cela permet de constituer un capital pour préparer l'avenir. Dit autrement, cette jeunesse pragmatique souhaite assurer ses arrières.

Cette aspiration au logement a des conséquences antinomiques avec la mobilité rendue nécessaire au développement de l'emploi et des compétences.

En outre, il est surprenant de constater que 63 % des 18-40 ans rêvent d'une maison, généralement bien éloignée des centres urbains générateurs de travail. Les coûts de mobilité et les coûts liés au temps passé dans les transports pourraient aussi affecter durablement leur bien-être global. Cette aspiration sera-t-elle mise en œuvre pour les nouvelles générations, dès lors que ce choix vient en contradiction avec le souhait de pouvoir travailler à proximité de chez soi ? Un nouveau paradoxe qu'ils auront à gérer, sauf si le télétravail apporte une solution à ce dilemme.

Devenir propriétaire est aussi, et plus que jamais, un marqueur social de réussite et la possibilité de pouvoir être chez soi.

## **2.5 La recherche de l'équilibre**

Nous aurons l'opportunité, dans la seconde partie, d'aborder la place du travail pour les jeunes, mais évoquons d'entrée l'importance, pour eux, de trouver un équilibre entre les différentes sources de stimulations auxquelles ils sont confrontés.

Les jeunes souhaitent vivre des expériences multiples dans lesquelles trouvent place naturellement le développement personnel et les loisirs. Leur objectif, c'est de pouvoir concilier vie personnelle, vie professionnelle et vie affective. Ils ne veulent sacrifier aucun de ces trois piliers qui constituent l'équilibre sur lequel ils souhaitent construire leur vie. C'est une ambition qu'il nous faut avoir à l'esprit, et qui aura un impact fort sur leur engagement professionnel.

Regardons comment cette obsession de l'équilibre va modifier la relation à quelque chose qui peut paraître aussi trivial que l'alimentation. À l'image des anthropologues, il est en effet intéressant d'observer les pratiques alimentaires comme étant un reflet de la manière de vivre.

« Il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger », a écrit Molière. Les jeunes s'inscrivent-ils dans cette logique ? L'alimentation est-elle seulement utilitariste, ou bien source de plaisir ?

Des changements importants dans le rituel du repas sont tout à la fois un symptôme de changement culturel à l'œuvre, mais aussi un vecteur de changement. Ainsi, le fait de consommer des repas devant un écran est à la fois un signe de changement, mais va aussi avoir des conséquences sur les communications des parties prenantes. Les transmissions de savoir-faire peuvent aussi être interrogées.

Assistons-nous à une évolution forte des valeurs liées à l'alimentation ? Faut-il voir une révolution, y compris numérique, en matière de rapport à la nourriture ?

C'est une question sur laquelle il sera difficile d'être formel, car les tendances que nous allons décrire s'inscrivent dans un continuum qui affecte l'ensemble de la population.

Les jeunes favorisent le pratique et le rapide : d'après l'étude « socio-vision » de 2015 pour un des pôles de compétitivité alimentaires français, VITAGORA, auprès de personnes de 15 à 30 ans, on va trouver des habitudes spécifiques chez les jeunes des générations Y et Z comme la quasi-absence de petit-déjeuner, le recours au *fast-food* et plus généralement des choix de rapidité et de prix qui favorisent une alimentation « sur le pouce ».

Les jeunes sont également plus nombreux que les plus anciens à associer un écran au fait de s'alimenter. Faut-il y voir le signe de la mort annoncée du repas comme moment de partage familial ou amical, ou de l'importance de la gastronomie à la française ?

C'est une tendance qu'il faut nuancer, car on observe des changements dans le rapport à l'alimentation dès l'étape de l'autonomie franchie. On sait aussi que le niveau d'éducation est un facteur aussi déterminant que les revenus dans les choix alimentaires. Les aînés se trompent en qualifiant tous les jeunes de grignoteurs, car il semblerait que trajectoire sociale et passage à l'âge adulte ne doivent nuancer cette approche.

Car, par ailleurs, les rituels tiennent bon et le principe des trois repas par jour se maintient. Ainsi, 89 % des jeunes disent prendre leur repas à heures régulières.

Les circuits courts et les produits naturels gagnent du terrain auprès de ces populations, qui plébiscitent la mode du « sans » (sans gluten, sans parabènes, sans huile de palme...).

La cuisine demeure une valeur forte auprès de la jeune génération. 50 % d'entre eux aiment consacrer du temps aux repas pendant le week-end. On est donc loin de la disparition des rituels de partage et de lien social de la cuisine française.

Mais une demande croissante de commande à distance voit le jour, que ce soit pour les courses alimentaires ou la livraison de repas, avec trois points clés qui sont :

- L'information sur les produits : sécurité et bienfaits ne sont pas négociables ;
- Le renouveau : cuisine du monde, innovation pour rompre la monotonie ;
- Une facilité d'accès, notamment en termes de livraison.

Cette recherche d'équilibre qui caractérise nos jeunes générations s'illustre aussi à travers les pratiques alimentaires : on constate une alternance entre le goût pour la gastronomie, les instants de partage liés au repas et des pratiques de grignotage et de malbouffe.

## Deuxième partie

# LES JEUNES GÉNÉRATIONS DANS L'ENTREPRISE

**Chapitre 6** – La vision de la hiérarchie et de l'engagement

**Chapitre 7** – Sentiment d'appartenance des jeunes Y & Z et vision du collectif

**Chapitre 8** – La vision de l'organisation et du bien-être au travail

## 6 La vision de la hiérarchie et de l'engagement professionnel

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer la vision du travail et de l'entreprise de la génération Z ;
- Identifier les attentes des membres de cette nouvelle génération vis-à-vis du management et de la hiérarchie directe ;
- Mettre en valeur les leviers sur lesquels se construit l'engagement des jeunes, au sein de l'entreprise et dans la vie professionnelle.

La première partie de l'ouvrage avait pour ambition d'analyser les comportements des nouvelles générations dans la société. Elle nous a aidés à saisir les différences d'approche entre Y et Z, mais aussi le clivage constatable au sein de ces deux nouvelles générations.

Cette seconde partie permet de mieux comprendre et anticiper le positionnement dans l'activité professionnelle des nouvelles générations.

Nous allons successivement analyser leur vision du travail, leurs attentes vis-à-vis de l'encadrement et, pour finir, les caractéristiques et spécificités de leur engagement dans la vie professionnelle.

## **1. LEUR VISION DU TRAVAIL ET DE L'ENTREPRISE**

Nous savons que les Z, à l'instar des Y, ne souhaitent pas mettre la carrière professionnelle au cœur de leur projet de vie. Toutefois, comme nous allons avoir l'occasion de le montrer, ce choix de vie ne doit pas être interprété comme un désintérêt pour le travail. Nous vous proposons de cerner leur vision de l'importance du travail.

### **1.1 La place du travail dans le projet de vie**

L'histoire retiendra que c'est la génération Y qui est la première à avoir clairement fait le choix de ne plus mettre la carrière au centre de son projet de vie. Elle travaille pour vivre... mais ne vit pas pour travailler. La génération Y se refuse à « sacrifier » sa vie personnelle à sa vie professionnelle, et les Z s'inscrivent dans la même logique, mais pas tout à fait pour les mêmes raisons.

Est-il utile de rappeler que le travail est le fondement sur lequel se sont construites les générations précédentes ? Avant, la génération X avait vécu comme une profonde frustration de ne pas pouvoir accéder à des fonctions conformes à ses attentes et son niveau de qualification. Cette frustration reste, encore aujourd'hui, bien souvent vivace. La génération X a dû s'inscrire dans une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières et prendre son mal en patience.

Pour sa part, la génération Y est la première à vivre la situation de voir simultanément ses deux parents s'investir professionnellement. Elle est aussi la première à vivre les plans sociaux et le licenciement de ces proches à l'âge de 50 ans. Cette réalité explique, en grande partie, la méfiance qu'elle manifeste à l'égard du marché du travail.

Dans un monde où la finance devient omniprésente, est-il possible de faire confiance à l'entreprise ? Cette génération en a tiré l'enseignement qu'il fallait plutôt « mettre ses œufs dans plusieurs paniers » et ne pas sacrifier sa vie personnelle.

De ce fait, cette génération Y, par le décalage qu'elle incarnait avec les valeurs traditionnelles de l'entreprise, a fait l'objet d'un jugement critique sur sa volonté de s'engager professionnellement.

Cette volonté de se préserver semble moins flagrante chez les jeunes Z, qui sont lucides sur la précarité du marché du travail, mais plus enclins à faire le choix de s'épanouir personnellement. Ils expriment le besoin de vivre des vies plurielles et singulières. Alors que les Y ont manifesté leur détachement en réaction au vécu de leurs parents, les Z sont réalistes et prêts à « faire avec » la précarité de l'emploi. Un certain fatalisme sans colère, qui s'adapte à une société dans laquelle il faudra être prêt à rebondir professionnellement pour ne pas être exclu.

À ce propos, il est intéressant, à ce stade, d'analyser leur conception du travail, qui laisse augurer un potentiel d'engagement important pour les entreprises soucieuses de leur faire une place.

## **1.2 *Quid* de la valeur travail ?**

Le travail n'est plus, aujourd'hui, perçu, dans la vie d'une personne, comme une finalité... et il a, globalement, moins d'importance qu'il ne pouvait en avoir, au même âge, pour nos parents et grands-parents.

Ce constat est une transformation majeure de notre société et il est essentiel de l'intégrer comme tel dans nos modes de fonctionnement.

Rappelons qu'auparavant, le travail salarié représentait, au sens où nous l'entendons aujourd'hui, la base de la société.

Les baby-boomers ont connu l'économie florissante de l'après-guerre, proposant de grandes potentialités pour qui acceptait de s'investir, et la réussite personnelle prenait appui sur la réussite professionnelle. Le travail est un devoir pour les hommes de cette génération, qui se doivent de prouver leurs capacités dans une société ô combien méritocratique. Il a, par ailleurs, favorisé l'émancipation des femmes, car cette génération a massivement accédé à l'emploi.

La génération X est arrivée sur le marché du travail dans un contexte économique difficile, avec un ascenseur social qui n'offrait plus les mêmes opportunités. Cette génération a appris à compter d'abord sur elle-même plus que sur les institutions. Le travail est plus vécu comme une contrainte lorsqu'il propose des emplois en décalage avec les projets d'une génération qualifiée et devient un lieu de compétition.

Aujourd'hui, pour les nouvelles générations, le travail est un moyen de s'accomplir, pas une finalité. Ce n'est pas non plus une fatalité, comme nous permet de l'apprécier l'étude « La grande invaZion » réalisée par BNP Paribas et le Boson Project (janvier 2015) :

- 80 % des jeunes Z considèrent que le travail est important dans leur vie, mais seulement 18 % d'entre eux considèrent qu'il est prioritaire ;
- Dans cette approche, seulement 8 % accordent la priorité à la recherche du gain financier, alors que la famille recueille 20 % des suffrages.

Cette place accordée au travail mérite d'être approfondie.

Nous avons déjà eu l'occasion de mettre l'accent sur le fait que travail n'était pas forcément synonyme d'emploi salarié, et que l'appétence pour l'entrepreneuriat chez les jeunes générations est très forte.

Face à la question de savoir ce que recouvre l'importance du travail, voici les principales réponses obtenues auprès des jeunes Z :

- Le travail est un moyen de se réaliser, ce qui équivaut à être soi-même, c'est-à-dire authentique et en harmonie avec ses propres valeurs ;
- Un moyen d'apprendre et de se découvrir soi-même ;
- Un travail qui donne du sens à notre vie ou qui a du sens ;
- L'opportunité d'apporter des idées nouvelles, mais aussi de partager son expérience avec les autres.

Nous voyons que les jeunes sont attachés au travail et que c'est, pour eux, un moyen identitaire de s'exprimer.

Au regard des études réalisées précédemment, nous ressentons une plus forte attente vis-à-vis du travail que chez la génération Y, qui semblait au même âge plus sceptique et désabusée sur son intégration dans le monde du travail. Nous sommes loin du *Trepalium*. Le Z recherche l'épanouissement à travers le travail et, pour lui, celui-ci n'est pas synonyme d'aliénation ou de souffrance.

Toutefois, faire carrière en sacrifiant son temps personnel et sa vie de famille n'est pas un schéma qui fait florès. Un Z peut le faire par choix et sur une période courte, dans le cadre d'un projet. C'est le plaisir et l'envie de se réaliser qui guident sa démarche, pas le devoir ou l'obéissance à une norme sociétale.

En conclusion, nous voyons que l'importance du travail reste forte chez les nouvelles générations, mais que la volonté de faire carrière au sein d'une organisation est clairement en régression.

Il faudra apprendre à gérer ce paradoxe.

### **1.3 L'image de l'entreprise**

Autre constat : l'image de l'entreprise est moins porteuse chez les jeunes générations que ne peut être le travail en tant que tel.

Les jeunes estiment être victimes d'*a priori*, mais il est une évidence : ils ont eux-mêmes de nombreux *a priori* sur le fonctionnement de l'entreprise. Là encore, faisons appel aux constats effectués par l'étude « La grande invaZion » (3200 répondants), citée précédemment : les jeunes trouvent l'entreprise « dure », « compliquée », « difficile à vivre au quotidien », « fermée à l'innovation et au changement ».

Cette génération ne retrouve pas, dans l'entreprise, les critères dans lesquels elle se reconnaît le plus aujourd'hui : respect, agilité, coopération, transparence. Elle associe davantage l'entreprise à la concurrence, la performance, la continuité et la persévérance.

L'image se construit à travers les stages ou missions réalisées pendant les vacances et de telles expériences, rarement en phase avec le parcours et les études des jeunes, sont utiles pour désacraliser le monde du travail, mais insuffisamment intéressantes pour mettre en valeur l'entreprise.

À la question de savoir sur quels critères ils choisissent une entreprise plutôt qu'une autre, voici leurs réponses :

À poste égal, tu choisiras l'entreprise la plus :

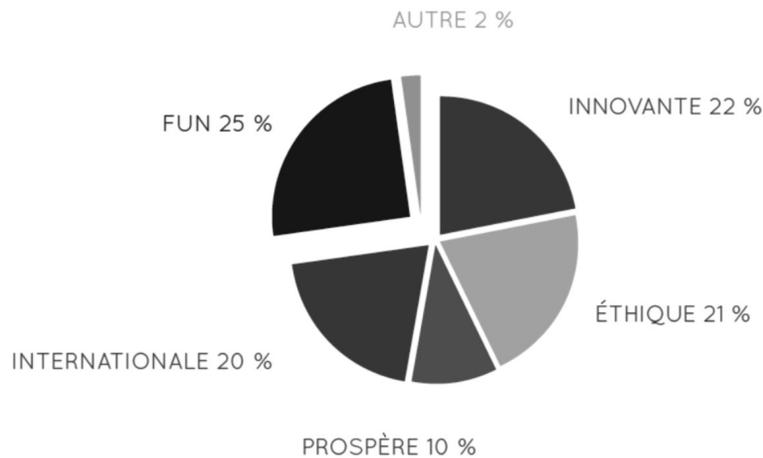


Figure 6.1 Les critères de choix d'une entreprise

La capacité à travailler sur le plan international est plus en retrait dans cette hiérarchisation.

Évidemment, le secteur humanitaire représente, pour certains, un idéal. D'autres rêvent de travailler chez Google ou Facebook, sans trop connaître d'ailleurs leurs pratiques managériales. Il faut savoir que Google France reçoit plus de 2,5 millions de CV par an.

Les grandes entreprises savent communiquer, mais l'image lisse et aseptisée qu'elles donnent à voir de leur mode de fonctionnement et de leur système de valeurs s'avère souvent contre-productive. La notoriété n'est pas un critère suffisant pour convaincre, les jeunes ont besoin d'être séduits.

La fonction publique attire de nombreux jeunes pour des raisons plus liées à sa mission qu'à la sécurité de l'emploi. Ce n'est pas le statut ou la pérennité qui les intéressent, mais l'utilité de la mission.

Le secteur d'activité a un impact sur l'attractivité de l'entreprise et, dans ce domaine, l'industrie rencontre, sans nul doute, une plus

grande difficulté à attirer et fidéliser les jeunes talents. Une enquête de Harris Interactive (février 2016) indique que 50 % des jeunes âgés de moins de 35 ans considèrent les métiers industriels comme peu attractifs, mais, dans le même temps, ils reconnaissent ne pas disposer d'une connaissance suffisante des opportunités offertes.

Le milieu agricole a une image contrastée. Les métiers intéressent, mais les contraintes posent question, ainsi que des pratiques en décalage avec la protection de l'environnement.

Les petites et moyennes entreprises sont souvent appréciées pour leur réactivité et leur dimension humaine. Le jeune rêve souvent d'être dans un grand groupe, mais il considère avec pragmatisme qu'il a plus de chance de trouver sa place dans une petite structure.

Le fait que l'entreprise soit prospère (10 %) n'est pas retenu comme un critère essentiel du choix, alors que les jeunes sont pleinement conscients de la situation économique. L'insécurité n'est pas un moteur.

Les entreprises doivent être conscientes que l'image joue un rôle clé dans le choix des jeunes, qui s'effectue sur des éléments parfois plus émotionnels que rationnels. À elles de savoir en tirer profit, dans un contexte de forte concurrence, en sachant mettre en valeur leur offre. Le jeune fait son marché lorsqu'il a la possibilité du choix et il considère qu'il doit autant choisir son entreprise qu'être choisi par elle.

L'image est prégnante dans l'attractivité. Mais attention à ne pas survendre, car les jeunes ne sont pas dupes. Changer l'image de l'entreprise auprès des jeunes, en particulier auprès des 15-24 ans, c'est s'approprier leurs outils et leurs codes. Nous ne voyons pas beaucoup d'entreprises utiliser Snapchat ou Instagram pour valoriser leur image.

En la matière, les trublions du goût « Michel et Augustin » savent mettre en valeur leur culture d'entreprise et leurs produits par le biais des réseaux sociaux. Leur personnel est mis à contribution dans leurs « stories » Snapchat. Ces initiatives donnent une image attrayante de l'entreprise. Cela dit, ils font encore office de précurseurs.

## **Témoignage des chefs de projet d'Itis-formation**

**CELLULE D'AIDE AU PLACEMENT DES JEUNES EN ALTERNANCE**

**Inès ROLO, Gaëlle ANCARNO, Philippe BUAN et David RITZINGER**

***ITIS FORMATION (Commerce, gestion et informatique) située à Evry  
et de INGETIS (école d'ingénierie informatique) à Paris et Evry***

### **Y a-t-il des différences perceptibles chez les Z dans la manière de s'engager dans leurs études au regard des générations précédentes ?**

*Ils sont plus nombreux à faire des études supérieures et les étudiants choisissent, comparent et cherchent les avantages... Quelle école est la plus connue, quelle est celle qui a le plus beau campus, quelle formation est reconnue... Ils sont plus attachés à l'image, au marketing, à ce qui leur donnera un avantage sur le CV... que les générations précédentes...*

*Ils s'engagent dans leurs études pour atteindre un niveau de plus en plus élevé. Ils ne s'engagent pas dans un métier... Ils en changeront probablement plusieurs fois dans leur CV. Les entreprises forment à leurs techniques... mais pour y entrer il faut avoir le diplôme le plus élevé. C'est « rassurant » pour l'entreprise...*

### **Que peuvent-ils apporter aux entreprises en matière d'aptitudes ?**

*Ils sont réactifs, évoluent vite avec les nouvelles technologies, s'adaptent au changement hiérarchique. Ils ne s'attachent pas à l'entreprise, mais aux intérêts du poste. Ils sont de ce fait mobiles et à la pointe des évolutions techniques. Ils savent faire plusieurs choses à la fois.*

### **Quels sont les points de vigilance ou les précautions à prendre dans le recrutement d'un jeune Z ?**

*L'entreprise doit s'adapter et évaluer les conséquences liées au fait que, malgré l'investissement fait dans l'apprentissage et la formation, le jeune ne restera sans doute pas dans cette entreprise. Le process étant assez général, l'entreprise embauchera elle aussi un autre jeune ayant été formé par la concurrence. Il faut veiller à ce que le jeune ne s'ennuie pas à un poste, qu'il y trouve un intérêt, que l'évolution professionnelle soit possible et que le salaire soit évolutif...*

---

## 1.4 Les attentes vis-à-vis de l'entreprise

Dans le panel de jeunes Z (4 320 jeunes âgés de 18 à 24 ans) que nous avons eu l'occasion de suivre pendant l'année 2016-2017, nous avons été marqués par l'ambivalence de leurs discours et comportements concernant l'entreprise. Ils expriment à la fois le sentiment qu'il ne faut rien en attendre et, par ailleurs, manifestent l'envie de s'y investir pleinement.

Une approche qui semble plus affective que rationnelle. Le balancier oscille plus volontiers actuellement vers l'attraction que vers la répulsion, ce qui n'était pas aussi flagrant avec les Y.

Il est paradoxal de dire que, dans une société où les repères traditionnels vacillent (État, famille, Église...), l'entreprise représente, sans en avoir pleinement conscience, un lieu reconnu de socialisation et de réalisation de soi.

Cela explique l'exigence des jeunes Z, qui rêvent d'une entreprise proche de leurs préoccupations quotidiennes : conviviale, bienveillante, maternante.

Notre étude réalisée auprès du panel fait ressortir dans le domaine des attentes la hiérarchie suivante :

### Quels sont les 3 principaux critères sur lesquels vous allez choisir votre future entreprise ?

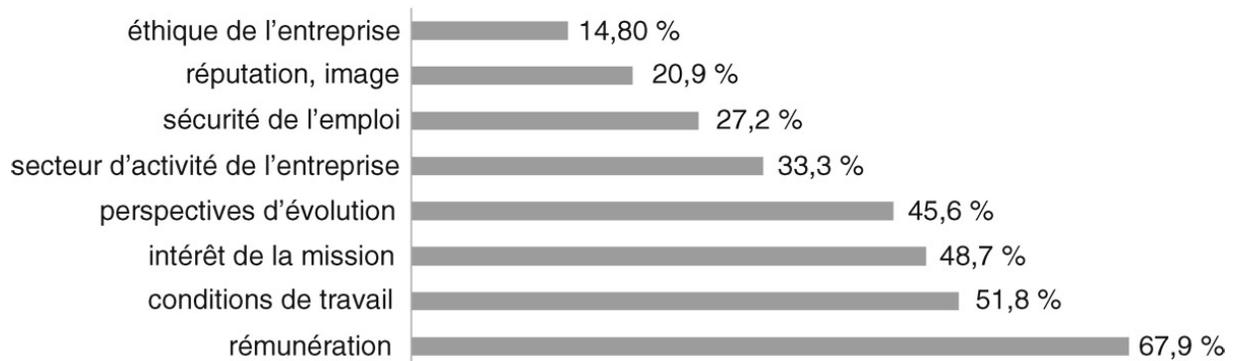


Figure 6.2 Les critères de choix d'une entreprise

## La rémunération

La rémunération est le critère qui arrive en tête, mais il ne faudrait pas interpréter ce choix comme celui d'une approche mercantile ou d'un comportement mercenaire.

Les jeunes considèrent qu'à travail égal, le salaire est souvent inégal. Ce ressenti est assez largement partagé parmi ces jeunes gens, qui se sentent défavorisés sur le marché de l'emploi.

Louis Chauvel, dans son ouvrage *La spirale du déclassement*, montre qu'à niveau de diplôme équivalent, les jeunes générations occupent un emploi moins élevé dans la hiérarchie des professions que leurs parents, et qu'ils sont aussi moins bien rémunérés.

Nous savons aussi que le salaire reflète symboliquement la valeur d'une personne. C'est un signe objectif de reconnaissance, et nul doute que cet aspect ne soit particulièrement développé chez les jeunes.

Autre élément à prendre en considération : le salaire favorise l'émancipation. Et là, constatons que ces jeunes ont le souhait de faire

face rapidement, et de manière autonome, à leurs charges et obligations : loyer, déplacements, loisirs...

Ces jeunes veulent être « chez eux » et acquérir leur indépendance financière. Les membres de la génération Y, au même âge, se satisfaisaient sans doute plus volontiers de devoir rester au sein de leur famille. L'expression « génération boomerang » a souvent été utilisée pour décrire les allers et retours de ces jeunes, en incapacité de pouvoir vivre durablement hors du domicile parental.

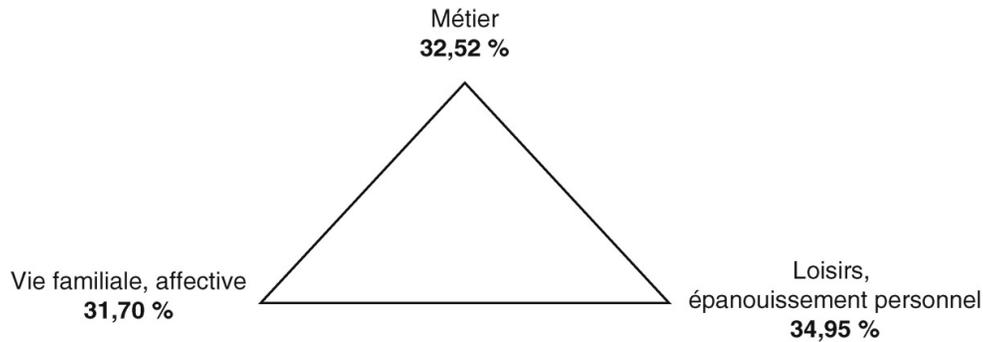
### **Les horaires et conditions de travail**

Le jeune Z recherche un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Il peut être surprenant de voir aussi dans la hiérarchisation des attentes les conditions d'exercice du travail avant même l'intérêt de celui-ci. Cette situation est une constante chez les humains, et Abraham Maslow a largement démontré cette réalité à travers sa pyramide des besoins. Toutefois, les jeunes expriment plus ouvertement ce besoin que ce ne fut le cas pour les générations précédentes.

L'ambition pour les jeunes est de pouvoir concilier ces trois pôles d'intérêt que sont le métier, la vie affective et les loisirs. La réalisation de soi sera plurielle ou ne sera pas. L'entreprise doit nécessairement prendre en compte cette réalité si elle veut favoriser l'engagement de son jeune collaborateur.

Il faut apprendre à respecter l'écosystème de l'intéressé. Nous avons posé la question suivante à notre panel : « Répartissez un crédit de 100 % entre ces trois pôles. » Les résultats illustrent un équilibre quasi parfait entre les trois dimensions :



Dans le [chapitre 8](#), nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur la vision de l'organisation et du bien-être au travail. Il est intéressant de constater que les jeunes sont demandeurs de télétravail et d'une souplesse dans la gestion des horaires, mais qu'ils dénoncent, par ailleurs, l'utilisation abusive des outils numériques. S'investir dans une activité professionnelle ne doit pas polluer le temps hors professionnel. Par pollution, ils entendent le fait de subir une nuisance non souhaitée dans un environnement qu'ils souhaitent protéger.

### **Intérêt du travail et perspectives d'évolution**

L'intérêt de la fonction en tant que tel repose sur des critères tels que l'utilité, la variété des tâches à accomplir, les compétences à mobiliser, le niveau d'autonomie. La fonction doit être porteuse de sens et la jeune recrue est attentive aux contributions attendues. Quelle vont être sa place et son rôle dans l'organisation ? De quelle marge de manœuvre va-t-elle disposer et quelles seront ses interactions avec les collègues et partenaires ?

La notion de partage et de collaboration est essentielle pour les jeunes. Ils voient aussi le travail comme l'opportunité de se former, et

de le faire régulièrement au cours de sa vie professionnelle. Quelles sont les perspectives proposées de pouvoir ultérieurement évoluer dans un autre domaine d'activité ? Ils sont avides de vivre des expériences multiples et soucieux de développer leur employabilité. À ce propos, ils sont prêts à financer et à consacrer du temps personnel à se former.

Ces jeunes sont plus impatients encore que la génération Y (ce qui n'est pas peu dire), et ils ne vont pas se projeter dans un emploi au-delà de deux à trois ans. Imaginer un investissement à long terme au sein d'une entreprise n'a pas de sens pour eux, sauf en présence d'un projet réellement fédérateur.

Ces jeunes ont la bougeotte. Les cycles de vie dans un emploi étaient courts avec les Y, ils le seront encore plus avec les Z. Pour eux, cela veut dire mobilité et pas forcément départ de l'entreprise. À celle-ci de savoir s'adapter en proposant, de manière volontariste, une nouvelle expérience professionnelle à ces jeunes dont la caractéristique première est de savoir s'adapter très vite.

## **2. LEUR VISION DU MANAGEMENT ET DE LA HIÉRARCHIE**

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement à leur vision du management, pour identifier à la fois leurs attentes vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique et leur approche de la reconnaissance. Le défi que nous avons à relever pour intégrer efficacement cette nouvelle génération ne pourra se satisfaire de quelques ajustements de posture. Il faudra prendre en compte une vision du monde et une nouvelle conception du management. Ce message n'a été que

partiellement compris avec l'arrivée de la génération Y, il est urgent d'en tirer aujourd'hui tous les enseignements.

## 2.1 L'approche du management

Soyons clairs : la logique de l'entreprise, c'est de satisfaire ses clients et de pouvoir le faire dans un fonctionnement qui soit rentable et pérenne. Toutefois, dans un monde où le capital humain est l'atout maître qui permet de s'adapter à l'environnement dans toutes ses composantes, les dirigeants ne peuvent ignorer la transformation sociale et culturelle à laquelle ils doivent faire face.

La société change et l'entreprise ne peut pas échapper à ce changement de paradigme.

Dans cette économie du savoir et de la connaissance, la matière première c'est l'information... et, à travers elle, l'intelligence collective. Comme l'affirme Alain Pitelet, auteur de l'ouvrage *Le prix de la confiance* (Eyrolles) : « *La vraie transformation des entreprises n'est pas, contrairement aux lieux communs, uniquement digitale, elle est fondamentalement humaine et intergénérationnelle ; le digital est un catalyseur qui attire la lumière, mais la question du vivre ensemble reste ouverte et trop souvent dans l'ombre.* »

Dans une telle perspective, les jeunes générations sont clairement une solution et pas un problème. Comprendre leur vision du management nous donne une plus grande aptitude à pouvoir développer leur engagement professionnel.

Nous vous proposons de découvrir les principes de management dans lesquels ils souhaitent apporter leur valeur ajoutée :

- Établir une relation de confiance stimulante ;
- Privilégier la responsabilisation à la règlementation ;
- Concevoir l'organisation comme une responsabilité partagée ;

– Choisir la collaboration et l'influence aux statuts et à l'autocratie.

Le management est un système avec des outils et des procédures, mais il reste avant tout, pour les jeunes, une question de personnes. Nous sommes dans l'ère de la coresponsabilité et du collaboratif, dans laquelle les managers sont prioritairement, à leurs yeux, des facilitateurs et des *coachs*.

Les grandes lignes sont tracées et chacun peut mesurer le chemin à parcourir pour s'inscrire dans cette nouvelle culture, qui répond, comme nous l'avons vu dans la première partie, à des enjeux sociétaux qui dépassent largement l'entreprise. Ces jeunes ont été, dès leur naissance, considérés comme des personnes ; comment pourrions-nous imaginer qu'ils se cantonnent à être seulement de simples exécutants ?

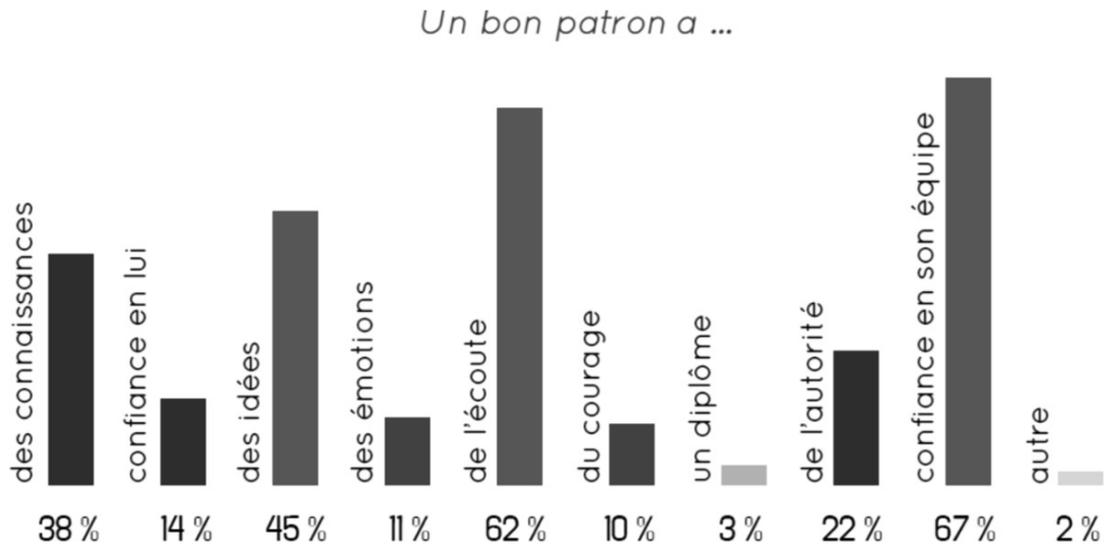
## **2.2 Les attentes vis-à-vis de la hiérarchie**

Dans l'état actuel du fonctionnement de nos entreprises, le moins que l'on puisse dire est que le métier de manager ne fait pas rêver les jeunes générations. Ils perçoivent, en effet, les contraintes et la charge de travail et, en contrepartie, assez faiblement l'enrichissement qu'apporte une telle fonction.

Il y a sans doute, derrière ce constat, une réflexion à conduire, car il pourrait, à terme, devenir difficile de faire face au renouvellement de la fonction hiérarchique, du fait de son absence d'attractivité.

Dans ce métier en mutation, les jeunes Z dressent le portrait-robot du manager qui correspond à leurs attentes.

Voici les principaux éléments recueillis à travers l'étude « La grande invaZion » :



**Figure 6.3** Les qualités du patron idéal selon les « Z »

Les jeunes Z, à la question de savoir ce qui va être primordial dans le rapport au manager, évoquent prioritairement sa capacité à stimuler l'envie dans la relation : « Il est accessible et disponible », « honnête et transparent », « inspire confiance », « sait être à l'écoute », « ouvert d'esprit et prêt à se remettre en cause ».

Les compétences relationnelles prédominent sur celles relatives à l'organisation ; « il sait fixer des objectifs et laisser de l'autonomie », « son niveau d'exigence est clair », « donne les moyens pour travailler », « respecte ses engagements », « fiable dans sa manière d'être, car il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit ».

Les compétences techniques sont considérées comme nécessaires, mais pas déterminantes dans l'exercice du métier ; « il connaît le métier », « apporte des solutions aux problèmes rencontrés », « sait reconnaître la qualité du travail », « mobilise les compétences ». Ils estiment que ce sont les membres de l'équipe qui sont les détenteurs du savoir technique, car ils ont l'expérience pratique.

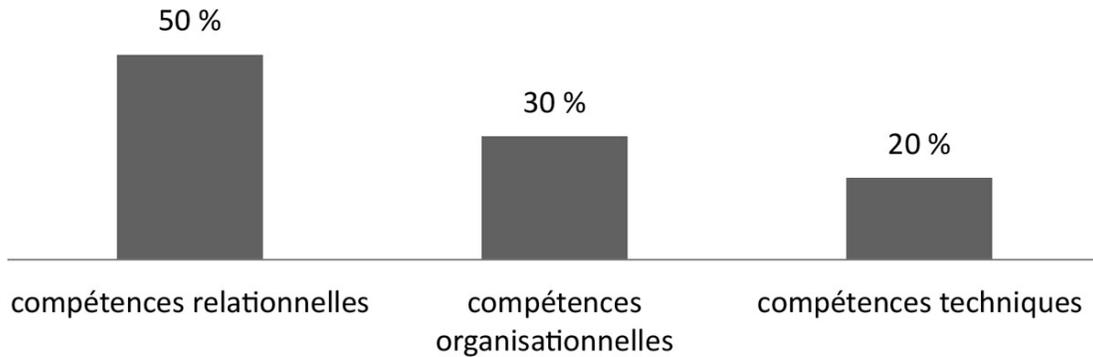


Figure 6.4 Les compétences nécessaires d'un manager

Les jeunes reconnaissent ne pas trop connaître les priorités d'action de leur manager, mais ils sont nombreux à le décrire comme une personne peu accessible et peu disponible dans la relation.

Dans un atelier consacré à ce sujet, nous avons demandé aux jeunes d'exprimer, à travers des dessins, la vision qu'ils ont de leur propre manager. Celui qu'ils ont voulu mettre en évidence, c'est un pétard à retardement avec le mot *stress* dessus.



Figure 6.5 L'image renvoyée par le manager

Ils exprimaient, de cette manière, la difficulté rencontrée au quotidien de pouvoir échanger avec une personne en tension permanente et insuffisamment disponible physiquement et mentalement. Pour être légitime, le manager doit être à la hauteur de ce qu'il demande à son équipe : il doit être organisé. C'est une personne qui va physiquement au contact de ses collaborateurs et qui prend l'initiative. Un manager surmené perd rapidement sa crédibilité et la confiance que l'on peut lui accorder. Sa communication devient rapidement inaudible.

Nous aurons l'occasion d'aborder, dans la troisième partie de cet ouvrage, les moyens à mettre en œuvre pour gérer ce paradoxe auquel est confronté tout manager, à savoir des collaborateurs en forte demande d'échanges et de communication, et une hiérarchie de moins en moins nombreuse et disponible.

La confiance est, sans surprise, la clé de voûte de la relation à construire avec ces jeunes recrues, et ils évoquent de façon précise ce qui peut devenir rédhibitoire pour eux dans celle-ci :

- L'injustice et l'absence d'équité ;
- L'intolérance et le mépris ;
- L'absence de transparence et de respect : hypocrisie ambiante, faux-semblants, on n'explique pas les décisions ;
- L'autoritarisme et les abus de pouvoir.

Là encore, la dimension humaine est omniprésente. Les études réalisées il y a une dizaine d'années avec la génération Y faisaient état de constats comparables. Le besoin d'être guidé n'apparaît pas dans cette vision du manager, même si, à l'expérience, cela s'avère un élément déterminant de la réussite. Ces jeunes collaborateurs supportent mal la dépendance hiérarchique, mais apprécient un guidage personnalisé. Ils veulent être considérés comme des partenaires et plus comme des subordonnés.

L'évaluation des managers par les salariés est une mesure plébiscitée par les jeunes interrogés.

## 2.3 Leur vision de la reconnaissance

L'ensemble des analyses effectuées sur les générations au travail montrent que le besoin de reconnaissance est partagé par l'ensemble d'entre elles, mais que les deux dernières y sont, au quotidien, encore plus sensibles.

Ces générations ont une relation plus « affective » des relations de travail que les générations précédentes, d'où l'importance accordée à l'ambiance et au collectif, sujet que nous aborderons dans le [chapitre suivant](#).

Ces générations ont besoin, plus que les autres, de faire le point et de pouvoir exprimer leur ressenti sur leur propre vécu des situations auxquelles elles sont confrontées. Pouvoir partager est essentiel, et pouvoir le faire avec sa hiérarchie est une démarche qui détonne par rapport aux pratiques de baby boomers qui se satisfaisaient de fonctionner dans un registre plus impersonnel et anonyme.

Ils sont sensibles aux petites attentions. Le fait de recevoir un SMS de la hiérarchie pour se voir souhaiter un bon week-end est apprécié, alors que cette pratique aurait surpris les X et agacé les baby-boomers. Autres générations, autres mœurs...

Voici quelques marques de reconnaissance que nous avons eu l'occasion d'identifier dans le cadre d'un groupe *focus* de jeunes Y, au sein d'une entreprise du secteur tertiaire (vente de produits et prestations informatiques) :

- Pouvoir participer au recrutement d'un potentiel futur collègue ;
- Se voir confier un projet innovant ;

- Disposer d'une journée de découverte de la ville en cas de déplacement lointain ou d'une certaine durée ;
- Se voir livrer un repas à domicile lorsqu'on doit travailler le week-end ;
- Pouvoir partir une heure plus tôt le soir, de manière à préparer un événement personnel ;
- Être en capacité d'appeler sans frais un proche qui vit à l'étranger ;
- Recevoir un courriel du grand patron soulignant une performance remarquée ;
- Faire laver sa voiture dans le parking par l'équipe d'entretien ;
- Se voir inviter à une manifestation sur un sujet qui passionne.

La reconnaissance se matérialise par des attentions symboliques, qui prennent toute leur valeur par la surprise qu'elles suscitent et la personnalisation du geste. Il est évident que, si tout cela relève d'une démarche habituelle, elle n'a plus le même impact.

Il n'est pas possible d'aborder ce sujet de la reconnaissance sans évoquer la rémunération.

Nous aimerions approfondir cette question pour évaluer l'impact que l'argent peut avoir sur l'engagement d'un jeune collaborateur.

Pour cela, nous avons proposé la mise en situation suivante à des salariés de la génération Y appartenant à quatre entreprises différentes :

*« Vous avez un salaire qui vous permet de vivre correctement et vous pouvez, compte tenu de l'excellence de vos résultats, bénéficier d'une marque de reconnaissance de votre employeur. Choisissez entre les trois options possibles : rémunération supplémentaire, temps libre, avantages en nature. »*

Voici, en pourcentage, les réponses apportées à cette question. Les pourcentages représentent le nombre de personnes qui ont placé le

critère au premier rang :

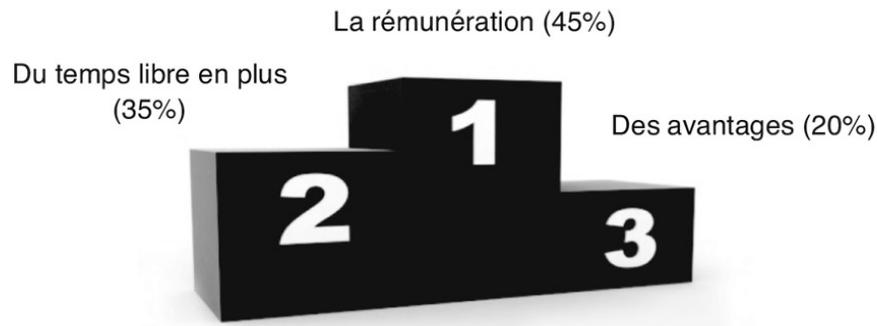


Figure 6.6 Les marques de reconnaissances plébiscitées

L'analyse des résultats permet de voir que pour certains, la rémunération supplémentaire est le moyen de valoriser le temps libre.

« L'argent de la prime me permettra d'augmenter qualitativement mon temps libre. »

Une analyse prenant en compte l'âge et l'expérience acquise montre que, lorsque le salaire est correct, les Y préfèrent du temps à de l'argent. Les jeunes générations sont d'ardentes défenseuses des 35 heures.

Une autre question leur a été posée, afin d'affiner leur approche de la rémunération. Sont-ils, dans ce domaine, pour l'égalité ou l'équité et sont-ils favorables à l'idée de recevoir une rémunération au mérite ?

Ils sont favorables à près de 76 % à une rémunération au mérite, ce qui montre que le management personnalisé doit trouver un prolongement naturel à travers la rémunération individualisée.

La condition requise à une telle pratique est l'éthique et l'objectivité du système mis en place par l'encadrement. Toutefois, lorsque

l'ambiance est excellente au sein d'une équipe, les jeunes sont souvent les premiers à considérer que la rémunération au mérite peut devenir un risque en matière de cohésion.

Accepteriez-vous de percevoir une rémunération au mérite et non selon votre qualification ?

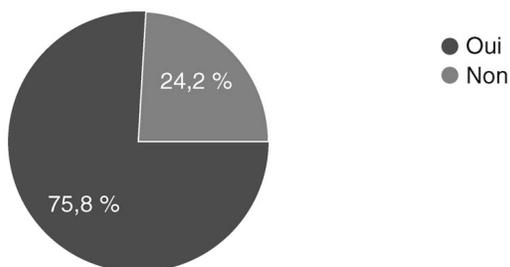


Figure 6.7 Le choix d'une rémunération au mérite

### 3. L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Nous souhaitons dorénavant aborder l'engagement professionnel, afin de mieux en comprendre les leviers et les points de vigilance. Les jeunes ont-ils la même manière de concevoir l'engagement que les autres générations ? Se sentent-ils confiants et optimistes dans leurs capacités à faire leurs preuves dans des entreprises où le niveau d'exigence ne cesse de s'accroître ? Voici les points que nous aimerions clarifier à travers les études et analyses réalisées sur eux et auprès d'eux.

#### 3.1 La confiance dans l'avenir

Évoquons, dans un premier temps, l'état d'esprit avec lequel ils abordent le marché du travail et le jugement qu'ils portent sur leurs chances de réussir.

Les études réalisées auprès de la génération Y permettaient de constater un décalage saisissant entre la confiance manifestée par ces jeunes et l'inquiétude exprimée par leurs parents.

L'étude réalisée par Agefa PME-Opinion Way en janvier 2015, auprès de 3 000 jeunes de 15 à 29 ans, « Les jeunes, leur vision de l'entreprise, leurs attentes et aspirations professionnelles », propose des conclusions similaires.

L'optimisme est plus fort sur l'avenir personnel que professionnel (ce qui est déjà une première analyse intéressante), et ce malgré le pessimisme sur l'avenir économique de la France.

Dans l'analyse, nous pouvons constater que l'optimisme décroît chez ceux qui sont dans l'emploi depuis déjà quelques années et qui disposent d'un vécu professionnel. Nous constatons, chez certains d'entre eux, un sentiment de déclassement au regard des générations précédentes. La déception est peut-être à la hauteur de l'espérance initiale et de la concurrence à laquelle il faut se confronter.

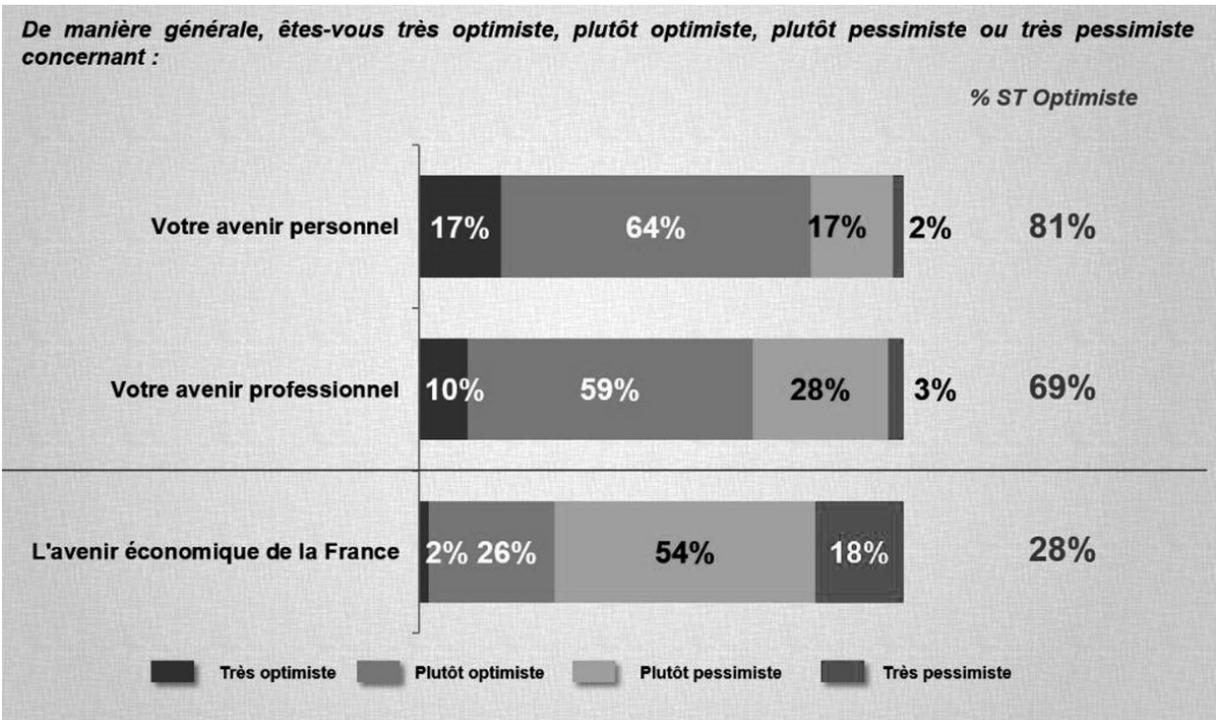


Figure 6.8 Le pessimisme envers l'avenir professionnel

### 3.2 Les leviers de l'engagement

Les membres de la génération Y avaient nettement le sentiment d'être stigmatisés au regard de la médiatisation de leur génération : ce qui était au départ une forme de promotion était devenu à leurs yeux un procès à charge.

Les Z semblent plus sereins face à cette même démarche.

En la matière, il est utile de préciser ce que sont les leviers de l'engagement pour constater que les différences sont infimes :

- L'engagement dépend du sentiment de ce que la personne fait dans l'exercice de sa fonction ;
- Le jeune s'inscrit dans le court terme, autour d'un projet bien délimité proposant une visibilité et un effet rapide et direct ;
- L'intérêt personnel et le plaisir de faire prennent le pas sur le sens, le don de soi et le sens du devoir ;
- L'utilité et le retour sur investissement sont à prendre en compte à travers leur impact sur l'employabilité ;
- La valorisation et la reconnaissance que l'on peut en attendre au sein de son propre réseau stimulent l'envie d'agir.

Les générations précédentes savaient composer et donner le change. Les nouvelles ne sont pas dans le compromis. Elles ne font pas les choses à moitié. Elles s'impliquent ou ne s'impliquent pas. Pas de demi-mesure.

Ces générations préfèrent l'insécurité dans un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas. Elles ont moins peur de l'instabilité que les générations précédentes : elles appréhendent la précarité comme un événement normal et transitoire.

Face à ce constat, un manager nous a fait une confidence surprenante : « Ils ne font pas semblant, c'est peut-être ce qui me gêne le plus... » À croire que les apparences n'ont pas que des inconvénients. Ces jeunes peuvent rapidement se démobiliser, voire quitter l'emploi, selon leur situation sur le marché du travail.

### **3.3 La logique du contrat**

Les jeunes Y considéraient que le pacte social avec l'entreprise n'existait pas au regard de ce qu'avaient vécu leurs parents. Ils étaient

dans le donnant, donnant, revendiquant leurs droits et oubliant parfois leurs devoirs.

Les jeunes Z semblent plus pragmatiques et plus soucieux de préserver le moyen terme. Ils sont prêts à s'inscrire dans un contrat gagnant-gagnant.

La question de la fidélité est souvent soulevée par les managers, considérant qu'en la matière ces jeunes présentent un réel risque. Soyons clairs, les Z, à l'instar des Y, n'envisagent pas de rester longtemps dans la même entreprise, car la fidélité est mal récompensée et la mobilité offre plus d'opportunités professionnelles. Ils s'étonnent, d'ailleurs, que l'on puisse leur faire le procès d'être infidèles, puisque ce discours de l'impérieuse nécessité de la mobilité professionnelle a été rabâché par leurs parents et professeurs. L'étude BNP Paribas-Boson Project, « *La grande invaZion* », fait apparaître que :

- 38 % d'entre eux se voient bien changer de poste cinq fois durant leur carrière ;
- 32 % se disent prêts à quitter leur travail du jour au lendemain.

Un autre questionnement concerne le positionnement des jeunes vis-à-vis du contrat juridique, dès lors qu'il est constaté que certains d'entre eux, en intérim ou en contrat à durée déterminée, refusent le cadeau proposé : à savoir un contrat à durée indéterminée.

En fait, ce phénomène reste marginal, mais il mérite d'être analysé, puisqu'il pourrait prendre une dimension accrue dans les prochaines années.

Le contrat à durée déterminée reste le Graal pour une simple raison : il donne accès à des droits et à l'obtention d'un prêt bancaire. Il est incontournable dans la relation avec un bailleur ou un banquier.

Nous voyons sur le graphique suivant que cette situation contractuelle est reconnue comme idéale à plus de 80 %.

### Quelle est votre situation professionnelle idéale ?

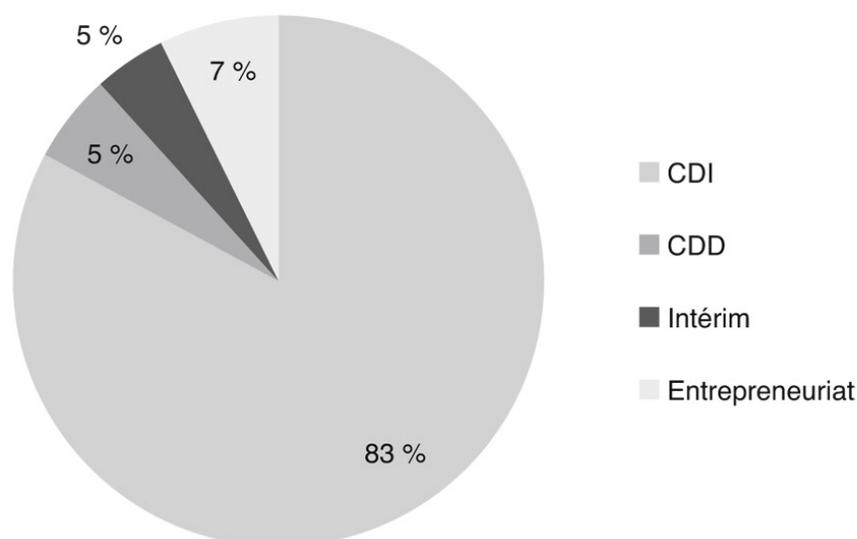


Figure 6.9 Le CDI comme finalité

Ce n'est pas la sécurité de l'emploi qui est recherchée, car celle-ci est plutôt vécue comme sclérosante. Certains secteurs d'activité sont en tension (restauration, construction...) et rencontrent, d'ailleurs, de grandes difficultés à recruter en CDI. En 2017, Pôle Emploi estime que 300 000 demandes d'emplois avec à la clé un CDI ne trouvent pas preneurs.

La raison est simple : les CDD et l'intérim offrent plus de possibilités dans le domaine de la diversité des missions et permettent d'accroître son employabilité. Le choix d'aller à l'étranger (Royaume-Uni, Australie, Canada...) répond d'ailleurs à cette même logique.

Cela explique, ainsi, le succès du CDI intérimaire, car il permet d'apporter la garantie de la sécurité vis-à-vis des tiers et de favoriser le changement d'activité.

Être à terme son propre patron est souvent la première motivation exprimée : 47 % des répondants rêvent de créer leur entreprise pour être indépendants, selon l'étude BNP Paribas-Boson Project « *La grande invaZion* » (janvier 2015). L'entrepreneuriat ne se conçoit pas d'une manière isolée, comme chez les générations précédentes. On intègre d'entrée de jeu le fait que c'est une aventure collective. L'autre motivation derrière l'élan entrepreneurial est le fait de créer soi-même.

Il est certain que beaucoup ne franchiront pas le pas, mais il est intéressant de garder à l'esprit ce qui est source de la motivation. Selon les statistiques diffusées par l'APCE (Agence pour la création d'entreprises) pour l'année 2016, 36 % des créateurs d'entreprises sont âgés de moins de 30 ans. Aujourd'hui, grâce aux technologies numériques, les individus ont la possibilité d'être créatifs et d'avoir des projets annexes comme monter leur propre label de musique ou lancer une ligne de vêtements.

Monter un projet est devenu plus accessible et donc plus facile. Il est prévisible que si l'entreprise ne répond pas à leurs attentes, certains feront le choix d'y pantoufler et de conduire en parallèle des projets personnels.

La crise, loin de plonger cette génération dans la dépression collective, la pousse à l'action. La précarité n'est pas subie, elle est intégrée dans les projections de vie. Ces jeunes savent qu'ils ne pourront compter que sur eux-mêmes, qu'ils ne pourront jamais se reposer sur leurs lauriers, qu'ils devront constamment se réinventer.

## **Témoignage de Louis Haincourt PDG de « Dealer de coques », Plus jeune entrepreneur de France**

Louis a 15 ans, en 2010, lorsque ses parents lui offrent un iPhone. Il souhaite personnaliser son téléphone et recherche sur Internet une coque de protection « fun » qui lui correspond. Problème : ce produit chinois existe, mais il se vend par conditionnement de cent. Il achète en décidant de revendre le reste du stock à ses amis et relations. Le réseau se met alors en place et face au succès obtenu, il devient, à 16 ans, en janvier 2011, le plus jeune entrepreneur de France.

Il appelle sa société « Dealer de Coques » pour se démarquer et va ensuite créer son propre site Internet ([dealerdecoque.fr](http://dealerdecoque.fr)). En janvier 2012, le magazine « 100 % Mag » de la chaîne M6 communique sur lui et ce reportage fait le buzz. D'autres médias s'intéressent à lui et favorisent l'essor de son entreprise, ce qui n'est pas facile à vivre, puisqu'il est élève en première et qu'il prépare le bac de français.

Ses parents sont, chaque soir et le week-end, mis à contribution pour faire face aux commandes et la maison de campagne se transforme en entrepôt. Ne croyez pas que l'hérédité soit pour quelque chose dans sa vocation : son père est un cheminot à la retraite, sa maman exerce une fonction d'encadrement dans une assurance mutualiste.

Pour faire face au succès, Louis a dû, à moins de dix-huit ans, apprendre à recruter, à décrypter un contrat de travail, à gérer une équipe. Il poursuit en alternance des études à l'École de management de Normandie. Avec ses bénéfices, il autofinance des imprimantes 3D qui lui permettent de fabriquer ses propres coques. La société fait du sur mesure et tous les 15 jours, pour innover, il propose une évolution de la collection. Il démarché de grandes entreprises pour commercialiser ses coques floquées du logo de la société. Les casinos Barrière, L'Oréal, Danone, la SNCF, La Poste deviennent des clients importants. Il va aussi au contact de ses clients sur les marchés ou les foires, avec un camion équipé pour fabriquer sur place. C'est vital pour lui d'établir le contact avec ses clients et cela représente un moyen efficace pour tester les nouveaux produits. En 2017, à 21 ans, il est le patron d'une structure de sept employés, dont le plus âgé a 26 ans. Il a créé l'entreprise avec 100 euros et son challenge est de pouvoir autofinancer ses futurs investissements crédit.

Voici quelques extraits des réponses apportées à nos questions sur son vécu, sa vision du management et ses projets professionnels :

- Je m'amuse en travaillant et ce qui m'intéresse le plus, c'est de créer et développer les nouveaux produits, moins de gérer le quotidien.

- Je suis cool dans la relation, mais exigeant sur l'ambition du projet : cela requiert, pour les membres de mon équipe, d'être très autonomes, innovants et capables de se remettre en cause.
- Ils ne sont pas là pour l'argent, car les rémunérations ne sont pas attractives : le contrat, c'est d'apprendre ce métier en deux ou trois ans et qu'ils soient dans l'écosystème en capacité d'entreprendre : c'est déjà le cas pour cinq d'entre eux...
- Nous travaillons en mode projet avec des moments où l'on ne compte pas ses heures, mais avec d'autres périodes plus tranquilles.
- Je ne souhaite pas ouvrir le capital à d'autres partenaires, car je souhaite conserver intacte ma liberté d'agir.
- L'avenir, je n'ai pas le temps d'y penser actuellement, mais si j'ai moins de plaisir à travailler je me vois bien confier l'entreprise à quelqu'un d'autre et me lancer dans une nouvelle aventure.

Cette aventure entrepreneuriale répond chez lui à une passion, mais il ne veut pas sacrifier pour autant sa vie sociale. Il va prochainement réaliser un nouveau projet : personnaliser les paires de lunettes. L'innovation est sans limites et Louis Haincourt a beaucoup d'autres rêves à accomplir.

### 3.4 Les ingrédients de la réussite

À travers les témoignages des jeunes Y et Z, nous vous proposons de finir ce chapitre en fléchant les ingrédients de la réussite et les points de vigilance.

Cette nouvelle génération « do it yourself » veut se prendre en charge et assumer sa propre quête d'autonomie. Plus pragmatiques que théoriques, ces jeunes aiment faire par eux-mêmes, tester, apprendre de leurs erreurs...

Ils trouvent que l'essentiel est de « faire efficace ». L'engagement ne se mesure pas au temps passé sur son lieu de travail. La sur-qualité, c'est-à-dire la volonté d'aller au-delà du besoin du client, voire des formes de perfectionnisme sont des pratiques qui sont mises en

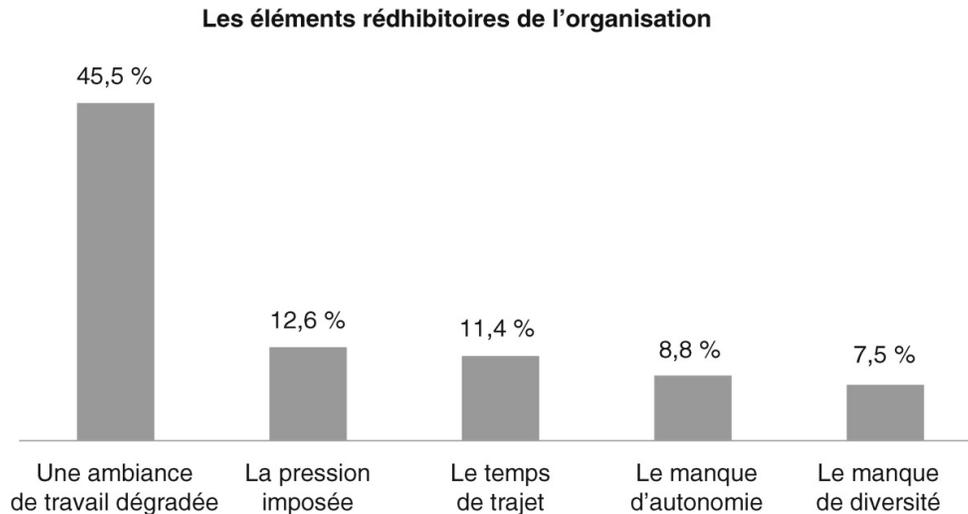
valeur par d'autres générations et sur lesquelles ils sont clairement en opposition.

Cette génération ne se montre pas toujours persévérante et n'est toujours prête à faire des efforts lorsque le plaisir n'est pas au rendez-vous. Le niveau d'engagement est lié à l'intérêt de faire. Ces jeunes évoquent souvent l'importance qu'ils accordent au sens. Ils ne veulent pas faire les choses par devoir ou obligation. Ils n'apprécient pas trop quand les choses résistent.

Les jeunes rencontrent une certaine difficulté à s'imposer de réaliser une pratique contraignante lorsqu'ils n'en comprennent pas le sens. Les valeurs de l'entreprise sont porteuses de sens, mais en même temps les Y et Z ne supportent pas de les voir dévoyées. L'exemplarité est de rigueur, et ils peuvent avoir la dent particulièrement dure avec ceux qui ne respectent pas leurs engagements.

Nous l'avons dit : ces jeunes n'entrent pas dans une entreprise pour construire une carrière, mais pour participer à un projet, une mission, une expérience. La problématique de la fidélité s'efface derrière celle de l'intérêt du travail.

La relation avec le manager ressort comme une donnée fondamentale dans l'engagement, mais elle n'est pas vécue comme exclusive. La qualité des interactions que le jeune construit avec son environnement professionnel est au cœur de son engagement. L'entreprise se doit d'être transversale avant d'être pyramidale, et l'horizon ne s'arrête pas aux frontières de l'unité de travail.



Source : panel

**Figure 6.10 Les éléments rédhibitoires de l'organisation**

Ces jeunes ont besoin d'un environnement favorable et les facteurs d'ambiance jouent un rôle important dans la capacité à trouver sa place. Il est à noter que les temps de trajets trop longs et le manque d'intérêt ou de diversité des activités sont les principales causes de désengagement.

L'expérience de terrain nous montre qu'il est important d'insister sur les limites de l'engagement. Le jeune souhaite que l'on respecte sa singularité, il ne veut pas se retrouver dans un moule commun à tous. Les jeunes attendent une relation authentique de la hiérarchie et un feed-back régulier quant à leurs performances et compétences. Ils considèrent avoir de la valeur, et le rôle du manager consiste à leur permettre de l'exprimer pleinement. Le manager est un coach, mais aussi un imprésario. Le jeune doit pouvoir, à travers lui, promouvoir sa propre image auprès des autres et il doit favoriser l'émergence d'opportunités.

En conclusion, face à de tels constats, nous pouvons dire que les managers ont plusieurs deuils à faire :

1. La carrière n'est plus au cœur du projet de vie des jeunes générations et ces jeunes ne sont pas prêts à sacrifier vie personnelle et familiale ;
2. La fidélité à l'entreprise n'a pas de raison d'être, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas loyaux : la logique, pour eux, c'est le respect du contrat ;
3. Le sentiment d'appartenance à une entreprise devient une donnée abstraite qui s'efface devant la logique de réseau et l'esprit d'équipe.

## 7 Sentiment d'appartenance des jeunes et vision du collectif

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer le sentiment d'appartenance des nouvelles générations et l'importance accordée au collectif dans les relations de travail ;
- Mettre en relief l'enjeu de la cohésion intergénérationnelle à l'aune des particularités des différentes générations ;
- Identifier les attentes vis-à-vis du travail en équipe et les principales pistes à privilégier pour stimuler l'ambiance et la collaboration.

Les nouvelles générations sont souvent décrites comme individualistes, égocentrées et soucieuses de préserver leurs intérêts. En même temps, leur ambivalence et leur goût pour les réseaux et les communautés est également à mettre en évidence.

Dans ce chapitre, nous vous proposons d'identifier comment elles se perçoivent dans la relation aux autres générations, la place qu'elles accordent au collectif et leurs attentes particulières vis-à-vis du fonctionnement d'une équipe de travail.

### 1. APPARTENANCE ET RELATIONS DE TRAVAIL

Commençons par situer leur vision du sentiment d'appartenance et l'importance qu'elles accordent au collectif dans les relations de travail.

Rappelons que les jeunes Y ou Z, à l'instar des autres générations, manifestent trois types d'attentes vis-à-vis du travail :

- Attentes matérielles telles que le salaire et les avantages sociaux ;
- Attentes sociales à travers les relations humaines vécues au sein de la sphère professionnelle ;
- Attentes relatives au développement personnel : capacité à s'exprimer dans son activité, intérêt pour le contenu du travail, réussite et utilité sociale.

Nous savons, depuis les travaux d'Abraham Maslow, que la satisfaction des attentes sociales favorise ou pas l'accès à celles relatives au développement personnel. Compte tenu de l'enjeu, il est intéressant d'appréhender le vécu des nouvelles générations.

## **1.1 La vision inclusive de l'entreprise**

Les jeunes ont une vision inclusive de l'entreprise, à savoir celle d'un collectif du travail qui prend en compte les spécificités de chacun : culture, origine, expérience professionnelle, talents, caractéristiques personnelles. Une organisation ouverte capable de prendre en compte ce qui est unique en chacun de nous, afin de le mettre au service de la collectivité.

Une telle approche exprime pleinement leur positionnement.

L'entreprise ne doit pas être « castratrice » et écraser les personnalités à travers ses structures, ses codes et modes de fonctionnement. C'est un monde de partage et de coopération plus que de compétition et de concurrence. Les jeunes ont une vision transversale plutôt que

pyramidale de l'organisation. Les rôles et les contributions sont plus essentiels que les statuts.

En la matière, les jeunes collaborateurs attachent une grande importance, lors de leur intégration dans l'entreprise, à l'immersion dans chacun des services, non seulement pour appréhender les process, mais surtout pour découvrir les collègues et rapidement créer un réseau relationnel. C'est une manière concrète de mesurer l'impact de leur travail au sein de l'entreprise.

La lecture subtile de leur engagement, c'est de comprendre qu'ils revendiquent de pouvoir être eux-mêmes... mais qu'ils ont besoin des autres pour vivre pleinement leur activité professionnelle.

Nous pouvons affirmer qu'ils ne se montrent pas sectaires vis-à-vis des autres générations et qu'ils ne manifestent pas un esprit de clan ou de caste. La question ci-après proposée aux membres de la génération Z dans le cadre de l'étude « Génération What » apporte une réponse édifiante :



Figure 7.1 Pas de préférence générationnelle

Le résultat montre qu'ils veulent trouver leur place dans l'entreprise, mais qu'ils ne veulent pas le faire à n'importe quel prix, et notamment au détriment des autres générations.

Une manière de prouver aussi que l'individualisme que l'on peut leur prêter habituellement ne se traduit pas dans la volonté de revendiquer des droits dans un domaine sensible, puisque l'on sait que 25 % des jeunes de moins de 25 ans en France sont aujourd'hui au chômage et que certains de ceux qui accèdent à l'emploi le font à l'issue d'un parcours compliqué.

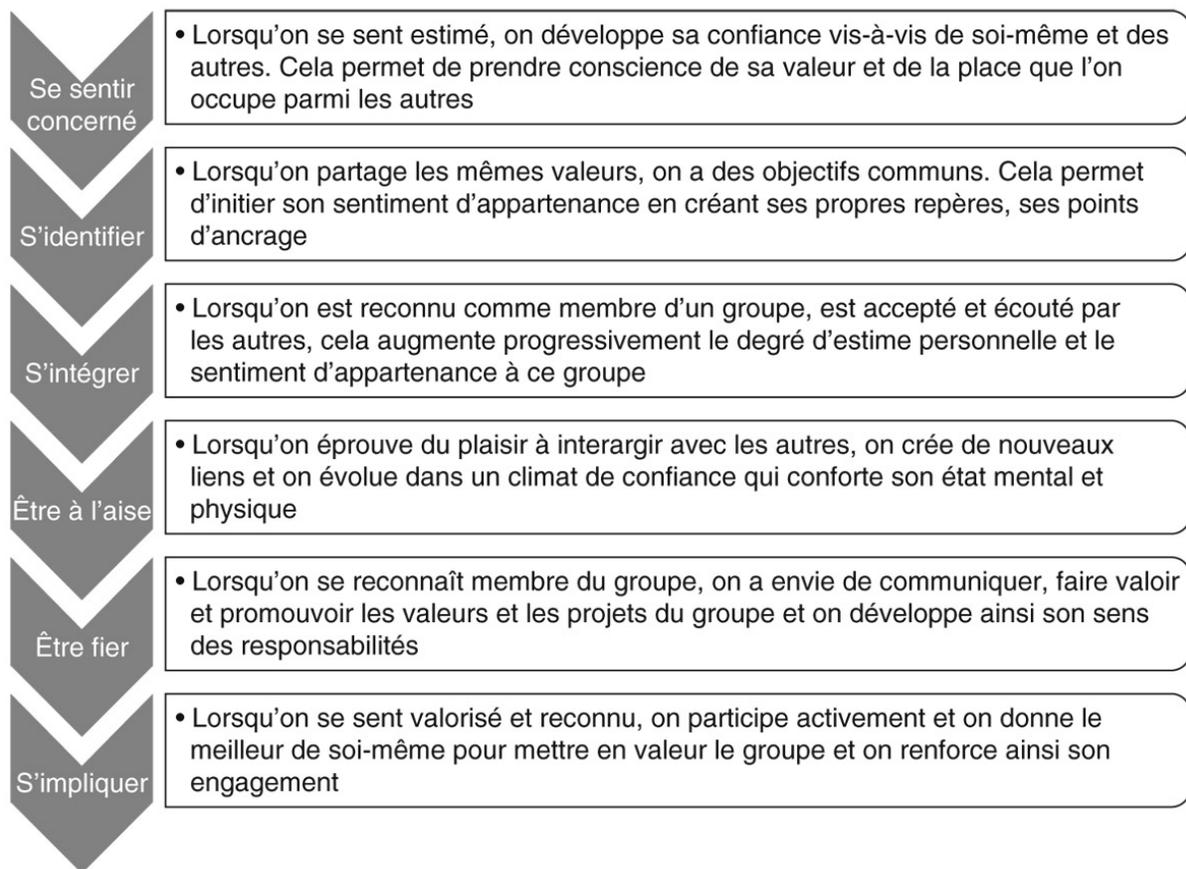
## **1.2 Le processus d'appartenance**

Le terme « appartenance » désigne le fait de faire partie d'une collectivité.

L'évidence consiste à dire que c'est un besoin inné chez l'être humain. Chacun d'entre nous a besoin d'appartenir à un groupe, de s'associer à autrui, de sentir qu'il est rattaché à un réseau relationnel.

Le sentiment d'appartenance, pour sa part, est un processus qui se met en place progressivement dans le temps. Il se construit en fonction de la place que l'on nous accorde ou que l'on prend au sein d'un groupe.

Afin de cerner les attentes des jeunes, nous vous proposons de mettre à plat les différentes étapes du processus d'appartenance :



**Figure 7.2 Le processus d'appartenance**

Ce processus d'appartenance s'initie à travers l'estime de soi et la confiance ressentie par les jeunes dans leur propre capacité à trouver leur place dans le fonctionnement de l'entreprise et celui de l'équipe. Les étapes suivantes vont permettre le partage des valeurs et des objectifs et la capacité à s'intégrer à un groupe dans lequel on se sent écouté et reconnu. L'ambition qui consiste ensuite à éprouver du plaisir à interagir avec les autres, voire à promouvoir les valeurs et projets de son groupe, apporte un prolongement logique à l'engagement du collaborateur.

La capacité à s'intégrer à une entreprise ou une équipe prend donc appui sur cette prise en compte de la personne et, dans ce domaine, l'évaluation des performances obtenues par les entreprises montre une forte hétérogénéité.

Le panel de jeunes que nous avons eu l'occasion de suivre fait apparaître, pour deux tiers d'entre eux, un sentiment d'insatisfaction sur l'efficacité du processus d'intégration et de la démarche d'accompagnement dont ils ont bénéficié. Les principales critiques portent sur l'inadéquation du processus proposé, la gestion du temps et les postures des tuteurs et de la hiérarchie directe.

Les jeunes considèrent que l'ambition des process d'intégration consiste plus à leur apporter les fondamentaux du métier et à leur inculquer les normes et codes de l'entreprise qu'à vouloir identifier leurs propres aptitudes à s'approprier la fonction et leur place au sein de l'équipe. En l'occurrence, des managers plus centrés sur l'acquisition des processus de travail que sur la capacité d'adaptation des nouveaux entrants.

Ce décalage de vision se traduit dans les résultats. Avec des jeunes exigeants et pressés, les premiers jours dans l'entreprise s'avèrent cruciaux dans la réussite et les démissions interviennent parfois dans un délai inférieur à trois mois.

L'étude du DARES, le service statistique du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, nous apporte (dans sa publication de janvier 2015) les éclairages suivants :

- Chez les salariés de 15 à 24 ans, la probabilité qu'un CDI soit rompu avant un an est de 45,6 %, alors que les cas de licenciement sont inférieurs à 3 % ;
- 80 % des CDI des salariés peu qualifiés sont résiliés en moins d'un an.

Dans le domaine de l'alternance et de l'apprentissage, qui est notoirement reconnu comme un moyen efficace d'intégration, les résultats ne sont guère plus rassurants. En 2015, le taux de rupture pour notre pays est de 28,1 % au niveau global (*Le Figaro* du 15/3/2016), et il atteint notamment 48,9 % dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. De quoi s'inquiéter et porter un regard critique sur nos pratiques d'orientation, de recrutement et d'intégration.

### **1.3 Le sentiment d'appartenance**

Dès lors, il devient intéressant d'approfondir la compréhension des éléments qui vont faciliter l'intégration des jeunes en prenant appui sur leur propre vision. C'est le sentiment d'appartenance à l'équipe qui prime sur tous les autres : *entreprise, métier, projet, classe d'âge*.

L'ouverture d'esprit et la vision transversale des jeunes génèrent rarement un sentiment d'appartenance à l'entreprise en tant qu'entité. Celle-ci reste une globalité abstraite dans laquelle ils ne parviennent pas à se reconnaître, sauf lorsque l'entreprise coconstruit avec eux une nouvelle histoire.

Le réseau métier se positionne mieux dès lors qu'il favorise une réelle capitalisation de l'expérience. Il est vécu comme un moyen d'expression, mais plus encore comme un précieux levier pour s'adapter aux transformations à venir. Un outil au service du développement des compétences. Toutefois, l'animation mise en place freine souvent l'implication des jeunes, qui sont critiques à l'égard du rythme trop lent et de la manière trop classique d'interagir. À ce propos, le réseau métier se retrouve en concurrence avec le réseau personnel.

Qu'en est-il de la proximité des jeunes avec les syndicats, dont on peut dire qu'ils ont eu, par le passé, une fonction intégratrice importante ? Les préjugés des jeunes à l'égard des syndicats sont forts. Ils ne se retrouvent pas dans les mots d'ordre et les stratégies. Ils préfèrent les actions ciblées à la contestation systématique, qu'ils jugent dépassée. L'enquête « Génération What » apporte des éléments tangibles à cette réalité en montrant que le niveau de confiance n'atteint pas un tiers des répondants :

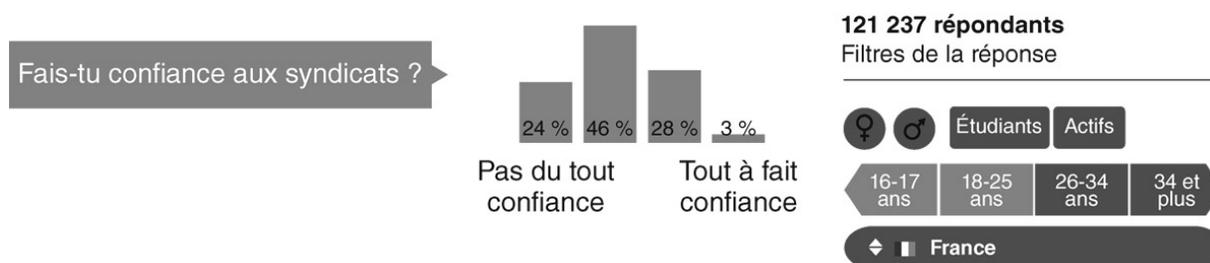


Figure 7.3 La confiance envers les syndicats est mise à mal

En cas de conflit, les jeunes interrogés disent préférer l'action collective avec des pairs ou le fait de s'adresser directement à la direction plutôt que de solliciter l'intervention d'un syndicat pour les défendre.

Ils ne contestent pas le bien-fondé des syndicats dans la défense des intérêts des salariés, mais ils sont, comme nous le voyons dans cette même enquête, seulement 40 % à considérer utile de leur accorder plus de pouvoir.

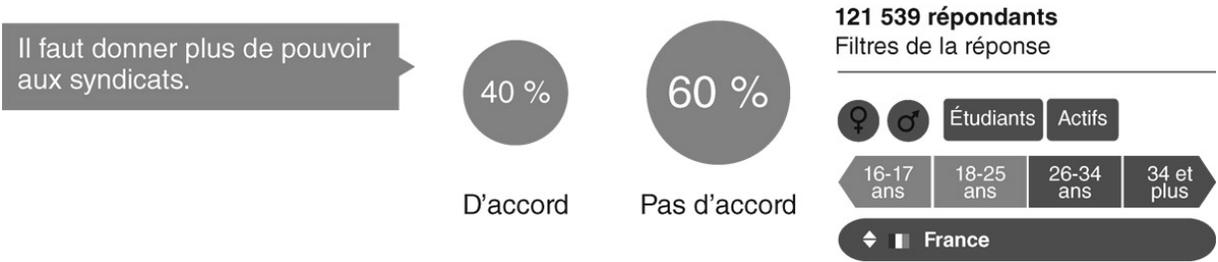


Figure 7.4 Les jeunes générations défavorables à l’émancipation des syndicats

Il faut savoir que les syndicalistes âgés de moins de 30 ans représentent aujourd’hui moins de 8 % de l’effectif global. Dans le cadre de notre panel, nous avons posé la question suivante :

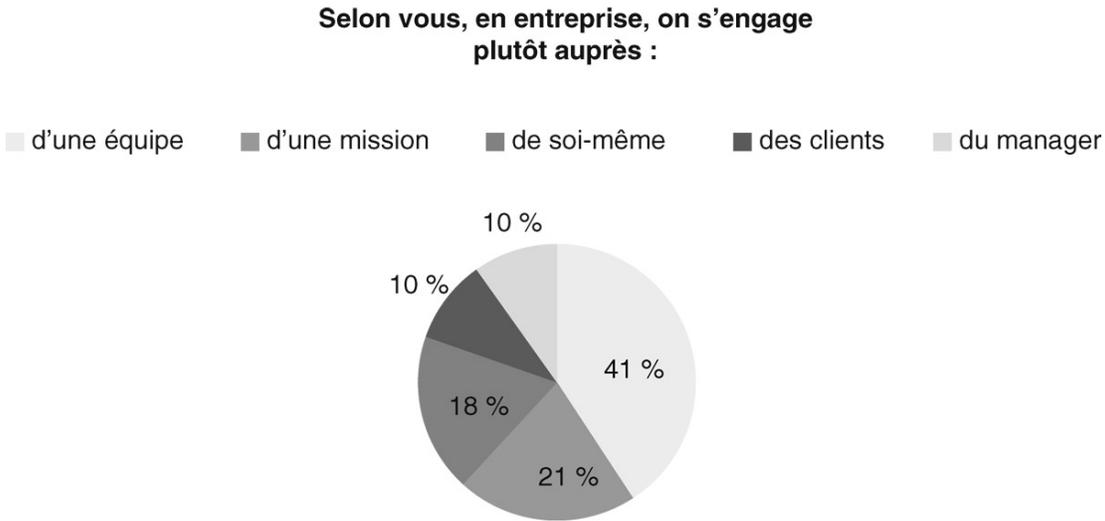


Figure 7.5 L’engagement selon les jeunes générations

Les résultats font clairement ressortir que l’engagement est prioritairement celui que l’on ressent vis-à-vis de l’équipe, avant celui de l’être vis-à-vis de sa propre mission ou de son manager.

Il ne faut pas comprendre ce choix comme celui de remettre en cause les prérogatives du chef, mais bien comme l'importance qu'ils accordent à l'équipe et aux relations humaines dans une activité professionnelle.

La bonne entente et les relations authentiques, basées sur la confiance, favorisent l'épanouissement. Dans l'analyse des démissions, il est noté que dans 71 % des cas, celles-ci sont liées à la mauvaise entente avec l'encadrement ou avec les membres de l'équipe. Un chiffre qui arrive loin devant la question de l'intérêt de la mission (18 %) ou de la rémunération (11 %).

Les facteurs d'ambiance sont donc déterminants. C'est un peu comme si la question « avec qui ? » primait sur « pour quoi ? ». Le collectif contribue à donner du sens à la mission et la réciprocité existe aussi. Les membres de la génération Z ne sacrifieraient pour rien au monde leur personnalité, leurs convictions, mais c'est bien à travers le collectif qu'ils expriment le mieux leur individualité.

La hiérarchie est attendue sur sa capacité à créer une ambiance stimulante et à développer la cohésion et la coopération entre les membres de l'équipe. Tous s'accordent à dire, d'ailleurs, que l'entreprise sans managers est une approche utopiste. À leurs yeux, le rôle du manager reste clé dans la construction du collectif. C'est clairement le leadership d'influence qui a gagné ses galons face au leadership hiérarchique.

## **2. LA COHÉSION INTERGÉNÉRATIONNELLE**

Constatant l'importance de trouver sa place dans le collectif, l'intérêt est de cerner le regard que les nouvelles générations portent sur elles-

mêmes, mais aussi sur les autres, afin d'identifier les effets de leviers et points de vigilance.

Le meilleur moyen de contrecarrer les stéréotypes et le possible ressentiment susceptible d'apparaître entre les générations est d'apprendre à connaître chacune d'entre elles et les valeurs qu'elle défend.

Chaque génération doit y trouver son compte.

L'enjeu est bien de réussir l'amalgame et de créer cette cohésion intergénérationnelle. Faire des différences des complémentarités au service de la performance de l'équipe. Comme le dit Marc Raynaud du Cabinet Intergénérationnel : « Il faut recruter des jeunes qui savent faire ce que l'entreprise ne sait pas faire. C'est dans l'interaction entre deux générations que se crée la valeur. »

## **2.1 La vision des générations Y et Z**

Nous vous proposons d'aborder la question du regard que ces deux générations portent sur elles-mêmes.

Nous voudrions ici faire état d'une étude intéressante, « Que du bonheur », qui permet de mettre en évidence le système de valeurs des jeunes Y et Z (53 000 réponses), et notamment l'importance accordée au *respect*, à la *liberté*, *l'honnêteté*, la *bienveillance*, le *partage* et le *plaisir*.

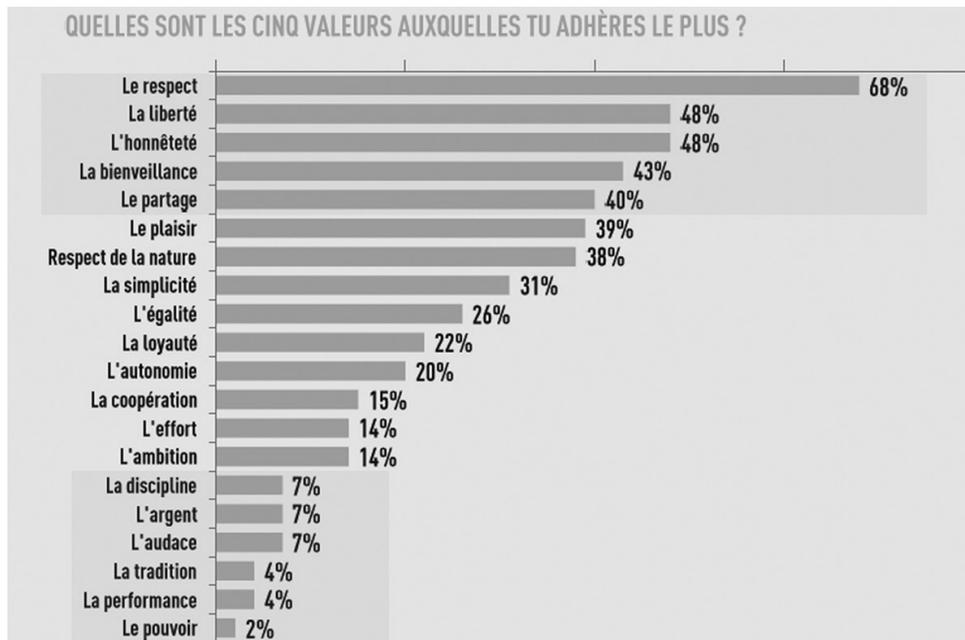


Figure 7.6 Les valeurs prônées par les jeunes générations

Il est intéressant, dans le même temps, d'analyser les valeurs qui sont faiblement retenues et notamment la place du *pouvoir*, de la *performance*, de la *tradition* et de *l'audace*. Il se confirme que *l'ambition* et *l'argent* ne seront pas des moteurs d'action.

Un grand nombre des valeurs dominantes des jeunes relèvent du champ des relations humaines, d'un besoin de « mieux vivre ensemble », et cette situation nécessite que les autres générations s'inscrivent dans une logique comparable, de manière à éviter les heurts et conflits.

La vision que ces deux générations ont du respect, c'est celle de la parité. Ce sont des partenaires, pas des subordonnés. Elles vivent difficilement les relations hiérarchiques, car elles ont une vision transversale des relations et ce qui est ressenti vis-à-vis de la hiérarchie se vérifie aussi entre elles.

Nous aimerions, dans ce domaine, aborder la parité hommes-femmes.

Il y a, notoirement, un changement de comportement des garçons vis-à-vis des filles. Ils sont plus présents dans leur famille et plus engagés dans l'éducation des enfants. Pour les jeunes femmes, le travail ne représente plus un instrument d'émancipation. Elles ont, à présent, un niveau de qualification supérieur en moyenne à celui des hommes de leur génération. Toutefois, elles ont conscience qu'il reste du chemin à parcourir et que le combat de la parité doit se poursuivre :



Figure 7.7 L'égalité hommes-femmes vue par les jeunes générations

Nous savons que la parité salariale reste à obtenir, mais, dans l'approche de cette génération, il n'y a pas de distinguo à faire entre les deux sexes. Ils ont une vision commune des enjeux et des aspirations comparables. Les jeunes garçons ne voient plus aucun problème à être managés par une femme, alors que cette question fait encore débat dans les générations précédentes, notamment pour les baby-boomers.

La cohésion intergénérationnelle représente un enjeu dans cette problématique de l'intégration des Y et Z, car il est essentiel de ne pas perdre de vue les intérêts et modes de fonctionnement des autres générations. Elles n'ont pas la même approche dans le domaine de l'information et de la compétence. Les jeunes sont dans le partage, là où d'autres sont dans la rétention.

Autre époque, autre mode de fonctionnement. Ce qui est logique pour une génération ne va pas l'être pour une autre. Par exemple, en phase d'intégration, certains jeunes sont étonnés de devoir prendre l'initiative de poser des questions aux salariés plus âgés, alors que pour eux, la transmission de savoirs aurait dû venir spontanément de la part des aînés. Parallèlement, ces derniers sont surpris de ne pas être plus souvent sollicités par les nouveaux venus et considèrent les jeunes trop sûrs d'eux-mêmes et peu respectueux de l'expérience acquise. On est bien, là, sur des *a priori* des deux côtés.

Les jeunes Y et Z n'ont pas toujours conscience que leur système de valeurs ou leurs comportements peuvent générer des tensions et des conflits.

## **2.2 La vision de la génération X**

Comprendre le regard que porte la génération X sur les nouvelles générations oblige à prendre en compte son histoire. Paradoxalement, cette génération a été objectivement confrontée à des conditions de vie plus difficiles que celles de ses parents. En effet, elle a éprouvé d'énormes difficultés à intégrer le marché du travail, alors que ses membres étaient fortement scolarisés. Puis elle a dû batailler pour avoir un salaire satisfaisant et bénéficier d'une évolution de carrière.

Ainsi, cette génération se forge un esprit de compétition dans une société où l'individualisme est valorisé à travers le chacun pour soi et le besoin de se sécuriser à travers l'argent, le diplôme, la carrière.

Cette génération a un fort niveau d'exigence vis-à-vis d'elle-même. Elle ne s'accorde guère le droit à l'erreur et se sent souvent victime des promesses non tenues. Cette génération souffre d'être peu visible et vit cela comme une injustice :

- D'une part, la curiosité que suscitent ces jeunes, parce qu'il n'y a pas de raison objective de dresser pour eux le tapis rouge ;
- D'autre part, de voir partir les collègues plus âgés en retraite anticipée, alors qu'elle va devoir subir un allongement du temps de travail.

La génération X aspire évidemment à tirer le meilleur profit du renouvellement des effectifs, puisque le départ à la retraite massif des baby-boomers offre des perspectives intéressantes, et elle est prête à défendre ses intérêts.

Sans tomber dans la caricature, elle se montre d'ailleurs parfois très virulente à l'égard des jeunes, qui sont considérés comme des enfants gâtés.

Dans l'organisation, cette génération a besoin d'y voir clair dans le processus de travail : les étapes, les moyens pour y parvenir. Les relations humaines sont plutôt distendues, car avoir des relations avec ses collègues de travail hors du cadre professionnel n'est pas un schéma habituel. Pour la plupart, la séparation entre vie professionnelle et personnelle est clairement affichée.

Nous voyons poindre à travers cette description des différences intergénérationnelles sur lesquelles l'encadrement se doit d'être vigilant. La génération X a un vécu qu'il s'agit de prendre en compte, au risque sinon de créer un clivage et des conflits d'intérêts.

## **2.3 La vision des baby-boomers**

Les baby-boomers proposent un positionnement différent.

Certes, la plupart d'entre eux n'ont plus d'ambition dans le domaine de la carrière.

L'enjeu se situe à un autre niveau : un baby-boomer peut craindre de perdre son emploi ou, au moins, de voir ses qualifications menacées

d'obsolescence. L'accélération du changement technologique est telle qu'il est difficile, pour lui, de vivre sereinement ses dernières années de travail, et il y a en la matière une vraie inquiétude à prendre en compte.

Dans un tel environnement, l'expérience acquise n'est plus valorisée. Ce qui compte, c'est l'adaptabilité et l'innovation. Auparavant, le transfert des compétences donnait un statut aux anciens. L'expérience se « démonétise », au point d'être perçue comme un obstacle à la réussite. Nul doute que les baby boomers attendent de l'encadrement une meilleure reconnaissance de l'expérience et par ailleurs, pour certains, une adaptation des conditions de travail, compatibles avec le vieillissement. Dans un tel contexte, un baby-boomer va-t-il s'inscrire sereinement dans le partage et le plaisir recherché par les nouvelles générations ? Va-t-il partager ses connaissances ou faire le choix de la rétention ?

Là encore, le climat de confiance et le confort psychologique permettront ou pas une telle coopération sur le terrain. Les atouts sont nombreux pour y parvenir, car ces générations peuvent se retrouver sur l'affectif. Nombre de baby-boomers sont attendris par les jeunes gens de leur équipe, du fait qu'ils ont l'âge de leurs enfants, et ils apprécient leur spontanéité et décontraction. La réciproque existe aussi.

La critique exprimée vis-à-vis des jeunes repose souvent sur un malentendu : du fait de leur appétence pour le numérique, ils sont assimilés à la vitesse des changements dans l'organisation du travail. Créer des moyens spécifiques pour favoriser la cohésion intergénérationnelle au sein d'une équipe, les jeunes y sont plutôt favorables. Nous vous livrons ici les réponses proposées par notre panel de jeunes gens :

- Créer un kit d'intégration à l'usage des jeunes pour mieux décrypter la culture d'entreprise et les us et coutumes ;
- Systématiser le tutorat des nouveaux par les anciens ;
- Mettre en place des binômes intergénérationnels ;
- Favoriser des temps d'échange sur le partage d'expériences ;
- Proposer un séminaire d'intégration après quelques mois ;
- Disposer sur le lieu de travail d'un espace dédié aux échanges informels ;
- Organiser des événements hors les murs ;
- Proposer des challenges collectifs ;
- ...

## **2.4 La gestion des émotions**

L'organisation en tant que telle peut être génératrice de tensions, sous la pression du travail et dans les rapports humains. Le travail peut susciter des sentiments d'injustice, de colère, d'envie, de haine, mais aussi de plaisir. Lorsque les salariés rencontrent des situations problématiques, le découragement, la colère ou le désespoir s'invitent aussi dans la vie de l'équipe.

L'entreprise n'est pas un monde dans lequel il est habituel de prendre en compte les émotions. La surcharge émotionnelle s'explique par la nature de l'activité, mais aussi par le mode d'organisation et les interactions conduites au sein d'un collectif de travail. Les injonctions paradoxales, les cadences, l'individualisation et la standardisation extrême en constituent des facteurs explicatifs.

Cette réalité prend une ampleur supplémentaire lorsqu'on connaît les caractéristiques des jeunes générations et leur volonté d'être authentiques, transparentes et d'être ainsi en mesure d'exprimer leurs émotions.

Les réactions émotives sont là pour aider à nous adapter à chaque situation de vie. Elles sont précieuses pour tirer le plus de satisfaction possible et éviter les obstacles et les dangers qui se trouvent sur notre chemin.



Source : Vice-versa, PIXAR

Figure 7.8 Les cinq émotions principales

Les managers doivent apprendre à gérer les émotions de leurs collaborateurs et ne plus les considérer comme un risque. Reconnaissons que c'est une révolution culturelle. Dans le passé, le mode de fonctionnement de l'entreprise nous a habitués à contenir nos émotions, parfois même à en nier l'existence. Pour être efficace, le management se devait d'être impersonnel et factuel.

Toutefois, cette capacité nécessite d'apprendre à maîtriser ses propres émotions et d'acquérir les outils nécessaires pour décrypter le langage non verbal. L'observation et l'écoute sont des méthodes précieuses en la matière.

Un manager qui ne partage aucun affect ne peut pas être compris par ses collaborateurs. Accepter les émotions, pour soi-même comme pour les autres, sans les juger... c'est se donner la possibilité de comprendre l'information qu'elles apportent.

Nous voyons bien que dans la relation avec les Y et les Z, cette aptitude à gérer les émotions devient une compétence centrale pour créer la proximité relationnelle et la confiance. Elle aura son utilité pour construire la cohésion entre les différentes générations, mais il faudra, comme nous l'avons vu précédemment, prendre en compte les personnes et leur histoire. Les membres de la génération X et les baby-boomers ne sont pas habitués à s'exprimer sur leurs états d'âme et une telle pratique nécessite donc de prendre des précautions.

### **3. LA VISION DU COLLECTIF ET DE LEUR PROPRE CONTRIBUTION**

Nous avons eu l'occasion de mettre en valeur l'importance du collectif dans la démarche d'engagement des jeunes, et les leviers et points de vigilance sur lesquels devra agir le management pour construire la cohésion d'une équipe intergénérationnelle.

Nous vous proposons d'aborder maintenant la manière dont ces jeunes conçoivent le collectif, leurs attentes vis-à-vis de l'équipe et la contribution qu'ils sont en mesure d'apporter à celle-ci.

#### **3.1 La vision du collectif**

Nous avons mis l'accent sur le risque des stéréotypes et des incompréhensions possibles entre les générations.

L'immaturité des jeunes est souvent soulignée, et une enquête BVA-BPI-*L'Express* publiée en 2015 montre que ce qualificatif est celui que les générations précédentes évoquent pour caractériser les nouveaux venus, et plus spécifiquement la génération Z.

L'immaturité doit être mise en relation avec la transparence et l'authenticité qui caractérisent les comportements des jeunes, qui ne masquent pas leurs émotions et revendiquent le droit d'être eux-mêmes. Le poids des émotions réduit la capacité à prendre du recul par rapport aux événements. Par ailleurs, les jeunes ne sont pas considérés comme matures parce qu'ils vivent, pour nombre d'entre eux, au jour le jour, sans tirer de plans sur la comète.

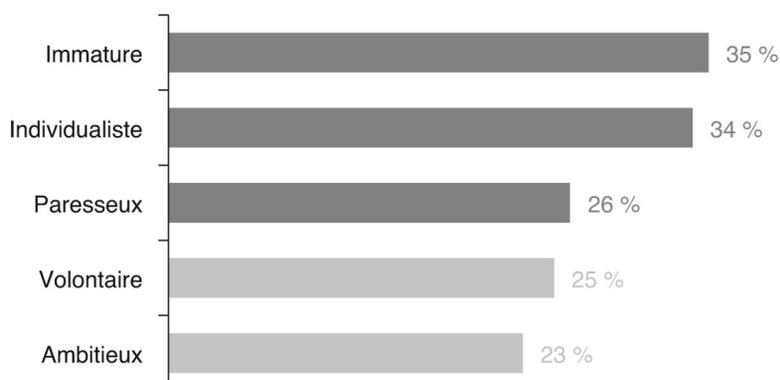


Figure 7.9 La perception des jeunes par les autres générations

L'individualisme arrive au second plan dans cette enquête, et il est utile de clarifier cette perception, qui vient en contrepoint du système de valeurs et qui fait l'objet d'une méconnaissance de leurs aspirations et modes de fonctionnement. Là où les autres générations parlent d'individualisme, les jeunes préfèrent évoquer l'individualisation et plus encore le besoin de personnalisation.

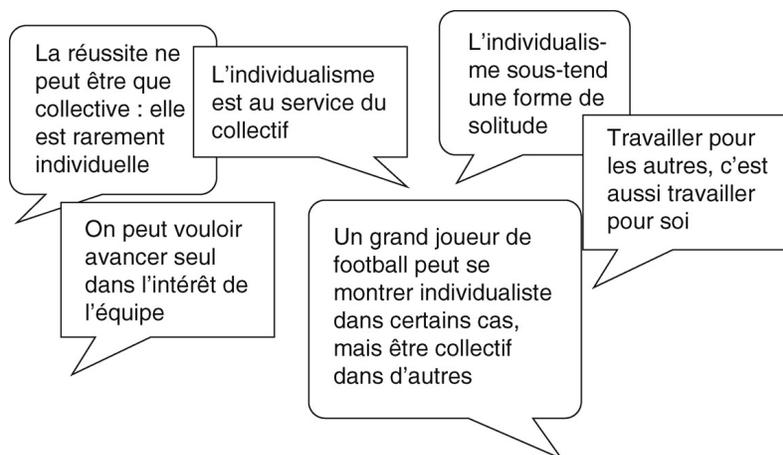
L'individualisme, c'est le culte du « chacun pour soi ». Les jeunes ne se retrouvent pas dans une telle vision du monde.

Nous l'avons dit, les Y et Z sont désireux d'établir des rapports de confiance et ils souhaitent articuler le souci de soi avec le souci des autres.

Est-ce un paradoxe de revendiquer à la fois la volonté de s'affirmer personnellement et de réussir sa vie en devenant soi, et par ailleurs de ressentir le besoin d'exister au sein d'un collectif ?

Dans le système de valeurs des jeunes, la *liberté* et le *plaisir* ne sont pas en opposition avec le *respect* et la *bienveillance*. Ce qui pourrait être perçu comme contradictoire par d'autres générations ne l'est pas pour eux. Le collectif, pour eux, ne peut en rien s'identifier à la volonté de se fondre dans un groupe au point d'être anonyme. Ils revendiquent leur identité propre. Dans un réseau social, ils sont prêts à apporter beaucoup d'idées aux autres, mais ils le font en leur nom propre, ou sous un pseudonyme, ce qui équivaut à une seconde identité.

Dans l'enquête réalisée dans notre panel, à la question de savoir si l'individualisme et le travail en équipe sont compatibles, plus de 83 % répondent favorablement et expliquent leur choix de la manière suivante :



### 3.2 Les attentes vis-à-vis de l'équipe de travail

D'après les travaux que nous avons réalisés, le souhait d'être solidaires face aux problèmes arrive en tête des préoccupations des jeunes, au même titre que le partage des compétences, loin devant la convivialité ou la capacité à innover. Nous voyons que leurs attentes dépassent largement le seul souhait de vivre en harmonie avec les autres et dans une ambiance agréable.

L'image qu'ils peuvent attendre d'une équipe de travail est proche de celle qu'ils ont expérimentée au sein de leurs réseaux personnels ou de la famille. Un cercle dans lequel l'affect trouve pleinement sa place. Dans un tel environnement, la relation est sécurisée par la bienveillance des membres de la tribu. C'est pourquoi ils avouent se sentir mal à l'aise lorsque le rapport humain avec autrui ne s'inscrit pas dans une relation de confiance. Ils apprécient la confrontation des idées... mais ont du mal à supporter le conflit, pour lequel ils s'avouent mal préparés.

## Témoignage de Tony Lopes Garcia

Tony est âgé de 26 ans. Titulaire d'un bac S, il a commencé des études supérieures à l'université Paris 5 (Descartes) en maths et informatique. Après deux années à l'université, il a suivi un cursus de formation à l'École 42, créée par Xavier Niel et Nicolas Sadirac. Une école exemplarisée pour sa pédagogie innovante, où l'étudiant est au cœur du projet pédagogique et où l'évaluation des acquis est réalisée notamment par les pairs.

### **Pourquoi avoir choisi une école proposant une pédagogie alternative ?**

J'ai choisi cette école, car elle m'offrait une nouvelle façon d'aborder l'apprentissage et le passage à la vie active, le système actuel ne me gênait pas trop, mais j'avais besoin de changement et de nouveauté, et surtout d'une vision responsabilisante de la formation.

### **Durant ton cursus, quels ont été les modes d'apprentissage que tu as le plus appréciés ?**

J'ai vraiment apprécié le fait de travailler de façon autonome. Bien sûr, on avait une ligne directrice, un objectif final. Ce qui est enrichissant, c'est la coopération qui permet d'arriver à un objectif commun. Ce qui est stimulant, c'est de pouvoir confronter ses recherches, sa manière de travailler dans le projet avec celles des autres et de déterminer celles qui sont les plus aptes à faire avancer. En fait, c'est l'esprit d'équipe qui prime dans la formation et non pas la compétition perpétuelle que j'ai pu connaître à l'université.

### **Quelles sont les méthodes que tu souhaites retrouver dans l'entreprise ?**

J'aimerais retrouver ce mélange entre travail en groupe et autonomie individuelle. Il faut apprendre à gérer la liberté et s'autodiscipliner dans le travail. Apprendre dans le cadre d'un projet collectif permet aussi d'avancer beaucoup plus vite et de s'enrichir mutuellement. Pourquoi faut-il toujours mettre en concurrence les personnes, alors qu'il est plus rentable de les associer ?

Certains découvrent, d'ailleurs, avec l'entreprise, que l'issue naturelle d'une confrontation d'idées n'est pas le consensus ou la fuite. Dans l'univers professionnel, difficile de « zapper » son manager ou un collègue avec qui les relations ne sont pas des plus cordiales. Il faut apprendre à dépasser les contradictions.

L'importance de la communauté pour les Y et les Z ne signifie pas qu'ils soient animés par un idéal commun, et ils sont assez peu demandeurs d'un projet d'équipe formalisé, comme c'est le cas des baby-boomers. En effet, un projet d'équipe, pour eux, ne se décrète pas, il se vit au quotidien. Les baby-boomers et les X apprécient d'avoir un cadre pour se positionner. Les Y et Z sont plus à l'aise dans l'informel et dans la logique de la co-construction. La collaboration prend forme dans les événements quotidiens et le manager doit savoir utiliser les opportunités qui se proposent à l'équipe et les intégrer avec sa vision du développement. Être partie prenante dans un projet au sein de l'équipe reste un choix. Les jeunes ne veulent pas le faire par obligation ou par devoir.

La dynamique collective au sein d'une équipe n'est pas seulement un moyen au service de la réussite : c'est la finalité.

La solidarité et le partage permettent de faire face aux attentes et enjeux : prendre du plaisir, apprendre, découvrir, innover, résoudre les difficultés, gérer le stress, se respecter mutuellement.

Pour s'exprimer pleinement, les jeunes générations ont besoin d'une ambiance détendue, dans laquelle il est agréable de partager avec ses collègues un petit-déjeuner, vivre des moments informels où l'on partage autre chose que les préoccupations liées au travail, ou bien encore décider d'aller boire ensemble un verre en fin de journée.

Évidemment, ces pratiques peuvent paraître anecdotiques... mais elles témoignent d'un constat souvent fait par nos jeunes, à savoir le peu de temps consacré au lien social dans nos entreprises. Nous vous proposons de recenser quelques idées recueillies lors des entretiens sur cette question relative à l'ambiance et à la convivialité :

- Faire appel à un médiateur au sein de l'équipe en cas de tension ou conflit ;
- Accepter le droit à la différence ;

- Favoriser une connaissance mutuelle des membres de l'équipe pour identifier les talents de chacun ;
- Prendre ensemble la pause-café et organiser un planning d'achat des croissants (chaque vendredi par exemple) ;
- Organiser l'espace de repos pour rendre les pauses agréables et ludiques : canapé, espace jeux, boissons gratuites ;
- Récompenser l'entraide et la solidarité manifestée par un salarié envers les membres de l'équipe (congs supplémentaires, cadeau) ;
- Fêter les anniversaires et les bons résultats de l'équipe ;
- Organiser un divertissement ou un goûter en fin de journée ou de semaine si les objectifs sont tenus ;
- Participer ensemble à des événements culturels ou sportifs ;
- Réaliser selon les choix de l'équipe des actions solidaires avec des associations ;
- Partager des expériences pédagogiques sur la cohésion de l'équipe ;
- Proposer chaque semaine un bulletin « météo » pour situer le ressenti individuel des membres de l'équipe sur la qualité de l'ambiance ;
- Oser aborder les sujets qui fâchent ;
- Faire un voyage pour apprendre à se connaître ;
- Mettre en place une médiathèque où chaque personne du service peut proposer aux autres les livres et films qu'elle apprécie particulièrement ;
- Collecter les « bons plans » pour le shopping et les bonnes adresses (restaurants, lieux de vacances ou de week-end).

Nous aurons l'occasion de voir, dans le [chapitre 8](#), le regard que les jeunes portent sur l'organisation et le bien-être au travail et l'importance, pour eux, de se trouver dans un cadre qui offre de la

souplesse dans la gestion des horaires et l'utilisation des outils numériques. Comment se sentir bien dans un environnement où l'on ne vous fait pas confiance et où les normes l'emportent sur la responsabilisation ?

### **3.3 Ambiance de travail et collaboration**

Dans l'identification des solutions à promouvoir par les jeunes, nous avons été surpris de l'écho accordé à l'espace de travail comme vecteur d'ambiance au sein d'une équipe. Il est vrai que les start-ups, et quelques grandes entreprises comme Google, communiquent largement sur ce sujet.

*L'entreprise est un lieu d'expérience(s) et d'expérimentations et cette réalité doit s'incarner dans l'organisation spatiale. Un espace de travail impersonnel peut difficilement répondre aux attentes des jeunes.*

Il faut privilégier des espaces qui respectent la logique communautaire. L'*open space* à taille humaine répond à leurs attentes. Les jeunes préfèrent la marguerite, bureau collectif que l'on partage à quatre, au bureau individuel.



Cela correspond aussi à un aménagement de l'espace qui favorise les réunions informelles, les espaces de détente. Il faut favoriser les lieux qui permettent de créer du lien, y compris au sein même des postes de travail. Tout ce qui permet de reproduire le fonctionnement communautaire fait sens.

L'idée est de pouvoir travailler dans une logique de projet et de pouvoir sans cesse faire évoluer son organisation. La transversalité et la fluidité de l'organisation doivent se retrouver dans l'organisation spatiale. Avoir un espace attribué définitivement et se retrouver rivé au même siège toute la journée est en soi démobilisateur.

Les jeunes souhaitent une organisation paritaire, agile, innovante et ouverte sur l'environnement. Le mode projet incarne cette logique dès lors qu'il décroïsonne et remet en cause les habitudes. Il permet de mettre en œuvre les attentes : solidarité, partage, collaboration, créativité, innovation.

Travailler en mode projet doit s'inscrire naturellement dans le fonctionnement quotidien et ne pas être l'exception qui confirme la

règle. Un budget temps doit être consacré d'office à cette approche dès lors que celle-ci est rentable.

Les jeunes souhaitent voir leur subjectivité pleinement mobilisée dans le travail et nous retrouvons cette forme d'exigence dans les propositions suivantes relevant de l'organisation au quotidien :

- Établir une charte de fonctionnement de l'équipe avec des règles consensuellement définies ;
- Créer des binômes au sein de l'équipe, mais avec un changement à fréquence régulière pour éviter les clans et la compétition malsaine ;
- Prévoir à chaque réunion d'équipe une approche créative sur un thème surprise ;
- Pratiquer dans les réunions des jeux de rôle ou jeux d'improvisation pour résoudre les litiges « client » ;
- Accorder un budget temps aux projets et initiatives personnelles et collectives au service de l'équipe de travail ;
- Inviter des membres des autres services pour mieux comprendre leur travail et les interactions avec l'équipe ;
- Organiser un briefing journalier pour lancer la journée et recueillir les besoins et les difficultés ;
- Confier à chaque membre de l'équipe une mission au service des autres dans le transfert des informations et des compétences, la coordination interne, l'organisation matérielle... ;
- Déléguer à deux ou trois membres d'une équipe (à tour de rôle) l'organisation d'un challenge ou d'une sortie collective ;
- Planifier à fréquence régulière des petits-déjeuners d'échange sans ordre du jour ;
- Mettre en place une animation tournante de la réunion d'équipe pour faire évoluer les rôles au sein de celle-ci ;

- Faire des « vis ma vie » pour s'inspirer des idées des autres équipes et développer les relations interservices.

En conclusion, nous pouvons dire que la fonction managériale n'est pas remise en cause, bien au contraire. Dans leur grande majorité, les jeunes n'envisagent pas l'organisation sans un pilotage hiérarchique.

Le manager devient le catalyseur de la dynamique collective : un chef d'orchestre qui permet à chacun de trouver sa place en fonction de ses compétences et motivations.

Les jeunes rêvent d'un patron inspirant qui donne du sens aux missions et projets, un animateur capable de fédérer l'équipe autour de règles et méthodes communes. Le manager doit faire preuve d'autorité sans être autoritaire.

## 8 La vision de l'organisation et du bien-être au travail

Ce chapitre vous permettra de :

- Comprendre la vision du travail des jeunes ;
- Appréhender leur manière d'être par rapport aux normes et leurs aspirations vis-à-vis des nouvelles formes d'organisation ;
- Mieux analyser les organisations de travail favorables à leur épanouissement professionnel.

Que l'on en rêve ou que l'on soit en emploi, le travail occupe une bonne partie de nos vies.

Naturellement, ceci s'avère vrai également pour les jeunes générations. Nous le réaffirmons, comme nous le faisons depuis 2008 : le travail a de la valeur pour les jeunes. Comment pourrait-il en être autrement, alors qu'il devient si rare et si difficile d'accès ?

Dans ce chapitre, nous avons analysé les attentes ou craintes des jeunes vis-à-vis de l'organisation, en connaissant évidemment les limites de l'exercice, puisque certains d'entre eux ne disposent pas d'une expérience suffisante pour avoir le recul nécessaire. C'est pourquoi notre analyse porte principalement sur les facteurs générationnels qui vont influencer l'organisation de demain.

# **1. LE TRAVAIL REND LES JEUNES HEUREUX**

La possession d'un emploi et la qualité de celui-ci a un impact déterminant sur l'estime de soi dans nos sociétés, en définissant une bonne part de l'identité des individus.

Il existe d'ailleurs un réel écart entre le niveau de bonheur des jeunes actifs et des chercheurs d'emploi.

Nous constatons qu'il y a aujourd'hui 30 % de jeunes sans emploi qui se déclarent plutôt malheureux, contre 14 % chez les actifs, selon l'enquête « Que du Bonheur » Génération Cobaye/Domplus.

## **1.1 La dimension éthique du devoir**

Les significations accordées au travail n'ont cessé de changer au travers des âges, en fonction des évolutions du monde du travail lui-même.

Il y a déjà longtemps que le travail ne s'inscrit plus uniquement dans une logique d'obligation vis-à-vis de la société.

Puisque ces générations sont exposées à la précarité et plus formées que les précédentes, il est évidemment salutaire que les jeunes aient positionné à une place plus juste le poids social d'un statut qui leur est sinon refusé, du moins qui fait l'objet d'un parcours rempli d'obstacles.

La dimension éthique du devoir a en effet largement été subordonnée au fait qu'une personne respectueuse des codes et compétente techniquement était dans la garantie de se voir proposer un emploi dans la durée. Il est logique que, cette dimension du contrat ayant été rompue, les mentalités changent.

## **1.2 Vers un engagement plus personnel**

Nous avons eu l'occasion de montrer, dans un chapitre précédent, que les jeunes générations ont une conception plus polycentrique de leur vie, organisée autour de plusieurs centres d'intérêt : travail, relations, famille.

Le travail est une donnée importante dans laquelle ils vont s'impliquer subjectivement. Donner de soi est un acte volontaire, pas une soumission à un système.

Ceci peut amener des jeunes à préférer relativement souvent l'insécurité d'un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité.

Les jeunes qui se sont investis dans leurs études ont des attentes élevées de développement personnel quand ils se projettent dans le travail.

Dans l'étude citée précédemment, nous constatons que les bac + 5 et plus déclarent ainsi que le travail est une source d'épanouissement personnel à hauteur de 68 %, contre seulement 54 % au niveau du bac.

Nous pouvons en tirer comme conclusion que les attentes des jeunes en termes d'apprentissage, de don de soi, de co-contribution à l'environnement de travail sont un phénomène avec lequel les entreprises vont devoir composer si elles veulent attirer et fidéliser les talents.

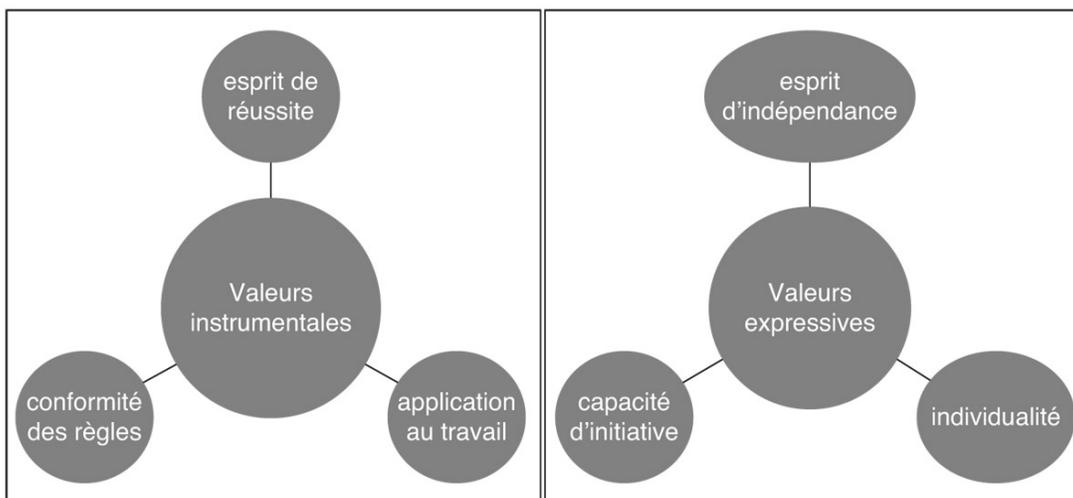
## **1.3 Pour une contribution joyeuse**

Les analyses confortent l'impression que les cohortes de jeunes gens veulent voir leurs personnalités pleinement mobilisées dans leurs postes et missions.

Cela ne signifie bien évidemment pas que la dimension instrumentale, c'est-à-dire le salaire et les autres attentes matérielles, ait totalement disparu des écrans, mais que les jeunes générations misent de manière importante sur la dimension expressive du travail.

Pour approfondir cette notion, nous vous proposons ci-après la définition du département de sociologie de l'Université de Montréal, qui fait référence :

« Sur le plan méthodologique, une distinction est établie entre les valeurs "instrumentale" et "expressive" pour qualifier l'expérience des études en rapport avec les attitudes et orientations adoptées par les individus à son égard. En effet, cette expérience acquiert une qualité instrumentale lorsqu'elle correspond à un moyen par rapport à une fin, tandis que la valeur expressive s'affiche quand cette expérience s'élargit à des "sentiments", voire à des symboles d'accomplissement personnel et d'identité. Afin de déterminer la valeur instrumentale ou expressive du "rapport aux sujets étudiés", les analyses s'emploient à débusquer les "orientations profondes" : et de savoir si elles correspondent soit à l'"esprit de réussite", l'"application au travail" et la "conformité aux règles" qui forment les valeurs instrumentales, soit à l'"individualité", à la "capacité d'initiative" et l'"esprit d'indépendance" propres aux valeurs expressives ».



**Figure 8.1 Les valeurs instrumentales et expressives**

L'International Social Survey confirme, depuis 30 ans, cette tendance où les moins de 30 ans sont systématiquement plus nombreux que les

autres tranches d'âge à accorder de l'importance à l'intérêt intrinsèque du travail.

Au-delà des valeurs, les jeunes aimeraient se sentir utiles, nous dit l'étude « Que du bonheur » Génération Cobaye/Domplus.



Figure 8.2 L'importance d'une activité tournée vers autrui

On ne sera donc pas surpris que les jeunes gens (si l'on fait exception des jeunes au parcours chaotique) soient véritablement en attente ou en recherche d'un travail (plutôt que d'un emploi) qui réponde à leurs aspirations profondes de contribution.

Quant aux relations sociales, s'il n'est pas certain que l'attachement à une bonne ambiance de travail soit un marqueur générationnel, il est, à coup sûr, un marqueur d'âge, les moins de 30 ans étant, plus que d'autres tranches d'âges, sensibles à des relations de travail fluides, *fun* et faciles.

En ce sens, c'est bien l'organisation du travail qui structure les interactions au sein d'une entreprise.

## **2. LES ATTENTES DES JEUNES VIS-À-VIS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

On s'en doute, les organisations clivées et tayloriennes ne vont pas convenir aux jeunes. Il serait présomptueux (et divinatoire) de faire l'inventaire des organisations de travail post-modernes qu'ils ne vont pas manquer d'inventer.

Ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas en mesure, aujourd'hui, de façonner de nouvelles organisations qu'ils ne disposent pas d'une idée assez claire de celle qui leur convient.

### **2.1 Les jeunes et le rapport aux normes**

Si les générations sont en perpétuel mouvement, notre environnement, lui aussi, ne cesse de se complexifier.

Partout, les normes touchant à l'hygiène, la sécurité et la qualité se sont installées, avec leur lot de bonnes choses, mais aussi de contraintes.

Toutes ces mesures ont tout d'abord été pilotées dans l'objectif de satisfaire des standards à respecter.

Tant que les entreprises en sont au stade de mesurer ces standards : « décrocher le téléphone en moins de X sonneries », « répondre à un mail de réclamation en moins de 48 h », ou de remplir les documents qui permettent d'obtenir ou de garder les sésames QSE (certifications Qualité, Santé et Environnement), les besoins des jeunes générations de trouver du sens ou de mettre leur patte dans les processus s'en trouvent insatisfaites. Les jeunes expriment une forte incompréhension sur la logique des normes et procédures qui leur sont imposées dans l'entreprise.

Ce constat, nous pouvons aussi le faire dans l'univers médical à propos du respect nécessaire des normes d'hygiène pouvant entraîner des maladies nosocomiales, ou dans l'industrie chimique pour ce qui est des normes de sécurité.

C'est dans ces circonstances que l'on fait grief aux jeunes générations de manquer de rigueur par rapport aux normes, auxquelles ils ne donnent pas de valeur. Évidemment, de tels constats posent question aux autres générations, qui peuvent interpréter un tel comportement comme un manque de professionnalisme.

Toutefois, dès lors que les entreprises atteignent un stade de maturité supérieur en termes de démarches de progrès partagées, et que la normalisation devient un support de la participation de chacun à l'amélioration continue, les difficultés disparaissent.

Une telle situation impose une attention particulière dans la période intermédiaire, où les jeunes peuvent percevoir comme ingrat le fait de « gratter du papier » et avoir la sensation que la labellisation ne sert que l'affichage et le formalisme. Ils ne perçoivent pas l'utilité réelle de ce qui est demandé. Dans l'approche, les jeunes peuvent considérer que l'enjeu, c'est de garder la labellisation et non de sauver des vies ou d'éviter des accidents.

La question centrale sur laquelle nous interpellent les jeunes, c'est la capacité que nous démontrons à donner du sens.

Toutes les générations confondues sont naturellement sensibles au sens, mais les jeunes générations sont encore plus exigeantes, et cette question du respect des normes est un vrai enjeu dans nos entreprises.

Alors, quand un système de management ergonomique, décentralisé et responsabilisant est en place, les jeunes générations ont à cœur d'amener leur valeur ajoutée aux démarches de QSE.

## 2.2 Les jeunes et l'entreprise 2.0

Les jeunes ont besoin de donner du sens à leur travail, mais aussi de pouvoir l'exercer dans le cadre d'une organisation stimulante.

Dans ce domaine, la technologie joue évidemment pleinement son rôle et elle contribue à transformer en profondeur le fonctionnement de nos entreprises. Il y a une grande convergence entre les attentes formulées par les jeunes et les caractéristiques de ce que nous appellerons l'entreprise 2.0 :

<i>Entreprise 1.0</i>	<i>Entreprise 2.0</i>
Organisation pyramidale	Organisation plate, horizontale
Bureaucratie	Agilité
Rigidité	Flexibilité
Technologie conduite par les DSI. Absence de maîtrise par l'utilisateur	Technologie conduite par les usages, par les utilisateurs
Centralisée	Distribuée et même éclatée
Silos et frontières	Frontières floues, zones ouvertes
Planification	À la demande, en fonction des besoins
Cycles longs de mise sur le marché	Cycles courts de mise sur le marché

Cette convergence se traduit dans la flexibilité, l'organisation horizontale et la décentralisation des activités, toutes trois étant particulièrement favorables à la dimension expressive.

L'entreprise 2.0 permet l'éclosion de dynamiques portées par les individus, dans le but d'adapter l'entreprise aux enjeux de l'économie de la connaissance et aux évolutions sociétales.

Daniel Ollivier, dans son ouvrage *Management 2.0. Performance économique et capital humain !*, publié chez AFNOR (2012), identifie cinq caractéristiques clés à cette approche :

1. **L'affirmation de l'identité**, parce que l'entreprise doit clarifier sa raison d'être, donner du sens à son projet collectif et préciser sa conception de l'éthique. Elle ne pourra vivre longtemps hors des problèmes sociétaux et penser seulement son développement en termes économiques et financiers.
2. **La transversalité de l'organisation** est l'aptitude à faire fonctionner de manière synchrone la vitalité des réseaux et la rigueur de la pyramide hiérarchique. Ces deux approches doivent s'enrichir plutôt que se concurrencer et faciliter, ainsi, l'émergence d'une nouvelle culture de la coopération.
3. **L'interactivité entre les acteurs** repose sur une relation de confiance où les statuts s'effacent au profit des rôles, où la dynamique collective permet à chacun d'être lui-même et de valoriser ses talents. La logique du partage doit pouvoir prendre le pas sur celle du pouvoir.
4. **La contractualisation des engagements** repose sur la confiance et la responsabilisation. Les collaborateurs sont comme des clients et la capacité à attirer et fidéliser les talents impose de savoir prendre en compte leurs attentes individuelles et d'y répondre dans le cadre d'un contrat gagnant-gagnant.
5. **L'innovation permanente des pratiques** : l'entreprise ne peut se satisfaire d'être seulement un lieu de production dans un contexte aussi mouvant, où la capacité d'adaptation est la clé de voûte de la performance économique.

Le capital humain doit être central dans une telle démarche, car il constitue la première valeur ajoutée de l'entreprise à travers ses connaissances, compétences et motivations à agir.

Il y a donc une convergence importante entre les besoins de l'entreprise et les attentes des jeunes générations et, en cela, nous pouvons dire que ces dernières représentent un atout pour l'entreprise.

Encore faut-il être en mesure de s'inscrire dans leur conception de l'organisation du travail, dans laquelle nous ne serons pas surpris de voir une attente spécifique concernant leurs envies de modifier l'espace/temps du travail, y compris dans la sphère réservée à la vie familiale.

### **2.3 Les jeunes et le télétravail**

Nous saisissons ici l'opportunité d'aborder le développement du télétravail et l'écho qu'il reçoit auprès des jeunes générations, car cette pratique va sans doute s'amplifier sous la pression des jeunes générations.

Nous vous invitons à un peu de prospective : serions-nous prêts à parier sur un échange de ce type entre un jeune et un ancien, dans moins de vingt ans ?

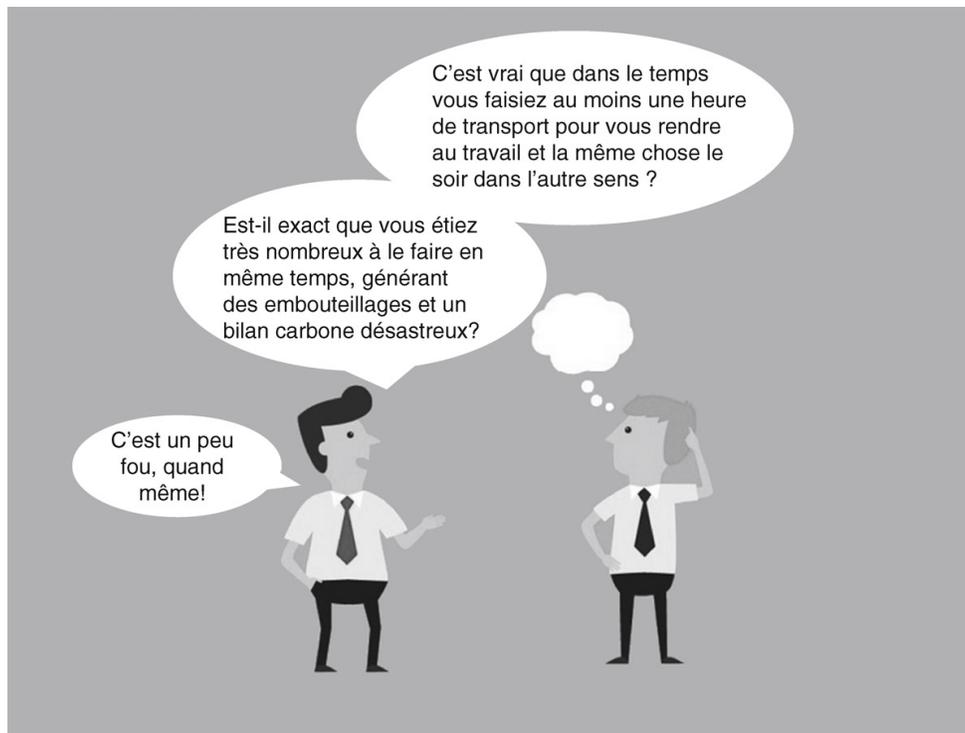


Figure 8.3 Discussion sur le télétravail

Voici sans doute les remarques que ne manqueront pas de prononcer les jeunes générations à l'avenir.

Mais en réalité, la demande ou l'appétence pour le télétravail est déjà présente. Et nous pouvons même considérer que cette forme d'organisation représente déjà un critère de choix pour les jeunes à la recherche d'un emploi.

Le télétravail permet de réaliser toute mission « réalisable en dehors des locaux », de façon régulière, grâce aux technologies de l'information et de la communication de la société, et qui aurait pu être exécutée au sein de ladite société. L'alternance de jours de travail dans les locaux et hors locaux permet généralement de maintenir un lien social solide.

En 2017, le télétravail représente, selon les statistiques du ministère du Travail, 16 % des salariés, même si seulement 7 % disposent d'un contrat formel sur cette disposition organisationnelle. Les experts estiment que les emplois seront télétravaillables à hauteur de 50 % à l'horizon 2030.

Selon une étude de Deloitte (2017), les jeunes diplômés sont 59 % à considérer comme essentiel de pouvoir télétravailler et à en faire un critère de choix dans la recherche d'un emploi.

Le télétravail offre l'opportunité de pouvoir travailler une partie du temps hors de l'enceinte de l'entreprise, est ainsi un antidote à la routine quotidienne et permet une économie de temps de déplacement appréciable.

Au-delà de l'amélioration du bien-être au travail, il offre aussi quelques opportunités professionnelles que nous pourrions résumer ainsi :

- Être autonome dans la réalisation de son travail en disposant d'un faible niveau d'encadrement et de supervision ;
- Développer dans son métier une capacité à résoudre les problèmes d'organisation et à devoir trouver les solutions par soi-même ;
- Faire face à l'imprévisible et aux situations inédites et apprendre à gérer le stress et l'émotionnel ;
- Être proactif dans sa propre organisation pour anticiper les situations et ne plus avoir à les subir.

Le télétravail, c'est de l'organisation apprenante où l'on développe sa propre maîtrise de soi, et il est vécu comme un exercice très enrichissant.

Il s'effectue souvent au domicile du salarié, mais il peut aussi s'organiser dans un autre lieu. Ainsi, les offres de « co-working », des

espaces partagés de bureaux qui, aujourd'hui, se multiplient offrent une dimension sociale nécessaire à l'épanouissement. Ces espaces partagés sont particulièrement appréciés par les jeunes, car l'enrichissement s'accroît lorsqu'il est possible d'interagir avec des personnes qui appartiennent à une autre entreprise et qui exercent un autre métier.

## **2.4 Remanier les modèles de pensées**

Pour réussir cette transformation majeure, il va être nécessaire d'envisager très différemment les modèles d'organisation et les modes d'accompagnement des managers.

Car si les pratiques paraissent parfois d'un autre âge, ou achoppent à engager les jeunes collaborateurs, il serait trop facile d'accabler les encadrants, qui ont patiemment appris le pilotage de leurs collaborateurs avec beaucoup de bonne volonté, de travail et de talent, sans oublier des investissements colossaux en formation. Il faut le réaffirmer : tout ce qui a été réalisé, mis en place, amélioré a parfaitement convenu aux besoins de l'entreprise jusque dans les années 1990, et même un peu au-delà.

C'est donc un peu comme si l'on reprochait aux acteurs du cinéma muet de ne pas avoir intégré les codes du cinéma parlant dans les années 1930 !

Car passer de la gestion et de l'allocation de ressources, ce qui était encore la principale mission du manager, à une posture d'éleveur de champions comporte plusieurs défis :

- celui de lâcher la territorialité pour se mettre au service d'une mission qui se doit d'être, compte tenu de la complexité, de plus en plus transversale ;

- celui de considérer l'essentiel de son job comme étant essentiellement au service des autres ;
- développer une culture du partage ;
- apprendre à organiser et générer de l'intelligence collective.

À cet effet, le développement de fonctionnements transversaux répond à la fois aux attentes des jeunes collaborateurs et aux besoins d'agilité des entreprises.

La transversalité est multiforme, depuis le management matriciel, qui maille des fonctions hiérarchiques et fonctionnelles, jusqu'au travail autour de communautés de pratiques. Nous y reviendrons dans la troisième partie de l'ouvrage.

Notre propos est de mettre l'accent sur les quelques principes sans lesquels nos jeunes de 20 ou 30 ans auront du mal à s'engager sur la durée :

Le besoin de reconnaissance et d'apports de valeur ajoutée des jeunes appelle la mise en œuvre de communautés de pratiques ou de *task forces* d'améliorations continues.

C'est une clé du développement du management transversal, à condition qu'il soit reconnu et évalué dans ses résultats.

En effet, si la transversalité est juste un élément imposé par une mode managériale, une injonction qui vient de l'extérieur ou simplement un élément non intégré par une culture d'entreprise très normative, si le management transversal se retrouve sans domicile fixe, en quelque sorte désincarné, il ne produira pas les résultats escomptés, pour trois raisons :

- Un laboratoire d'idées ou de pratiques ne vit que s'il est doté d'un processus valorisant pour les participants, des idées qui vont au bout et sont transformées en projets ou solutions.
- Un niveau d'exigence aussi élevé pour le transversal que pour les tâches et missions récurrentes, sans quoi tout le monde interprète

ces missions comme étant accessoires.

- L'obsession et la survalorisation de l'expertise dans les faits ou dans les rites culturels tuent dans l'œuf les autorisations que peuvent se donner les personnes à avoir un avis, même dans des registres différents du sujet amené. La croyance dans l'apport des intelligences multiples est indispensable au développement harmonieux de l'intelligence collective.

Sans vouloir développer des organisations centrées sur les jeunes, mais plutôt en s'appuyant sur les tendances de ces nouvelles cohortes compatibles avec la totalité des collaborateurs, fussent-ils seniors, on peut sans doute affirmer que le management organique a de beaux jours devant lui, tant il est une réponse aux besoins d'agilité, mais aussi aux talents naturels de coopération des jeunes gens.

Enfin, la mise en œuvre de ces pratiques va supposer de modifier considérablement le carcan de distributeur de bons et de mauvais points de certains managers.

D'après la coach Carole Binet, cela va supposer de mettre en avant sincèrement les points suivants :

1. Découvrir les pôles d'intérêts des jeunes dans leurs rôles et responsabilités, ainsi que dans les autres sphères de l'organisation, pour comprendre ce qui les stimule et les nourrit ;
2. Valider et comprendre leurs besoins de développement afin de leur offrir ce dont ils ont besoin pour être à leur meilleur ;
3. Prendre le temps d'échanger avec eux sur la contribution qu'ils désirent apporter à l'entreprise ; où voient-ils qu'ils peuvent faire une différence ? ;
4. Arrimer leurs valeurs personnelles avec celles de votre entreprise, car celles-ci guident leurs émotions et leurs décisions ;
5. Ne pas avoir peur de valider ce qui les démotive et les démobilise, pour découvrir leurs déclencheurs d'insatisfaction et de stress ;

6. Leur offrir des mandats qui font appel à leurs talents, leurs intérêts, leurs valeurs et leur désir de contribuer – sinon, ils iront voir ailleurs.

Nous sommes en accord avec cette définition des axes prioritaires des managers coachs, mais nous ferons un zoom dans la troisième partie de l'ouvrage sur les prérequis que suppose cette mise en œuvre passionnante, porteuse d'avenir et terriblement exigeante.

### **3. LES JEUNES ET LEUR EMPLOYABILITÉ**

Dans leurs attentes vis-à-vis de l'organisation, la recherche obsessionnelle de capitalisation (voire accumulation) de compétences et d'expériences est un levier fondamental de compréhension de l'engagement.

#### **3.1 L'enjeu des compétences**

C'est clair, autant les jeunes Y avaient une confiance dans leurs capacités à démontrer leur savoir-faire qui avait amené une embellie dans la recherche des talents en intérim, autant les jeunes Z préfèrent la proie à l'ombre. Nous rappellerons que dans nos panels, comme dans les études internationales, 80 % d'entre eux recherchent en priorité un CDI.

C'est même un objectif majeur pour 73 % d'entre eux. L'interprétation qui est le plus souvent faite de cette donnée est que les jeunes sont en recherche de sécurité avant tout.

*Quid* des chiffres présentant ces nouvelles générations comme des entrepreneurs en herbe ?

Non, il ne s'agit pas d'un nouveau paradoxe caractérisant cette génération, mais bien de la capacité des jeunes à s'adapter en période de tension, sans perdre de vue leur ambition initiale.

Le fait de contractualiser un CDI ne signifie pas, pour eux, le besoin de sécuriser un poste, mais de sécuriser un parcours, et pouvoir de ce fait bénéficier d'opportunités de développement des compétences. En cela, les jeunes montrent leur pragmatisme et une lucidité vis-à-vis des enjeux relatifs à leur employabilité. De ce fait, l'interprétation erronée que peuvent faire certains dirigeants de ce plébiscite concernant le CDI est contre-productif.

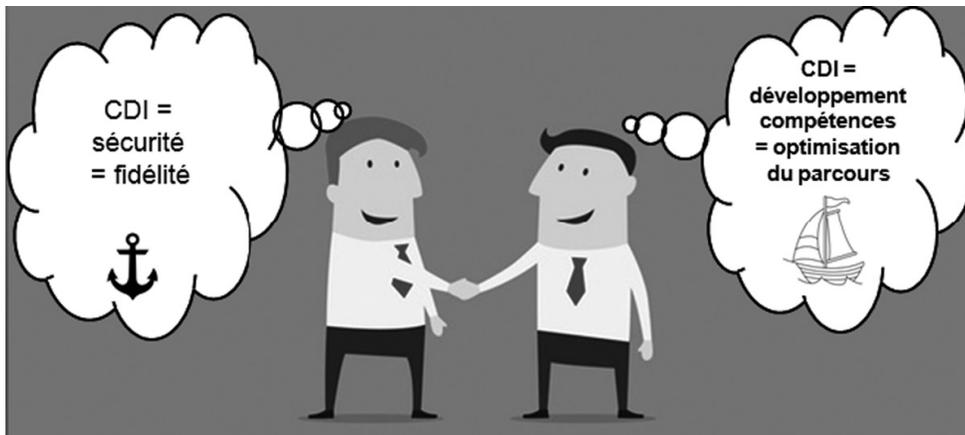


Figure 8.4 Les différentes perceptions du CDI

En effet, cela n'enlève rien à leurs aspirations profondes. Nombre de situations de ce genre peuvent émerger dans des circonstances différentes. Prenons, par exemple, le cas de réfugiés diplômés. Certains d'entre eux, bien que médecins ou professeurs dans leur pays d'origine, vont devoir accepter des postes où ils subissent de fait un déclassement par rapport à leur niveau de responsabilité ou d'étendue des pouvoirs. Cela ne les empêche pas d'avoir envie de

trouver un poste à leur mesure, et ils vont tout faire pour. Le parallèle pourrait être fait, mais pour nos jeunes, le chemin compte au moins autant que la destination.

Quand on sait que plus de 50 % des emplois du futur n'ont pas encore été inventés, il nous faut souligner l'intelligence de l'intention. Ils incarnent l'agilité qu'ils attendent de l'organisation en remplissant leur portefeuille de compétences.

Il va donc falloir se préparer à leur proposer un éventail de formations pour répondre à leurs attentes.

### 3.2 Relation à la formation

Tout en restant très prudents sur ce qui est de l'ordre d'un effet générationnel, ou de l'effet de l'invasion de la technologie dans notre monde, et en particulier dans l'enseignement, on peut observer une attente de diversité d'apprentissage chez les jeunes.

Le tableau proposé par MacCrindle suppose une évolution des formes d'enseignement pour s'assurer d'un engagement réel :

	Baby-boomers	Z	
<b>VERBAL</b>	S'asseoir et écouter	Expérimenter et constater	<b>VISUEL</b>
	Enseignant	Facilitateur	
	Sécurité/flexibilité	Flexibilité	
	Instructions	Collaboration	
	Centrés sur le contenu	Centrés sur l'élève	
	Politique du livre fermé pour les examens	Politique des données accessibles pour les examens	
	Livres et devoirs	La classe et des outils	

Nous ne souscrivons pas à 100 % à ce résumé un peu caricatural, ne serait-ce que parce que Freinet et d'autres pédagogues avaient déjà démontré tout l'intérêt des pédagogies actives, à une époque où il n'était question ni d'Y, ni de Z, mais certains éléments technologiques ont indéniablement accéléré le phénomène.

Les enseignants de l'université de Sherbrooke mettent en avant de nouvelles habitudes chez leurs apprenants et en tirent quelques conclusions. Il faut souligner que nos amis canadiens et les grandes universités québécoises ont su très tôt se remettre en cause par rapport à leurs pratiques. À titre d'illustration, les universités MacGill, Laval ou Sherbrooke pratiquent depuis des années l'évaluation des professeurs par les élèves. On ne peut donc pas les taxer d'être dans une démarche clivante. Tel n'est d'ailleurs pas leur propos :

Le conseil de perfectionnement attire l'attention des professeurs sur certaines tendances, comme :

- Les durées d'attention et la nécessité de stimuler aussi bien en classe qu'à distance la créativité des étudiants.
- Le besoin d'obtenir des réponses immédiates à ses questionnements.
- L'habitude d'écrire sous forme de textos.
- Le besoin des jeunes d'être accompagnés personnellement au sein du groupe.
- Des attentes de rétroaction extrêmement souples de la part du professeur (dimanche, soirées...).
- Les étudiants sont fans du travail collaboratif et de projets (en utilisant les usages des réseaux au sens large).
- Ils préfèrent la visualisation de vidéo en *live* et de manière interactive en classe, que des capsules préparées à l'avance.

La conclusion peut surprendre, mais l'université de Sherbrooke considère que ces éléments sont la démonstration de lacunes sur le

plan relationnel et de la communication, une preuve que ces jeunes ont aussi des progrès à faire en termes de gestion de leur temps, de développement de leur pensée critique et de développement à aller plus en profondeur dans l'apprentissage.

Mais loin de vilipender cette nouvelle donne, l'université de Sherbrooke conforte ce que nous avons déjà noté dès 2008 pour la génération Y, c'est-à-dire la nécessité, pour les professeurs et au sens plus large toute personne en situation de transmission de savoir, d'adopter un rôle de coach, de guide pour montrer le meilleur chemin à prendre.

Quel défi, non seulement pour les formateurs, mais, au premier chef, pour toute organisation apprenante.

Les jeunes nous disent qu'un tempo soutenu favorise leur concentration, qu'ils ne négocieront pas sur le fait d'avoir une interaction personnalisée avec leur formateur et que les supports se doivent d'être ludiques.

Nous allons approfondir dans la troisième partie les méthodes et techniques à promouvoir au sein de l'entreprise pour répondre aux attentes et objectifs visés, en sachant prendre en compte la manière d'apprendre des jeunes générations.

### **3.3 Relation à l'apprentissage**

L'apprentissage est plébiscité, ainsi que le souligne l'étude « AGEFA Opinion WAY » dont nous reproduisons ici l'infographie.

## Les jeunes et l'apprentissage idéal

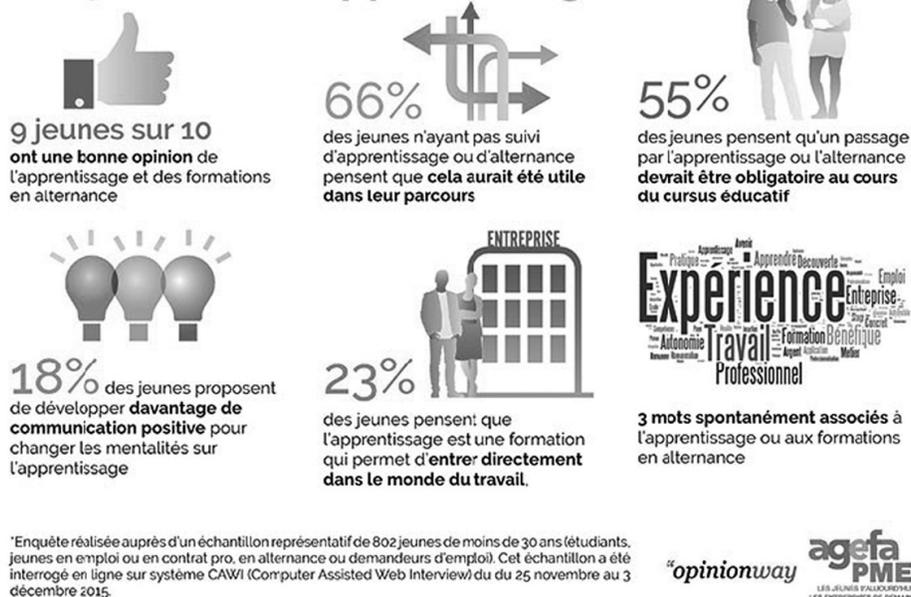


Figure 8.5 Les jeunes et l'apprentissage idéal

Les AGEFA PME ont publié, en 2016, les résultats d'une enquête menée auprès de 802 jeunes de moins de 30 ans sur leur perception de l'apprentissage.

En outre, près de 90 % pensent que l'apprentissage et les formations en alternance rapprochent les jeunes des entreprises, permettent à des jeunes de tout niveau d'apprendre un métier, forment des jeunes plus autonomes et prêts à intégrer le monde du travail.

De fait, l'insertion à l'issue de l'apprentissage est sensiblement plus favorable que l'insertion des jeunes issus de la voie scolaire.

Les entreprises comme les jeunes plébiscitent cette approche qui permet, effectivement, de former des jeunes à un métier, en alternant l'intégration du savoir et la mise en œuvre de celui-ci.

Cela ne devrait tout de même pas occulter le fait que les jeunes apprentis font l'objet d'une sélection et, de ce fait, la relative difficulté

pour certains d'accéder à ces cursus.

L'apprentissage est l'une des figures de proue de la lutte contre le chômage des jeunes. L'objectif de 500 000 jeunes apprentis a été réaffirmé dans le Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi de 2012. Chaque gouvernement réaffirme son souhait de faire évoluer cette approche sans qu'elle ait les moyens d'atteindre ceux qui en auraient le plus besoin. En effet, chaque année, de nombreux jeunes en recherche d'apprentissage ne trouvent pas d'entreprise d'accueil, les obligeant à renoncer à une expérience professionnalisante.

Qui plus est, le succès de l'apprentissage a généré des changements en termes de population et tiré vers le haut les cohortes d'apprentis en bénéficiant. Ainsi, aujourd'hui, un diplômé de licence professionnelle sur trois et un sortant d'une grande école sur cinq finissent leur cursus en apprentissage.

De plus en plus, victime de son succès pourrait-on dire, l'apprentissage se renforce dans le supérieur et se développe significativement dans des filières qui n'étaient pas exposées au chômage.

Les chiffres globalement très positifs ne devraient donc pas nous leurrer sur quelques réalités qui confortent une certaine mise à l'écart de jeunes fragilisées, même lorsqu'elles bénéficient d'un apprentissage.

Ainsi, d'après l'étude « Générations » du CEREQ, les anciens apprentis du niveau CAP en 2010 sont encore confrontés à un taux de chômage de 26 % trois ans plus tard.

Si le mode de découverte et d'intégration d'un métier par l'apprentissage ou une autre forme d'alternance semble faire l'unanimité, chez les jeunes et dans les entreprises, il sera important de veiller à l'égalité des chances, sinon le risque d'un renforcement

du sentiment d'exclusion de certains publics jeunes, déjà fragilisés et ostracisés, ne ferait qu'aggraver le fossé culturel que nous sommes contraints de noter.

En outre, les modes de transmission du savoir, les postures des maîtres d'apprentissages sont tout autant soumises aux changements générationnels.

Les jeunes apprentis attendent de leurs maîtres ce que les jeunes étudiants attendent de leurs professeurs, un guidage et un accompagnement, des stimulations, une gestion du temps différente, autant de défis et de besoin d'accompagnement des professionnels qui sont aux antipodes de ces préoccupations pédagogiques nouvelles. Les ruptures de contrats sont très souvent à l'initiative des jeunes, et une étude du Cereq dans le Nord-Pas de Calais permet d'en effleurer les raisons :

Apprenti, employeur ou CFA : dans les deux tiers des cas, la rupture provient d'une des parties en présence. 40 % sont alors attribuées à l'environnement de travail. Ceci recouvre des conditions de travail non formatrices (7 %), une inadéquation avec la formation suivie (6 %), des exigences de productivité non supportées (5 %), et le ressenti d'un non-respect de la personne dans son travail (8 %). Les horaires excessifs ou inadaptés (4 %) et l'insatisfaction relative à la rémunération (5 %) sont aussi mis en cause.

#### **4. ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE**

Dans cette partie, nous vous proposons d'aborder l'équilibre travail/vie personnelle et ses relations avec les modes d'organisations. Évidemment, comme nous l'avons déjà souligné dès 2008, la génération Y accorde une plus grande place à l'équilibre travail/vie

personnelle.

Cette tendance perdure et s'amplifie avec la génération suivante.

Il faut noter que la progression des familles dites « biactives », dans lesquelles les deux parents travaillent, est un changement à prendre en compte dans la durée et qui affecte forcément l'attention des salariés sur cette dimension.

Les jeunes refusent de tout sacrifier à leur carrière, 57 % d'entre eux (18-39 ans) se disent même prêts à troquer du revenu contre du temps.

Pour les entreprises, il y a nécessité à repenser l'organisation, ne serait-ce que pour retenir les talents.

Attirer et développer les compétences, notamment des plus jeunes, qui sont particulièrement sensibles à ces questions, va supposer de réfléchir d'une autre façon aux progressions de carrières, en les adossant à des niveaux d'implication et d'engagement qui peuvent varier.

Maternité, paternité, vie de famille, passions et hobbies ont désormais acquis droit de cité dans la sphère globale de la vie. Et cela va appeler de la flexibilité.

## **4.1 Les atouts de la flexibilité**

De l'enquête du cabinet d'audit financier Ernst and Young parue en mai 2015, enquête qui a été réalisée auprès de 10 000 salariés de 18 à 67 ans résidant dans huit pays différents, émergent les informations suivantes :

- un répondant sur six a affirmé devoir subir quotidiennement les conséquences négatives d'horaires fixes.
- 69 % des salariés de la génération Y (déterminés dans l'enquête comme nés entre 1977 et 1989) ont déclaré qu'ils seraient prêts à

recommander une entreprise qui offre un aménagement de leurs horaires.

Au-delà même de la flexibilité, un désir de travailler moins d'heures voit le jour.



Source : Enquête génération Cobayes

**Figure 8.6 Les conditions de travail idéales des jeunes générations**

Ainsi, un nouveau paradigme apparaît, où le temps passé ailleurs qu'au travail acquiert une valeur au moins équivalente.

Les gains de productivité au travers de la robotisation devraient permettre, dans les années à venir, de combler ces besoins, à un prix que nous ne connaissons pas encore en termes d'emploi.

Mais prendre en compte, dès aujourd'hui, ces besoins de flexibilité va permettre aux entreprises d'éviter l'écueil coûteux du présentisme et de profiter de l'apport de compétences extraprofessionnelles.

Identifions ensemble un des risques le plus coûteux, à savoir la fuite digitale : Une étude réalisée par la société Olfeo, spécialisée en cybersécurité, révèle en effet que les salariés français passent, en moyenne, 2 h 10 par jour à surfer sur la toile mondiale. Soit une augmentation de 15 % par rapport à 2014 (où la durée de connexion s'établissait à 1 h 53 quotidiennement, un niveau qui équivaut sensiblement à celui de 2013). 91 % de ces connexions s'effectuent sur le poste de travail.

Plus de la moitié de ces consultations du web (58 %) sont faites à titre personnel. Selon cette étude, les salariés passeraient ainsi 1 h 15 par jour à surfer sur des sites pour des raisons personnelles. Ceci représente 6 h 15 par semaine et un mois d'activité par an, calculent les experts d'Olfeo. L'étude chiffre à 17,6 % la baisse de productivité occasionnée par ce comportement. Le rapport de l'an dernier estimait à plus de 6 000 euros par an son coût en salaire chargé (salaire chargé = salaire + charges salariales et patronales).

Dans ce temps passé à surfer, une bonne partie est consacrée à organiser ce qui ne trouve pas sa place dans le temps personnel.

Tout porte à croire que la flexibilité permettrait de faire l'économie d'une partie de la fuite digitale et de profiter, par ailleurs, des bénéfices de la porosité.

Le hors travail n'est pas toujours du temps perdu.

Il existe des synergies entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Les compétences acquises dans l'une peuvent être utilisées dans l'autre. Le hors travail permet à l'individu non seulement de se ressourcer, mais également d'entretenir sa propre performance sur le long terme.

## Témoignages : « Du bon usage des compétences extraprofessionnelles par l'entreprise... »

### **Laurent D., Responsable d'équipe dans l'industrie**

*« À un moment donné, l'entreprise cherchait des chefs d'équipe. L'objectif, c'était de recruter de bons professionnels, des gens qui connaissent le métier, bien sûr, mais pour gérer une équipe, avoir des compétences purement techniques ne suffit pas. En tant qu'entraîneur d'une équipe de football depuis X années, j'avais de bonnes bases pour coacher une équipe ; en tant que trésorier de mon club, je savais aussi gérer un budget : ce sont ces qualités que les recruteurs sont venus chercher chez moi et c'est évident que ce sont des ressources pour tenir mon poste au quotidien... par exemple, quand on a des pics d'activité, un coup dur, je sais motiver mes collaborateurs, les encourager. »*

### **Florence – Manager en production dans l'industrie**

*« Avant d'avoir mes enfants, j'étais sensible aux personnes, mais j'étais moins directe dans mes rapports avec les gens, moins organisée aussi. Aujourd'hui, lorsque j'ai une consigne à donner, je suis plus attentive. Mes enfants m'ont appris à être plus à l'écoute des gens, m'ont enseigné la patience, mais aussi la pédagogie. Plus à l'écoute et mieux organisée, je pense que mon management est aussi plus efficace. »*

Source : Medef-Rh

De nombreuses entreprises conscientes de la valeur ajoutée des expériences hors travail ont mis en place des systèmes permettant à leurs salariés de s'y investir. Boiron accorde, par exemple, sous forme de temps libre ou d'apport financier, une aide aux « projets personnels à caractère original ». PSA a créé les « Trophées Solidarités » pour les collaborateurs ayant développé un projet à caractère solidaire.

Aujourd'hui encore plus qu'hier, une politique favorable au bien-être des salariés a un impact positif sur la « marque employeur » et

permet de séduire les salariés, existants ou potentiels.

Le succès des classements d'entreprises où il fait bon travailler, tels Great Place to Work ou Working Mother, rappelle les attentes des collaborateurs.

Les jeunes sont les premiers concernés par ces mesures, car ils sont plus sensibles à leur environnement de travail que leurs aînés. Attirer et préserver leurs compétences au sein de l'entreprise est un avantage comparatif indéniable sur le long terme.

## **4.2 Les attentes spécifiques des jeunes femmes**

Les femmes sont en première ligne dans cette recherche d'équilibre.

La génération des « boomeuses » avait lutté pour tout avoir, avec l'illusion de la mise en œuvre rapide d'un partenariat féminin-masculin égalitaire. Les chiffres du temps de travail domestique respectif des hommes et des femmes, aujourd'hui, disent assez que ce nouveau partenariat reste à peaufiner.

En effet, malgré les progrès constatés, il reste beaucoup de chemin à parcourir pour que la parité soit respectée. Le poids de la charge mentale pour ce qui relève de la famille et de la logistique reste l'apanage de la femme, qui en assume la pleine responsabilité.

*Alors quand on demande aux femmes de faire tout ce travail d'organisation, et en même temps d'en exécuter une grande partie, ça représente au final 75 % du boulot.*



*Les féministes appellent ce travail  
la charge mentale.*

Source : [emmaclit.com](http://emmaclit.com)

**Figure 8.7 La charge mentale**

Les nouvelles générations de femmes semblent plus réalistes, plus conscientes des inégalités auxquelles elles vont devoir faire face.

Moins revendicatives, même si l'attention portée à ce sujet ne diminue pas, les jeunes femmes des générations pragmatiques savent que leur ambition va devoir être tempérée.

Mais l'émergence d'une forme de transparence ou de désillusion par rapport à la réalité va demander une prise en compte réelle des difficultés du quotidien.

Les besoins de faire une pause, d'aménager le temps de travail, de pouvoir trouver des modes de travail flexibles et personnalisés vont devoir trouver réponse, là où, somme toute, la génération des boomeuses mettait tout en œuvre pour ne rien avoir à demander.

Cette donnée va être exigeante pour les entreprises et va appeler une révolution des consciences.

Car, dans le même temps, pour ces jeunes femmes, constater des progrès dans l'évolution des mentalités, la réduction des écarts salariaux, le rééquilibrage des évolutions de carrière va être important. Les entreprises et les DRH ne pourront en faire l'économie, d'autant que l'équilibre est une aspiration qui n'est pas seulement féminine.

Le sujet est déjà d'actualité. Il va se renforcer avec la génération Z.

L'Observatoire des temps et de la parentalité en entreprise anime un réseau de plus de 500 employeurs et, outre ses missions d'incitation et de partage des bonnes pratiques, publie chaque année un baromètre des attentes et des progrès. Ces initiatives sont de nature à favoriser les actions des entreprises dans le sens d'un meilleur équilibre.

### **Top 5 des mesures mises en place par les signataires de la Charte de la parentalité en entreprise**

- 1 – Aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux ;
- 2 – Travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;
- 3 – Règles simples de vie quotidienne (par exemple, éviter les réunions trop matinales ou trop tardives) ;
- 4 – Aménagement des congés parentaux et de paternité, sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;
- 5 – Entretien pré- et post-congé de maternité et paternité.

## Troisième partie

# L'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

**Chapitre 9** – L'entreprise de demain

**Chapitre 10** – La métamorphose du leadership

**Chapitre 11** – Le contrat d'engagement des jeunes recrues

**Chapitre 12** – La collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective

## 9 L'entreprise de demain

Ce chapitre vous permettra de :

- Comprendre la notion de vision d'entreprise ;
- Développer des projets qui font appel à l'intelligence collective ;
- Penser un système de management au service du projet, y compris la RH.

Bienvenue dans cette troisième partie de l'ouvrage.

Face à ces changements culturels générationnels, il nous semble important, au-delà de la compréhension, de se saisir des opportunités que représente cette évolution. Car nous ne pouvons pas manquer de constater l'extraordinaire synchronicité entre les attentes des jeunes gens et les besoins de transformation des entreprises.

Le chapitre 9 se consacrera à l'étude des fondations de l'entreprise de demain, puis nous passerons en revue les ingrédients qui permettront une véritable transformation du leadership dans le [chapitre 10](#).

Les conditions de stimulation d'un engagement personnel de nos jeunes gens, ainsi que les éléments de création des conditions d'une alchimie collective, qui vont bien au-delà d'un management générationnel, mais rassemblent les clés pour changer nos modes de fonctionnement tout court, pour plus de plaisir dans la performance, sont traités dans les [chapitres 11](#) et [12](#).

Les jeunes ne sont pas un problème pour l'entreprise, mais une chance.

Ils sont porteurs des évolutions sociétales et culturelles, comme nous l'avons vu dans le contenu de la première partie du livre, et la capacité à prendre en compte leurs attentes pose la question de l'adaptation.

L'entreprise sera-t-elle capable de remettre en cause son ADN et de tirer la quintessence des transformations auxquelles elle est confrontée : mondialisation, révolution numérique, intégration des nouvelles générations ?

Il n'y aura pas d'intégration efficace des jeunes sans une réelle prise en compte des enjeux stratégiques que celle-ci propose, à savoir une adaptation du système de management et une politique ambitieuse des ressources humaines.

Une entreprise est comme un bateau. Elle a une destination, sous forme de vision, un moteur, qui est son système de management et, enfin, du carburant, ses ressources humaines, qui font avancer le navire.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, de passer ces trois éléments en revue, dans le double objectif de se saisir des meilleures pratiques et d'adopter des réflexes qui collent aux attentes de la relève que constituent les jeunes générations.

## **1. LE PROJET MOBILISATEUR**

On pourrait penser enfoncer une porte ouverte en affirmant que l'entreprise qui veut mobiliser ses collaborateurs se doit de travailler sa vision. Toutefois, affirmer détenir une vision selon la version traditionnelle du PLAN (méthode qui a largement influencé les

grandes sociétés de conseil et de management jusqu'à ces dernières années) achoppe aujourd'hui à trois titres :

- D'une part, le processus est insuffisamment collaboratif pour mobiliser les acteurs, et en particulier les plus jeunes, qui, nous l'avons vu, sont particulièrement sensibles à leurs contributions en termes de création de valeur.
- D'autre part, les dispositifs de création de vision traditionnels, souvent centrés sur des résultats à atteindre, s'avèrent rigides et perdent vite du sens dans un monde qui va de plus en plus vite.
- Enfin, on ne peut que constater des échecs constants et répétés dans les projets complexes où l'incertitude est bannie et où l'émotion n'a pas sa place.

La place de la direction va s'avérer déterminante pour impulser une vision, un rêve qui part de la réalité d'aujourd'hui, mais prend racine dans un avenir désiré.

Les moyens de prévoir l'avenir, et encore plus les chemins pour y parvenir ayant disparu, il est nécessaire que les dirigeants s'autorisent à rêver d'abord et mobilisent les équipes dans l'atteinte de cette quête, fût-elle utopiste. C'est tout à fait le contraire de la planification. La quête portée par la direction va également avoir des conséquences sur la manière dont la totalité des acteurs va pouvoir s'investir à son niveau. Il s'agit, ni plus ni moins, de réinvestir la mythologie, d'écrire un nouveau récit dans lequel le roi fait de son idée une aventure pour les autres.

Les modèles qui sous-tendent l'installation d'une mythologie sont très bien documentés grâce aux travaux de Propp ou de Joseph Campbell, dont nous vous soumettons ci-dessous le parcours.

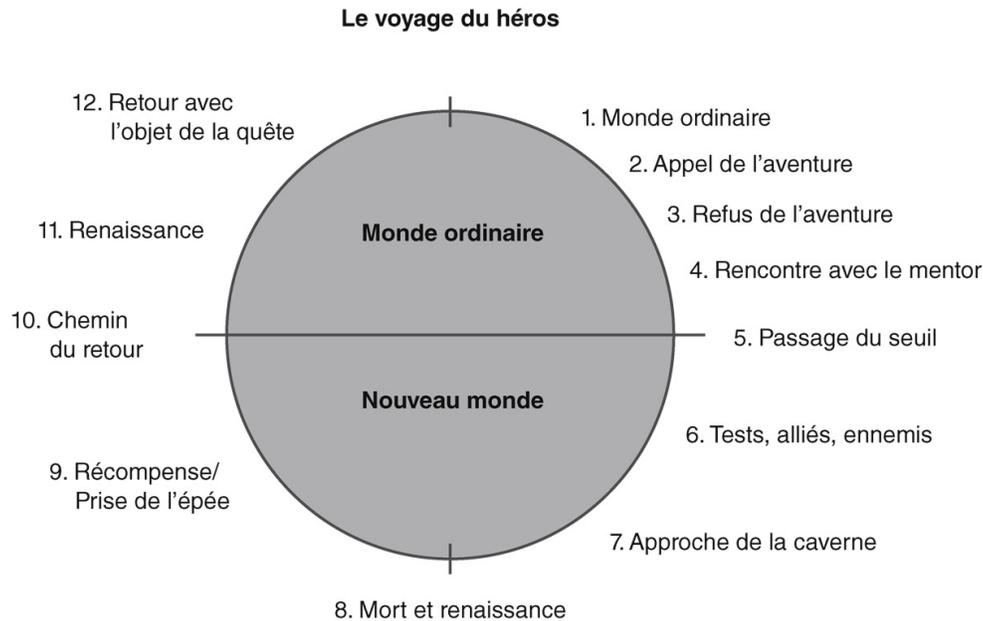
## **1.1 Le voyage du héros**

*Joseph Campbell a rendu accessible la structure dite du monomythe, un thème que l'auteur du « Héros aux mille visages » a mis à jour en étudiant les mythes des héros du monde entier. Contemporain du psychologue suisse Carl G. Jung, Campbell s'appuie sur les archétypes : des personnages et des énergies qui se répètent sans cesse, dans nos rêves comme dans les contes de la tradition orale. Jung a émis l'hypothèse que les éléments de la mythologie proviendraient d'une origine plus profonde, l'inconscient collectif de la race humaine.*

*Bien évidemment, il n'y a pas de vérité et les travaux de Campbell n'échappent pas à la critique, mais ils expliquent le pouvoir universel de ces récits mythiques sur les humains.*

*C'est pourquoi les thèses de Campbell peuvent être investies par l'entreprise pour façonner son propre récit d'aventures.*

*« Un héros s'aventure hors du monde de la vie habituelle et pénètre dans un lieu de merveilles surnaturelles ; il y affronte des forces fabuleuses et remporte une victoire décisive ; le héros revient de cette aventure mystérieuse doté du pouvoir de dispenser des bienfaits à l'homme, son prochain. »*



**Figure 9.1** Le voyage du héros

Prenons un court instant pour faire l'analogie avec le monde de l'entreprise :

- Monde ordinaire

L'entreprise vit une phase de stabilité, période dans laquelle les collaborateurs travaillent dans un univers plutôt familier. La production se fait. Les relations sociales sont calmes.

- Appel de l'aventure

Des déclics, généralement des dangers ou des découvertes, font que l'entreprise doit entamer un changement radical pour sa survie.

- Refus de l'appel

Généralement, les humains expriment de la résistance au changement. Il va falloir comprendre où l'on va et pourquoi.

- Le mentor

Pour pouvoir avancer, l'entreprise va nourrir sa réflexion par des rencontres, des conseils.

- Le passage du seuil

C'est parti. C'est à ce moment que l'entreprise va réaliser ses premiers tests, son premier salon ou des études de faisabilité. C'est aussi une période de doute.

- Les tests. Les alliés

En allant plus loin dans la recherche du nouveau but, les acteurs ne vont pas manquer de découvrir qu'il y a des concurrents féroces, peut-être des normes difficiles à observer, mais aussi des partenariats à nouer.

- L'épreuve suprême

C'est le lancement du produit ou service, moment critique s'il en est. Et quand cela fonctionne, c'est aussi la certitude d'avoir acquis un savoir-faire qui n'était pas présent précédemment.

- Le chemin du retour

Dans l'entreprise, cela représente la standardisation de la nouvelle conquête. Passage du prototype à l'industrialisation, par exemple. Il n'est pas si simple pour les équipes, qui se sont totalement mobilisées pour un exploit industriel ou commercial, de devoir normaliser ce qui a été extraordinaire pour eux.

- La résurrection

De retour dans un monde plus stable, malgré des millions de choses apprises, les héros de l'entreprise vont à nouveau devoir faire des choix, parfois abandonner une partie des idées ou des idéaux initiaux de leur quête. Ils vont aussi trouver un certain recul ou une nouvelle sagesse.

Le voyage du héros est un processus qui, à certaines conditions, se révèle particulièrement apte à accompagner les leaders d'aujourd'hui à se dépasser, en particulier dans des contextes complexes, incertains et turbulents. Robert Dilts, l'un des pères de la programmation neurolinguistique, souligne : « *Il faut au leader une capacité à*

*exprimer une vision pour le système, à influencer les autres et leur transférer l'énergie pour arriver à des résultats, encourager la coopération dans les équipes et être soi-même un exemple de cette vision. »*

## **1.2 Façonner votre propre histoire**

*Pour construire votre propre histoire, il est nécessaire de commencer par passer par deux étapes. La première, c'est l'élaboration de la vision et la seconde consiste à bâtir une plateforme d'ambitions.*

### **A. Élaboration de la vision**

Pour commencer à porter une vision, les dirigeants doivent pouvoir s'extraire du quotidien et prendre le temps de se poser un certain nombre de questions et de bâtir un récit d'avenir désirable. Voici quelques-unes des questions et interrogations fondatrices de ce retournement, en interrogeant passé, présent et futur.

#### **LA SOURCE ORIGINELLE**

- Au lancement de l'entreprise, qu'est-ce qu'il y avait de particulièrement prometteur ?
- Qu'est-ce qui a été réalisé grâce à cet élan ?
- Qu'est-ce qui s'est perdu ?
- Qu'est-ce qui reste, aujourd'hui, de cette énergie du début ?

#### **LES TALENTS**

- Quelles sont les facilités de l'entreprise que tout le monde n'a pas ?
- Quelles sont les activités qui motivent le plus vos équipes ?

- Quelles sont les activités qui sont propres à donner une bonne ambiance ?
- Quelles ont été les grandes réussites de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui les a rendues possibles ?
- À quel propos vos clients, partenaires, vous complimentent-ils ? De quoi sont-ils particulièrement satisfaits ?
- Sur quoi des collègues pourraient-ils venir vous demander de l'aide, des conseils ?

### LA ZONE DE GÉNIE DE L'ENTREPRISE

- Comment compléter : ce qui rend l'entreprise unique, c'est...
- Nous sommes différents de nos concurrents par...
- Quelle est la touche de différenciation de l'entreprise ?

### LA MISSION

Là où les talents et le potentiel spécifique restent égocentriques, la mission repose sur un idéal altruiste. Elle s'exprime par :

#### UN VERBE + QUI ON AIDE + UNE CONTRIBUTION

Pour une société de conseil en transformation, par exemple :

**Provoquer des changements de vision pour permettre aux entreprises et organisations de réenchanter la façon dont elles travaillent et voir émerger des projets extraordinaires, partagés par tous.**

En vous basant sur l'énergie du départ, vos talents, votre zone de génie (de différenciation), mais aussi sur vos valeurs :

- Quelle cause allez-vous défendre ?
- Quel problème allez-vous résoudre ?
- Quelle avancée significative aimeriez-vous apporter sur votre marché ?
- Comment allez-vous contribuer à faire bouger les choses, à améliorer les choses ? Quelle est la contribution de votre

- entreprise à votre métier, secteur d'activité ?
- Qu'est-ce qui émerge (ou a envie d'émerger) ?
  - Qu'est-ce qui vous fait battre le cœur ?
  - Quel idéal porter pour embellir ou enrichir le monde ?
  - En quoi cet idéal peut-il contribuer au développement de l'humanité ?
  - Quelle est la transformation que vous avez envie d'apporter ?
  - Quel impact profond avez-vous envie d'avoir ?
  - En quoi l'entreprise va-t-elle s'inscrire dans le temps ?
  - Qu'est-ce qui va permettre à l'entreprise de survivre à ses acteurs ?
  - Au fond, quel rêve tapi au fond de vous ne demande qu'à jaillir ?
  - Quel risque courez-vous à ne pas vous l'autoriser ?

#### LA VISION/L'AMBITION

À ce stade, le cadre de l'épopée est clarifié et donne une direction suffisamment mobilisatrice pour éviter les sempiternelles hésitations. Elle constitue un socle pour développer la vision collective et les ambitions partagées.

Les questions qui suivent pourront alors être abordées collectivement.

- Qui (quel personnage) doit être votre entreprise pour porter cette mission ?
- Que doit-on faire pour réussir cette mission ?

À cette étape, le roi étant en capacité de lancer la quête, une quête qui parle au cœur, au corps et à la tête de chacun, la coconstruction peut commencer.

*Source : Farossolutions/Faros Institut*

### **B. Bâtir une plateforme d'ambitions et des plans d'action**

Nous le soulignons, il ne s'agit plus de pousser une idée, mais de capter l'attention d'un système intelligent. Afin de sécuriser, au moins dans un premier temps, les démarches de réflexion et de se donner du temps afin de clarifier les processus de décision, nous vous engageons à respecter le niveau de subsidiarité des acteurs, c'est-à-dire la zone de compétence reconnue des acteurs. En effet, les personnes sont sensibles aux signes de reconnaissance. Il n'y a rien de pire qu'une entreprise qui, sous couvert d'ouverture, met à contribution d'idées tous ses collaborateurs, puis rejette ces idées soit en les jugeant insuffisamment construites, soit non réalistes.

Quand un projet de transformation est porté, il faut en effet être particulièrement attentif au « syndrome de la shampouineuse » décrit par Dupuis dans son livre *Le client et le bureaucrate*. Le comité de direction d'un fournisseur de produits de beauté s'étant mis en tête de faire prescrire des produits de soin aux personnes qui faisaient les shampoings dans les salons, sans succès, arrive à la conclusion que les shampouineuses n'ont pas le niveau de réflexion adéquat pour réussir.

La réalité est tout autre. En effet, le système « salon de coiffure » est un système socialement normé dans lequel les shampouineuses risqueraient leur poste ou leur progression en marchant sur les plates-bandes de prescription, qui sont réservées aux coiffeurs en titre. Il est donc particulièrement intelligent de leur part de ne pas prendre part à la campagne qui leur est proposée.

C'est un classique : une déception amène à porter un diagnostic sur la compétence des personnes et des équipes, pas sur le processus qui leur a permis de s'exprimer ou pas. C'est toujours un chantier qui doit s'ouvrir dans les projets de changement, car il conditionne la montée en maturité et en compétences des équipes et, s'il n'est pas pris en compte, risque de générer des accouchements de souris à répétition,

ou le retrait définitif de personnes qui étaient prêtes à soumettre des idées à l'organisation.

Une des manières de réguler ce risque consiste à attribuer à une *task force* dédiée le soin de s'emparer des ambitions à associer au rêve. Cette équipe rapprochée peut être un comité de direction ou une équipe que l'on constitue de manière éphémère, pour qu'elle monte la plateforme qui rend le rêve possible. À l'instar de l'aventure spatiale américaine, une fois que Kennedy eut énoncé ce rêve un peu fou d'envoyer des hommes sur la lune, une poignée de personnes eut la lourde charge d'envisager ce qui devait se passer dans des domaines aussi bien technologiques que financiers pour amener le rêve à portée d'alunissage.

Un peu moins éloignées en temps et en faisabilité, les ambitions sont les avancées qui vont guider la totalité de l'organisation vers l'atteinte du Graal.

Nous vous soumettons ci-après un extrait de plateforme d'ambition d'une PME.

Travailler à 90 % par envie :

- C'est des projets épanouissants réalisés dans une bonne ambiance grâce à l'auto-organisation du travail et le sentiment d'appartenir à une équipe qui prend soin de tous.
- Cela permet une bonne répartition vie professionnelle, vie personnelle dans un cadre contractuel sécurisant qui développe et attire les talents.

Développer, mondialement, les pièces les plus techniques :

- C'est répondre à une fonction, et non seulement à un plan, et cela grâce à des savoir-faire d'exception et innovants, avec une équipe aux qualités humaines rares.
- Cela permet de choisir nos projets, d'attirer de nouveaux clients et d'être reconnus comme le référent européen par une collaboration précieuse pour nos clients.

Sortir toute nouvelle pièce en une semaine :

- C'est créer le nouveau standard du prototype, et cela grâce à l'intelligence collective et une innovation permanente.
- Cela permet de proposer des missions motivantes à chacun, afin de révolutionner le marché et de décrocher une position concurrentielle inégalée.

Zéro pollution, zéro accident du travail :

- C'est prendre soin des personnes et de l'environnement, ce n'est pas seulement une nécessité, c'est une obligation et c'est possible grâce à un fonctionnement sans déchets, sans gaspillages, sans risques.
- Cela permet de préserver la santé de tous dans le présent et l'avenir et de préserver l'écosystème dans lequel vit l'entreprise.

Une fois que la plateforme d'ambitions est suffisamment solide, que l'on s'est assuré de ne pas faire semblant et de respecter la teneur et la dimension du rêve, alors il est possible de généraliser la recherche de plans d'action par les acteurs, quel que soit leur niveau.

La recherche des plans d'action à trois ans à adosser aux ambitions va permettre de focaliser l'attention sur les informations pertinentes pour les buts de l'organisation. Cette attention de tous à un effet

positif sur la motivation, qui va lui-même avoir un effet sur la performance.

Cette méthode agile permet de mobiliser tous les talents, jeunes comme plus vieux, mais elle répond aussi à la problématique de la flexibilité. La nature intelligente des organisations va permettre de contenir les menaces de l'environnement et de profiter des opportunités.

L'émergence de ces projets dynamiques dans toutes les organisations est possible en respectant quelques conditions essentielles.

- Considérer que la réflexion est un travail à part entière et l'organiser en épisodes courts et exigeants ;
- Installer des facilitateurs pour structurer le dialogue ;
- S'assurer que la place a été laissée à la controverse ;
- Avoir le consentement des acteurs pour leur engagement ;
- S'assurer que le système autorise les erreurs ;
- Se garantir que le système de valeurs est respecté.

Ce dernier point mérite que nous nous y arrêtions plus précisément ; car la moindre anicroche dans un système de valeurs met la totalité de l'édifice en danger. En outre, il est important de rappeler que si les jeunes générations ne sont pas plus sensibles que les autres aux coups de canifs dans le contrat de valeurs, elles ne réagissent pas de la même façon pour autant. En cas de malaise sur ce plan, on peut compter sur leur désengagement !

### **1.3 Zoom sur les valeurs**

Les valeurs sociales font référence à des attributs et des perceptions qu'une personne partage avec des membres de son groupe social ; ces valeurs rendent désirables, ainsi qu'estimables, les êtres ou les comportements auxquels elles sont attribuées.

Robert Dilts, formateur et consultant américain renommé né en 1955, nous donne l'angle de vue suivant : « Les valeurs créent un cadre invisible qui enveloppe l'ensemble des interactions des gens qui gravitent à l'intérieur du système. Les valeurs et les croyances déterminent la façon dont les événements et les communications sont interprétés, devenant par conséquent la clé de la motivation et de la culture de cette organisation. Des valeurs et des croyances partagées sont le ciment d'une entreprise ou d'une équipe efficace. À l'inverse, un conflit de valeurs est une source majeure de désaccords et de dissensions. »

La plupart des entreprises ont compris l'intérêt de la réflexion sur les valeurs, ainsi que le montre l'infographie ci-dessous :

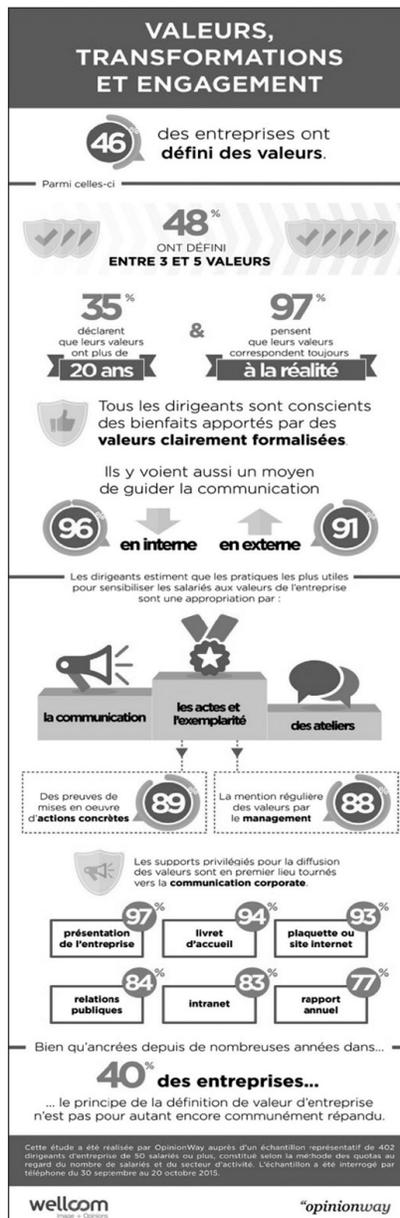


Figure 9.2 Les entreprises définissent leurs valeurs

Pour autant, il serait salutaire de ne pas confondre ce qui est affiché, et parfois « charté », plutôt à destination des clients et de l'extérieur, et ce que vivent réellement les salariés.

Mieux vaut ne rien faire que d'afficher des valeurs qui n'ont que celle du papier sur lequel elles sont écrites.

À l'inverse, un vrai travail sur les valeurs est toujours salutaire s'il est sincère et partagé. Voici comment vous pouvez procéder.

- Cinq à sept valeurs phares peuvent être définies par un dirigeant ou une équipe restreinte ;
- Chacune d'entre elles nécessite une explicitation de sa signification, avec des mots simples ;
- Une valeur ne marche que par rapport à un projet donné, une vision. Qu'en est-il ? ;
- Mettez à contribution vos managers pour qu'ils définissent ce qui est cohérent en termes de façon de faire au quotidien ;
- Veillez à ce que ces comportements encouragés soient vus et reconnus ;
- Veillez à ce que les comportements hors normes soient immédiatement dénoncés ;
- Les valeurs sont faites pour vivre. Mettez en route un tableau de bord et envisagez une étape de réévaluation de celles-ci dès qu'elles dérivent. Un tableau de bord permet d'avoir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et de suivre une activité ou en l'occurrence la manière dont les valeurs se vivent au quotidien.

Il faut souligner que ce travail sur les valeurs allège considérablement le travail de contrôle qui incombe aux managers. Cela ne constitue donc pas du travail en plus, mais à la place de tâches qui sont considérées comme fastidieuses par ceux qui les exercent et ceux qui les subissent.

## **2. LE SYSTÈME DE MANAGEMENT**

Le système de management offre un cadre cohérent à travers la manière dont il gère la flexibilité, mais aussi les normes et la qualité et, à ce titre, il contribue à l'équité et à la recherche de la performance. Il a donc une place essentielle pour structurer l'intelligence en marche d'une entreprise et gérer les contraintes croissantes, normes comprises. Nous vous proposons de passer en revue la manière de gérer la normalisation sans s'y enfermer, de générer de la qualité utile et, au-delà, d'intégrer une culture du partage qui renforce le système de management.

## **2.1 Qu'est-ce qu'un système de management ?**

Les systèmes de management permettent aux organisations de mettre en œuvre une démarche structurée dans leurs activités, afin d'atteindre leurs objectifs. Dans certaines organisations, en particulier les petites entreprises, les employés savent tous comment faire leur travail. Mais dans tout secteur d'activité, quelle qu'en soit la taille, il est courant de disposer de procédures correctement documentées pour s'assurer que chacun connaît bien son rôle. Ce processus, qui vise à systématiser les modes opératoires à suivre, constitue ce que l'on appelle un système de management.

Ce système est régi par des normes qui sont devenues incontournables depuis 30 ans et sont souvent synonymes d'obligations. Les systèmes de management sont parfois cantonnés à l'obtention de certificats et trop souvent critiqués pour leur formalisme excessif. La rentabilité des démarches est difficile à appréhender, car l'obtention d'un certificat ou d'un label génère des revenus clients.

Mais il est possible de se centrer sur les objectifs initiaux de la qualité, les fondamentaux de la vie économique et industrielle, de

mobiliser son personnel et de se libérer de l'aspect technocratique des normes. Car ce sont les améliorations qui constitueront le bénéfice réel de la démarche, plus qu'un certificat qui, lui, donne en revanche une dynamique certaine.

Principe du système de management de la qualité :

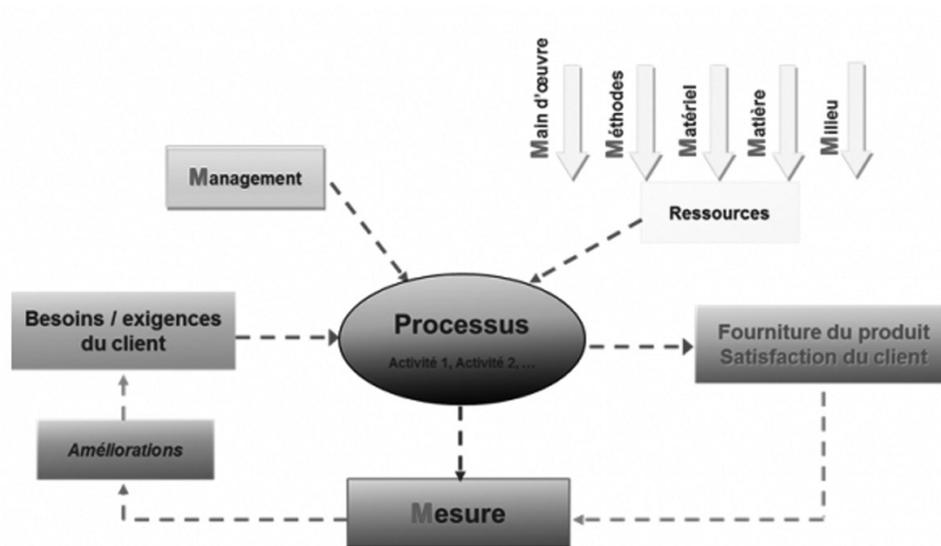


Figure 9.3 Le système de management de la qualité

Nous n'allons pas, ici, entrer dans le détail de la mise en œuvre d'un système de management, mais souhaitons évoquer quelques clés qui permettent de dépasser les normes pour s'approprier un sens et, en cela, transcender la labellisation.

En effet, il n'est pas nécessaire de faire respecter des règles que tout le monde comprend et auxquelles tous accordent de la valeur.

Le premier levier est donc de donner du sens et de faire le lien avec la vision, la mission, les ambitions et le plan d'actions de l'entreprise.

Le second levier est de simplifier le jargon inhérent aux systèmes de management pour lui préférer un langage simple et accessible

Le troisième levier consiste à laisser de la marge de manœuvre, en intégrant le pouvoir des acteurs à proposer des améliorations, se mettre en situation de régler les problèmes et de partager ses propositions.

Les plus jeunes seront particulièrement sensibles au sens et à la capacité de l'entreprise de les mettre à contribution dans des mises en œuvre d'amélioration.

Ce qui est certain, c'est que le système de management doit être au service de la vision.

Ces quelques pratiques de management éclairent le niveau de pratique de votre entreprise autour de cinq grands défis qui guident la recherche de performance au quotidien : éthique, transversalité, engagement, partage et innovation.

N°	Questions	Évaluation
1	Les choix stratégiques de votre entreprise (projet, politique de rémunération...) s'effectuent dans la transparence	
2	L'identité de votre entreprise ne se limite pas à une raison d'être économique : son projet social est affirmé comme un atout majeur de sa compétitivité	
3	Votre entreprise se veut citoyenne et elle s'implique dans les projets de développement local sur son territoire	
4	L'organisation se veut transversale entre les différentes entités de l'entreprise, par le biais des groupes de travail, la mise en place de projets et les communautés entre métiers	
5	Les fournisseurs appartiennent à la chaîne de valeur et ils sont intégrés dans les projets de développement comme des partenaires à part entière	
6	Les clients jouent un rôle dans l'évaluation des produits et services, mais plus encore dans le processus de conception	
7	Les salariés sont valorisés à travers leur contribution réelle et non en fonction de leur statut ou de leur ancienneté..	
8	L'utilisation des outils web 2.0 (blogs, wikis, réseaux sociaux) favorise un véritable travail collaboratif au sein de l'entité	
9	Le travail collaboratif au sein des équipes est favorisé au quotidien par des pratiques qui concilient rigueur et volontariat	
10	Les objectifs fixés font l'objet d'une contractualisation et d'engagements réciproques entre le manager et chacun des membres	
11	L'accord des collaborateurs est recherché sur les décisions importantes impliquant l'équipe de travail	
12	La capacité à donner du sens permet de faire en sorte que chaque salarié se sente responsable de sa contribution et qu'il ait le sentiment qu'il travaille autant pour lui que pour l'entreprise	
13	L'innovation permanente est encouragée dans l'entreprise et n'est	

	pas l'affaire de quelques spécialistes	
14	La volonté d'innover est incarnée par l'équipe de direction et fait l'objet d'une évaluation particulière dans les projets et le pilotage des processus	
15	L'amélioration continue dispose d'un budget temps identifiable dans les plannings et est considérée comme du temps productif	

Le système de management doit favoriser l'autonomie et non pas la brimer. Sa performance se mesure dans le fait que l'on oublie même son existence, car il structure l'action sans la contraindre.

## 2.2 Les défis à relever

La demande d'un mode de fonctionnement souple, agile et décentralisé, dans lequel c'est la richesse de l'homme qui fait la différence, va supposer de relever quelques défis importants.

### A. Coconstruire avec ses clients et fournisseurs

Les clients doivent dorénavant s'inscrire dans le processus de création de valeur des produits et services, et ne plus être seulement les évaluateurs du produit fini. À titre d'exemple, c'est ce qu'a fait avec succès Danone dans le développement de la Danette. Idem pour les fournisseurs. C'est également ce qu'a fait Apple avec ses fournisseurs lors du lancement de l'iPhone, en sollicitant de nombreux fournisseurs. C'est ainsi que plus de 150 000 applications furent disponibles pour permettre aux utilisateurs de configurer à leur guise leur achat.

### B. Développer les espaces collaboratifs

Les nouvelles technologies proposent des espaces de travail où tous pourront travailler ensemble, s'investir et s'engager dans un projet gagnant-gagnant. Encore faut-il que l'entreprise soit prête à prendre le risque de s'ouvrir sur son environnement pour créer cette opportunité ou accepter d'y participer sans en revendiquer le leadership.

La cantine numérique de Paris ou celle de Nantes permettent à des indépendants ou des petites structures de travailler pour créer ensemble de nouveaux produits ou services, avec des espaces ouverts permettant à chacun de travailler où il veut, comme il veut et avec les ressources dont il a besoin.

### **C. Promouvoir la culture du partage**

Difficile d'imaginer que l'entreprise puisse s'ouvrir sur l'extérieur et ne pas être en capacité de le faire avec ses propres collaborateurs.

L'entreprise doit, pour cela, devenir équitable et transparente dans sa manière d'être... nul doute que l'éthique soit une condition clé de la réussite. Les réseaux sociaux ne suffiront pas à mettre en interaction les acteurs, et il faudra bien que nos modes de management sachent concilier émulation et coopération.

### **D. Construire sur la confiance**

Les modes de gouvernance et le leadership vont devoir évaluer très rapidement dans l'entreprise. Il est clair que nous n'avons plus l'illusion de croire à l'homme providentiel, ni au manager infailible qui veut tout maîtriser. Le management se veut aujourd'hui participatif dans le discours, mais, dans les faits, il a surtout eu comme volonté de contrôler les résultats et processus : contrôle de gestion, certification qualité, contrôle interne, sécurité, maîtrise des

risques psychosociaux. Soyons capables de mettre la même énergie dans l'ouverture à l'autre et la confiance, à travers l'autonomie, la prise d'initiative, l'envie d'innover...

### **E. Contractualiser et développer l'engagement**

L'entreprise vit dans un contexte incertain de grandes mutations organisationnelles et technologiques, mais son principal défi repose sur la nécessité d'instaurer cette confiance qui repose sur des hommes avant de l'être sur des équipes. Nous devons être capables de construire des rapports construits sur la responsabilisation et non plus sur l'imposition, et cela nécessite de prendre en compte les motivations individuelles. Il n'y aura pas d'efficacité collective si, individuellement, chacun ne trouve pas sa place et une reconnaissance vis-à-vis de sa contribution.

### **F. Décentraliser pour créer la dynamique collective**

Il faut partir des motivations de la personne si l'on veut accéder aux ressources et aux talents, mais il est évident aussi que la cohérence des organisations mises en place sera déterminante. Rien ne pourra se faire sans une décentralisation des pouvoirs, mais rien ne pourra être efficace sans la transversalité des structures. L'enjeu est bien de créer le niveau d'ordre et de désordre nécessaire pour agencer les acteurs dans un système de jeu qui va leur permettre de développer de l'intelligence collective. L'équipe de football de Barcelone sait mettre ses « artistes » au service du collectif, mais cela ne remet pas en cause la capacité à faire vivre les options définies précédemment. Le rôle du leader est prépondérant pour créer un environnement adéquat.

## **G. Mettre l'innovation au pouvoir**

Le management 2.0 va pleinement remplir son rôle si les hommes et les organisations sont pleinement au service de l'innovation. Ici, il s'agit de prendre conscience que la théorie de l'évolution montre bien que le progrès relève plus d'un ensemble de « petits pas » plutôt que de quelques grandes innovations de rupture. Il est grand temps de redonner du sens à l'amélioration continue et à l'ingéniosité de chacun d'entre nous, plutôt que de s'en remettre au génie prétendu des experts. L'innovation est l'affaire de tous... encore faut-il que cette évidence soit portée par les dirigeants.

Il est grand temps que l'homme devienne enfin le « cœur de l'entreprise », et plus seulement une variable d'ajustement dans un système organisationnel désincarné qui ne parvient plus à donner du sens aux finalités et aux actions quotidiennes. Outre la question du sens, il faut aussi désormais s'intéresser de près à un écosystème élargi.

### **2.3 L'ouverture du système de management sur l'environnement**

Le taylorisme, avec un siècle et demi de croissance, a fait la brillante démonstration de la toute-puissance de la centralisation du pouvoir et de l'unicité des procédures. Dans un tel contexte, l'organisation avait besoin de produire de l'ordre et de la productivité.

Nous ne sommes plus dans la même situation. Mondialisation oblige : le contexte est devenu instable et imprévisible. L'entreprise, plus que jamais, doit prendre en compte l'environnement, et nous avons eu l'occasion, notamment, d'évoquer le pouvoir du client dans un environnement concurrentiel où il devient si difficile de fidéliser.

Nous voyons bien, à travers un tel schéma, que la complexité peut rapidement s'accroître et qu'une analyse systémique oblige, pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, à prendre en compte de nombreux acteurs.

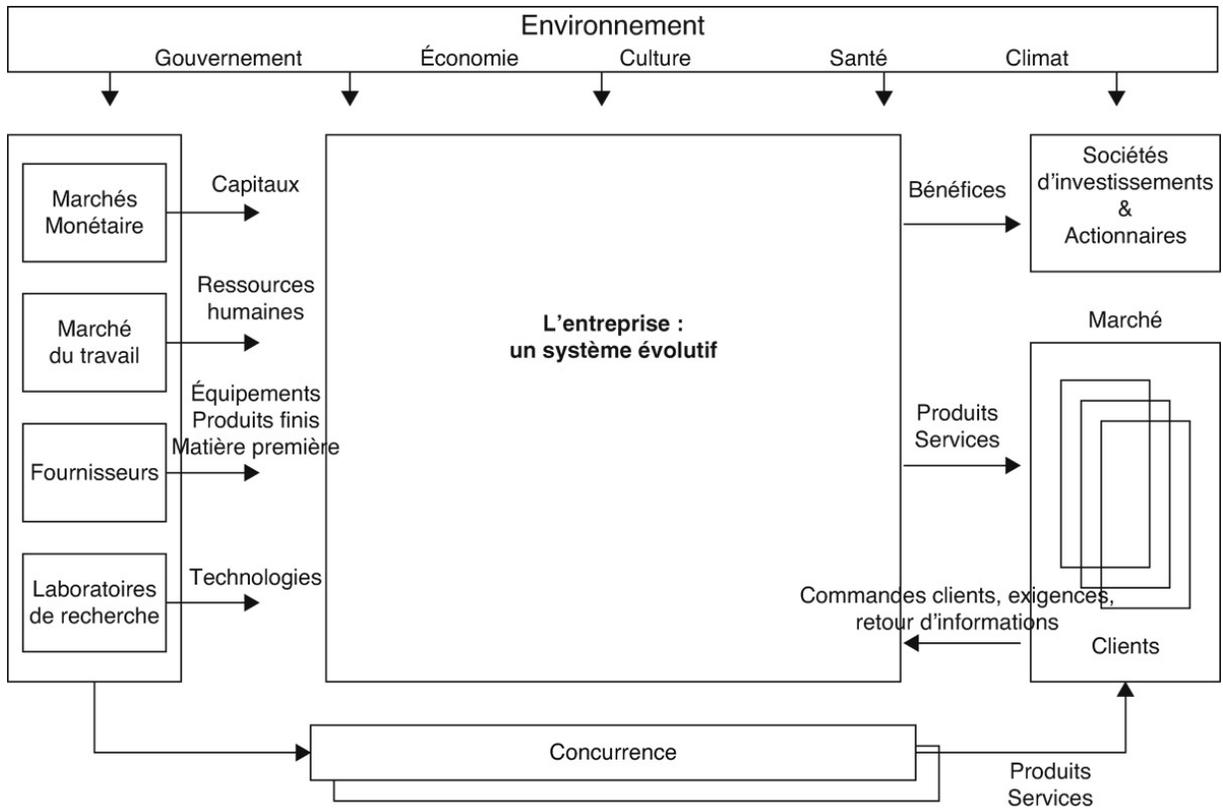


Figure 9.4 Les différents facteurs de l'environnement

L'imbrication dans la chaîne de valeurs des clients et fournisseurs est une dimension que nous avons eu l'occasion de mettre en évidence, tout comme l'enjeu sociétal, qui consiste, pour une entreprise, à assumer ses responsabilités dans le développement local. La responsabilité sociétale de l'entreprise est plus que jamais à l'ordre du jour.

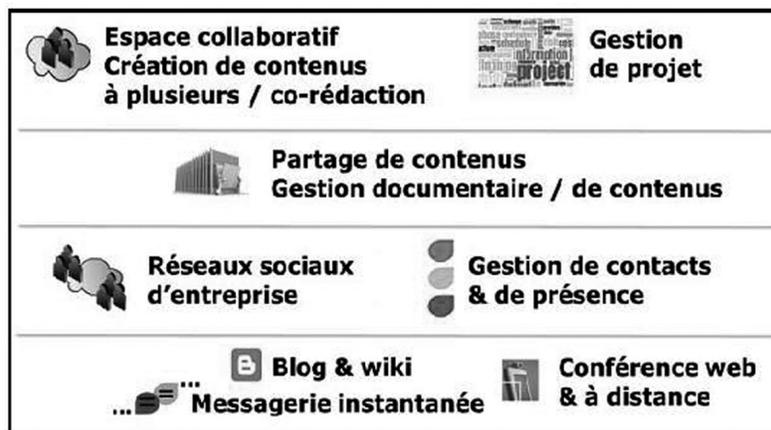
Nous voyons, à travers ce schéma, la multiplicité des données que l'entreprise doit prendre en compte dans son fonctionnement. Le système d'organisation idéal n'existe pas : celui-ci est dynamique par essence.

Plus l'environnement est complexe, moins les structures hiérarchiques centralisées seront capables de répondre aux enjeux de l'entreprise.

Les points de contact de l'entreprise avec son environnement sont de plus en plus nombreux. La décentralisation des responsabilités s'impose. Il faut être capable de prendre des décisions plus rapidement et au plus près du terrain. La révolution numérique est en marche et va avoir un impact sur la manière dont se prennent les décisions.

## **2.4 Le système de management se transforme à travers le numérique**

L'ère n'est plus à la centralisation, mais à la décentralisation et les outils numériques permettent de répondre aux enjeux de l'entreprise autour du partage et de la collaboration.



Source : Markess International

Figure 9.5 Les propositions digitales

Le numérique apporte des possibilités inédites dans le domaine de la communication interne et le développement de l'intelligence collective. L'entreprise est en phase d'apprentissage, car de telles pratiques bousculent habitudes et statuts.

Les outils comme les wikis et les réseaux sociaux d'entreprise démultiplient les possibilités d'échange. L'entreprise doit apprendre comment organiser le dialogue, pour que celui-ci puisse être réellement créatif et productif.

Il est possible de capitaliser sur les réussites et d'imaginer, à partir d'elles, les innombrables pistes que vont nous ouvrir les technologies de demain :

- Microsoft a mis en place des « fermes de blogs » pour regrouper par métier, par projet ou par pays les centaines de blogs tenus par ses employés. Avec un moteur de recherche, on peut facilement recueillir des données qui font appel au vécu et à l'expérience.
- IBM accepte que ses collaborateurs, dans le cadre des projets, lancent, *via* l'intranet, un appel à candidatures à l'ensemble des salariés de l'entreprise pour trouver l'expertise requise : une

manière de développer la transversalité et de favoriser l'esprit d'initiative de chacun.

- Google libère 20 % du temps de travail de ses salariés impliqués dans la recherche et le développement, pour concevoir et mener entre eux des projets qui ne sont pas issus des orientations stratégiques. Les outils du web 2.0 ne sont rien sans une réelle volonté politique.

### **L'approche Google 70/20/10**

L'innovation est un état d'esprit qui implique tous les niveaux d'acteurs, décideurs compris... et elle suppose un terreau favorable : confiance, solidarité, capacité à désapprendre, prise de risque...

La chaîne de création de valeur intègre les salariés, mais aussi les partenaires externes (clients, fournisseurs...) dans une stratégie qui doit être clairement affichée et une organisation qui favorise le passage à l'acte.

Gary Hamel, dans son ouvrage *La fin du management*<sup>1</sup>, met en relief, à travers la loi du 70/20/10, comment Google concrétise dans son organisation sa volonté politique de se donner les moyens de réussir.

Cette stratégie, dans l'utilisation du temps, implique chacun des acteurs et laisse place à l'initiative personnelle :

70 % du temps est consacré aux activités « cœur de métier » qui s'inscrivent dans une démarche structurée de pilotage par objectifs, avec des objectifs individuels et des points réguliers.

20 % du temps est consacré à des projets qui sont à l'initiative des intéressés et sur lesquels il n'y a pas d'obligation de résultat. Les salariés s'organisent entre eux, et si le projet doit prendre une certaine ampleur, il est soumis à la validation de la hiérarchie. Dans l'hypothèse qu'il s'agit d'un projet de courte durée, il reste à la main des initiateurs et les résultats obtenus viendront compléter les applicatifs et les procédures obtenus classiquement.

10 % du temps repose sur l'investissement nécessaire au développement personnel et à l'acquisition de nouvelles compétences. Là encore, la décision prend appui sur les besoins émergents dans l'activité.

Évidemment, ce modèle fait rêver, puisqu'il concilie efficacité économique, mobilisation des acteurs et capacité à s'adapter en permanence à son environnement technique et commercial. Nul n'est obligé de se fondre dans un collectif impersonnel, puisqu'il est à l'origine, pour une partie significative de son temps, de sa propre valeur ajoutée dans l'organisation.

La règle du 20 % a plusieurs conséquences importantes :

- Elle évite que la pression du court terme n'absorbe la totalité de l'énergie et puisse ainsi tarir la capacité d'innovation de l'entreprise.
- Elle conforte le principe que l'innovation est l'affaire de tous et non de quelques spécialistes.
- Elle évite que les meilleurs éléments quittent l'entreprise, pour accomplir ailleurs ce qui répond à leurs aspirations.
- Elle officialise, évidemment, le fait que le management privilégie la confiance, puisqu'une partie du temps ne fait l'objet d'aucun contrôle.

En effet, l'entreprise estime que le coût d'une éventuelle supervision sur ce budget temps présenterait plus de désagréments que de réelle utilité. Le pari de la confiance ne semble pas avoir été un choix contraire à l'intérêt de l'entreprise.

Pour réussir des paris aussi audacieux, il faut une structure en capacité d'entendre et de faire fructifier les idées, c'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

### **3. LA STRUCTURE MANAGÉRIALE**

La structure hiérarchique a de l'avenir, quoi qu'il ait pu en être dit ces dernières années. L'organisation en tribus ne date pas d'hier. Elle n'a

d'ailleurs pas été décrétée, mais se voit consacrée depuis la nuit des temps comme la réponse humaine à la taille des préoccupations des hommes.

Malgré les tentatives de libéralisation totale des entreprises et leur transformation en structures plates, sans hiérarchie, il nous apparaît assez clairement que certaines fonctions du management vont perdurer.

### **3.1 Une structure multiforme**

Le rôle des managers a changé. En effet, la complexité du monde ne permet plus de distribuer des instructions et d'en contrôler l'exécution, l'héritage du monde taylorien ayant depuis longtemps atteint ses limites.

La valeur ajoutée devient autre et souvent multiforme. Nous aurons l'occasion, dans le [chapitre suivant](#), de revenir sur ce qui est attendu en termes de qualités du leadership, mais nous nous proposons ici de traiter de la valeur ajoutée du management, de la chance que représente la féminisation de l'encadrement et de la place spécifique des fonctions supports dans la structure managériale.

On savait depuis longtemps que l'appartenance à un groupe d'individus génère plus de productivité qu'un travail isolé, d'autant que le travail purement mécaniste a quasiment disparu de nos contrées occidentales. Les générations Y et Z, si elles mettent en cause le contrôle tatillon (en tout cas, en l'exprimant avec plus de clarté), ne remettent d'ailleurs que peu en cause la nécessité d'un encadrement de proximité.

Car la valeur ajoutée du manager reste essentielle dans la recherche d'harmonisation des contraires, dans un environnement où la participation de tous au résultat ne manque pas de paradoxes. Mais

pour y arriver, le manager nouvelle génération va devoir migrer vers des eaux qui ne lui sont pas nécessairement familières :

- S'extraire du contenu de ce qui est produit pour orienter la réflexion sur les processus de travail ;
- Gérer les problématiques de frontières, qui ne manquent pas d'émerger en environnement mouvant ;
- Développer l'autonomie tout en maintenant une forte exigence de sécurité dans les décisions prises.

L'exigence que représente ce métier ne diminue pas, elle augmente. Il sera possible de supporter cet *upgrade* majeur à condition que des principes de subsidiarité soient maintenus et que les managers en soient aussi les garants. Il en va de la sécurité de la structure elle-même, ainsi que de celle de chacun de ses membres, que les décisions se prennent à des niveaux où la compétence est reconnue et encouragée. Le manager sera donc profondément proche, empathique et disponible. Ce changement de posture pourrait bien entraîner non pas une diminution du nombre de managers, mais son augmentation, du moins en termes de disponibilité.

### **3.2 Le bouleversement des strates managériales**

La structure hiérarchique est affectée par de profondes transformations que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- Le niveau de formation initial oblige à une profonde décentralisation des responsabilités ;
- Le web 2.0 devient incontournable dans les pratiques de management. Il est en opposition avec le schéma classique de centralisation ;
- Les structures deviennent de plus en plus plates et font appel à la mise en place de groupes projets ou de communautés qui

viennent concurrencer les prérogatives de la hiérarchie ;

- La segmentation des besoins à satisfaire dans un environnement hautement compétitif laisse la part belle aux experts, ce qui nécessite de moins en moins d'encadrement.

Cette situation explique le désarroi des managers. Ils ont le sentiment de ne plus maîtriser les tenants et aboutissants d'un métier à géométrie variable et de faire, en permanence, le grand écart entre un environnement technique et humain qui évolue très vite, et des exigences qui ne cessent de croître.

Le malaise est de plus en plus évident. La transversalité et la décentralisation des responsabilités s'imposent de plus en plus dans nos fonctionnements sur le modèle classique de la verticalité et de la centralisation, sans que l'on s'accorde véritablement sur les conséquences des évolutions en cours.

La capacité à être influent auprès des jeunes Y et Z prend un autre aspect qu'avant et nombre de managers se sentent décontenancés par leurs comportements et attitudes. Il y a nécessité de les rassurer aussi dans l'entreprise. Pour qu'ils soient en capacité de faire confiance, il faut qu'ils se sentent eux-mêmes en confiance. Il est indispensable de clarifier leurs rôles et priorités, car parfois ils ne savent plus à quoi ils servent et quelles sont leurs prérogatives.

La fonction d'encadrement est en pleine mutation. Elle va devenir, plus que jamais, un élément clé de la compétitivité, car nous sommes en train de changer d'ère et de modèle. L'évolution actuelle ne requiert pas moins de management, mais un management de qualité. Il va être indispensable de s'interroger sur le nombre de hiérarchiques nécessaire pour répondre aux enjeux actuels, et aussi sur le niveau de compétences requis.

### **3.3 Le cœur de métier du manager**

Un manager opérationnel confronté à la question de savoir quelle est son utilité dans l'entreprise aime rappeler qu'il est là, avant tout, pour obtenir des résultats ; il prend souvent appui, pour argumenter son propos, sur le fameux triptyque : coût, qualité et ressources humaines.

La chronologie montre bien la hiérarchisation des priorités dans l'exercice d'un métier, que l'analyse des pratiques ne vient pas contredire. La réduction des coûts est bien la première préoccupation... avant la satisfaction des clients et le développement des ressources humaines.

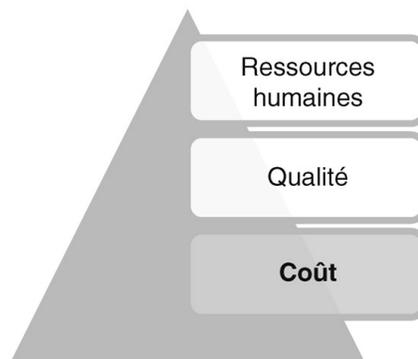


Figure 9.6 Triptyque des priorités

Cette approche traduit bien l'exigence du métier, avec la fréquence des injonctions adressées par la direction générale, les indicateurs sur lesquels il faut en permanence rendre compte à sa propre hiérarchie et, plus encore, la charge de travail et les aléas auxquels il faut faire face au quotidien. Le *leitmotiv* est clair : il faut savoir faire plus avec moins de moyens.

Il est important de sortir du discours vertueux sur le rôle de l'homme dans l'entreprise et de regarder la réalité en face. Dans une période

où il est essentiel, pour l'encadrement, de mettre en place un management personnalisé et de fédérer l'équipe sur un projet, les managers n'ont jamais été aussi peu disponibles pour assumer cette responsabilité. La gestion quotidienne des ressources humaines n'est pas « la cerise sur le gâteau ». Il ne s'agit pas d'un luxe ou d'un privilège uniquement accessible aux entreprises huppées, mais bien de l'élément clé de la performance économique.

Les procédures relevant des ressources humaines sont affichées comme importantes, mais elles ne sont jamais urgentes : accueil et intégration, formation, évaluation des performances, partage de l'expérience, gestion prévisionnelle des carrières... Ainsi, sous la pression des événements et sans analyse du prix à payer, elles peuvent « passer à la trappe » face à la concurrence des impératifs de la production.

Les entreprises performantes savent investir dans les ressources humaines (RH) et les intégrer dans leur fonctionnement.

En tous les cas, nous savons que la légitimité de l'entreprise dépend de son investissement dans le domaine des ressources humaines.

La performance économique dépend directement de l'efficacité de la gestion des RH, et il devient fondamental de comprendre que celle-ci est le cœur du métier du management de proximité.

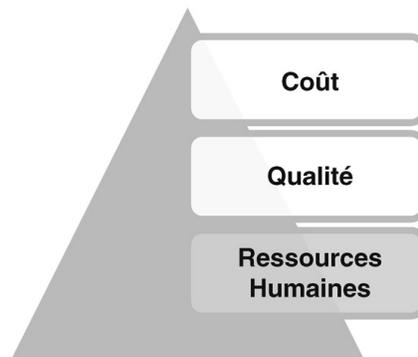


Figure 9.7 Le triptyque idéal

Comme l'indique le schéma ci-dessus, la gestion des RH doit devenir la priorité absolue et devient une urgence dans un contexte qui privilégie la cohésion des équipes, le travail collaboratif et l'intelligence collective.

Comment imaginer que l'on puisse satisfaire des clients si les collaborateurs n'y trouvent pas leur compte ? Avons-nous besoin de la démarche que représente la maîtrise des risques psychosociaux pour être sensible à un tel enjeu ? Comment imaginer que la bataille de la réduction des coûts puisse se gagner sans une réelle implication des équipes dans le cadre d'un projet structurant ?

### 3.4 Les composantes du management transversal

Le management transversal doit pouvoir se combiner efficacement avec le management hiérarchique. Nous vous proposons de faire l'analyse de ses modalités, afin de mieux en cerner la valeur ajoutée dans l'organisation :

**La conduite d'un projet** est définie dans le temps. La performance consiste à atteindre l'objectif et à respecter l'échéance, dans un

contexte où il n'est jamais aisé de pouvoir compter sur la disponibilité des ressources. Il y a une obligation de résultat et celle-ci est un juge de paix exigeant qui facilite, dans le meilleur des cas, la régulation des difficultés rencontrées.

**Le pilotage d'un processus** incarne une autre relation au temps. Le terme de la mission n'est pas écrit à l'avance, puisqu'il s'agit d'une activité pérenne, où l'enjeu est d'adapter le mode de fonctionnement aux évolutions de l'environnement. La feuille de route est souvent à construire. Le défi consiste à renouveler le quotidien en proposant des pistes d'optimisation de l'organisation en place.

**Le management d'une fonction support** a pour finalité d'apporter un accompagnement permanent aux managers opérationnels sur une problématique à enjeu, qui nécessite l'apport d'une expertise particulière. Le droit du travail illustre un domaine où la fréquence et la complexité justifient une décentralisation de cette compétence. Toutefois, il est clair que l'expert n'est pas là pour faire à la place de la hiérarchie.

**L'animation d'une communauté** est une approche ouverte aux besoins des collaborateurs, où il faut privilégier la dynamique de groupe. Elle n'a pas d'obligation de résultat, mais une envie commune de partager. Le succès se mesure à la vitalité des contributions et à la coopération obtenue entre les acteurs concernés. L'ADN de l'entreprise est modifié par la transversalité et nul doute que le développement de celle-ci soit en phase avec les attentes des jeunes.

La transversalité se met en place au sein même de l'entreprise par d'autres moyens, que nous aurons l'occasion d'analyser dans le [chapitre 12](#) de la troisième partie, « La collaboration intergénérationnelle ».

Nous aurons l'occasion d'évoquer le parrainage, le tutorat et le mentorat, sans oublier d'autres modalités telles que la revue des pairs et le codéveloppement ; la plus habituelle étant évidemment le binôme intergénérationnel.

<b>Critères d'analyse</b>	<b>Finalité</b>	<b>Résultats visés</b>	<b>Durée</b>	<b>Conditions de réussite</b>
1. Mode projet	2. Atteindre le résultat contractuellement défini	3. Répondre aux livrables dans les délais fixés	4. Limitée dans le temps	5. Mettre en place une méthodologie d'intervention adaptée 6. Être influent dans les négociations
7. Démarche processus	8. Harmoniser les pratiques autour d'un référentiel commun	9. Déployer avec cohérence le plan d'action	10. Permanence dans le temps	11. Fédérer des acteurs dispersés 12. Mobiliser dans le temps
13. Fonction support	14. Animer une ligne métier ou harmoniser les pratiques sur un standard	15. Répondre aux besoins des opérationnels	16. Indéfinie, liée au choix de la direction	17. Être influent dans le fonctionnement 18. Clarifier le périmètre de responsabilité
19. Communauté de pratique	20. Capitaliser sur l'expérience et définir les bonnes pratiques	21. Fédérer les acteurs sur des intérêts communs	22. Indéfinie, liée aux besoins des acteurs	23. Créer une dynamique de partage 24. Être capable de se renouveler

### 3.5 Les relations avec les services fonctionnels

Au sein des services dits fonctionnels, on va trouver des pôles d'expertises dans des champs de compétences spécialisés. La direction des ressources humaines, la finance, le contrôle de gestion, le marketing ou la communication sont généralement classés comme des services fonctionnels.

Leur émergence daterait des années 1920 et a permis de sécuriser les décisions stratégiques, de s'assurer de l'homogénéité des pratiques et de garantir les normes.

On peut donc dire que ces services, du moins à l'origine, sont essentiellement au service d'une direction générale et qu'ils exercent des pouvoirs régaliens.

Sous l'influence croisée d'une montée en compétence des services opérationnels, de systèmes d'information d'aide à la décision décentralisés, du besoin émergent de donner du sens à son travail et du besoin d'agilité, on peut légitimement s'interroger sur l'avenir des services fonctionnels.

Trois scénarios se font jour :

- Les services fonctionnels exclusivement centralisateurs pourraient être externalisés, à l'instar de ce qui fut fait en son temps avec la paie ou d'autres services qui, du fait de leur faible interaction avec l'ensemble des collaborateurs, ont vu leur valeur ajoutée diminuer.
- Les services fonctionnels pourraient disparaître au profit d'une réintégration du contrôle par les acteurs eux-mêmes, comme c'est déjà le cas dans les industries qui ont adopté le principe des mini-usines ou, plus largement, le concept d'entreprise libérée.
- Les services fonctionnels pourraient se mettre totalement et pleinement au service des actants, en se trouvant une nouvelle légitimité fondée sur une logique de services.

C'est bien sûr déjà le cas dans un certain nombre d'entreprises, et c'est bien cette troisième voie qu'il nous paraît fondamental de suivre. Mais la prestation de services suppose vraiment de passer d'une logique centralisatrice à une logique client-fournisseur interne. Dans une philosophie de projet partagé, les experts des services supports deviennent des magiciens aux services des actants, dans un contrat qui relève beaucoup plus du partenariat au service d'une cause commune que du relevage de compteurs.

La révolution est en marche, mais ce changement de culture n'en est qu'à ses balbutiements, car il touche aux représentations qu'en ont non seulement les détenteurs des postes, mais aussi leurs patrons, sans oublier les organisations qui préparent à ces postes.

Et si une direction fonctionnelle, en particulier, est aux premières loges des bouleversements à venir, c'est la direction des ressources humaines.

### **3.6 La place particulière de la direction des ressources humaines**

Celle-ci a pour défi une réinvention de ses codes, de sa culture, de ses activités sous la triple impulsion numérique, organisationnelle et générationnelle. Ainsi, la demande de personnalisation va-t-elle façonner une toute nouvelle approche, loin du prêt-à-porter patiemment mis sur les étagères ces trente dernières années :

Organisation du travail, durée du temps de travail, congés et modes de rémunération vont cesser de faire l'objet d'une segmentation pour devenir une offre à destination des salariés. Cette offre de valeur pourra d'ailleurs faire l'objet d'une évaluation et de réajustements à la demande et faire partie intégrante de l'attractivité de la marque employeur.

L'employabilité, au sens ou l'entendent les jeunes générations, c'est-à-dire le développement des compétences et non le job, va requérir des trésors de créativité et d'ouverture pour créer ou plutôt rendre possible l'intégration de celles-ci (MOOC, travail collaboratif avec des ressources internes ou externes, adoption de modes d'évaluation inversés). La mobilité, aussi bien fonctionnelle que géographique ou interne, va devoir s'appliquer à un écosystème étendu de partenaires (start-up, clients, fournisseurs...).

Cette extension personnalisée des pouvoirs pour les salariés (à la différence du pouvoir sur les salariés) va être rendue possible par la libération des services RH, grâce au système d'information RH, des tâches à faible valeur ajoutée. L'analyse des données issues de celui-ci pourra également amener une veille prédictive sur les évolutions à venir.

La mission d'attirer les talents, si elle reste dans l'escarcelle des DRH, va également connaître des changements de forme et de nature. Le travail permanent autour de la marque employeur, l'utilisation des réseaux sociaux et de robots de présélection vont se généraliser, mais vont aussi s'accompagner d'un partage de la fonction de recrutement aux salariés eux-mêmes, voire aux stagiaires et à d'autres ressources ponctuelles. Le travail du DRH sera de garantir la non-consanguinité des candidats, la diversité des profils et l'intégration « just in time » de nouvelles compétences.

Il reviendra également aux RH de mener une réflexion en étroite collaboration avec les managers sur les nouveaux modes d'évaluation à mettre en place, en accord avec les demandes des générations entrantes et avec les besoins d'agilité, en lieu et place des entretiens annuels et autres outillages obsolètes. (Évaluation par les pairs, 360 degrés, entretiens au fil de l'eau, généralisation digitalisée des REX, retours d'expérience...)

Enfin, il reviendra plus que tout aux DRH d'être les initiateurs et les garants du sens collectif : partage des valeurs, fédération d'organisations et d'événements qui font lien, proposition de travail autour de la raison d'être de l'entreprise.

La DRH pourrait bien devenir le magicien stratégique que les équipes attendent. Ceci va demander bien plus qu'une formation aux outils digitaux. C'est un total changement de posture qui va s'imposer, ou ce sera l'invention d'un nouveau métier avec de nouveaux acteurs non pollués par quelques dizaines d'années d'obsession du processus.

## Témoignage d'Hervé Serieyx

**Conférencier, chroniqueur et auteur de 30 ouvrages sur le management, dont le best-seller *L'entreprise du troisième type*, c'est aussi un observateur avisé de la problématique de l'intégration des jeunes, sur laquelle nous avons eu le plaisir de travailler ensemble.**

### **Aujourd'hui, quels sont les principaux constats à faire sur la transformation des entreprises ?**

L'histoire des organisations, des formes qu'elles adoptent à un moment donné et des modes de conduite qu'on y privilégie (ce que l'on appelle « le management »), c'est celle de la dialectique – permanente dans les affaires humaines – entre le dogme et l'hypothèse.

Dans le domaine de l'entreprise, nous nous sommes laissés emprisonner par des dogmes qui, manifestement, sont démentis par les faits. Hier, il était reçu comme une vérité révélée qu'une bonne organisation ne pouvait être que pyramidale et hiérarchique, avec des dirigeants qui décident, des cadres qui transmettent et contrôlent et des subordonnés qui exécutent. Une organisation découpée en fonctions distinctes et clairement séparées en silos, constituée de postes aux définitions de contenu précises, articulés les uns avec les autres comme une mécanique aux engrenages bien huilés. À l'évidence, le modèle s'essouffle : efficace dans un monde stable, connu, aisément descriptible et compréhensible, il se révèle de moins en moins performant dans un monde de plus en plus complexe.

### **Et la situation des jeunes salariés dans un tel environnement ?**

Les salariés établissent, *nolens volens*, des rapports plus distanciés avec leur activité professionnelle et leurs employeurs et vivent de plus en plus au sein de réseaux sociaux qui modifient leur sentiment d'appartenance. Le dogme de la « bonne organisation efficace et du management idéal » est chaque jour un peu plus battu en brèche par les faits.

### **Existe-t-il une prise de conscience par les dirigeants de cette réalité ?**

Les dogmes ont la vie dure et l'on continue trop souvent encore à nommer aux principaux postes de responsabilité d'honnêtes « mécaniciens » – de remarquables « élites » techniciennes – qui ont été formés, sélectionnés, promus pour faire fonctionner les organisations d'hier.

S'il faut restaurer la compétitivité française, il va bien falloir formuler de nouvelles hypothèses sur les formes que devront adopter nos organisations, si l'on veut que soient réellement mobilisées les intelligences individuelles et collectives de ceux

qui œuvrent en leur sein, vivifier chez chacun le goût du risque, de l'innovation, de la coopération et de la prise de responsabilité : ce qui supposera, au minimum, le retour de la confiance entre les acteurs. Et sur ce seul point, toutes les études soulignent qu'en France plus qu'ailleurs, ce n'est pas gagné.

### **3.7 Manager au féminin**

Dans cette transformation des pratiques, il est pertinent de s'interroger sur la place des femmes et plus spécifiquement sur la « féminisation » du management.

Il ne s'agit bien évidemment pas d'être caricatural. Il n'y a pas à opposer les qualités masculines et féminines, d'autant que les qualités d'écoute et de sensibilité ne sont pas l'apanage des femmes, comme la compétition ou l'agressivité ne sont pas l'apanage des hommes.

Si le management au féminin existe en faisant appel à des qualités dites féminines, il n'est pas mobilisable que par les femmes. « Sur le plan biologique et physiologique, un homme et une femme ont tous deux une composante féminine et masculine », rappelle Martine Renaud-Boulart. Il n'y a qu'à voir le nombre de femmes qui, pour réussir leur carrière, ont dû occulter leur part féminine pour adopter des comportements masculins ; faisant souvent une croix sur la vie de famille ou les enfants. La plupart revendiquent maintenant une autre manière de fonctionner, qui leur permet de concilier leurs différentes vies. Quant aux hommes, ils ne sont pas en reste. « Les jeunes hommes ne veulent pas, comme leurs pères, faire le sacrifice de leur vie personnelle. Ils veulent pouvoir élever leurs enfants », renchérit Martine Renaud-Boulart. Ils ont appris à ne plus s'investir corps et âme dans l'entreprise. Aujourd'hui, les hommes s'affranchissent progressivement des stéréotypes associés au sexe fort. D'autant que les entreprises ont également évolué, tout comme leurs

attentes envers les femmes et leurs homologues masculins. Elles attendent désormais d'eux qu'ils fassent preuve d'écoute, de sensibilité, d'empathie...

Il serait dommage, néanmoins, de se priver de mobiliser rapidement ces forces plus présentes lorsque l'on féminise un encadrement qui, rappelons-le, est encore largement dominé par la gent masculine. Or les statistiques démontrent, comme le décrit le schéma ci-dessous, tout l'intérêt de féminiser son management.

### Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle

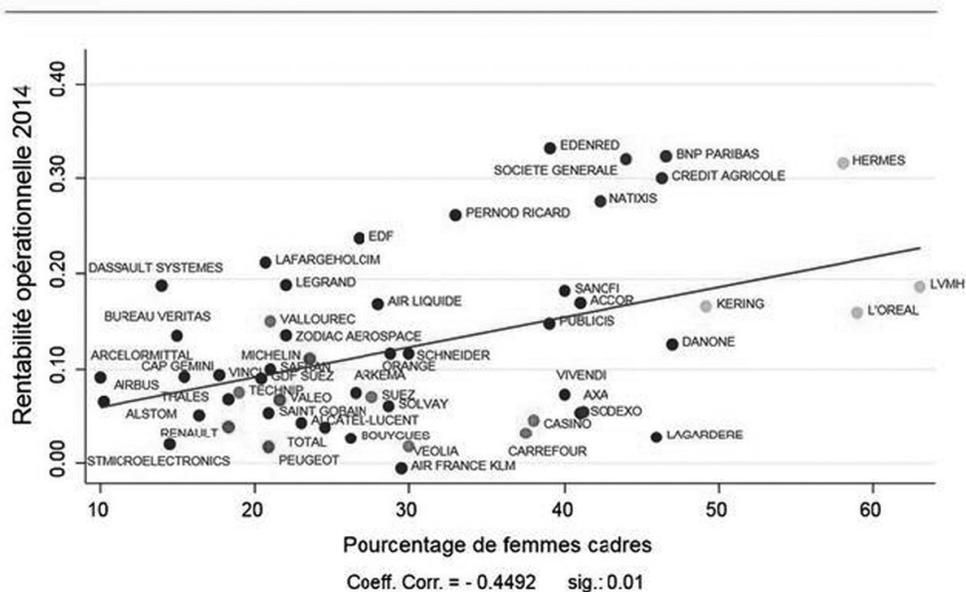


Figure 9.8 Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle

Une corrélation troublante ne constitue pas une preuve de cause à effet, mais si « Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la banque n'aurait pas fait faillite ». Cette plaisanterie, notamment proférée par Christine Lagarde, révèle de nouvelles croyances. Les

femmes seraient de meilleurs leaders et de vrais moteurs pour la croissance des entreprises. Certaines études récentes vont d'ailleurs dans ce sens.

Pour la chercheuse Sarah Saint-Michel, les entreprises qui emploient plus de femmes ont plus de chance de recruter un personnel compétent (car elles augmentent la taille de leur marché d'emploi). De plus, elles comprennent mieux les attentes des clientes, tout en améliorant leur processus décisionnel par la diversité des points de vue. Enfin, leur proactivité sur les questions de mixité est tout simplement la conséquence de leur ouverture et de leur structure plus innovante, des arguments solides de croissance.

# 10 La métamorphose du leadership

Ce chapitre vous permettra de :

- Porter un regard neuf sur la nécessité de développer de l'influence plutôt que de l'autorité, en tant que manager ;
- Comprendre et intégrer la juste place des pratiques et postures de manager coach ;
- Prendre en compte l'aspect spécifique de l'émotion en rapport avec le management.

Le management, c'est un système, mais c'est avant tout des managers... et notamment des managers de proximité, qui jouent un rôle essentiel dans l'intégration des jeunes recrues et la copformance au quotidien.

Aujourd'hui, le leadership se réinvente et se transforme à travers les nouveaux défis auxquels l'entreprise doit faire face. Le leadership devient une mission incontournable et non pas une aptitude que certains détiendraient et d'autres pas.

La légitimité viendra si bienveillance, exigence et inspiration sont au rendez-vous.

Les postures et méthodes vont devoir se métamorphoser en profondeur et auront un impact sur le savoir-être des managers.

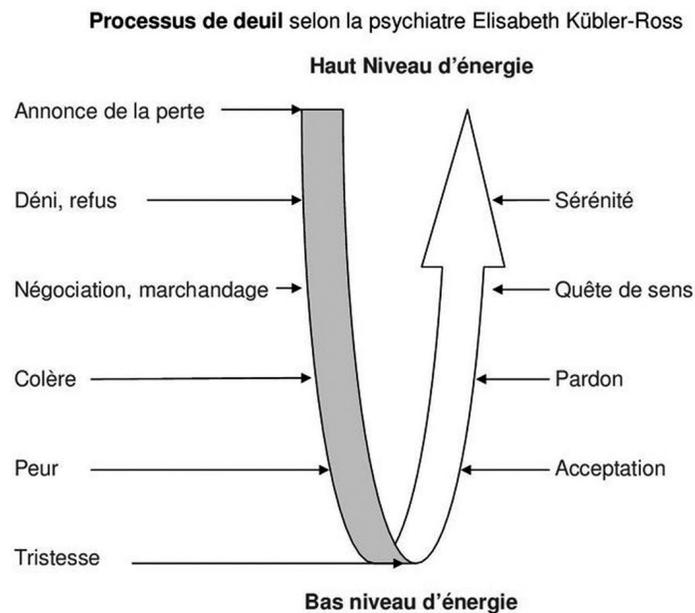
# **1. REPENSER LE LEADERSHIP**

Aujourd'hui, un manager n'est pas nécessairement un leader, mais il va devoir le devenir. Ce métier impose une profonde remise en cause. Il y a des deuils à faire pour être en capacité d'exercer pleinement ses responsabilités, en faisant l'impasse sur l'expertise technique et le contrôle pour développer d'autres compétences spécifiques.

## **1.1 Les deuils à faire**

Par définition, le changement implique la fin d'un état et le début d'un autre, un processus de destruction et reconstruction. Il faudra donc laisser aller des choses pour en obtenir d'autres, accepter de perdre pour pouvoir gagner.

Le processus de deuil suppose l'établissement d'une nouvelle signification pour guider les actions. Plusieurs référentiels théoriques traitent, depuis les années 1960, de la question du deuil. Le plus connu est celui d'Elizabeth Kubler-Ross, qui décrit le deuil comme une série de phases à traverser.



**Figure 10.1 Le processus de deuil**

Comme on peut le voir, le niveau d'énergie remonte positivement aux deux tiers de la courbe, ce qui signifie que ces changements de paradigme managériaux ont un impact très important sur la mobilisation des managers en face d'un bouleversement du métier.

Or, la littérature managériale et la formation ne traitent quasiment des processus de deuil que comme étant exclusivement un sujet qui touche les collaborateurs.

Et il est bien évident que face à une transformation majeure du métier, cette nouvelle définition de soi ne se fera pas sans douleur ni sans soutien.

C'est pourquoi il nous paraît important de nommer les deuils qui vont être à faire, afin que les managers puissent sortir de leur chrysalide du vingtième siècle et contribuer au développement du futur.

## A. Deuil de l'expertise

Il n'est pas si vieux, le temps où l'on nommait un bon expert comme manager, tant et si vrai que la naissance du principe de Peter en est largement dépendante. Principe de Peter : dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence. Corollaire : avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité.

*Un exemple :*

E. Tinker était exceptionnellement zélé et intelligent quand il était apprenti dans un garage automobile. Il devint bientôt mécanicien. Il savait admirablement diagnostiquer les plus obscurs défauts d'un moteur et faisait preuve d'une patience merveilleuse pour les réparer. Il fut nommé contremaître de l'atelier de réparations. Mais là, son amour de la mécanique et son perfectionnisme deviennent des défauts. Il entreprend un travail qui lui paraît intéressant, néglige les réparations urgentes, en disant que tout s'arrangera bien. Il ne laisse jamais partir une voiture avant d'être parfaitement satisfait du travail effectué. Il se mêle de tout. Il n'est jamais à son bureau, mais on le voit plongé jusqu'à mi-corps dans un moteur démonté et, pendant que l'ouvrier qui devait faire le travail l'observe, les autres attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. L'atelier est donc surchargé de travail, tout est en désordre, et les livraisons sont en retard. Tinker est incapable de comprendre que le client moyen ne demande pas la perfection, mais veut sa voiture à l'heure ! Il ne peut comprendre que la plupart de ses ouvriers s'intéressent moins aux moteurs qu'à leur feuille de paie. Tinker ne s'entend donc ni avec ses clients ni avec ses subordonnés. Excellent mécanicien, il est devenu un contremaître incompétent.

Trêve de plaisanterie, mais jusqu'ici la demande de changement qui était faite aux managers était d'améliorer leurs *soft skills* (capacités relationnelles), de lâcher un peu leur expertise. Le management de demain va devoir utiliser les *soft skills* comme fondement du succès.

## B. Deuil de l'approche analytique.

Deux approches divisent aujourd'hui la pensée scientifique : l'approche analytique et l'approche systémique.

Joël de Rosnay compare ces deux approches dans son livre *Le Macroscopie* (cf. page 119).

Approche analytique :	Approche systémique :
<ul style="list-style-type: none"><li>• Isole : se concentre sur les éléments,</li><li>• S'appuie sur la précision des détails,</li><li>• Modifie une variable à la fois,</li><li>• Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles,</li><li>• Conduit à un enseignement par discipline (juxta disciplinaire).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments,</li><li>• S'appuie sur la perception globale,</li><li>• Modifie des groupes de variables simultanément,</li><li>• Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes,</li><li>• Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.</li></ul>

Or, ces trente dernières années, l'accent a été mis sur les qualités des managers les plus analytiques, pour des raisons liées essentiellement à la nécessité de l'époque de déployer des processus. Le monde de demain va avoir besoin de qualités de personnes capables de se centrer sur les interactions et non sur le linéaire, le rapport de cause à effet, même si l'analytique a encore ses lettres de noblesse sur des microproblématiques.

## C. Deuil de l'organisation

Jusqu'ici, on concevait peu ou prou un poste de manager comme étant le garant de résultats émanant d'une dotation en ressources propres, ses équipes, à l'intérieur desquelles il revenait au manager la responsabilité d'organiser le travail. Le basculement vers un

management par les missions, dans lesquelles les ressources du projet peuvent être externes, sous-traitées, cotraitées en coopération avec d'autres collègues, va se généraliser.

## **D. Deuil du contrôle**

Planification, prévision, révision des prévisions... nombre d'entre nous ont été déformés par l'obsession de rendre l'avenir le plus prévisible possible. En ce monde incertain, et il n'est besoin que de parler de l'élection de Donald Trump, de la crise des subprimes ou du Brexit, il est assez clair que la logique du contrôle ne fonctionne pas. Le management de demain va plutôt ressembler à du rafting. Si on procède comme par le passé, voilà ce que cela donne :

- Calcul du gradient de la pente de la rivière, puis évaluation des chances de passer à 3,5 mètres du rapide.
- Indication aux équipiers de la force motrice à mettre dans les coups de pagaie.
- Halte en eaux calmes pour refaire les calculs. La météo, l'état de la rivière, la fatigue des équipiers vont aussi, on s'en doute, influencer fortement sur la trajectoire du raft.

Ces deuils gagneraient à être accompagnés en entreprise, car s'il est normal que des résistances se manifestent, elles sont toutes un frein majeur au développement du leadership d'influence, qui va être une donnée gagnante tant dans l'engagement des jeunes générations que dans la capacité à faire vivre des organisations agiles.

## **1.2 Leadership d'influence**

Développer de l'influence, c'est d'abord être clair sur l'abandon des jeux de pouvoir et vouloir œuvrer dans l'intérêt du besoin collectif.

Pour ce faire, un manager doit commencer par avoir une vision claire des logiques des parties prenantes.

***Les leviers de maîtrise de l'incertitude :***

- Qui contrôle les moyens ?
- Qui contrôle les règles ?
- Qui a accès à l'information qui permet de prendre les bonnes décisions ?
- Qui maîtrise les compétences ou les expertises ?
- Qui a les contacts avec l'environnement dans lequel exerce l'entreprise ? La maîtrise de ces leviers confère un fort pouvoir, indépendamment du rôle formel dans l'organisation. Cette analyse permet d'apprécier plus lucidement sa propre position et le poids des forces en présence.

***La culture d'entreprise :***

- Quelles sont les règles tacites qui orientent les comportements ?
- Quels types de comportements sont implicitement valorisés ?
- Quelles sont les valeurs qui inspirent le respect dans l'entreprise ?
- Une bonne connaissance de la culture permet de mieux anticiper les réactions.

***L'identité des personnes :***

- Qu'est-ce qui fait la fierté des personnes ?
- Comment les individus conçoivent-ils leurs rôles et responsabilités ?
- L'identité est une source de motivation inconsciente très forte. Les décisions cohérentes avec cette identité ont plus de chance d'aboutir que les autres.

***Les contraintes et priorités de chacun :***

- Quels sont les objectifs des autres parties prenantes ?
- Avec quelles contraintes doivent-elles composer ?
- Comment hiérarchisent-elles leurs priorités en fonction de leurs enjeux propres ?
- Ce qui paraît logique et évident diffère notablement d'une personne à l'autre. Comprendre le point de vue propre aux personnes en présence permet de mieux trouver ses arguments et de mieux cerner les marges de négociation de chacun.

D'après *La logique de l'informel*, Gérard Pavy, Les Éditions d'Organisation, 2002.

Avoir une vision politique, non politicienne, du terrain et faire un travail systématique de repérage des talents, des alliés potentiels, des ressources qui pourraient être utiles dans les projets fait partie intégrante des qualités du leader d'influence.

Cela suppose aussi d'être prêt à s'inscrire dans une logique de rendre service. Comme dans les réseaux sociaux, dans lesquels les jeunes générations sont expertes, il s'agit de donner d'abord, sans attendre de contrepartie directe, tout en étant attentif à l'équilibre sur la durée des échanges de bons procédés.

### **Développer de l'influence par le sens**

Pour convaincre et engager les jeunes collaborateurs, qui, on l'a vu, sont particulièrement sensibles aux impacts des actions de l'entreprise, mais aussi parce que seul le sens peut donner de la texture et de la stabilité dans un monde interconnecté, le leader va devoir être obsessionnellement branché sur la contribution des actions. Cela signifie aussi savoir se débrancher des résultats financiers à court terme, qui sont un bénéfice collatéral des actions.

On le comprend, cet axe très précieux de développement ne pourra se faire sans une conviction partagée de la direction générale et, plus largement, de tous les échelons susceptibles d'être affectés par les résultats. Car même s'il est évident que poursuivre inlassablement la satisfaction du client et lui offrir des expériences enchantées a des conséquences sur le panier moyen, la prescription et l'image de marque, il y a parfois une certaine inertie entre la mise en œuvre et les résultats sonnants et trébuchants.

Tenir bon va être du ressort du manager, car le moindre coup de canif dans ce contrat de contribution sera lourdement sanctionné par tous les collaborateurs engagés et au premier chef, les jeunes.

Le sens passe aussi par une narration. Les jeunes gens veulent une aventure où ils sont les héros d'une quête, c'est entendu. Mais, plus largement, les humains sont sensibles aux narrations qui créent du sens, car elles mettent en scène des événements et créent de la cohérence autour de la mission. Sans se prendre pour Martin Luther King ou Jack Welsh, car une histoire doit aussi se coconstruire ; il n'y a plus de place pour des figures prophétiques, mais pour des leaders qui acceptent de construire l'avenir avec d'autres. Si le manager veut travailler avec des héros, il lui appartient de planter le décor et d'accepter avec humilité que la légende elle-même se forge et vive sa vie propre.

### **Développer l'influence sur le travail des équipes**

La demande des jeunes générations et les besoins de performance vont accentuer la mission d'équilibriste du manager. En effet, notre monde sursaturé d'urgence et d'informations fait qu'il est parfois difficile de se concentrer sur sa mission.

Le manager d'influence saura aussi bien poser des questions que négocier avec ses homologues et contribuer aux arbitrages coûts-délais-qualité, mais également contribuer à l'émergence de solutions innovantes.

Mais rien de tout cela ne suffit si le leader n'est pas reconnu comme intègre par ses équipes.

### **Développer l'influence par l'exemplarité**

Ce n'est pas exactement nouveau, mais le niveau d'exigence des générations Y et Z a augmenté dans la même proportion que la baisse de la confiance dans les systèmes, et en particulier dans l'entreprise.

La façon dont le manager fait vivre ses valeurs au quotidien va déterminer plus qu'avant l'enveloppe culturelle de l'équipe et sa capacité à faire face, en particulier dans les moments difficiles.

Nous vous proposons de prendre connaissance de l'utile *check-list* ci-dessous, extraite de *L'essence du management* (synthèse Managériss).

Faire preuve de cohérence et rendre cette cohérence claire et lisible.

- **Dire ce que l'on sait** : cela permet de garder la maîtrise de l'information qui circule, au lieu de laisser les rumeurs prendre le pas.
- **Faire ce que l'on dit** : sans cela, il n'y a pas de crédibilité possible.
- **Veiller à la cohérence de son comportement entre diverses situations** : il est souvent tentant d'adapter son discours à la situation, pour plaire à ses interlocuteurs ou éviter des sujets difficiles. Pourtant, cette dissonance de discours peut suffire à discréditer.
- **Veiller à la cohérence de son comportement dans le temps** : les contextes et objectifs changent et impliquent des adaptations et remises en cause. Mais il faut veiller à ce que ses choix s'appuient sur quelques lignes directrices fondamentales. Sinon, les équipes risquent d'être démobilisées par un sentiment d'incohérence et d'imprévisibilité.
- **Expliciter sa stratégie et ses choix** : une communication claire évite les malentendus sur le sens des décisions.
- **Être ouvert sur ses objectifs et ses intentions** : cela vous rend plus prévisible, donc plus digne de confiance. Cela contribue aussi à un climat qui limite les jeux politiques et la dissimulation d'information, qui minent la confiance.
- **Reconnaître les problèmes** : il est parfois tentant de passer sous silence des difficultés susceptibles de démotiver les collaborateurs,

mais celles-ci finissent souvent par disparaître. Les avoir dissimulées mine alors la confiance.

- **Clarifier ses attentes et ses engagements** : les attentes qu'ont les collaborateurs les uns envers les autres sont souvent largement implicites. Il en résulte facilement des malentendus, d'où des frustrations et des déceptions. Veiller à expliciter ses attentes et ses engagements limite ce risque de nuire à la confiance.

D'après *Trust in the Balance*, Robert Bruce Shaw, éd. Jossey-Bass, 1997.

Enfin, la bureaucratie ou tout ce qui y ressemble peut venir tuer dans l'œuf tous les désirs de se dépasser, même s'il ne faudrait pas, à l'inverse, jeter toute forme de reconnaissance liée à l'évaluation des performances.

### **Développer l'influence par la simplification et la réingénierie des processus d'évaluation de la performance**

D'après la **dernière étude sur le management de la performance du cabinet mondial Capital Humain**, 49 % des entreprises jugent leur processus actuel de gestion de la performance « inefficace », et 85 % des organisations interrogées ont l'intention de le faire évoluer. Certaines grandes entreprises comme Microsoft, Adobe et même General Electric, pourtant adeptes du « forced ranking » (classement forcé : pratique interdite en France qui consiste à classer les collaborateurs en fonction de leur performance) ces dernières décennies, ont mis fin à l'entretien annuel d'évaluation (EAV).

Cette révolution va mettre à mal 30 ans de mise en œuvre des EAV, et il faudra être attentif à ne pas générer de carence évaluative. Mais nous ne voyons pas comment ce bouleversement pourrait se faire d'en haut sans une participation active à la réflexion des managers.

D'après Jean-Philippe Gouin, associé chez Capital Humain, « il semblerait que déjà les entreprises innovantes abandonnent l'évaluation de fin d'année au profit de discussions plus courtes et régulières permettant de piloter la performance en temps réel et de développer les collaborateurs en continu. Ce changement nécessite une transformation du rôle du manager qui devient mentor ou coach plus qu'évaluateur. L'ensemble de l'organisation est impacté par ce changement, ce qui implique la diffusion et l'appropriation d'une nouvelle culture, une nouvelle philosophie autour de la performance et du développement, ainsi que le renforcement nécessaire des outils pour piloter la performance de manière continue. »

Ce chantier reste à ouvrir et il est complexe. Mais c'est aussi une extraordinaire chance pour les managers que de pouvoir s'investir directement dans une conception nouvelle dans laquelle les notions d'équité, de mesure de la performance, d'équilibre entre individuel et collectif viendraient de la connaissance du terrain, et pas (seulement) d'en haut. Contribuer à cette réflexion sera un atout maître pour consolider les postures émergentes de manager coach.

## **2. POSTURE ET POSITIONNEMENT DE MANAGER COACH**

La littérature managériale définit généralement la posture de manager coach comme actionnant des leviers forts sur le développement des compétences et des ressources des collaborateurs, afin de développer leur autonomie.

D'aucuns diront, avec raison, que les managers n'ont pas attendu 2017 pour être dans cette dynamique. Pourtant, l'accélération du

temps et les environnements mouvants amènent vraiment un changement de posture et de techniques.

## **2.1 Plus de droit à l'erreur sur la réaction des acteurs**

Car ce qui est attendu des managers ne consiste pas seulement à développer leur écoute, ou à améliorer leurs capacités relationnelles. Depuis quelque 30 années, le corps managérial n'a eu de cesse d'améliorer ses pratiques en la matière. La bonne volonté est présente partout.

Elle ne suffit plus, car les temps de transformation s'accélèrent et ne laissent plus le loisir de faire des erreurs d'appréciation sur la réaction des acteurs, celles-ci n'étant plus ou beaucoup moins rattrapables : par exemple, le simple fait d'amener, en pensant bien faire, une récompense *a priori* dans un projet ambitieux a comme conséquence de démobiliser le personnel.

En effet, ce que nous savons aujourd'hui de la motivation humaine démontre que faire appel à une motivation extrinsèque (extérieure au désir de la personne) annihile ou diminue très fortement la motivation intrinsèque des personnes. Il n'est que de regarder les travaux de Daniel Pink, qui a patiemment concaténé les recherches des spécialistes en sciences sociales pour s'en rendre compte.

Encore faut-il le savoir ! L'enjeu n'est donc pas tant de faire un peu mieux, mais de modifier totalement son accompagnement en devenant un professionnel du changement humain.

Le manager coach devient responsable d'insuffler une dynamique qui prend en compte l'état d'esprit des acteurs, mais surtout mobilise en adoptant une démarche structurée, participative et maîtrisée.

Il n'est pas question, ici, de donner tous les référentiels théoriques qui doivent être intégrés par les managers, mais plutôt d'alerter et de transmettre quelques lignes directrices dans l'accompagnement des accompagnateurs managers coachs. Car il est bien évident que ce changement de focus du quoi (ce qui est à réaliser) vers un focus d'apprentissage permanent (qu'est-ce que nous avons besoin d'apprendre, que sommes-nous en train d'apprendre, que faut-il apprendre), en utilisant la maïeutique, ne va pas se faire en cinq minutes, ni même dans les deux jours de formation qui sont parfois les seules respirations octroyées dans l'année aux managers.

## **2.2 Les sujets à maîtriser**

*A minima*, sans préjuger des apports que les neurosciences ne vont pas manquer d'amener dans ce domaine dans les années à venir, le manager coach doit maîtriser les domaines suivants :

### **1) Le domaine de l'interpersonnel**

Nous vous proposons de faire un rapide inventaire des principales techniques et outils à maîtriser pour être efficient dans le domaine de la communication interpersonnelle.

#### **L'art du dialogue et du questionnement ouvert**

Le manager coach doit être capable de faire émerger des idées, des solutions, des prises de conscience sans être lui-même dépendant de sa propre vision du monde, de ses jugements. Cela suppose donc aussi de passer par une réelle connaissance de soi pour aborder l'autre dans sa singularité, en ayant un socle solide pour développer les potentiels.

À cet effet, les courants de la PNL, la systémie, l'analyse transactionnelle et autres courants de l'école de Palo Alto pourront utilement venir nourrir cet art, mais ne remplaceront pas un vrai travail sur la posture, véritable colonne vertébrale.

### **La métacommunication**

Le manager coach doit devenir un expert du partage et de l'apprentissage de la communication (P. Watzlawick).

Ce qui importe, c'est désormais moins ce qui est dit que la logique de la communication ; dit autrement, la forme que prend l'échange et ce qui se passe en situation d'échange.

### **L'assertivité et le développement d'un langage constructiviste**

Le développement d'un langage assertif permet de dire ce que l'on pense sans agressivité. Le développement d'un langage constructiviste crée des réalités positives et harmonieuses. Pour faire simple, on pourrait dire que les personnes deviennent ce que l'on pense d'elles !

### **L'utilisation des niveaux logiques de Robert Dilts**

Ce modèle puissant est un outil de diagnostic et d'accompagnement des problématiques humaines.

On peut utiliser ce modèle des niveaux logiques de Dilts, qui sont classés hiérarchiquement, pour détecter à quel niveau se situe le problème d'une personne. L'intervention se fera au niveau supérieur, car un changement effectué à un niveau donné aura des répercussions sur tous les niveaux inférieurs, mais rarement au-dessus.

On ne peut d'ailleurs pas résoudre un problème au niveau où il se situe. Nous empruntons ce schéma à Coach Avenue (cabinet de

coachs) pour une présentation succincte.

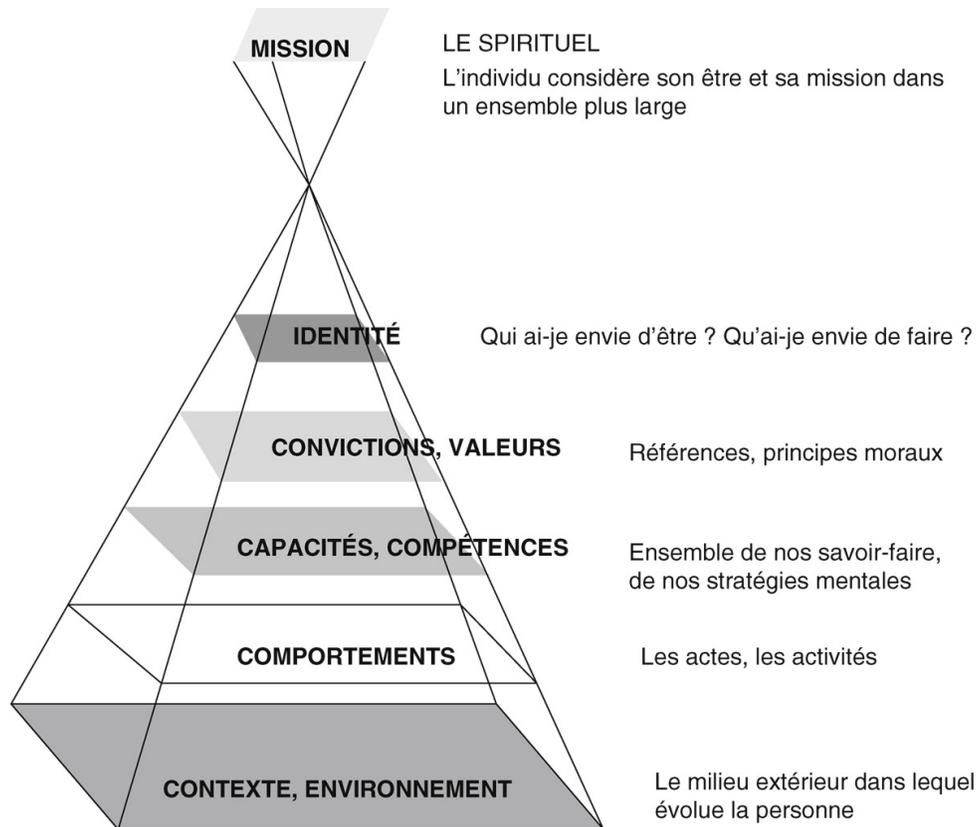


Figure 10.2 Les niveaux logiques

Exemple dans le domaine hospitalier : il y a des enjeux forts dans le registre des maladies nosocomiales et le développement de bactéries résistantes en milieu soignant. Tomber malade à l'hôpital, c'est un comble qui, pourtant, arrive fréquemment. Pour lutter contre les infections dites nosocomiales qui, avec leurs 4 000 victimes par an en France, tuent plus que les accidents de la route, de nombreuses stratégies ont été tentées. Or on sait qu'une discipline forte en termes de lavage des mains permet de diminuer le nombre de cas. Dans un certain nombre d'établissements, les formations et encouragements

sont poussés en espérant agir sur les comportements, sans pour autant obtenir les résultats attendus.

En fait, si l'on utilise la grille de Dilts, on peut s'interroger sur le niveau où l'on adresse le problème. Un travail collaboratif avec les soignants sur le sens qu'ils donnent à leur métier et ses valeurs permettrait sans doute d'obtenir un engagement plus fort et la diminution d'attitudes non conformes, à condition que les personnes soient entendues sur leurs questionnements, sur l'exercice de leur métier et les difficultés qu'elles rencontrent.

C'est ce qui fut fait en son temps par un constructeur automobile, en Normandie, pour des problèmes de qualité affectant des organes de sécurité des voitures sur une chaîne d'assemblage avec, à l'arrivée, un taux de rebut ayant drastiquement diminué en l'espace de quelques semaines... et le risque d'accident mortel pour les automobilistes en même temps.

## **2) Le domaine du collectif**

Le manager coach, à moins qu'il n'ait qu'une seule personne à manager, a aussi besoin de devenir un expert des dynamiques collectives et, à ce titre, ne saura faire l'économie des savoirs suivants.

### **Sociodynamique et stratégie des alliés**

La sociodynamique permet de décoder les logiques d'action des acteurs et de savoir ainsi à qui consacrer de l'énergie en priorité, sans manipulation.

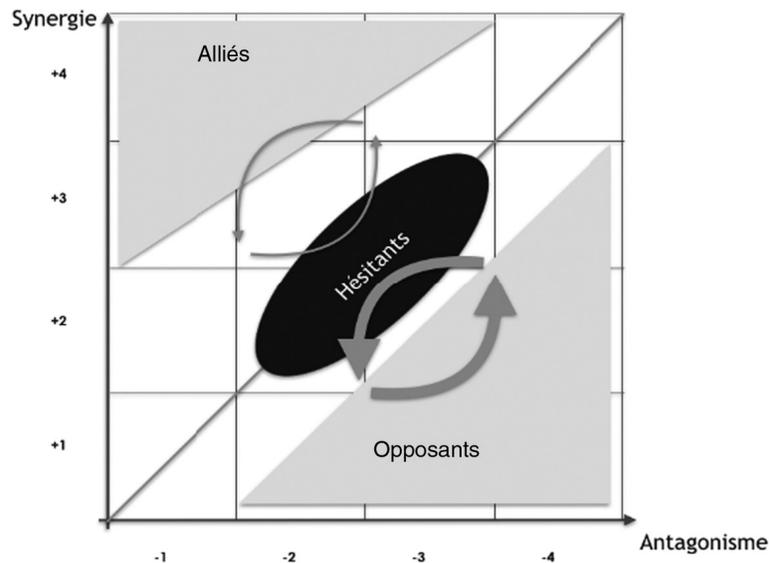


Figure 10.3 Les dynamiques collectives

- Mesurer les enjeux des acteurs ;
- Quantifier les gains et les pertes ;
- Déterminer et agir sur l'influence.

Les freins et leviers majeurs, une fois connus, permettent de jouer pour faire évoluer les positions des uns et des autres.

Il s'agit, en fait, d'utiliser le génie du *gardian* camarguais. Confronté à la peur légitime de ses vaches semi-sauvages de traverser le fleuve, il ne les pousse pas, ne punit pas celles qui font de la résistance, mais va chercher celles qui, ce jour-là, sont plutôt d'accord pour le suivre. Il les entraîne vers l'eau, une cloche autour du licol. La plupart des vaches vont suivre cet élan, et il lui restera à convaincre les retardataires pendant que le passage se fait tout seul.

À défaut de se former à la sociodynamique, le manager coach peut déjà retenir que, dans un projet complexe, il lui revient :

- de distinguer les alliés potentiels du projet (sans étiquetage) ;

- d’organiser des actions pour qu’ils travaillent ensemble à la coélaboration du projet ;
- de leur donner des moyens de communiquer avec le « gros des troupes » ;
- de s’assurer qu’une structure de travail rythme le projet dans le temps, avec des résultats attendus à chaque étape ;
- de leur donner de la confiance pour déterminer la meilleure façon d’y arriver ;
- de s’occuper de ceux qui ne sont pas d’accord avec le projet qu’après la dynamique enclenchée.

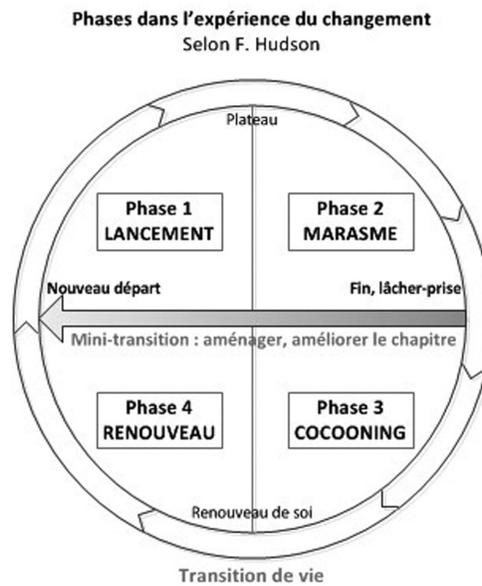
## **Le modèle d’Hudson**

Frederick Hudson (spécialiste américain du changement) a notamment modélisé les phases dans lesquelles nous passons dans nos vies et nos projets.

Les quatre phases du cycle du changement d’Hudson sont incontournables pour comprendre et agir en conscience sur les dynamiques de changement des équipes.

Dans des moments où le manager peut avoir l’impression que tout bouge en permanence et qu’à peine un projet fini, un autre se dessine à l’horizon, le modèle d’Hudson amène du sens et une logique aux états internes des équipes dans le changement.

Vous trouverez ci-dessous la roue d’Hudson, qui symbolise les passages d’une phase à une autre.



D'après Frederic Hudson - *The Handbook of Coaching*

**Figure 10.4 La roue d'Hudson**

Pour illustrer ce schéma, imaginons la vie d'une équipe dans un projet.

Les personnes qui viennent d'être missionnées pour un nouveau projet sont, en général, dans une énergie haute et positive (phase 1). Puis ne manquent pas d'apparaître des obstacles internes ou externes, et certaines formes de déception ou de désillusion se font jour. L'énergie est toujours haute, mais la colère, qui est une énergie haute et négative, va sans doute venir pointer le bout de son nez (c'est la phase 2).

Si les personnes sont écoutées et des remédiations menées, il y a fort à parier que les équipes repassent en phase 1. C'est ce que Frederick Hudson appelle une mini transition. Sinon, l'équipe passe en phase 3, qui est une étape de questionnement « existentiel » pourrait-on dire, une phase de découragement profond, dans laquelle les valeurs auxquelles on accorde crédit pour agir sont interrogées.

Puis, à un moment ou un autre, le printemps rejaillit et l'équipe va avoir envie de tester de nouvelles choses, et de mettre son grain de sel dans d'autres projets (phase 4).

Enfin, l'équipe est prête, avec sa composition initiale ou pas, à relever de nouveaux défis.

La connaissance du cycle d'Hudson va permettre consciemment au manager coach de se mettre à la disposition des états d'énergie de son équipe, et d'utiliser intelligemment les différentes phases au service des missions.

Il va s'agir, notamment :

- De profiter des phases d'apprentissages pour recueillir la créativité de l'équipe, pour capitaliser sur les processus d'autoformation à l'œuvre ;
- De profiter de la phase plateau pour optimiser les gains du projet ;
- D'accompagner les phases de désapprentissage en écoutant les revendications, en coconstruisant le bilan de ce qui va et de ce qui ne va pas ;
- De profiter de la phase 3 pour y voir plus clair sur les valeurs et les croyances de l'équipe, ce qui compte vraiment, le socle des futurs projets et même, pourrait-on dire, le carburant additivé de la phase de lancement à venir ;
- De tirer parti de la phase créative exploratoire, qui s'avère souvent être une mine d'idées innovantes qui ne demandent qu'à germer.

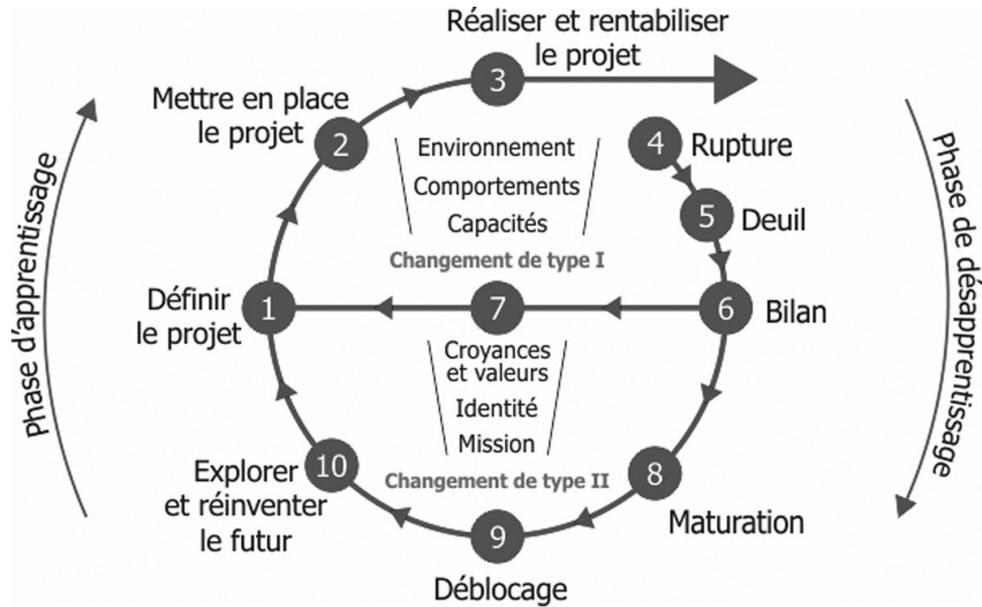


Figure 10.5 Les phases du changement

Bien sûr, si ce modèle holistique a une vocation universelle, le manager coach va aussi devoir composer avec l'équipe telle qu'elle est, et notamment avec sa capacité d'interaction créative. C'est pourquoi nous vous proposons d'appréhender dans la partie suivante ce que l'on nomme la maturité des équipes.

### Niveaux de maturité des équipes et croissance de groupe

Le manager coach a besoin de reconnaître, dans ses équipes, ou dans celles avec lesquelles il est en interaction, le niveau et la potentialité de coopération.

Le modèle de Tuckman est, à cet effet, l'un des plus simples à appréhender. Bruce Wayne Tuckman nous a offert un descriptif des étapes de formation d'un groupe.

Vous noterez, dans le dessin ci-dessous, que le rôle du manager coach, s'il est essentiel dans les deux premières phases, tend à

diminuer dans les phases suivantes.

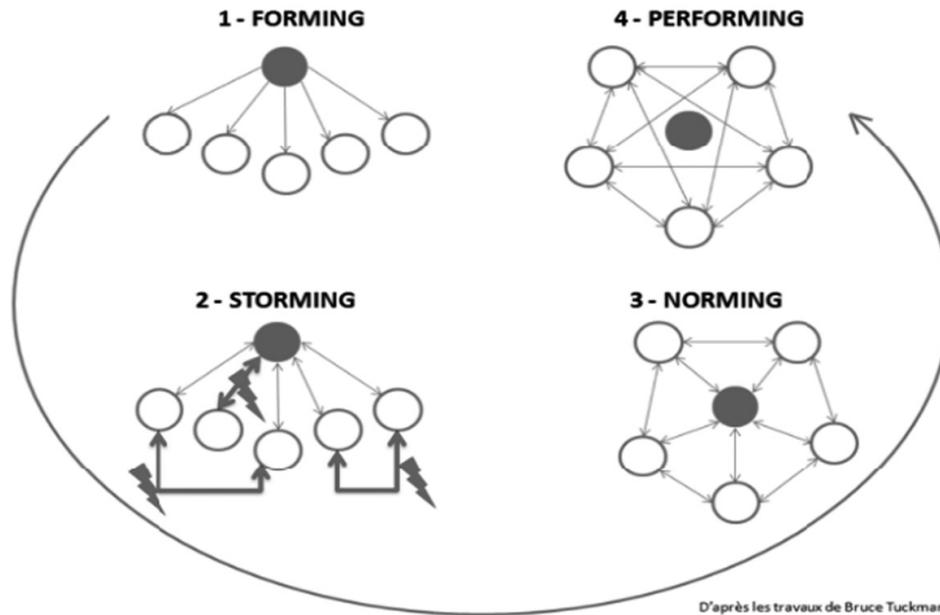


Figure 10.6 Les rôles du manager coach

Nous vous proposons dans le tableau ci-après un résumé des bonnes attitudes du manager en fonction de l'état du groupe.

Il est aussi souhaitable de partager le modèle avec son équipe et d'avoir une réflexion, un plan d'action sur les modalités qui permettraient de nourrir ce dont les personnes et l'équipe ont besoin pour passer plus vite, d'étape en étape, vers la phase de production.

On s'aperçoit que les personnes sont en pleine capacité de savoir ce qui doit être respecté et encouragé pour progresser. On ne s'étonnera pas de constater que les jeunes générations, si attachées à fabriquer leurs règles elles-mêmes, y soient particulièrement engagées.

## Outils de développement de l'intelligence collective

Le manager coach, conscient de la force des intelligences et sensibilités multiples, saura utilement cartographier les ressources non techniques de l'équipe et proposer des outils nombreux et affutés pour le travail collectif, au titre desquels, sans tout citer, nous pouvons inscrire les réunions déléguées (A. Cardon), qui améliorent la productivité des réunions, les chapeaux de Bono (E. De Bono/pensée latérale), les métaplans et la facilitation graphique pour agencer les idées, la TRIZ (théorie de résolutions des problèmes inventifs), les innovations JUGGAD (comment innover en mode frugal)... sans oublier le registre du ludique et de l'approche narrative.

On le comprend aisément, nous sommes bel et bien en train d'assister à l'émergence d'un nouveau métier.

Étapes	Description	Attitudes gagnantes du manager
Étape 1 : Constitution (Forming)	Création de l'équipe Découverte de son positionnement Questionnement sur sa légitimité	Apprendre à se connaître en travaillant au but commun Valoriser les intelligences multiples
Étape 2 : Tempêtes (Storming)	Discussions et divergences sur les moyens d'atteindre l'objectif Batailles d'ego	Gérer les conflits en apprenant aux équipes à prendre en compte les points de vue divergents
Étape 3 : Normalisation (Norming)	Adoption de règles communes Structuration du travail	Valider et contribuer à la négociation des règles communes
Étape 4 : Production (Performing)	Coopération fluide et efficiente vers l'objectif Intimité Travail transversal naturel sans présence d'autorité	Maintenir les conditions de la motivation
Étape 5 : Dissolution (Mourning)	Projet finissant et dissolution	Valorisation, célébration des réussites et des processus d'apprentissage du groupe

## 2.3 De nouveaux architectes

Il est amusant de constater que les reproches faits aux jeunes générations, ces dernières années, dans la relation avec l'autorité viennent en premier lieu de la non-transformation de la hiérarchie : non-respect des règles (quand elles ne sont pas coconstruites), non-soumission à l'autorité (quand ce n'est pas une autorité orientée compétence)...

De là à en déduire que ces jeunes gens avaient raison avant l'heure est un pas que nous ne franchirons pas, mais on peut décemment

s'interroger sur ce qui est cristallisé dans les attentes des jeunes, et qui n'est que l'émergence d'un besoin plus large d'adaptation à l'environnement.

Gregory Bateson, de l'École de Palo Alto, nous a offert des éléments de compréhension du processus de changement.

Il distingue les changements à l'intérieur d'un système dit de type 1 et les changements qui affectent et modifient le système lui-même, qu'il nomme les changements de type 2.

Le changement de type 1 permet au système de maintenir son équilibre, son homéostasie. Ramené au rôle du manager, cela reviendrait à former les managers pour qu'ils améliorent leurs *soft skills*, qu'ils génèrent un peu plus de participation aux décisions, par exemple.

Le changement de type 2 permet l'évolution du système et son adaptation à son environnement. Ceci nécessite que les règles de fonctionnement soient elles-mêmes profondément réinterrogées. Ramené au rôle du manager, cela signifierait modifier en profondeur son rôle pour se mettre au service du changement lui-même.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que nous sommes face à un besoin de changement majeur du rôle du management. Un changement majeur, c'est un changement de niveau 2 dans la logique des systémiciens.

Le métier pourrait donc connaître une transfiguration complète. Des faisceaux concordants en termes d'attente des jeunes générations à co-bâtir leur avenir, de besoin d'agilité, de création de valeur à la demande nous amènent à penser que l'on va assister à **l'émergence d'architectes du changement en lieu et place des managers.**

**L'architecture est définie comme l'art majeur de concevoir des espaces et de bâtir des édifices**, en respectant des règles de construction empiriques ou scientifiques, ainsi que des concepts de

forme et d'agencement de l'espace, en y incluant les aspects sociaux et environnementaux liés à la fonction.

C'est pourquoi l'architecture est définie comme « une expression de la culture ». Elle est reconnue comme le premier des arts majeurs dans la classification des arts.

L'architecture désigne également l'ensemble des connaissances et des techniques de cet art de concevoir et de construire des structures complexes, englobant les édifices terrestres, les espaces et les paysages modifiés par l'homme.

À l'instar de l'architecte classique, l'architecte du changement sera capable, à partir d'une large gamme de connaissance sur le changement, de penser des espaces de réflexion et d'action, et d'agencer des richesses humaines au service de la mission.

Il est d'autant plus urgent que cette mutation se fasse que le métier de manager n'attire pas les foules, et encore moins les jeunes. Gageons que le métier d'architecte du changement fera plus d'adeptes.

En attendant, car il est clair que les programmes académiques vont mettre un peu de temps à s'adapter à cette nouvelle donne, les conditions de la confiance se doivent d'être réunies pour réussir.

### **3. LES CLÉS DE LA CONFIANCE**

La confiance est considérée depuis longtemps comme une condition essentielle du travail coopératif ou collaboratif. Elle en constitue d'ailleurs le socle sans lequel il n'est pas possible de construire. Regardons de plus près quels sont ses ingrédients.

## **3.1 Les onze clés de la confiance**

Nous vous proposons de découvrir l'approche d'Hervé Seryeix, spécialiste éminent de ce sujet et ardent défenseur d'une transformation radicale des pratiques managériales.

### **1 La proximité relationnelle**

Outre l'orientation sur le changement lui-même, établir et entretenir la relation de confiance est un élément central de la réussite. Trouver la bonne distance relationnelle et définir au mieux les moyens disponibles dans le domaine de la communication et de l'accompagnement, c'est ce que nous vous proposons de passer en revue dans cette partie.

On peut être le meilleur architecte du monde, mais si la confiance n'est pas au rendez-vous, on ne bâtira pas grand-chose.

### **2 Le cap**

Tout bon manager se doit d'expliquer régulièrement à ses équipes les projets en cours, ce que l'on fait ensemble. Il faut rappeler sans cesse ce que vous faites pour que le message ait une chance d'atteindre son objectif. Ainsi, une fois par semaine, prévoyez un petit point de 30 minutes à 1 heure. Cela vous permettra d'échanger avec vos collaborateurs et de vous assurer que tout le monde a la même vision des projets en cours.

### **3 La cohérence**

Le manager doit diriger par le sens et par les valeurs. Vous avez des valeurs qui vous sont propres ? Authenticité, proximité, convivialité

sont des valeurs qui vous tiennent à cœur ? N'hésitez pas à les transférer pour manager avec confiance. Sachez que les nouvelles générations sont très sensibles à ces aspects : proximité, relations détendues, transparence... Vous saurez les séduire et instaurer un climat de confiance en affichant vos valeurs.

#### **4 La coopération**

Au sein d'une équipe, travailler ensemble suppose une grande coopération. « La coopération est nécessaire. Sans elle, l'outil bien conçu ne suffit pas », affirme Hervé Serieyx. Le travail d'équipe fait fructifier des projets porteurs et même innovants. Un bon manager se doit de faciliter la coopération entre les différents membres de son équipe, que vous pourrez mener loin votre entreprise. En effet, « la confiance s'installe à partir d'un travail en commun, lequel dépend à son tour du niveau de confiance », selon Hervé Seryeix.

#### **5 La compétence**

Nous sommes actuellement dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Il est primordial d'apprendre en permanence. Montrez à vos employés que vous êtes toujours sur le qui-vive, et n'hésitez pas à leur laisser un temps pour la formation. Aujourd'hui, il existe des moyens peu coûteux pour se former ou se tenir au courant des dernières tendances. Les webinars, par exemple, permettent d'avoir une formation actualisée et sont accessibles où partout.

#### **6 La communication**

Selon Hervé Seryeix, « la vraie communication, c'est la rencontre, ressentir ce qui se passe au sein d'une équipe ». En bon manager,

soyez à l'écoute de votre environnement, et plus encore de vos collaborateurs. Vous devez donc multiplier les rencontres avec les membres de votre équipe. C'est un point qui vous aidera à gagner leur confiance, ce qui sera bénéfique pour prévenir d'éventuelles crises.

## **7 La créativité**

C'est votre capacité à maintenir votre équipe en ébullition. La créativité de chacun est une pierre à l'édifice de votre entreprise. Favorisez-là en vous montrant réceptif aux idées de vos collaborateurs et en favorisant leur expression, notamment lors des réunions.

## **8 La convivialité**

C'est une valeur sûre pour créer un climat de confiance. Sachez également que la convivialité est un facteur de performance. Grâce à elle, vous créerez une ambiance positive dans votre entreprise. Les collaborateurs se sentiront moins stressés et surtout intégrés, chose qu'ils vous rendront bien en étant plus performants dans leur travail. En effet, d'après les travaux de l'Institut Gallup, un salarié répondant « oui » à la question « avez-vous un meilleur ami au travail ? » est huit fois plus impliqué dans son travail. « Cette implication ou engagement émotionnel est directement corrélé à des indicateurs de performance tels que la satisfaction client, la productivité, la rentabilité, la qualité... », commente Philippe Korda du cabinet Korda & Company.

## **9 Le contrat social**

Le contrat social, ce sont les gestes simples du quotidien qui favorisent la socialisation. Un bonjour, un sourire, être à l'heure. Des détails auxquels vos collaborateurs sont réceptifs et qui donneront une image positive de vous si vous les respectez. C'est une des bases du comportement d'un bon manager et chef d'entreprise.

## **10 Le changement**

« Le changement est devenu permanent. Un changement, ça se prépare, ça s'explique. » Un changement peut engendrer des réticences, voire des peurs. C'est pour cela qu'il se doit d'être accompagné. En cas de changement, optez pour le dialogue, pour la transparence. Pour inspirer confiance, vous devez dégager un sentiment de contrôle. Et surtout, la clé c'est de communiquer.

## **11 Le courage**

Le manager doit avoir le courage de se remettre sans cesse en question pour progresser. Vous donnerez aussi l'exemple à vos employés qui pourront prendre vos remarques comme la possibilité de progresser et d'aller plus loin. (Citation d'Hervé Serieyx empruntée au blog Neocamino).

## Témoignage de Régis Delière

**Directeur central grand public Orange Maroc, en charge des directions vente, marketing, communication, boutiques et plateformes. Il a occupé préalablement les fonctions de directeur service clients Ouest Atlantique, puis directeur des réseaux physiques et relations client grand public.**

Quand on a, comme moi, plusieurs dizaines d'années de management au compteur, on a eu le temps de se forger des convictions et de développer des réflexes en termes de management...

Mais quand on se retrouve tout à coup téléporté dans un pays où 50 % de la population a moins de 25 ans, dans une entreprise aux équipes majoritairement constituées de jeunes diplômés, il y a, comme dirait l'autre, du changement de paradigme dans l'air !

Tout d'abord, mieux vaut revoir la grille d'analyse de la performance qu'on appliquait jadis dans les mêmes circonstances. Ici, arriver à 9 h 30 ou 10 h n'est pas un crime de lèse-majesté quand on sait pouvoir poser une question urgente à 22 h et obtenir une réponse... immédiatement, week-end compris ! La mobilisation ne se mesure pas entre 8 h 30 et 17 h 30, mais à chaque fois qu'on en a besoin. À nous de savoir construire l'envie collective de fonctionner ainsi, et la confiance qui va immanquablement avec.

Ce sont les mêmes qui agrémentent leur pause déjeuner d'une partie de babyfoot quotidienne, ou qui travaillent un casque sur la tête. Chez un opérateur téléphonique, rien de vraiment anormal, si ce n'est que là, c'est de la musique qu'ils écoutent en préparant la présentation du prochain comité business.

Alors, passées les premières surprises, voire les premières envies de recadrage, on comprend vite que tout cela participe d'un environnement adapté à son public et crée les conditions d'une dynamique collective, peut-être intuitive, mais sacrément efficace.

Quand on cherche à coller à son marché, à comprendre les *drivers* de motivation des nouveaux consommateurs, ou encore à optimiser son *mix media*, il y a là encore des bénéfices à compter dans ses rangs des représentants de la génération Z.

Je me souviens de l'enthousiasme des équipes quand on a décidé de lancer nos *e-gaming weekends*, ou encore notre plateforme Orange Talents. À l'origine, une forte dose d'innovation, une réponse parfaitement adaptée à des publics jeunes et connectés et, bien sûr, un lancement parfaitement orchestré, grâce aux réseaux sociaux et autres bloggeurs. À l'arrivée, une offre qui rencontre sa cible, nourrit à la fois la marque et contribue à la croissance des revenus.

Mais encore faut-il, là aussi, réussir à réfréner ses représentations anciennes. La force de l'idée créative, personne n'en doute, mais dans mon système de X, les clés de la réussite s'appuient au moins autant sur un bon plan de déploiement fortement structuré avec tous ses *key performance indicators*, ses comités projets et ses comptes rendus.

Non pas que ces clés ne soient pas toujours présentes et utiles, mais il faut reconnaître que nos jeunes ont surtout besoin d'un cap clair et de la confiance de leur patron pour ensuite exprimer leurs talents dans un cadre qui laisse largement place à leur initiative et leur autonomie.

Ce n'est ni une contrainte, ni un risque, dès lors qu'on accepte de modifier son regard sur le modèle managérial qui va avec ; au passage, on apprend à son tour des choses qui nous rendent bien plus en harmonie avec l'air du temps. J'étais tout content d'avoir réussi à apprivoiser Facebook ou WhatsApp jusqu'au jour où mes collaborateurs m'ont démontré que ces mammouths étaient déjà menacés par leurs nouveaux prédateurs, Snapchat et WeChat...

Tout cela permet de rénover nos méthodes de travail, par exemple nos conférences de presse, qui sont désormais systématiquement doublées d'une session Facebook Liv. Résultats : 50 journalistes dans la salle et 5 000 observateurs en direct sur la toile, qui vont à leur tour faire des petits.

Mais le vrai changement, pour moi, aura été de comprendre définitivement que face à ces évolutions technologiques et comportementales permanentes, c'est mon rôle de manager qui a le plus besoin de s'adapter. Hier manager qui savait faire et montrer aux autres comment faire, aujourd'hui manager qui fixe le cap et le cadre de l'action, avec comme première valeur ajoutée celle de créer les conditions de la motivation et du développement de chacun de ces jeunes talents. Cela tombe bien, c'est ce qu'ils attendaient pour me suivre.

### **3.2 Les éléments de communication formelle et informelle**

On le voit, les pratiques de communication sont omniprésentes dans les clés de la confiance, et il est intéressant de se pencher sur le nécessaire équilibre entre informations formelles et informelles. C'est le degré d'institutionnalisation qui permet de distinguer les communications formelles des communications informelles.

## **A. Les Communications formelles**

Identifions ce qui caractérise les communications formelles :

- Elles sont constituées par les réseaux d'information prévus par la structure de l'organisation de l'entreprise.
- Elles sont prévues à travers des organigrammes, des procédures définies, des définitions de fonction.
- Elles sont instituées sur décision des dirigeants.
- Elles ont un caractère obligatoire pour tous les membres de l'entreprise.
- Elles correspondent aux communications hiérarchiques, aux liaisons fonctionnelles, aux informations légales que la direction de l'entreprise doit transmettre aux représentants des salariés.

## **B. Les Communications informelles**

Repérons, de la même manière, comment se distinguent les communications informelles dans le fonctionnement quotidien :

- Ce sont toutes celles qui ne sont pas prévues par les textes d'organisation de l'entreprise. Elles naissent des relations interpersonnelles, des nécessités du travail.
- L'information circule de façon discrétionnaire.

Ces communications sont naturellement indispensables, car les circuits des communications formelles sont parfois rigides et ne peuvent pas tout prévoir. Elles apportent la rapidité et la flexibilité nécessaire à l'entreprise (voir le tableau des modes de transmission des communications, page suivante).

Les communications formelles et informelles sont complémentaires. Un manager sait bien que c'est à travers la communication informelle qu'il pourra, notamment, recueillir les signaux faibles qui vont

pouvoir l'alerter sur les difficultés ou les propositions des membres de son groupe.

Il y a deux types de problèmes possibles :

- Quand les communications informelles prennent plus d'importance que les communications formelles, cela traduit une insuffisance au niveau du circuit d'informations formelles.
- C'est dans les réseaux de communications informelles que naissent les rumeurs.

Les entreprises qui ne font que satisfaire leurs obligations légales voient naître des rumeurs.

L'enjeu est d'équilibrer les communications formelles et informelles. La place spécifique du feed-back mérite que nous nous y penchions. Nous l'avons déjà souligné, les pratiques générales d'évaluation restent à réinventer, mais nous avons tous besoin, pour progresser, d'un retour d'information sur ce que nous faisons. Nous vous proposons de faire un zoom sur une pratique à forte valeur ajoutée.

### **3.3 Le feed-back constructif**

Le feed-back est une pratique qui consiste à faire un retour sur les actions. Le mot français de rétroaction existe, d'ailleurs, mais il est beaucoup moins utilisé que le terme feed-back, qui est d'ailleurs entré dans le dictionnaire français en 1950. C'est un acte managérial qui a comme vertu de mettre une dynamique d'amélioration continue en route, que l'on ait des choses agréables à dire ou des critiques à formuler. C'est un élément fondamental à maîtriser, d'autant que les jeunes générations en sont très demandeuses.

Nous allons passer en revue les conditions générales de réussite du feed-back, puis quelques lignes directrices pour adresser un feed-back

constructif, et nous finirons par la meilleure façon de recevoir du feed-back, car c'est un apprentissage à plusieurs sens.

## **Modes de transmission des communications**

<b>Mode</b>	<b>Définition</b>	<b>Objectif</b>	<b>Exemple</b>
Communications verticales ascendantes * obligatoires	Remontée d'information par la ligne hiérarchique	Efficacité Contrôle	Documents à compléter Comptes rendus d'exécution
* facultatives		Satisfaction Améliorations	Boîte à suggestions
Communications verticales descendantes  * hiérarchiques	Transmission d'informations de la direction au personnel Communication du manager vers le collaborateur	Exécution des décisions	Ordres Règlements
* médiatiques	Communication directe de la direction à l'ensemble du personnel	Information générale du personnel	Journal d'entreprise Communiqué Affichage
* institutionnelles	Transmission d'informations par l'intermédiaire des représentants du personnel	Respect des obligations légales Valorisation des structures de dialogue social	Réponses aux réclamations transmises par les délégués du personnel Annonce d'un plan de réduction des effectifs au comité d'entreprise
Communications transversales * horizontales * obliques	Transmission d'informations entre services situés dans des filières hiérarchiques différentes sans passer par le supérieur	Accélérer les délais de transmission	Passerelles entre les services techniques et les services commerciaux pour le traitement d'une commande

	hiérarchique commun		
--	------------------------	--	--

## ***Conditions générales de réussite du feed-back :***

### **Les habitudes dans l'équipe**

Si l'état d'esprit général impulsé est le droit à l'erreur, que la phrase de Woody Allen, « si vous n'échouez pas de temps en temps, c'est le signe que vous ne faites rien d'innovant » est accrochée au frontispice de vos bureaux, alors il est assez simple de cultiver une philosophie de l'apprentissage continue, ou le feed-back a toute sa place.

### **Le sens du feed-back**

L'usage du feed-back est comme un bon arbitrage. Si un arbitre siffle obsessionnellement toutes les fautes, il n'y a pas de jeu possible sur le terrain. Choisissez donc vos combats en fonction du besoin d'apprentissage ou de la performance attendue. L'intention prime.

### **Oubliez la formulation sandwich ou « feed-back burger »**

Cette technique, qui consiste à trouver un élément positif avant de formuler une critique, puis de terminer par une note positive a tellement été utilisée qu'elle provoque l'effet inverse de celui attendu. La sincérité et la bienveillance sont préférables. Les personnes commettent, somme toute, rarement des fautes ou des erreurs exprès.

### **Une pratique continue et à plusieurs sens**

Si un manager donne des feed-backs fréquemment, aussi bien pour du positif que pour infléchir des améliorations, les angoisses liées au fait de se croire jugé disparaissent. Et si le manager demande aussi du feed-back à ses collaborateurs, les craintes fondent comme neige au soleil, pour peu que tout le monde apprenne les bonnes pratiques de l'exercice.

### **Recevoir du feed-back**

- Écoutez attentivement ce qui vous est offert.
- Reformulez pour garantir que vous vous êtes bien compris.
- Prenez des notes pour pouvoir y jeter un œil plus tard.
- Ne soyez pas sur la défensive, mais demandez des exemples pour clarifier et remettre les choses dans leur contexte.
- Décidez de ce que vous allez faire de l'information : changer des manières de faire, aller chercher de l'information complémentaire ou ne rien en faire.
- Examiner si ce feed-back ressemble à d'autres retours qui vous auraient été faits dans le passé. Dans ce cas, il est vraisemblable qu'un levier de développement s'offre à vous en décidant de vous emparer du sujet.

## **Les lignes directrices du feed-back constructif**

- Gardez vos sentiments sous contrôle. Il peut être utile d'attendre le lendemain si une action vous a fortement agacé.
- Ne portez pas de jugement sur la personne, c'est le comportement qui a besoin d'évoluer.
- Évitez les commentaires personnels et ce qui ressemble à de l'étiquetage.
- Ne commentez que les actions pour lesquelles la personne peut agir.
- Soyez spécifique. Donnez des exemples précis de ce qui pêche, ou, à l'inverse, de ce qui était spécifiquement remarquable.
- Soyez sincère.
- Écoutez jusqu'au bout le point de vue de la personne. Il y a toujours deux versions de la même histoire.
- Mettez-vous d'accord sur les résultats à obtenir, et sur les jalons ou délais pour y arriver.
- Enfin, le feed-back n'étant pas réservé à ce qui doit être amélioré, prenez au moins autant de temps pour exprimer des feed-backs positifs, qui sont autant d'occasions d'apprentissage et qui valoriseront indéniablement la force de vos messages quand un recadrage devra prendre place.

## **4. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Le manager, on l'a compris, ne peut plus se satisfaire d'être dans un management impersonnel. Il va devoir rendre sa contribution unique pour être dans le registre attendu par les jeunes. Les jeunes générations ont réintégré les émotions comme faisant pleinement partie de leurs vies et des processus de décisions. Les neurosciences nous apprennent qu'elles ont raison, qu'il n'y a pas de décision sans émotion (*cf.* les travaux de Francisco Varela, voir par exemple *L'erreur de Descartes*).

Mais les cohortes de managers en place ont surtout été élevées à l'école de la séparation de l'émotion et du travail... À tel point que certains le disent encore comme cela : « Les émotions, il faut les laisser au vestiaire », et qu'ils ne souhaitent pas se transformer en « assistantes sociales ».

Il y a donc nécessité, pour les managers, à explorer le registre émotionnel et développer leur acuité à évaluer ce qui se joue chez leurs collaborateurs.

#### **4.1 Définition de l'intelligence émotionnelle**

Les découvertes sur l'intelligence émotionnelle datent des années 1990. Elles ont été popularisées par Daniel Goleman et Richard Boyatzis en 1995, avec la sortie du livre *Emotional intelligence*. Il y a d'ailleurs une subtilité dans la traduction en français, car « intelligence » en anglais peut certes se traduire par intelligence, mais est surtout employé pour décrire ce qui a trait à l'information et au renseignement, comme dans CIA par exemple (Central Intelligence Agency). Ce détail a son importance, car ces travaux ouvrent plus la voie à un développement pour chacun qu'à un classement, où certains seraient intelligents et d'autres pas.

Selon ce courant, l'intelligence émotionnelle est « la capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel ». Cela suppose donc que l'on peut raisonner à partir des émotions – qui sont de vraies informations, utiles pour le maintien ou l'optimisation du bien-être – et produire, en conséquence, des comportements qui favorisent l'épanouissement personnel et l'adaptabilité.

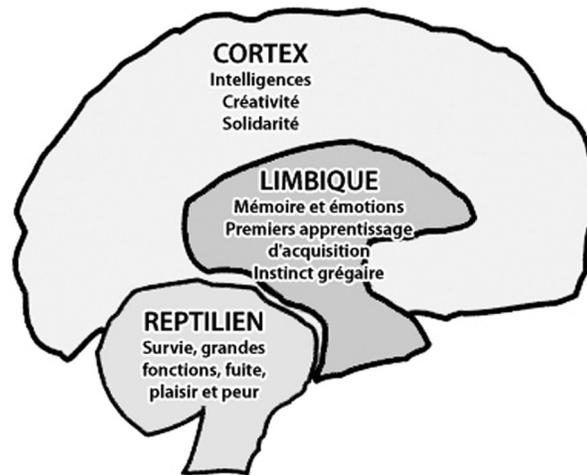


Figure 10.7 Le cortex cérébral

**Le cerveau reptilien** est le cerveau associé à la survie, celui qui déclenche peur, plaisir, fuite et agressivité. C'est le siège des fonctions vitales (respiration, homéostasie, etc.) et le cerveau le plus ancien et le plus rapide.

**Le cerveau limbique** est le cerveau mammifère ou animal. C'est le siège des émotions et, à ce titre, il élargit le panel des comportements au-delà de la reproduction, du combat, de l'inhibition ou de la fuite. C'est également le cerveau de la mémoire émotionnelle. Il permet l'élaboration de processus et d'automatismes, sur la base d'expériences répétées « vécues » par le cerveau reptilien. C'est le deuxième cerveau apparu historiquement. Il est plus sophistiqué, mais trois fois plus lent que le cerveau reptilien.

**Le cerveau « intelligent » ou néocortex** est apparu en dernier dans le processus de l'évolution. C'est le cerveau capable de fonctions cognitives supérieures : logique, prédiction, mémoire non émotionnelle. Il n'est le siège d'aucune émotion. C'est le cerveau le plus récent et le plus lent (dix fois plus que le limbique.)

Le conflit éventuel entre cerveau limbique (automatisme et émotions) et néocortical (logique, réflexion) peut provoquer un basculement dans un état d'urgence du cerveau reptilien, provoquant sans raison

l'inhibition, la colère, l'anxiété ou la peur. Pour certains neuroscientifiques, le bonheur consiste à comprendre le fonctionnement de ses cerveaux et éviter la contradiction entre les cerveaux limbique et supérieur, qui déclencherait un état reptilien inapproprié (celui-ci ne reçoit pas d'ordre des autres cerveaux). Le passage par des automatismes limbiques rapides, en décalage avec l'analyse néocorticale, doit être identifié et peut être évité. Une harmonie est possible entre les trois cerveaux, par exemple *via* la conjonction de plaisir, émotion et sens. Ce bon fonctionnement physiologique des trois cerveaux procure le bonheur.

## **4.2 Les compétences de l'intelligence émotionnelle**

Les managers les plus intelligents émotionnellement sont aussi les plus capables d'impulser des dynamiques créatives dans leurs équipes, ceux qui génèrent le moins de stress négatif et les rendent plus résilientes en cas d'échec. Regardons en quoi consistent les qualités qu'un manager peut aspirer à poursuivre dans l'exercice de ses fonctions :

- L'authenticité du manager.
- Une culture d'acceptation des émotions, pour gérer favorablement les émotions.

Cette manière d'agir n'empêche pas de poser des limites claires aux comportements qui découlent, mais diffèrent des émotions.

- L'expression d'émotions positives.
- L'expression de signes de reconnaissance positive, plutôt que ne relever que les échecs et les erreurs.
- L'écoute et l'ouverture aux différents points de vue, idées créatives, ressentis...

- La gestion rapide des conflits interpersonnels, pour éviter non-dits et dégradation de situations non réglées.
- La prise de décision juste et responsable, en lien avec les objectifs de l'organisation, les compétences et (si possible) les souhaits des travailleurs.
- La résolution des problèmes dès qu'ils se présentent, dans une dynamique de recherche d'amélioration constante.

(Source : Ilios Kotsou, dans *Intelligence émotionnelle et management*, De Boeck Supérieur, 2012)

### **4.3 Plan d'autoapprentissage de l'intelligence émotionnelle**

Bien sûr, de nombreux programmes existent aujourd'hui, y compris dans les plus prestigieux MBA, qui visent à développer le quotient émotionnel de leurs apprenants. Mais rien n'empêche de démarrer tout de suite, à son rythme, pour développer ces compétences. Voici un résumé des conseils de Richard Boyatzis, émanant du site du consortium pour l'intelligence émotionnelle, pour le développement de l'intelligence émotionnelle en autoapprentissage.

- Être au clair sur la place de la passion et des rêves dans sa vie. Pouvoir décrire la personne que l'on souhaite être, la vie et le travail auxquels on souhaite contribuer dans l'avenir. Être capable de décrire son moi idéal.
- Se connaître soi-même. Avoir une perception de qui on est vraiment.
- Être en capacité de décrire ses forces (les aspects que l'on souhaite garder) et ses faiblesses, ou les distances entre la personne que

l'on est et le moi idéal (les aspects pour lesquels un changement ou des adaptations sont attendus).

- S'autoriser à regarder avec distance ses forces et faiblesses, sans être accaparé par l'une d'entre elles.
- Mettre cet apprentissage dans son agenda personnel. Dans son planning, pas celui de quelqu'un d'autre. Vérifier que le plan d'apprentissage est compatible avec son équilibre vie/travail. Vérifier que les actions programmées sont en phase avec son mode d'apprentissage et son rapport avec la flexibilité.
- Expérimenter de nouvelles façons de penser et de faire. Utiliser son programme d'apprentissage pour apprendre de chacune des expériences.
- Se trouver des espaces psychologiquement sécurisants pour expérimenter l'appropriation de ces qualités.
- Utiliser et développer son réseau relationnel pour cet apprentissage. Échanger avec son coach, ses amis, ses relations, les mentors de son plan de progrès. Développer des échanges privilégiés lors desquels il est possible d'explorer chacun des nouvelles attitudes, habitudes, nouveau soi idéal, nouveau soi réel, nouvelles forces et faiblesses tout au long du processus d'apprentissage.
- Aider d'autres personnes dans un processus d'autoapprentissage.

Mais le management des émotions gagnera aussi à être travaillé au quotidien et, à cet effet, la manager coach aura besoin de vérifier si ses collaborateurs sont dans un confort émotionnel. Il ne s'agit bien évidemment pas de dorloter les collaborateurs, et ce n'est pas antinomique avec un degré d'exigence élevé, mais si nous sommes tous sensibles à la forme des messages, les jeunes générations sont encore plus regardantes sur les effets que les interactions avec leur

manager ont sur elles, c'est donc coup double que de se poser les questions suivantes :

- Quel impact émotionnel ai-je sur mes jeunes collaborateurs, en fonction de mes paroles, mes gestes, mes attitudes ?
- Quelles sont les postures qui les affectent le plus, positivement ou négativement ?
- Comment veux-je qu'ils se sentent quand ils me quittent quotidiennement ?
- En faisant telle ou telle chose, suis-je en train d'augmenter leur capital confiance ou de le diminuer ?
- Se sentent-ils assez à l'aise avec moi pour me poser des questions ou sont-ils assez à l'aise avec moi pour aborder tous les sujets ?
- Que puis-je mettre en œuvre qui me rapproche d'un objectif de confort émotionnel ?

Voici l'exemple de Julie, comptable dans une grande entreprise qui a rencontré quelques difficultés dans son travail du fait de sa psychorigidité. Elle a décidé de passer une maîtrise de gestion et voici son programme d'apprentissage émotionnel :

- Décider de devenir une personne souple et ouverte. Faire de ces qualités en jachère une clé pour devenir un contrôleur de gestion à la disposition des services.
- Repérer les signaux menant à une situation explosive, se souvenir qu'une critique ne peut être qu'un commentaire salutaire et expérimenter le fait de dire ce qu'elle pense sans agressivité.
- Tenir un journal de bord.
- Mettre dans l'agenda de la semaine quatre occasions de développer des qualités coopératives.
- Se positionner comme rapporteur des travaux collectifs de la promotion.
- Demander à un autre étudiant de lui signaler tous les moments où il l'a trouvée bornée, inflexible.
- Faire des jeux de rôles avec des situations à haute tension pour pouvoir essayer un nouvel apprentissage de maîtrise de soi.
- Aider une collègue de promotion à développer son propre programme d'apprentissage de la confiance en soi.

Julie a mis neuf mois à réaliser son rêve. Il y a encore quelques occasions sous stress intense, où l'ascenseur émotionnel la fait déraiser, mais elle a développé une qualité supplémentaire inattendue liée à la qualité de la relation qu'elle a nouée avec son « surveillant de rigidité » à l'université : l'autodérision. Julie est jugée par ses clients internes comme ayant une valeur ajoutée inestimable pour les projets de vente complexes.

Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, c'est un défi de taille qui attend le leadership de demain. Mais il faut constater aussi que ce renversement rend toutes ses lettres de noblesse aux managers, et que c'est une opportunité extraordinaire que d'inventer un nouveau métier, fondamentalement au service du développement des équipes, des personnes et des projets. Non seulement est-ce l'attente des jeunes gens, mais c'est aussi une nécessité pour toute entreprise qui prétend pouvoir compter dans l'avenir.

# 11 Le contrat d'engagement des jeunes recrues

Ce chapitre vous permettra de :

- Identifier les méthodes et postures à privilégier pour réussir la phase d'intégration ;
- Clarifier les actions et principes à privilégier pour stimuler l'engagement et créer les conditions d'un contrat gagnant-gagnant ;
- Cerner ce qui va favoriser l'autonomie et le développement des compétences au service de l'employabilité.

Dans cette troisième partie, après la métamorphose du leadership, il nous semble indispensable d'identifier les méthodes et postures à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux de l'engagement des jeunes Y et Z.

Comment, avec eux, créer les conditions en mesure de développer une relation de confiance, l'envie de s'investir dans la fonction confiée et de trouver ainsi leur place dans l'organisation et au sein de l'équipe ?

Dans ce management individualisé, la volonté d'apporter des méthodes aux managers de proximité doit toutefois éviter les deux risques suivants :

- La standardisation abusive, puisque nous savons que ces deux générations ne répondent pas, bien au contraire, à un seul

stéréotype : chaque personne est unique et revendique son droit à la différence...

- La démagogie, qui consiste à s'adapter aux attentes des jeunes en perdant de vue les objectifs et contraintes d'un manager : nous voulons rester ici dans un cadre réaliste et applicable par tous...

## **1. RÉUSSIR L'INTÉGRATION : LA BASE DE L'ÉDIFICE...**

L'expérience montre que la période d'essai peut être fatale à l'implication du jeune dans sa fonction et vis-à-vis de l'équipe. En effet, il n'attendra pas longtemps pour se faire une idée de l'intérêt ou pas... de s'investir dans le job. En la matière, le continuum entre processus de recrutement et d'intégration permet d'apporter la cohérence nécessaire.

### **1.1 Le pilotage du recrutement**

Encore trop souvent, le recrutement reste la « chasse gardée » de la direction des ressources humaines. L'encadrement opérationnel intervient à la marge, en fin de parcours, pour valider le choix. Il ne dispose pas d'un réel pouvoir de décision.

Aujourd'hui, cette situation n'est plus concevable. Certes, la direction des ressources humaines est garante de la politique de recrutement, mais elle ne doit plus gérer le processus comme elle pouvait le faire dans un passé récent, lorsque l'ambition légitime d'une entreprise était de conserver un salarié au moins une vingtaine d'années.

Nous ne sommes plus dans ce cas de figure. À l'instar du football professionnel, le « mercato » concerne, nous le savons, une période

beaucoup plus courte et le choix relève de l'adéquation du candidat au poste proposé. Le jeune, avant d'être infidèle... est avant tout mobile sur le plan professionnel. Pour sa part, il veut établir un contact direct et transparent avec son futur responsable et cette situation laisse peu de place aux intermédiaires.

Il veut savoir à qui il va avoir « à faire » et poser des questions concrètes sur l'organisation, l'ambiance, les principes en vigueur. L'expérience montre que l'authenticité des échanges entre le hiérarchique et le candidat est un révélateur précieux sur l'envie de travailler ensemble, pour l'un comme pour l'autre.

En cela, le recrutement doit être piloté par la hiérarchie directe. Elle n'a pas vocation à être experte dans le domaine du recrutement, et elle pourra utilement être coachée par la direction des ressources humaines, ou assistée si nécessaire par un prestataire externe.

Voici quelques conseils utiles pour gérer efficacement cette étape du recrutement, en sachant prendre en compte les caractéristiques des nouvelles générations :

Pratiques spécifiques du recrutement : ce qui doit être fait...	Conditions de réussite : points de vigilance...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir créer un climat de confiance en vous intéressant dès le démarrage de l'entretien à la personne plutôt qu'à la candidature.</li> <li>• Explorer les centres d'intérêt et les hobbies pour identifier les éléments de personnalité et les motivations.</li> <li>• Personnaliser l'argumentaire de présentation de la fonction à partir des attentes exprimées.</li> <li>• En cas de réponse négative, savoir faire un retour utile à l'intéressé sur les points forts de sa candidature et les raisons qui motivent votre choix, afin de l'aider dans ses prochaines recherches.</li> <li>• Formaliser le contrat de travail en mentionnant clairement ce qui est non négociable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'impliquer dans la relation si vous voulez qu'il s'implique lui-même.</li> <li>• Accepter un mode de fonctionnement débridé et ne pas rester figé sur votre canevas d'entretien.</li> <li>• Faire appel à des jeux de rôle ou simulations pour cerner le savoir-être du candidat.</li> <li>• Ne pas survendre la fonction et éviter les projections sur le moyen terme : l'intérêt doit se focaliser sur le poste actuel et le moment présent.</li> <li>• Savoir être explicite sur les droits et les devoirs de la fonction, notamment les contraintes et exigences : règles de vie, horaires, codes vestimentaires...</li> <li>• Être réactif dans la réponse pour être en phase avec le besoin d'immédiateté du candidat.</li> <li>• Associer certains membres de l'équipe à la phase de recrutement pour faciliter l'intégration.</li> </ul>

L'analyse proposée ci-dessus est pour partie extraite de la publication d'un référentiel de compétences intergénérationnelles publié en 2015, auquel nous avons apporté notre expertise dans le cadre du dispositif Outil-âge-RH.

Dans le recrutement des jeunes recrues, il est intéressant de mesurer le chemin parcouru ces cinq dernières années, en constatant notamment :

- la volonté de créer un confort relationnel propice à l'échange plutôt que la volonté de débusquer ce que le candidat veut cacher ou embellir ;

- l'intérêt porté au savoir-être et au vécu du candidat dès lors que la place du diplôme devient moins centrale dans les critères de choix ;
- une moindre exigence formulée sur le CV en matière d'expérience professionnelle au profit des expériences de vie au sens large ;
- la prise en compte de l'équilibre attendu entre vie personnelle et professionnelle : aborder la question des horaires ou conditions de travail n'est plus ressenti comme une posture de non-engagement.

Les jeunes recherchent l'authenticité et, dès lors qu'ils se trouvent dans une ambiance constructive, ils sont prêts à jouer le jeu et à se révéler tels qu'ils sont. Le manager doit être capable de s'inscrire dans ce même niveau d'implication en sachant mettre en valeur l'emploi et exprimer clairement les attendus, contraintes et règles. La légitimité auprès du jeune se construit dans ce processus de recrutement, à travers la clarté de son engagement et la cohérence de ses propos. Par ailleurs, ce qui pouvait être explicite naturellement avec d'autres générations dans le domaine des normes et règles de vie ne l'est pas avec les deux dernières. Cela oblige l'entreprise et le manager à « serrer le jeu », en précisant clairement ce qui n'est pas négociable. Cela explique aussi pourquoi les contrats de travail intègrent dorénavant de nouvelles rubriques sur les horaires, les codes vestimentaires ou autres obligations réglementaires (sécurité, hygiène). La clarté du cadre de travail évite ensuite les malentendus et ambiguïtés et favorise à terme l'engagement du jeune salarié.

## **1.2 Les enjeux et objectifs de l'intégration**

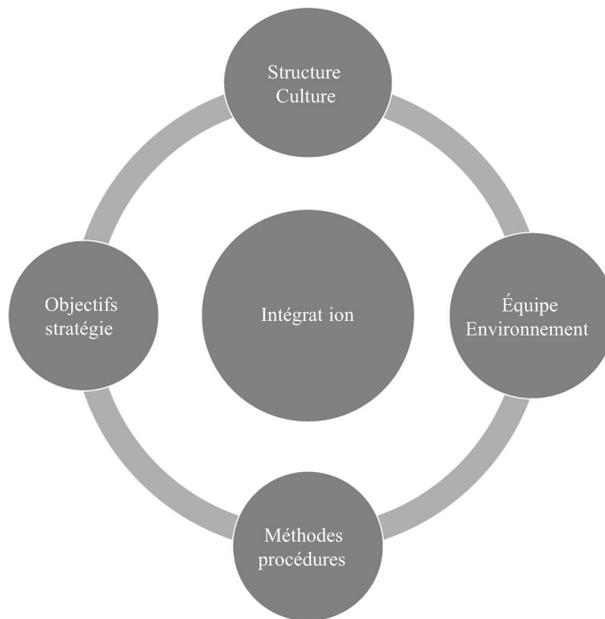
Avec l'arrivée des membres de la génération Y, le processus d'intégration prend depuis quelques années une ampleur inégalée en termes d'enjeux. Il ne peut se réduire à l'assimilation d'une nouvelle

recrue et à son formatage pour que celle-ci s'inscrive docilement dans l'organisation et le respect des méthodes et procédures.

Aujourd'hui, nous parlons d'intégration, ce qui signifie que l'entreprise reconnaît explicitement que ces jeunes apportent, dans le métissage culturel, une valeur ajoutée et des particularismes qu'il faut savoir accueillir et prendre en compte. C'est un processus dans lequel une personne incorpore une communauté et inversement.

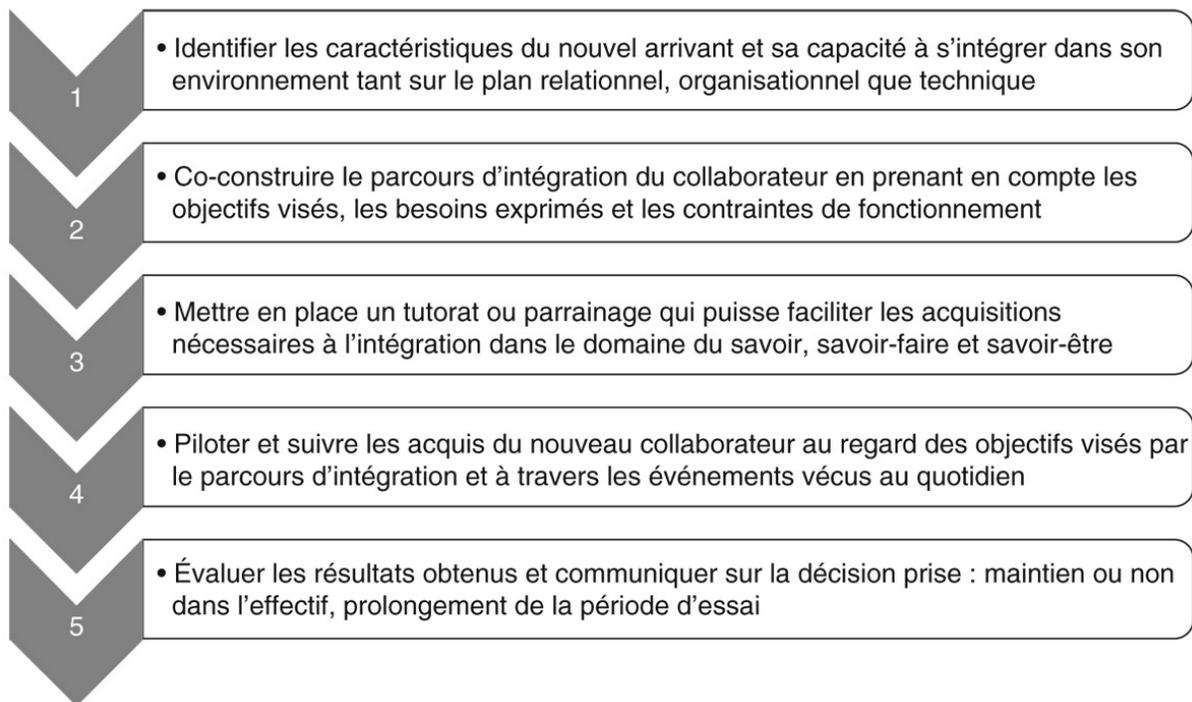
L'ambition pour l'encadrement est de favoriser l'appropriation de la stratégie et de l'organisation... mais aussi l'acculturation aux valeurs de l'entreprise et l'appartenance à l'équipe. Comprendre la raison d'être de l'entreprise et sa propre histoire est une étape dont il ne faut pas occulter l'importance.

Dans le même temps, le jeune apporte son inexpérience, à travers le questionnement et une contribution active dans la mise en place de son parcours d'intégration. Cela représente de nombreux enjeux pour cette période initiale qui, par ailleurs, doit aussi statuer sur le maintien ou non dans l'effectif.



**Figure 11.1 La démarche d'intégration**

L'intégration s'inscrit dans une démarche d'inclusion à court terme, dans laquelle le manager se retrouve en première ligne, même s'il pourra s'appuyer utilement sur d'autres ressources que lui-même. Nous aurons ultérieurement l'opportunité de clarifier le partage des responsabilités avec le tuteur. C'est lui qui assume pleinement cette responsabilité et qui doit en définir les modalités d'action. Les principaux objectifs du manager sont les suivants :



**Figure 11.2 Les objectifs du manager dans le processus d'intégration**

Inutile de préciser que la manière dont le jeune sera accueilli le premier jour sera, pour lui, un indicateur significatif du respect qu'on lui porte.

Nous recensons ici les principales actions à conduire :

1. L'envoi d'un livret ou d'une vidéo d'accueil quelques jours avant l'arrivée facilite la prise de contact avec l'entreprise. Il permet au nouveau collaborateur de prendre ses premiers repères et de clarifier ses besoins d'information.
2. L'intéressé doit disposer, dès son premier jour de travail, sur le plan matériel et administratif, de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.
3. Le parrain ou tuteur désigné pour assurer l'accompagnement doit être clairement responsabilisé et préparé pour assumer cette

mission (temps, formation...).

4. Faciliter l'arrivée du jeune par une réflexion collective au sein de l'équipe, afin de faire de cette démarche un projet partagé.

### 1.3 Les pratiques gagnantes de l'intégration

L'expérience montre que la relation de confiance est la clé de voûte de la réussite. Sans elle, rien ne pourra réellement se faire. La confiance est le point de passage obligé et elle doit être considérée comme un objectif de management en soi, pas la résultante.

La confiance se construit dans l'attention portée au jeune collaborateur et à son besoin de personnalisation. Il ne veut pas être comparé aux autres puisqu'il est unique et il souhaite que l'on reconnaisse son identité.

Dans la construction de cette relation de confiance, nous voudrions mettre en valeur quatre éléments qui s'avèrent déterminants dans la réussite :

- **La cohérence** : elle concerne le discours et les actes et se traduit à travers les objectifs, le système d'organisation et les règles de fonctionnement.
- **L'éthique** : faire les choix dans le respect de soi-même et des autres à travers des postures telles que la transparence, le respect de la vie privée.
- **La coopération** : ne pas diviser pour mieux régner et manifester la volonté de faciliter les échanges et la solidarité au sein d'une équipe.
- **L'équité** : cette notion est plus subtile à manier que l'égalité avec laquelle elle est souvent comparée.

## Parole d'expert

L'égalité renvoie à un monde rationnel, géométrique et objectif [...].

Mais l'équité est autrement importante ! Il s'agit de la subtile reconnaissance des différences : à égalité de performance objective reconnue, le mérite de chacun ne doit pas être confondu. Le plus modeste doit donc être mieux reconnu que le plus talentueux.

Et moi, est-ce que je me donne le mal de dépasser la confortable égalité institutionnelle pour m'efforcer d'être équitable, c'est-à-dire de comprendre l'autre, son système de valeur, la perception personnelle qu'il a de sa contribution ?....

Hervé Serieyx, *Confiance mode d'emploi* (Maxima)

La confiance est un état qui ouvre de grandes perspectives pour le manager dans la capacité à pouvoir évaluer dans un climat serein, de pouvoir déléguer une responsabilité ou bien encore de pouvoir bénéficier d'un reporting fiable. Pour le collaborateur, cela ouvre la possibilité de prendre des initiatives, d'exprimer ses sentiments et désaccords et de gérer plus facilement le stress dans les situations délicates.

Dans cette logique, nous vous proposons de découvrir ci-après, dans le domaine de l'intégration, les pratiques à privilégier et les conditions de réussite :

Pratiques spécifiques : Ce qui doit être fait...	Conditions de réussite : Les points de vigilance...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la découverte réciproque à travers une approche informelle pour mieux se situer l'un par rapport à l'autre et faire émerger les modalités de coopération et zones de conflits potentiels.</li> <li>• S'intéresser à la personne... pas seulement à son activité professionnelle.</li> <li>• Coconstruire un parcours d'intégration personnalisé et être au clair sur les étapes et objectifs de l'intégration.</li> <li>• Définir avec le parrain ou le tuteur les objectifs visés par sa mission et les interactions à prévoir avec le manager.</li> <li>• Cadrer les droits et les devoirs : définir ce qui n'est pas négociable et recadrer dès la première dérive.</li> <li>• Clarifier avec la nouvelle recrue les règles de confidentialité : ce qu'il peut dire ou ne pas dire à l'extérieur de l'entité.</li> <li>• Faire un rapport d'étonnement après quelques jours pour identifier ses surprises et propositions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être attentif à la qualité de l'accueil au sein de l'équipe, mais aussi à la préparation matérielle du poste de travail : accès informatique, outils...</li> <li>• Accorder sa confiance <i>a priori</i> : elle ne se donne pas... mais elle peut se perdre.</li> <li>• Multiplier les échanges informels de courte durée pour désamorcer un risque d'échec.</li> <li>• Bien faire la différence entre relationnel et affectif.</li> <li>• Clarifier le planning de rencontre pour organiser sa disponibilité.</li> <li>• Consacrer du temps à décrypter les us et coutumes et les codes de l'entreprise : mieux vaut prévenir que guérir.</li> <li>• Accorder un budget temps au parrain ou tuteur pour qu'il puisse assumer pleinement sa mission.</li> <li>• Identifier les signaux faibles : il vaut mieux prévenir les tensions que devoir gérer d'éventuels conflits.</li> </ul>

L'expérience montre qu'au-delà de la relation de confiance, la coconstruction du parcours d'intégration, ainsi que la qualité de l'accompagnement, sont déterminantes dans la réussite. Consacrons un peu de temps pour clarifier les modalités d'action à privilégier.

### **La coconstruction du parcours d'intégration**

L'entreprise doit être en mesure de formaliser le parcours d'intégration, mais elle ne doit pas pour autant considérer cette démarche comme figée et dirigiste. S'il existe, à l'initiative de la

direction des ressources humaines, une démarche « corporate », celle-ci ne doit pas être un dogme et un carcan.

Le dispositif doit garder de la souplesse dans sa conception, pour faire place aux aléas, mais surtout pour impliquer le nouvel arrivant.

Les membres des nouvelles générations souhaitent un management personnalisé de leur intégration et attendent que leurs particularités et besoins soient pris en compte.

L'entretien de découverte incarne cette attitude d'ouverture du manager soucieux de comprendre les besoins et attentes de son jeune collaborateur avant de « plaquer » une démarche sans doute très rationnelle dans l'absolu, mais pas forcément en phase avec le profil et les modes de fonctionnement de l'intéressé.

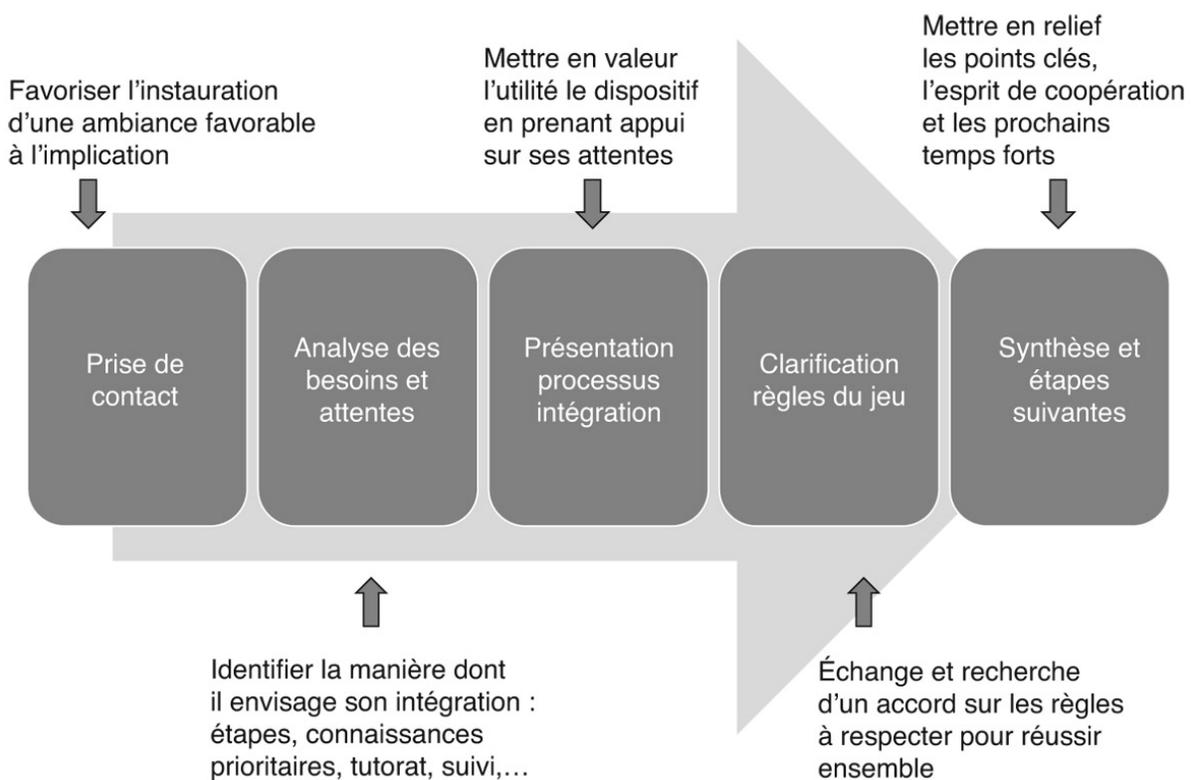


Figure 11.3 Entretien de découverte

La démarche à préconiser est la coconstruction du parcours d'intégration et celle-ci peut intervenir après la première semaine, puisque les premières étapes que sont les acquisitions de base s'imposent d'elles-mêmes.

Cette coconstruction présente plusieurs avantages :

- Accroître la relation de confiance et répondre ainsi aux besoins de considération et de valorisation des jeunes ;
- Développer l'engagement et la volonté de se responsabiliser ;
- Favoriser l'appropriation des acquis par une adaptation du parcours aux expériences précédentes et au profil de l'intéressé(e).

Cette co-construction du parcours d'intégration permet d'écouter les propositions du jeune, mais elle offre aussi au manager la possibilité, au regard de sa propre expérience, d'argumenter ses propres choix en donnant du sens aux compétences à acquérir. C'est la qualité de l'interaction qui permet souvent de trouver le meilleur compromis.

La finalité poursuivie est d'aboutir à une décision commune sur le parcours à retenir (étapes, résultats attendus, moyens à mettre en œuvre) en clarifiant les engagements réciproques des différents acteurs.

Les modalités du suivi et de l'évaluation des résultats font évidemment l'objet d'un tel accord :

- Comment, ensemble, va-t-on organiser le feed-back ?
- Quelle va être la fréquence des rencontres entre le manager et la jeune recrue ?
- Sur quels critères va s'analyser la réalisation des objectifs fixés ?

## Exemple

Il peut être intéressant d'associer une jeune recrue à l'amélioration des outils mis à sa disposition dans le cadre de l'intégration. À titre d'exemple, deux jeunes très critiques sur la qualité du livret d'accueil de leur entreprise se sont retrouvés face au défi de le réformer. Ce classeur, composé d'une cinquantaine de pages, s'est alors transformé trois jours plus tard en une vidéothèque de cinq capsules d'une durée inférieure à deux minutes, d'une infographie disponible sur l'intranet et d'un quizz présenté sous forme de chasse au trésor.

Faire confiance aux jeunes pour trouver eux-mêmes des réponses à leurs besoins est une stratégie gagnante, comme celle de faire appel à leur sens critique et à leur pragmatisme dans la résolution de problème.

Dans cette logique, le rapport d'étonnement n'est pas un nouvel outil pour nos entreprises, mais il doit devenir incontournable dans le processus d'inclusion. La programmation s'envisage utilement à l'issue du premier mois.

Cette pratique est souvent formaliste, confidentielle et à l'initiative de la direction des ressources humaines. À quoi bon ? Elle gagne à être, avant tout, un outil au service du management et de l'intégration. L'efficacité repose avant tout sur le climat de confiance mis en place et les modalités peuvent faire l'objet d'une concertation. Il faut que cela reste un plaisir, pas une contrainte. Les jeunes préfèrent s'exprimer oralement, dans le cadre d'une interaction, plutôt que par écrit. Soyons soucieux de préserver la finalité de la procédure.

1. Qu'est-ce qui te surprend dans notre entreprise ?...
2. Quel est le point fort qui t'étonne le plus ?...
3. Quel a été le point faible le plus inattendu ?...
4. Qu'est-ce qui, dans les pratiques actuelles, devrait être abandonné?

**Figure 11.4 Rapport d'étonnement**

Ce n'est pas l'instrument qui va systématiquement permettre de repenser les orientations stratégiques de l'entreprise, mais il va modestement permettre de comprendre la logique de l'intéressé, ses incompréhensions, et désamorcer ainsi quelques malentendus.

### **La partition des responsabilités**

La qualité de l'accompagnement est une autre clé de la réussite. Une grande partie du succès réside dans la complémentarité du travail accompli entre le manager et le tuteur, sans perdre de vue que la jeune recrue ambitionne d'être, elle aussi, un acteur clé de sa propre intégration.

En aucun cas le manager ne peut se dédouaner de ses obligations vis-à-vis de la nouvelle recrue, mais faute, le plus souvent, d'une disponibilité suffisante, il doit responsabiliser un tuteur pour accompagner au quotidien le jeune dans son parcours d'intégration.

Le parcours d'intégration est le support sur lequel peut se construire cette répartition des rôles et des activités :

<p><b>Fonctions du manager dans l'intégration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pilotage</b> : clarification des objectifs visés, des moyens à mettre en œuvre, des responsabilités des différents acteurs impliqués dans la démarche.</li> <li>• <b>Organisation</b> : préparation du poste et des conditions d'accueil, co-élaboration des différentes étapes du parcours d'intégration.</li> <li>• <b>Accompagnement</b> de l'apprenant, mais aussi du tuteur dans une approche de confiance : feed-back, mise en place d'actions d'ajustement pour gérer les difficultés et aléas.</li> <li>• <b>Évaluation des acquis</b> de l'apprenant lors des différents points d'étape.</li> </ul>
<p><b>Fonctions du tuteur dans l'intégration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guidance</b> : il co-élabore avec l'apprenant le parcours d'intégration sur la base d'un co-diagnostic des prérequis et la prise en compte des attentes et motivations.</li> <li>• <b>Transmission</b> des connaissances et des savoir-faire du métier en lien avec les situations de travail.</li> <li>• <b>Socialisation</b> des savoir-être et postures professionnelles : appropriation des règles et valeurs internes, facilitation des relations avec l'équipe et l'environnement professionnel.</li> <li>• <b>Suivi des acquis</b> : il aide l'apprenant à mesurer l'écart entre son niveau de pratique et les attendus, valorise la progression, identifie les axes de travail à privilégier pour répondre aux objectifs visés.</li> </ul>

Un entretien tripartite permet utilement de clarifier les rôles de chaque acteur dans ce processus pour éviter les risques de confusion. Certaines entreprises font le distinguo entre la fonction de parrain et de tuteur. Le parrain intervient de manière formelle, avec un temps fort lors de la première semaine, puis il joue souvent un rôle plus informel par la suite. C'est le « grand frère », et la proximité d'âge est un atout : il est toujours plus aisé de communiquer avec quelqu'un de sa génération. Le tuteur aura, dans ce cas, un rôle plus orienté sur le transfert des compétences techniques. Il y a de fait des avantages à faire le choix d'une telle approche, mais aussi la complexité d'y inclure un nouvel acteur.

L'accompagnement des premières semaines est déterminant dans la réussite. La fonction de tuteur doit disposer de moyens en temps et d'une préparation suffisante pour s'exprimer efficacement. La valorisation fait souvent aussi défaut.

## **2. STIMULER L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL**

La manière de communiquer doit évoluer et cet exercice n'est pas aisé, car de nombreux managers ont l'habitude de privilégier la dimension impersonnelle, formelle et factuelle... là où il va être dorénavant nécessaire de savoir parler d'une manière personnelle, informelle et sensorielle.

Il est important de parler au cœur, pas à l'intellect. Nous revenons ici sur la capacité des managers à gérer les émotions.

### **2.1 La capacité à donner du sens**

La capacité à donner du sens trouve aussi rapidement ses limites avec les jeunes, lorsque la mission confiée n'est pas en prise directe avec le vécu ou l'intérêt personnel. L'argumentation de la hiérarchie qui justifie le respect des horaires chaque matin par la volonté de satisfaire les clients a rarement de l'impact. En quoi le fait d'arriver avec cinq minutes de retard peut-il justifier, selon ce critère, d'être identifié comme quelqu'un d'insuffisamment impliqué sur le plan professionnel ? Cette réalité génère de l'incompréhension chez les nouveaux venus.

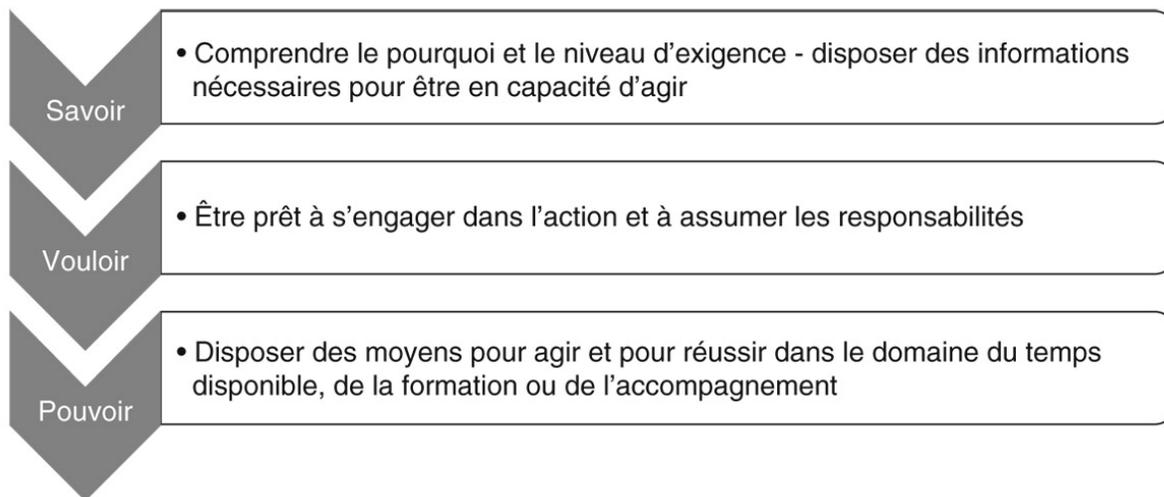


Figure 11.5 Les leviers de l'engagement

Sur un tel sujet, les jeunes contre-argumentent facilement, en disant notamment que le nombre d'appels de clients en début de journée justifie rarement l'effectif disponible. Il faut alors beaucoup de talent pour faire comprendre au jeune la rationalité d'une telle décision. La paresse intellectuelle qui consiste à évoquer systématiquement les mêmes principes trouve rapidement ses limites. La réponse à donner ne doit pas être stéréotypée et le manager devra trouver la bonne argumentation dans le système de valeurs de l'intéressé et ses propres intérêts.

L'engagement repose sur les trois fondements suivants :

1. L'intéressé(e) sait pour quoi il est utile d'agir : l'action a du sens pour lui, il comprend ses enjeux et son bien-fondé ;
2. L'intéressé(e) a envie de passer à l'action : au-delà du bien-fondé de l'action pour l'entreprise, il y trouve une réponse qui répond à sa propre vision ou son propre intérêt personnel (image, employabilité, innovation...) ;

3. L'intéressé(e) visualise la manière de passer à l'action (étapes, moyens) et se sent en capacité de réussir.

Que ce soit pour le respect des normes ou l'adhésion aux objectifs fixés, le manager devra connecter systématiquement le besoin de l'entreprise à celui du jeune. Qu'a-t-il à gagner ou à perdre, voilà un discours qu'il peut entendre. Nous savons que les jeunes Y et Z sont soucieux de préserver leurs propres intérêts. C'est bien dans ce registre personnalisé qu'il faudra puiser les argumentations qui vont donner du sens à l'action.

## **2.2 La stratégie relationnelle**

La stratégie relationnelle avec les nouvelles générations prend un virage important.

Auparavant, la logique d'assimilation voulait que le jeune salarié soit en premier lieu dans l'obligation de prouver son obéissance aux règles et aux normes en vigueur, avant de se voir responsabilisé. Il devait faire acte d'allégeance et le « bizutage » s'inscrivait parfois dans cette logique initiatique. La prise en compte de la personne et de ses attentes n'intervenait que lorsque l'intéressé avait apporté toutes les garanties. Il faisait alors partie de la famille.

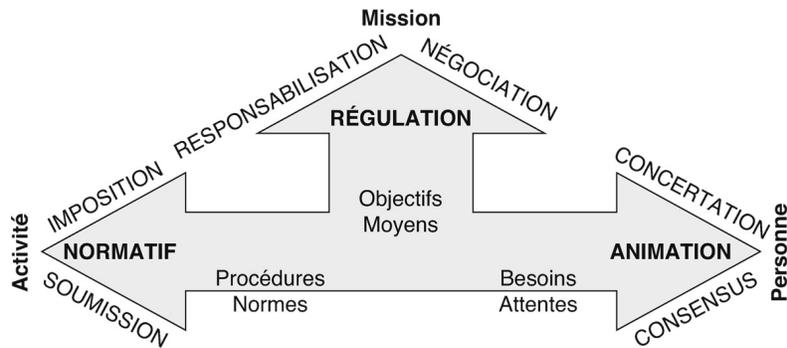


Figure 11.6 La stratégie relationnelle

Aujourd’hui, inutile de dire que le processus d’intégration ne peut suivre un tel cheminement. Le jeune doit avoir rapidement l’opportunité de s’exprimer et d’être partie prenante dans la construction, la mise en place et l’évaluation de son parcours d’intégration. C’est bien parce qu’il y a rapidement cette prise en compte de ses besoins et attentes qu’il devient aussi plus aisé de lui faire comprendre et respecter l’organisation en place. En effet, il est plus facile de faire accepter le non-négociable lorsque le manager fait preuve d’ouverture d’esprit.

Comment écouter ce que les jeunes ont à nous dire ?

N’en doutons pas, cela représente un vrai défi pour un manager qui se doit de gérer la production et de faire face aux aléas et sollicitations quotidiennes. Nous avons déjà évoqué le ressenti des jeunes concernant l’absence de disponibilité des encadrants et le stress lié à cette situation. Les statistiques sur le temps consacré par les managers à l’accompagnement individuel confirment cette réalité. En effet, selon une étude du Syntec de 2014, seulement 10 % du temps est investi dans l’accompagnement individuel et collectif et, en moyenne, un manager ne consacre guère plus de 20 minutes par semaine à chacun de ses collaborateurs.

Sans un réel investissement en temps, il n'y aura pas de résultat. Un changement de posture s'impose chez les managers, qui doivent considérer l'accompagnement comme une priorité stratégique dans leur métier ; cette volonté doit s'exprimer dans leur gestion du temps. L'empathie et la capacité d'écoute incarnent la centration sur la personne et la compréhension de ses besoins et difficultés. Au manager de savoir gérer les signaux faibles, mais plus encore de produire un accompagnement qui apporte une réelle valeur ajoutée aux collaborateurs.

### **2.3 Le contrat gagnant-gagnant**

Une approche lucide consiste à garder à l'esprit qu'il est toujours plus facile de ne pas s'engager que de le faire. Et ce constat vaut aussi pour le manager. Celui-ci ne pourra impliquer un collaborateur que s'il s'implique lui-même. L'exemplarité du manager se mesure dans son implication relationnelle, mais aussi dans sa capacité à apporter une réelle valeur ajoutée.

À partir de ce constat, quels vont être les ingrédients qui vont déclencher chez une personne l'envie de se responsabiliser ?

Pratiques spécifiques : ce qui doit être fait...	Conditions de réussite : Les points de vigilance...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer la nouvelle recrue comme un(e) partenaire et non comme un(e) subalterne : l'intéressé(e) travaille avec vous, mais pas pour vous.</li> <li>• S'inscrire dans une démarche gagnant-gagnant où la rétribution (argent, reconnaissance, formation, souplesse) est perçue comme équilibrée par rapport à la contribution (temps, efforts, résultat obtenu...).</li> <li>• Proposer des objectifs sur des cycles courts pour stimuler l'envie... et maintenir l'engagement.</li> <li>• Clarifier le niveau d'autonomie : mettre en valeur le champ d'intervention, mais cadrer les limites à ne pas franchir.</li> <li>• Répondre aux besoins de diversité et de renouvellement dans les activités confiées.</li> <li>• Favoriser le travail en binôme ou en mode projet en laissant de l'initiative sur la manière de s'organiser.</li> <li>• Proposer une communication directe, transparente, en temps réel, sans formalisme</li> <li>• Argumenter en faisant des analogies avec son propre univers : musique, famille, sport, jeux vidéo...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtir votre légitimité sur la compétence relationnelle (proximité, écoute...), pas sur l'autoritarisme.</li> <li>• Être enthousiaste et donner envie : la communication est physique avant d'être verbale.</li> <li>• Connecter l'objectif à atteindre au système de valeurs et au projet de développement personnel.</li> <li>• Montrer que les contributions sont plus reconnues que l'ancienneté ou les statuts.</li> <li>• Prévenir les risques de court-circuitage ou de surenchère.</li> <li>• Être réactif dans le traitement des demandes d'information (tout... tout de suite).</li> <li>• Accepter l'idée que le jeune collaborateur est multitâche : capable de faire plusieurs tâches en même temps (travailler en écoutant de la musique, par exemple).</li> <li>• Insister sur les règles de confidentialité et le devoir de réserve.</li> <li>• Accorder le droit à l'erreur : il n'y a pas d'échec, que des expériences.</li> <li>• Exprimer clairement son niveau d'exigence, mais savoir le faire en jouant la carte de l'encouragement.</li> </ul>

Le gagnant-gagnant consiste à comprendre la position de l'autre et à prendre en compte ses propres intérêts. Bien souvent, l'argumentation du hiérarchique liée à une demande trouve son origine dans les besoins de l'organisation et du client. Ce qui donne sens, c'est le besoin de l'entreprise, pas celui du collaborateur.

En quoi ce qui est demandé l'aide à grandir, apporte du changement, répond à son besoin d'échange, développe un nouveau savoir-faire ? Pas besoin d'être créatif ou de faire preuve d'éloquence pour trouver le levier qui stimule l'envie d'agir. Il faut juste connaître son collaborateur et ses motivations.

Chacun doit se sentir responsable de ses actes et de ses choix. C'est bien le jeune qui, au bout du compte, fait le choix de s'investir ou pas. Pour cela, il veut disposer de marge de manœuvre, mais il souhaite pouvoir l'accomplir dans un environnement où le plaisir prime sur le devoir ou le sens de l'effort.

## 2.4 La question du plaisir

La question du plaisir est rarement abordée au sein de l'entreprise, parce que celle-ci ne se sent pas légitime pour y répondre. Le travail est perçu avant tout comme une obligation et, dans un contexte aussi précaire, il pourrait être inconvenant d'avoir une telle exigence lorsqu'on devrait se satisfaire d'en avoir un.

Étymologiquement, le mot *travail* vient de *tripalium* qui, en latin, peut se traduire par objet de torture. Ainsi, le décor est vite dressé. Le travail équivaut à une souffrance, et celui-ci doit être naturellement pénible et aliénant. Dans la Grèce antique, le fait de travailler signifie que l'on renonce au plaisir. Après avoir été une servitude, le travail devient un devoir. Dans la doctrine marxiste, les travailleurs consomment leur force de travail au bénéfice de ceux qui détiennent les moyens de production. Ainsi, un ouvrier n'est propriétaire que de sa force de travail.

Avec un tel héritage culturel, il devient presque inconcevable d'imaginer que l'on puisse prendre du plaisir au travail... et plus difficile encore d'imaginer que cela puisse devenir une revendication.

**Cette approche, nous aimerions l'aborder à  
travers l'anecdote suivante :**

Un entraîneur de football en charge du Centre de formation d'un grand club professionnel formulait récemment comme demande, dans son propre coaching, le souhait de développer le sens de l'effort chez ses jeunes joueurs. Ils n'étaient pas, à ses yeux, suffisamment conscients de leur chance et prêts à se faire « mal » pour progresser. Eux, de leur côté, exprimaient sans retenue l'ennui ressenti à faire à l'entraînement, chaque semaine, les mêmes exercices et s'interrogeaient sur le fait de savoir s'il n'était pas possible d'atteindre la performance à travers des exercices plus ludiques. Faut-il fatalement avoir recours à des méthodes routinières et fastidieuses pour prétendre à l'excellence ? Inutile de dire que cette approche était perçue comme inacceptable par l'entraîneur et qu'il s'agissait pour lui d'un comportement d'enfants gâtés. La possibilité d'exercer le plus beau métier du monde impose des sacrifices. Cet entraîneur ne peut comprendre une telle ingratitude vis-à-vis de lui, qui n'a qu'une passion : celle de transmettre son expérience...

Dans cette anecdote, il est clairement repérable que le logiciel des jeunes n'est pas celui de leur entraîneur et que le désaccord relève plus, ici, des valeurs et des croyances, que d'un différend relatif à l'objectif poursuivi.

Dans l'entreprise, cette situation trouve de multiples résonances dans les pratiques vécues au quotidien : la recherche du plaisir est souvent perçue comme contre-productive. Les managers s'intéressent aux compétences et aptitudes d'un collaborateur, mais accordent rarement de l'intérêt aux goûts et préférences.

Nous le voyons bien dans la manière d'aménager les locaux professionnels où, le plus souvent, rien n'est fait pour faciliter l'appropriation des lieux et les échanges. Bien au contraire, la démarche vise à réduire sans cesse le prix du mètre carré et cette

préoccupation n'est d'ailleurs pas complètement étrangère au développement du télétravail.

Le management s'adresse aux individus, mais pas aux personnes. L'individu représente l'élément basique d'un système. Il a pour vocation à s'adapter à l'organisation en place, aux procédures et normes en vigueur. Rappelons l'existence des quelque 20 000 normes de la certification qualité, qui laissent peu de place à l'initiative individuelle. Sans oublier celles qui sont liées à la productivité ou à la sécurité au travail. Cette centration sur la maîtrise des processus plutôt que sur la satisfaction du corps social rend délicate la prise en compte des besoins individuels.

Ainsi, un collaborateur souhaitant pouvoir écouter de la musique sur son poste de travail se verra subir un refus de sa hiérarchie sous prétexte d'un accroissement contestable de la dangerosité. Un autre, investi dans le milieu associatif, voit sa demande d'un aménagement de son temps de travail être refusée au nom de l'équité, la hiérarchie estimant de ne pas pouvoir répondre à un tel besoin sans se sentir dans l'obligation d'ouvrir ce droit à chacun.

Le management prône l'individualisation des mérites, mais il ne veut pas franchir le pas de la personnalisation. Et pourtant, le plaisir dans le travail est une notion intime qui ne peut s'appréhender qu'à partir des centres d'intérêt et appétences d'une personne. Mes attentes ne sont pas forcément celles des autres.

Nous ne savons que raisonner en termes de système et une telle approche trouve rapidement ses limites, dans un contexte où le besoin de personnalisation devient si essentiel. Dans l'entreprise, c'est le même menu pour tous et pas la restauration à la carte. Un collaborateur n'a d'existence propre qu'au sein du collectif. En arrière-plan, il y a aussi, dans l'esprit de l'encadrement, le risque d'ouvrir la

boîte de Pandore et de s'exposer à une surenchère dans les revendications.

Face à l'exigence de compétitivité, il devient urgent pour l'entreprise de se poser les bonnes questions et de remettre en cause son ADN. Le travail n'est pas une valeur, c'est un lieu d'affirmation de soi et d'épanouissement. Nous savons notamment que les jeunes générations accordent une grande importance à l'ambiance de travail, la convivialité et la qualité des conditions de travail.

En la matière, il est indispensable de remettre en cause la frilosité avec laquelle on aborde les questions liées aux conditions de travail.

Toutefois, sous la poussée des nouvelles générations, nous voyons poindre des initiatives intéressantes : crèche au sein de l'entreprise, conciergerie proposant des services tels que réservation de spectacles, pressing et autres services pour faciliter la vie au quotidien. Des salles de détente sont aménagées pour donner envie d'y venir. Les formations deviennent plus ludiques avec l'apport de la vidéo et les forums d'échanges.

Nous pourrions citer de nombreux micro changements qui montrent un changement d'état d'esprit qui laisse de l'espoir, même si tout cela ne se conçoit pas dans le cadre d'une stratégie volontariste. Une vision où l'ennui n'est pas une fatalité et dans laquelle le travail devient une activité que l'on a plaisir à faire... dans un environnement physique où il fait bon vivre. Là se construit le fameux contrat gagnant-gagnant. Dans un monde ô combien anxiogène, le plaisir au travail s'impose comme un atout au service de la compétitivité.

### **3. ACCROÎTRE L'AUTONOMIE**

La démarche de responsabilisation a comme finalité d'accroître l'autonomie et cette approche met en relief la valeur ajoutée du manager dans le domaine de l'accompagnement.

### **3.1 La valeur ajoutée du manager**

Nous avons déjà eu l'occasion de montrer que les jeunes Y et Z attendent beaucoup du manager, et qu'ils ne sont en rien favorables à une vision de l'entreprise sans structure hiérarchique.

Au-delà des attentes identifiées dans la deuxième partie, nous vous proposer de repérer en quoi l'encadrement peut jouer un rôle clé dans la recherche de l'autonomie et le développement du professionnalisme des nouvelles générations :

- Les jeunes fonctionnent à court terme, ils doivent apprendre à se projeter à long terme ;
- Ils doivent apprendre à gérer leurs émotions, parce que leur manière d'être les expose fortement face à la pression quotidienne des événements et à des relations très impliquantes ;
- L'organisation au quotidien est un domaine où ils doivent apprendre à tirer meilleur profit de leur énergie et aptitudes ;
- Ils savent aller chercher l'information, mais ils sont plus rarement à l'aise pour la hiérarchiser ou la formaliser par écrit ;
- ...

Les jeunes ont besoin d'être guidés pour utiliser au mieux leurs atouts et leur potentiel, et ils sont le plus souvent demandeurs d'accompagnement. Nous vous proposons de lister un ensemble d'actions concrètes qui caractérisent ce qu'un manager peut attendre d'un jeune collaborateur autonome :

- Respecter le cadre et les limites de sa délégation et rendre compte lorsque le déroulement ne relève pas du cadre habituel ;

- Se sentir responsable du développement de ses propres compétences et aptitudes ;
- Apprendre à négocier et coopérer avec ses collègues et avec les partenaires des autres entités ;
- Rechercher la solution d’abord par lui-même... avant d’aller la demander aux autres ;
- Autoévaluer ses propres résultats et être capable d’identifier les moyens à mettre en œuvre pour accroître son niveau de performance ;
- Capitaliser sur l’expérience, en sachant notamment comprendre les raisons d’un échec et en tirer un enseignement.

Le manager doit aider le jeune à se projeter et lui apporter une aide dans la construction de son projet professionnel. Le champ du développement des compétences représente en soi un enjeu stratégique, dans lequel se construit le contrat gagnant-gagnant.

### **3.2 La quête de la compétence**

La durée de vie dans un emploi est variable d’une personne à l’autre. Toutefois, nous constatons que les cycles se raccourcissent fortement avec l’arrivée des nouvelles générations.

Ce phénomène était observable avec les membres de la génération Y. Nous pouvons affirmer que cette tendance va s’accroître avec les jeunes Z, qui se lassent vite et ont besoin de changement.

Le risque est grand de voir les plus talentueux quitter rapidement l’entreprise, dès que l’adrénaline de l’apprentissage et le plaisir d’agir ne seront plus au rendez-vous. Il faut noter que les deux vont de pair. On aime apprendre, mais pas de n’importe quelle manière.

Dans le même temps, un autre risque est de voir certains collaborateurs insuffisamment stimulés faire du « pantouflage » et se mettre en pilotage automatique. Nous savons qu'ils feront alors le choix d'investir prioritairement leur énergie dans leurs activités extraprofessionnelles. L'entreprise devra donc s'organiser pour gérer cette accélération du cycle de vie, et il est de la responsabilité des managers d'en piloter l'accompagnement.

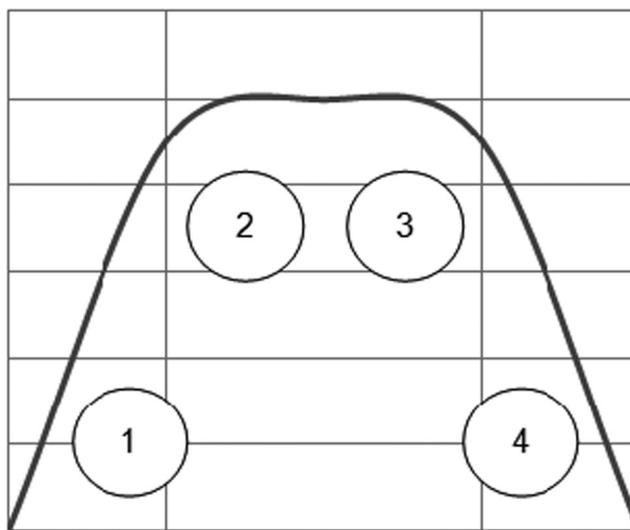


Figure 11.7 Les 4 phases du cycle de vie

Rappelons les quatre phases du cycle de vie :

1. **Apprentissage** : le collaborateur découvre l'activité et développe progressivement les compétences nécessaires à sa professionnalisation ;
2. **Maturité** : il devient en mesure d'autoévaluer son propre niveau d'efficacité et de participer activement au développement de ses compétences ;

3. **Optimisation** : il est capable de capitaliser sur sa propre expérience, d'adapter son niveau de pratique aux évolutions de l'environnement, de prendre les initiatives qui s'imposent ;

4. **Régression** : l'envie n'est plus là, car il a le sentiment d'avoir fait le tour de la question ; il s'inscrit progressivement dans un processus de démotivation, qui altère son niveau de performance.

Le manager devra être en mesure d'anticiper ces différents cycles, afin de les gérer de la meilleure des façons.

La phase d'apprentissage doit permettre de mettre en relief la complexité de certaines compétences, ce qui n'est pas toujours compris par les jeunes recrues, insuffisamment conscientes du temps nécessaire à un tel apprentissage.

La phase de maturité offre l'opportunité de s'inscrire dans une démarche de co-construction avec l'intéressé, notamment pour ce qui relève des aptitudes liées au savoir-être : travail en équipe, prise d'initiative, autonomie dans la prise de décision.

La phase d'optimisation permet de jouer la carte de la délégation, de confier des projets ou des missions qui renouvellent le quotidien et de préparer avec le collaborateur sa mobilité professionnelle.

Les jeunes sont en attente de pouvoir développer leurs compétences, mais ils sont aussi très exigeants sur la manière d'y parvenir. Recensons ci-après les pratiques à privilégier et les conditions de réussite :

Pratiques spécifiques : Ce qui doit être fait...	Conditions de réussite : Les points de vigilance...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner du sens à une compétence, c'est démontrer le retour sur investissement de celle-ci au regard des attentes : le gain personnel...</li> <li>• Ne pas se limiter à fixer les objectifs à atteindre : le chemin à parcourir et les comportements à mobiliser (savoir-être) sont structurants dans la réussite.</li> <li>• Faire visualiser à l'intéressé(e) les étapes et le plan d'action : qui fait quoi, comment et à quel moment...</li> <li>• Verrouiller la phase des engagements réciproques sur ce que chacun doit faire pour réussir.</li> <li>• Privilégier l'action et l'échange dans le mode d'acquisition d'une compétence : l'approche théorique doit venir en appui, pour ancrer l'acquis.</li> <li>• Développer l'autoapprentissage en utilisant des supports divers : e-learning, <i>serious games</i>, jeux vidéo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir tenir compte du mode d'apprentissage de l'intéressé.</li> <li>• Mettre en évidence le fait que l'acquisition d'une compétence requière du temps : il faut donner du temps au temps...</li> <li>• Garder à l'esprit que l'intéressé(e) a du plaisir à apprendre, mais veut apprendre dans le plaisir (approche ludique).</li> <li>• Faire confiance sur l'acquisition des compétences, mais faire reposer l'approche sur des critères progressifs et observables.</li> <li>• Savoir manifester de manière continue vos encouragements.</li> <li>• Faire appel au mentorat ou au tutorat pour organiser le transfert de compétences.</li> <li>• Développer la persévérance et la concentration pour réduire le « zapping comportemental ».</li> </ul>

L'impatience entraîne souvent le jeune à vouloir aller trop vite en brûlant les étapes. Le manager apporte une valeur ajoutée dans l'aide à l'identification des objectifs intermédiaires et critères d'évaluation. Chaque personne a son propre mode d'apprentissage préférentiel, et là encore, la personnalisation est la démarche à privilégier. Le fait de savoir comment l'intéressé(e) aime apprendre apporte un éclairage sur le choix à préconiser.

Le jeune est en capacité d'apporter aux autres générations, et nous aurons l'occasion d'aborder ce thème dans le [chapitre 12](#), « La collaboration intergénérationnelle ». Être en situation d'apprenant est formateur en tant que tel.

Concernant la démarche d'apprentissage à privilégier, voici quelques pistes :

- Elle doit être ludique et interactive : les mises en situation et études de cas sont particulièrement appréciées ;
- Le temps alloué à l'acquisition des savoirs doit s'imbriquer à celui de la production : on apprend en faisant ;
- La découverte peut se faire à travers des vidéos ou des supports numériques, de manière à favoriser ensuite l'expérimentation et le debriefing ;
- L'évaluation par les pairs est une manière utile de créer de l'interaction et de favoriser la capitalisation de l'expérience.

Les MOOC (Massive Open Online Courses) renouvellent, depuis 2008, les pratiques de formation dans l'entreprise et certains principes sont très intéressants à appliquer dans le développement des compétences des nouvelles générations :

- Développer une culture de l'autoformation : chaque collaborateur doit apprendre à se responsabiliser sur la gestion de ses compétences ;
- Favoriser l'individualisation des parcours de formation, parce que le découpage des acquisitions permet une adaptation au cas par cas. Cela permet à l'apprenant d'aller chercher le « grain » pédagogique dont il a besoin ;
- Intensifier le partage et la co-construction : le savoir n'est pas un contenu figé dont la transmission est descendante. On apprend seul, mais jamais sans les autres...

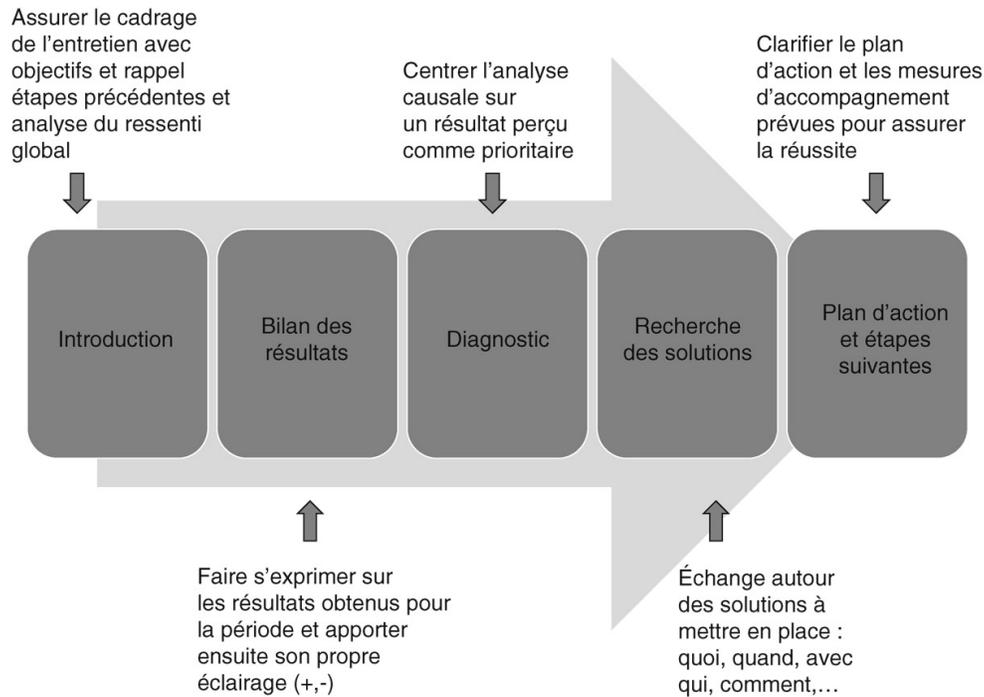
Cette approche prône la classe inversée, qui remet en cause le positionnement du sachant : le formateur devient dès lors un animateur, dont la principale mission n'est plus de transmettre, mais de faciliter l'appropriation par le partage d'expérience. Le *mobile learning* permet d'apprendre partout et sans contrainte de temps.

Enfin, évoquons l'évaluation par les pairs, qui permet à chaque apprenant d'être lui-même en situation d'évaluateur. Ce changement est très apprécié, car au-delà de la valorisation qui peut en résulter, il permet aux apprenants de mieux comprendre, à travers l'outil de notation, ce que l'on peut attendre d'eux.

### **3.3 L'évaluation des performances**

L'engagement repose sur l'accompagnement et le développement des compétences, mais la manière dont s'effectue l'évaluation des performances et la reconnaissance des mérites a aussi un fort impact. L'évaluation des performances est trop souvent synonyme d'entretien annuel d'appréciation, à croire que cette approche se limite à cet outil. Au regard de ses multiples objectifs, l'outil étant clairement à bout de souffle, il n'est pas excessif de dire que les nouvelles générations le « ringardisent ».

L'entretien annuel peut-il prétendre être, en même temps, un bilan de compétences, un outil au service de la conduite du changement, un support visant à récompenser les mérites individuels ? Peut-il efficacement mettre en perspective les réalisations, le potentiel et l'évolution d'un collaborateur en lien avec la stratégie de l'entreprise, son ambition et la dynamique collective ?



**Figure 11.8 Entretien bilan d'étape**

Un entretien annuel n'est pas en phase avec la relation au temps et la démarche attendue par les jeunes, qui souhaitent clairement bénéficier d'un bilan d'étape trimestriel, de manière à avoir un retour sur les performances obtenues et une actualisation des objectifs à atteindre. Cette périodicité, qui rappelle la scolarisation, permet de donner de la visibilité et d'apporter le renouveau nécessaire.

Un élément clé de la démarche repose sur la qualité de la préparation de cet entretien par le collaborateur, et sur le fait que celui-ci s'inscrit dans l'interaction et la volonté de coconstruire le plan d'action.

La préparation par le collaborateur d'un tel entretien peut prendre appui sur une check-list mise à sa disposition, proposant notamment son approche :

- des faits marquants de la période ;
- du niveau de maîtrise des outils et procédures ;

- du niveau d’atteinte des objectifs fixés ;
- de sa contribution au travail d’équipe et à la cohésion du groupe ;
- du niveau d’influence dans les relations entretenues avec les autres entités ;
- de l’implication dans la veille documentaire ou concurrentielle.

Toutefois, cette démarche formelle ne peut être que la phase apparente d’un processus plus complet, dont voici les principales pratiques :

Pratiques spécifiques : Ce qui doit être fait...	Conditions de réussite : Les points de vigilance...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiquer des feed-backs fréquents et rapides pour répondre au besoin d’échange.</li> <li>• Pratiquer à fréquence régulière l’autoévaluation pour accroître l’autonomie et l’appropriation des attendus de la fonction.</li> <li>• Dans la démarche d’évaluation, faire s’exprimer le collaborateur sur son ressenti global et ce qu’il retient personnellement de la période... avant d’aborder l’analyse rationnelle des résultats.</li> <li>• Faire l’évaluation dans les deux sens : solliciter son avis et ses solutions pour accroître l’efficacité du management au regard de ses attentes.</li> <li>• Mettre l’accent sur le développement personnel et la dimension comportementale : enrichissement et plaisir à faire, envie d’aller plus loin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir gérer les émotions (joie, colère...) et ne pas se cantonner au seul domaine rationnel.</li> <li>• Accepter l’idée que la fidélisation avec cette génération a des limites, et qu’un départ n’est pas un échec, mais un processus logique.</li> <li>• Être attentif à valoriser son image de marque (<i>personal branding</i>) au sein de l’entreprise.</li> <li>• Ne pas confondre communication et outils de communication : rien ne supplante, en valeur, la relation physique.</li> <li>• Associer les collaborateurs aux actions sociétales ou humanitaires réalisées par l’entreprise.</li> <li>• En cas de départ, faire un entretien pour faire le point sur son expérience et repérer les évolutions à prendre en compte pour accroître l’efficacité managériale.</li> </ul>

En France, l’analyse porte trop souvent sur ce qui ne va pas plutôt que sur la valorisation de ce qui est obtenu. Cette approche de

l'évaluation, comme celle d'un bulletin de notes, fige le dialogue et le rend infantilisant.

Il faut repenser l'ambition poursuivie par cette démarche et accepter le caractère subjectif de l'évaluation, ce qui sera d'autant plus facile si l'approche se fait dans une logique bienveillante, en privilégiant comme but l'adaptabilité des pratiques et le développement des compétences.

Des évaluations type 360° commencent à apparaître au sein des entreprises, et ne limitent pas l'évaluation à l'appréciation du manager. Ainsi, la contribution du collaborateur est analysée par des pairs et des partenaires, avec qui l'intéressé est en interaction dans le cadre de son activité professionnelle.

La finalité poursuivie est de développer la conscience de la valeur ajoutée de chacun dans l'unité de travail. Pour cela, l'intéressé a besoin de comprendre le sens de l'évolution de son métier, le besoin de développement de ses aptitudes en lien avec l'environnement et la stratégie de l'entreprise.

Il est important de faire évoluer les supports d'évaluation en y intégrant une approche évaluant les pratiques au niveau du savoir-être.

La première raison est liée au fait que les compétences techniques sont vite caduques, alors que les compétences organisationnelles et relationnelles deviennent centrales dans la performance. Or, seules les premières sont évaluées à travers des indicateurs clairs. Les compétences orientées sur le savoir-être sont souvent oubliées dans l'évaluation, car considérées comme trop difficiles à mesurer.

La seconde raison relève des risques psychosociaux (RPS). Elle s'impose comme une priorité, compte tenu de la dimension anxiogène du monde dans lequel nous vivons. Cette évaluation consiste à appréhender le collaborateur dans son environnement professionnel,

de manière à prévenir, au regard des effets réels ou ressentis, les risques possibles sur la santé mentale et physique des salariés. Les causes en sont l'hyper investissement émotionnel au travail, le déficit de reconnaissance et l'incohérence liés à des lourdeurs organisationnelles, peu compatibles avec la décentralisation des responsabilités.

L'évaluation doit permettre d'appréhender, au-delà des résultats formels, le vécu de l'intéressé dans son poste et avec le collectif de travail. Voici quelques critères à privilégier :

Faire preuve de curiosité professionnelle et demander des conseils
Effectuer son travail en respectant les consignes et rendre compte
Respecter les horaires de travail et faire preuve de ponctualité
S'intégrer de manière active au sein de l'équipe

Chacun de ces critères doit faire l'objet de faits observables, à contextualiser en relation avec l'activité professionnelle de l'intéressé. Un autre élément clé à prendre en compte est la valorisation du collectif dans une activité qui pourrait favoriser l'individualisation des performances, voire l'individualisme. La performance repose sur la capacité à concilier émulation et coopération. Il est essentiel de mettre en relief la capacité à travailler ensemble. Les compétences collaboratives et transversales deviennent des éléments clés à prendre en compte.

Il faut, dès lors, être en mesure d'évaluer la capacité des participants à faire évoluer le collectif, mais aussi leur propre efficience personnelle :

Je pose des questions qui aident les autres à réfléchir et à progresser
Je partage mes expériences avec les autres
J'exprime clairement mes besoins et je suis prêt à recevoir de l'aide des autres
Je manifeste ma reconnaissance face aux efforts des autres membres de l'équipe

De toute évidence, le système d'évaluation doit se transformer dans ses modalités, mais aussi dans ses critères d'analyse.

## 12 La collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective

Ce chapitre vous permettra de :

- Faciliter la connaissance mutuelle au sein d'une équipe pour réduire l'impact du fossé générationnel et le poids des a priori ;
- Clarifier les modalités organisationnelles à mettre en œuvre pour favoriser les interactions et faire des différences... une vraie complémentarité ;
- Identifier en synthèse ce que chaque génération peut apporter aux autres, mais aussi les points de vigilance.

Le management des nouvelles générations a ses propres particularités, nous l'avons vu précédemment. Les jeunes Y et Z ont une autre relation au temps, à l'organisation et à l'autorité, et cet ouvrage apporte des clés pour appréhender ces différences et en faire une force. Il faut encore que cela se réalise en harmonie avec le fonctionnement des autres générations que sont les baby-boomers et les X. L'enjeu ne consiste pas seulement à cohabiter, mais à apprendre à travailler ensemble. C'est l'ambition de ce dernier chapitre que d'apporter des clés et de faire de la diversité une complémentarité au service de la performance collective.

Nous vous proposons, dans un premier temps, de clarifier ce qui relève de la capacité à se connaître, ceci afin d'éviter les quiproquos et malentendus.

# **1. APPRENDRE À SE CONNAÎTRE**

Le management personnalisé trouve ses limites lorsqu'il s'agit de faire vivre un collectif regroupant des acteurs appartenant à différentes générations. Chacun doit pouvoir s'affirmer, mais pas au détriment des autres.

Nous avons déjà eu l'occasion dans la deuxième partie de montrer que les modes de fonctionnement et les aspirations sont différentes, parfois contradictoires. Ne pas prendre en compte, dans le management, les différences générationnelles, c'est prendre le risque de vivre des tensions et conflits au sein d'une équipe.

## **1.1 Le fossé générationnel**

Dans l'ouvrage *Génération Y mode d'emploi*, publié en 2008, notre approche du fossé générationnel faisait apparaître les quatre ruptures suivantes :

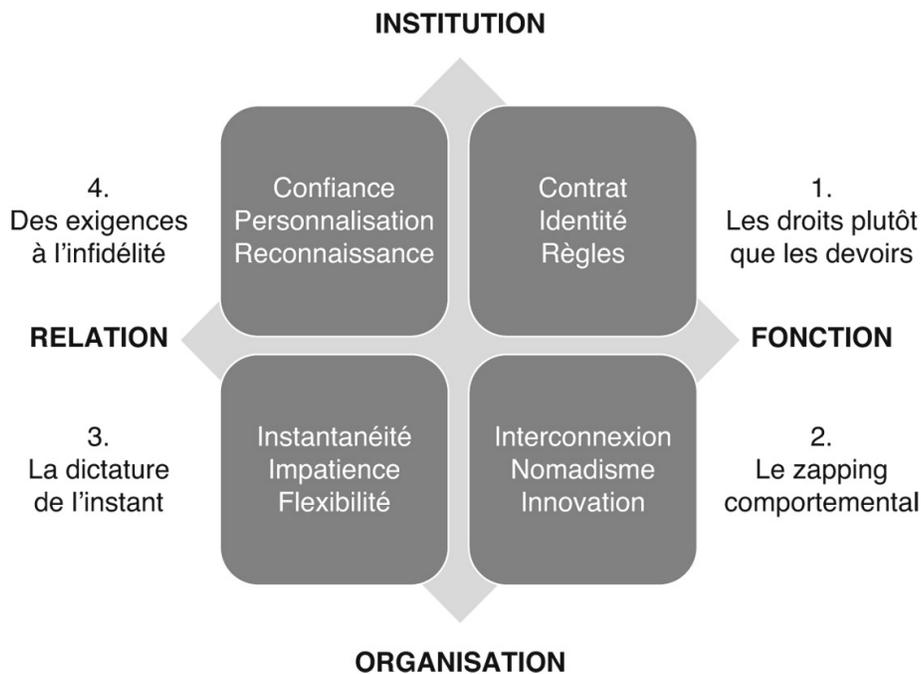


Figure 12.1 Les quatre ruptures générationnelles

- **Les droits plutôt que les devoirs** : face à la morale et à l'idéologie méritocratique où l'on doit d'abord prouver, les jeunes s'inscrivent dans une autre logique, où ils revendiquent le droit d'être eux-mêmes, de s'habiller comme ils en ont envie, de penser à leur propre plaisir ;
- **Le « zapping comportemental »** : la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle est beaucoup plus floue que pour les générations précédentes, sans oublier l'omniprésence du smartphone et le côté multitâche, qui détonne avec le mode de pensée plus cartésien et linéaire des baby-boomers et des X.
- **La dictature de l'instant**, à travers le tout, tout de suite, met en relief l'instantanéité des échanges et la forte réactivité qui incarnent le mode de fonctionnement des jeunes générations. Cette approche est vécue comme une pression difficile à vivre

pour des personnes habituées à une démarche proactive, où l'on dispose de temps pour s'organiser.

- **L'exigence relationnelle** des jeunes, qui s'inscrivent dans une grande proximité et dans l'affect, un registre sur lequel d'autres peuvent se sentir mal à l'aise, car ils sont peu habitués à exprimer leurs émotions. Sachant qu'il y a toujours, en arrière-plan, cette question de l'infidélité : est-il judicieux de faire confiance et de transmettre notre patrimoine de compétences à un jeune qui, à la première opportunité, va faire le choix d'aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte ?



Les techniciens de chez EDF, selon leur âge, ne partagent pas le même sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les plus jeunes ne sont pas perçus comme attachés au service public. Pour eux, disent les plus anciens, « c'est un métier comme un autre... ».

Avec le sentiment que dans l'entreprise, leur expérience n'est pas autant reconnue que le diplôme des plus jeunes.

Jérémie Rosanvallon, « Les générations au travail : des cultures différentes ou un collectif qui se méconnaît ?

Le cas des techniciens d'EDF », *La nouvelle revue du travail* (2013)

Les différences d'âge sont bien vécues tant que la hiérarchie des compétences est respectée. Les difficultés apparaissent quand les juniors se sentent plus légitimes que leurs aînés, parce qu'ils maîtrisent mieux les outils digitaux ou qu'ils se montrent plus rapidement capables d'apprendre une nouvelle procédure, alors que les anciens peinent à le faire. Est-il concevable que les jeunes bousculent le modèle et que l'on accepte l'idée que « la valeur n'attend pas le nombre des années » ?

Les jeunes sont précieux dans la conduite du changement, et il serait dommageable de ne pas utiliser l'énergie qu'ils apportent au service de l'équipe. Toutefois, nous voyons bien qu'ils peuvent parfois se comporter comme des chiots dans un jeu de quilles. À l'encadrement de savoir trouver la bonne formule.

## 1.2 La question du respect

Dans les relations au sein d'une équipe, la question du respect est souvent citée et chaque génération revendique évidemment ce droit. Toutefois, nous allons voir que la définition de ce que recouvre le respect se décline différemment pour chaque génération.

<b>Baby-boomer</b>	Le respect est synonyme de politesse, de ponctualité et de respect des statuts et de l'organisation en place. Ne pas être à l'heure correspond à ne pas respecter les collègues qui, eux, se font un devoir de l'être.
<b>Génération X</b>	Le respect est synonyme de respect du contrat et de la parole donnée, mais aussi d'équité. Ne pas faire ce que l'on promet est une marque d'irrespect qui remet en cause la confiance et l'engagement.
<b>Génération Y et Z</b>	Le respect est synonyme de parité, de place accordée dans le fonctionnement au quotidien. Ne pas être traité d'égal à égal avec les autres membres de l'équipe est une marque d'irrespect.

Sans le vouloir vraiment, on peut donc se montrer irrespectueux.

Dans un climat de confiance, cette situation ne prête pas à conséquence. Dans une ambiance délétère, les petits retards à répétition deviennent inacceptables. Le fait de ne pas dire bonjour, chaque matin, ou de le faire, par exemple, sans retirer sa casquette... devient une désinvolture coupable, voire de l'insolence.

Ainsi, nous pourrions recenser de multiples antagonismes qui se cristallisent par des incompréhensions ou des *a priori* sur les comportements adoptés par les uns et par les autres. Certains collaborateurs expérimentés s'étonnent du laxisme de l'encadrement concernant le non-respect des horaires, sans parfois prendre conscience qu'ils s'autorisent de leur côté certains manquements au respect des règles.

Travailler sur les préjugés que chaque génération peut avoir sur les autres est un objectif pour l'encadrement. Évidemment, les jeunes n'échappent pas à cette réalité... et ils ont besoin aussi de comprendre en quoi leurs comportements peuvent déconcerter ou choquer les autres.

Un manager, face au non-respect du délai de transmission d'un dossier par son jeune collaborateur, lui manifeste oralement son mécontentement. Celui-ci arrête rapidement l'exposé de son chef, estimant être traité de manière irrespectueuse. Le responsable demande alors à comprendre ce qui peut expliquer une telle réaction. Le jeune collaborateur rétorque qu'il n'a pas apprécié l'acuité du regard et la manière d'établir ainsi un rapport de force. De son côté, le manager explique alors que dans sa jeunesse, lorsqu'il ne regardait pas son père fixement dans les yeux, celui-ci jugeait cette attitude comme un manque de respect. Autre période, autres mœurs. Le respect repose sur d'autres fondements. Ce qui était, hier, une marque de respect devient aujourd'hui une pratique irrespectueuse. Il est urgent de changer notre manière de décoder les situations.

### **1.3 Décrypter le cadre de référence des autres générations**

Cette situation oblige l'encadrement à prendre en compte le cadre de référence des membres de son équipe, et nous vous proposons d'éclairer plus spécifiquement celui de la génération X et des baby-boomers :

Génération X	Baby-boomers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhaite avoir une place spécifique dans l'organisation et pouvoir ainsi se différencier des autres.</li> <li>• Aime être responsabilisée sur un challenge ou à travers de l'émulation individuelle.</li> <li>• Est attentive au respect des engagements : les promesses doivent être tenues...</li> <li>• Manifeste son souci de rentabiliser son temps et d'être efficace.</li> <li>• A besoin de projection à moyen terme sur le processus de travail.</li> <li>• Est très sensible à la justice : vérifie si son traitement personnel est équitable...</li> <li>• Négocie en sachant mettre l'intéressé(e) face à ses responsabilités.</li> <li>• Utilise l'autorité de l'argument plutôt que l'argument de l'autorité : capable de faire des sacrifices si convaincu(e) de l'utilité de s'investir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont très sensibles à l'exemplarité de la hiérarchie dans le respect des règles en vigueur.</li> <li>• Aiment travailler dans un cadre clairement défini et formalisé : qui fait quoi, formalisation écrite.</li> <li>• Aiment être associés aux prises de décision relatives à l'organisation du travail et que l'on fasse appel à leur expérience.</li> <li>• Ont un respect culturel de l'autorité et des statuts, qui génère souvent une faible capacité à exprimer leurs désaccords ou à questionner l'organisation en place.</li> <li>• Ont le souci de leur légitimité professionnelle, avec une difficulté à reconnaître leurs erreurs et à se remettre en cause.</li> <li>• Manifestent une faible aptitude à prendre des initiatives et à accepter de prendre des risques.</li> </ul>

Nul doute que les éléments liés à la personnalité et à l'éducation reçue par chaque personne affinent le profil, mais il est surprenant de voir avec quel systématisme ces repères se vérifient dans le fonctionnement quotidien.

La connaissance mutuelle est donc à favoriser au sein d'une équipe, et les moyens envisageables sont les suivants :

- Organiser un *speed dating* : les membres d'une équipe se rencontrent deux par deux et disposent de cinq minutes chacun pour découvrir l'autre. Chacun est libre de poser les questions qu'il souhaite, sur le plan professionnel ou personnel. Une manière amusante et efficace de briser la glace !

- Faire décliner par les membres de chaque génération la méthode qu’il propose dans la conduite d’un nouveau projet. Une manière pragmatique de mettre en évidence les différences de conception.
- Coconstruire la formalisation d’une charte de fonctionnement déterminant les postures et les méthodes à privilégier pour travailler efficacement ensemble. Nous aurons l’occasion de revenir sur la méthodologie à utiliser.
- Utiliser la méthode des chapeaux d’Edward Bono pour amener chaque membre de l’équipe à endosser le profil d’un autre et sortir de son registre habituel.



**Figure 12.3** La méthode des chapeaux de Bono

Les jeunes découvrent ainsi l’approche de la neutralité, de l’organisation et du pessimisme, alors que les personnes plus expérimentées s’ouvrent aux champs des émotions, de la créativité et

de l'optimisme. Une manière ludique de sortir de sa zone de confort et de s'ouvrir à d'autres manières d'être.

Edward de Bono, né le 19 mai 1933 à Malte, est un psychologue, médecin et spécialiste en sciences cognitives, enseignant à Oxford et à Cambridge.

La pensée latérale (*Lateral Thinking*) est un concept qu'il a développé dans les années 1960. Expliquée pour la première fois dans son livre *The Use of Lateral Thinking*, elle est associée à plusieurs techniques de créativité.

Selon Edward de Bono, l'objectif principal de la pensée latérale est d'obtenir des idées nouvelles, inattendues. Pour rencontrer cet objectif, le « penseur latéral » (*Lateral Thinker*) doit pouvoir modifier sa perception du monde. Le cerveau préférant le confort de modes de pensées préconstruits (personnels ou culturels), il n'est pas naturellement enclin à modifier sa perception. Voilà pourquoi il faut trouver des moyens de le forcer à considérer des points de vue autres.

La technique des six chapeaux fait partie d'une large palette d'outils qui permettent d'éviter l'inertie mentale et de profiter des intelligences multiples.

## 1.4 Prévenir les tensions et les conflits

Apprendre à connaître les autres, c'est nécessairement apprendre à se connaître soi-même. Pouvoir situer ses modes de fonctionnement et ceux des autres permet d'anticiper et de réduire les tensions et conflits.

En la matière, nous aimerions proposer une matrice d'analyse des profils comportementaux, « la méthode des couleurs », qui prend toute sa dimension dans la problématique intergénérationnelle.

## La méthode des couleurs

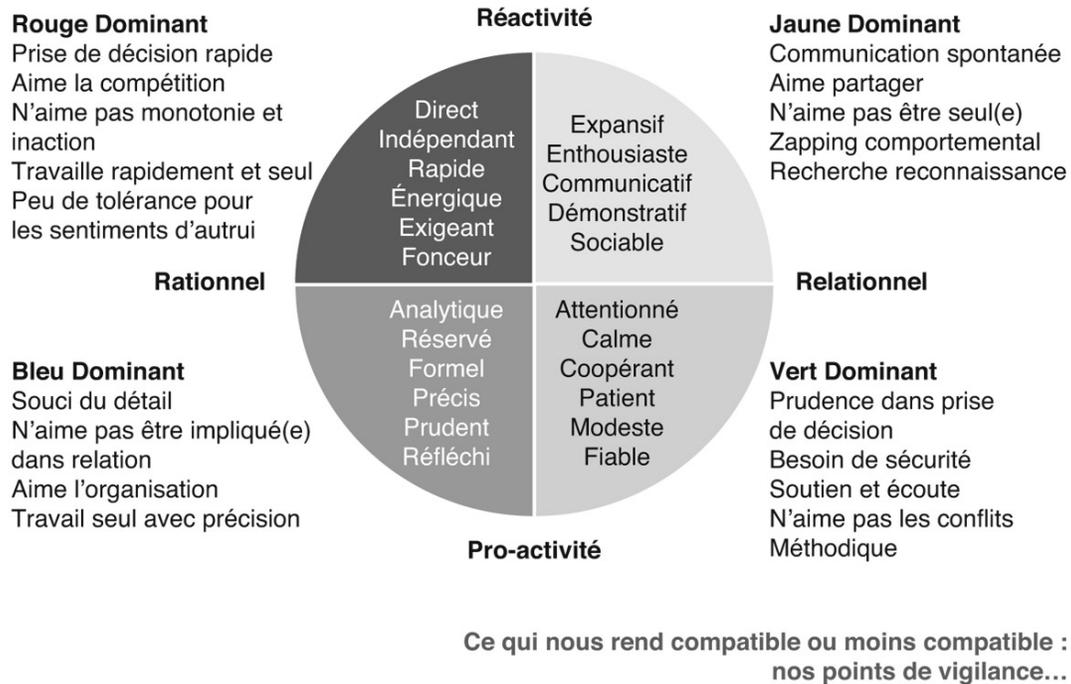


Figure 12.4 La méthode des couleurs

Ces quatre profils décrivent des modes de fonctionnement dominants dans lesquels chacun pourra assez facilement se reconnaître.

C'est ainsi qu'à une grande majorité, les générations Y et Z vont plus volontiers se reconnaître avec une dominante rouge ou jaune et identifier, à travers ce modèle, ce qui peut compliquer la relation avec les deux autres profils, quel que soit d'ailleurs l'âge des intéressés.

Nous connaissons une entreprise industrielle qui, pour garantir l'homogénéité de ses équipes et faciliter l'intégration, a fait le choix de recruter très majoritairement des bleus et des verts. Elle a décidé récemment de remettre en cause cette stratégie, car elle se privait de cette diversité de profils qui fait aujourd'hui la richesse du capital humain.

## **2. LA CAPACITÉ À TRAVAILLER ENSEMBLE**

Se limiter à faire cohabiter les générations n'est pas une ambition à la hauteur des enjeux actuels des entreprises, où nous mesurons au quotidien l'importance d'investir dans le capital humain et l'intelligence collective.

L'enjeu consiste bien à tirer profit de la richesse offerte par les profils existants au sein d'une équipe intergénérationnelle.

### **2.1 La redistribution du pouvoir**

Un chapitre entier a été consacré à la métamorphose du leadership et nous voulions juste, ici, rappeler l'évolution constatée dans l'exercice de l'autorité. Le chef providentiel n'est plus de mise et le leadership dépend aujourd'hui de la capacité à avoir une vision, mais aussi de la détermination à redistribuer le pouvoir.

Le pouvoir se définit classiquement à travers les moyens mis à disposition pour gérer une situation ou faire penser et agir autrui. Le pouvoir n'est pas dans l'imposition, mais dans l'influence et la capacité à stimuler, créer, innover et fédérer. De ce fait, le pouvoir devient une responsabilité partagée.

Un manager se doit d'être porteur d'une vision sur le développement de son équipe, et celle-ci comme, nous le voyons sur le schéma ci-après, impulse de manière concomitante l'engagement individuel et la cohésion du collectif.

Cette vision apporte un éclairage sur la conduite des évolutions, l'image et le positionnement à adopter vis-à-vis de l'environnement et les valeurs qu'il s'agit d'incarner pour y parvenir.

Dans une telle approche, la légitimité pour chacun s'acquiert dans ses contributions et l'influence qu'il est en mesure de produire seul, mais

aussi en relation avec les autres. L'émulation se met au service de la collaboration.

Nous vous proposons d'analyser comment le manager peut, à travers l'organisation du travail au quotidien, redistribuer le pouvoir et favoriser les interactions au sein de sa propre équipe.

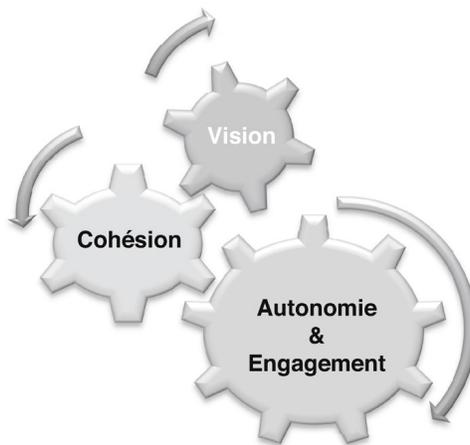


Figure 12.5 Le manager porteur de vision

## 2.2 Construire le maillage

L'organisation doit être agile et transversale, mais aussi ouverte sur son environnement, pour faire face à la complexité des situations auxquelles elle se trouve confrontée et au besoin de réactivité.

La structure hiérarchique classique ne permet plus de répondre à cette exigence et à cette multiplicité d'échanges qu'il faut savoir piloter et organiser. L'entreprise devient transversale et les statuts s'effacent derrière les contributions.

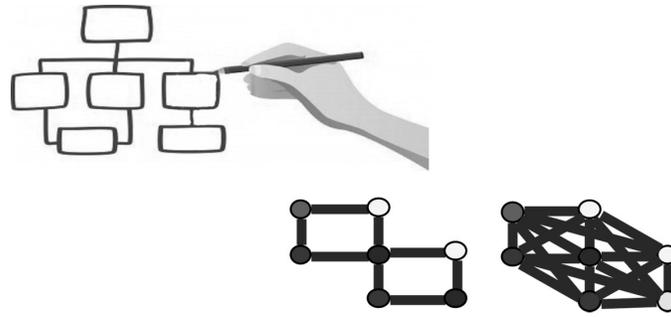


Figure 12.6 Le maillage hiérarchique évolue

L'organisation d'une unité s'apparente dorénavant à un réseau, où il devient nécessaire de structurer les interactions en fonction des besoins et des enjeux. Une organisation trop « corsetée » dans les statuts ne parviendra pas à faire face. Le manager ne peut plus être la seule interface, il doit savoir déléguer. L'organisation doit être en mesure de proposer plusieurs points d'entrée pour gérer la complexité des échanges avec les autres entités. La complexité du maillage se construit en cohérence avec les enjeux externes et internes.

Cette démarche se traduit concrètement par une décentralisation du pouvoir de décision au plus près du terrain, afin de fonctionner en temps réel et flux tendus. Une telle approche confère aux acteurs une responsabilité accrue et l'obligation de savoir interagir de manière efficace.

Cette situation représente une formidable opportunité de faire évoluer les rôles et de tirer profit de la diversité. Chacun, quelle que soit son expérience, acquiert sa légitimité à travers son influence et ses contributions. À titre d'exemple, Google prend en compte dans son système d'évaluation des performances le niveau d'influence de ses salariés dans le fonctionnement quotidien et la conduite des projets en cours.

## 2.3 La dynamique du qui fait quoi

Cette volonté nous entraîne dans la gestion des interactions que représente la répartition des rôles dans le qui fait quoi.

Nous avons vu que les baby-boomers sont soucieux de voir leur expérience valorisée, que les jeunes aspirent à pouvoir piloter des projets ou encore que les membres de la génération X ont besoin de défis et de valorisation intellectuelle. Toutes ses attentes peuvent trouver une réponse concrète dans l'organisation, sans que cela soit source de tensions et conflits.

Le tableau de répartition des rôles et contributions est l'outil qui permet de concilier périmètre de responsabilité et interactions avec l'environnement professionnel. Voici, à travers quelques exemples simples, ce qu'il peut apporter :

Activités	David Manager	Pierre BB	Julie X	Allan Y	Lea Y	Luc BB	Sophie X	Tom Z
Projet A	C		C/E	E	E		E	
Veille concurrentielle	C	E		E		A		
Relation service informatique	S	A					E	
Tutorat numérique	C							E

Un tel tableau peut rapidement se décliner en une trentaine d'activités visant à décrire l'organisation à mettre en place pour gérer

les activités de production, de pilotage et de coordination, mais aussi de formation et de travail en équipe.

L'intérêt de cette approche consiste à appréhender la transversalité et les interactions entre les membres d'une équipe, mais aussi en relation avec les acteurs externes : fonctions supports, clients, fournisseurs.

La curiosité d'un jeune Y ou Z ne peut-elle pas être mise au profit du groupe sur la veille concurrentielle ? L'appétence au smartphone peut-elle trouver, ici, une vertu et la capacité à surfer sur le net devenir une compétence reconnue ?

Faut-il attendre plusieurs années pour animer un groupe projet ? Là encore, l'organisation devient apprenante et un jeune apprend à domestiquer sa vitesse de fonctionnement pour s'adapter à la force d'inertie du groupe.

La valorisation des différentes générations peut se faire à travers l'organisation mise en place et le maillage prend corps en prenant en compte les aptitudes, compétences et motivations individuelles. Le travail en binôme peut se faire avec l'idée de faire travailler ensemble des générations différentes.

L'organisation d'ateliers regroupant des générations différentes permet d'observer des manières de faire différentes.

Les baby-boomers sont soucieux d'être à la hauteur de l'exigence et ils s'investissent très rapidement dans la production des idées. C'est un peu l'image du feu de camp où chacun raconte sa propre expérience. C'est seulement à la fin de la séquence que l'on s'interroge sur la manière d'organiser la restitution.

Les membres de la génération X sont, eux, obnubilés par le résultat à atteindre et la méthode de travail à retenir pour optimiser leur contribution. Ils sont d'abord centrés sur le processus et les étapes logiques de la démarche. Généralement, un animateur prend le leadership pour structurer la production du groupe.

Pour leur part, les jeunes Y ou Z questionnent en premier lieu la pertinence et l'utilité de ce qui doit être produit dans l'atelier. À quoi cela va-t-il servir ? Ils ont besoin de comprendre le sens de ce qu'ils doivent faire avant de se lancer dans la démarche. Le recours aux outils digitaux pour alimenter la réflexion collective est ensuite quasi immédiat.

Des approches différentes qui sont, comme on peut le voir, complémentaires et qui apportent sur le même thème une diversité appréciable.

## 2.4 La culture du partage

L'organisation est un terreau précieux pour qui veut favoriser les échanges au service des enjeux.

Le manager dispose de plusieurs moyens complémentaires. Le premier d'entre eux est le projet, qui s'impose comme une démarche précieuse pour concilier les objectifs de l'entreprise et les besoins des salariés. En effet, il répond à de nombreuses attentes : défi à relever, co-construction, pragmatisme et innovation.

Toutefois, la démarche projet ne s'applique souvent qu'aux problématiques à enjeux qui supposent des moyens importants. Elle nécessite une méthodologie lourde et fastidieuse, qui va rapidement déplaire aux jeunes et ne pas satisfaire les plus expérimentés. L'approche séquentielle, où il faut valider l'étape précédente pour

passer à la suivante, consomme beaucoup de temps, impose un formalisme pesant et présente, dans ce cycle en cascade, l'inconvénient de ne détecter que très tardivement les risques et anomalies.

## **Le mode projet**

C'est pourquoi le mode projet doit trouver naturellement sa place dans l'organisation en s'appliquant à des projets plus modestes, des groupes restreints et en laissant une plus grande autonomie dans la manière de s'organiser. Les outils numériques permettent de donner une fluidité supplémentaire. Un point étape de 20 minutes peut suffire pour faire le point à trois ou quatre personnes sur l'état d'avancement des travaux.

Concernant la méthode, l'approche agile propose un autre cheminement, qui s'articule autour des principes suivants :

- Les acteurs impliqués dans la démarche et leurs interactions sont plus essentiels que les processus et les outils ;
- L'identification des fonctionnalités opérationnelles précède le formalisme de la documentation ;
- La collaboration avec le client s'avère plus déterminante dans la réussite que la contractualisation initiale ;
- L'acceptation du changement prime sur la conformité aux plans.

Nous ne pouvons, ici, rentrer dans les détails de cette méthode, mais précisons toutefois qu'elle s'appuie sur un développement itératif. Le principe de base, c'est qu'il est impossible de tout connaître dès le démarrage... puisque l'on sait que des imprévus arriveront en cours de route. Il n'est plus indispensable d'avoir pris toutes les précautions dès le cadrage d'un projet pour s'autoriser à démarrer. On découpe alors le projet en mini projets définis avec le client, en détaillant les fonctionnalités prioritaires qui seront ensuite développées.

Cette approche apporte une plus grande souplesse dans le fonctionnement du projet et le niveau de motivation s'accroît en conséquence.

Dans le modèle de management prôné par Google, 20 % du temps de chaque salarié est consacré à la gestion de projet. Les collaborateurs sont autonomes sur le choix des thèmes et ils peuvent choisir les personnes avec qui ils vont travailler. Il y a une obligation de rendre compte du temps passé, mais pas de la performance obtenue. Les travaux qui génèrent une rentabilité économique particulière font l'objet d'une rémunération spécifique. Certains outils proposés aux clients avaient, au démarrage, comme seule finalité celle de répondre à un besoin interne.

Au-delà du fonctionnement en mode projet, d'autres méthodes viennent enrichir les interactions liées aux activités quotidiennes, et notamment les quatre modalités qui figurent dans le tableau à la page suivante.

	<b>Tutorat</b>	<b>Coaching</b>	<b>Mentorat</b>	<b>Codéveloppement</b>
<b>Objet</b>	Formation en situation de travail (Intégration)	Développement de compétences ciblées (Performance)	Développement personnel et professionnel (Croissance)	Amélioration de la pratique professionnelle
<b>Orientation</b>	Transmission des savoirs pratiques <i>Unidirectionnelle</i>	Transmission des savoirs <i>Unidirectionnelle</i>	Transmission des savoirs <i>Bidirectionnelle</i>	Coconstruction des savoirs <i>Multidirectionnelle</i>
<b>Apport</b>	Du savoir au savoir-faire	Savoir-faire, mais aussi, à un degré moindre, savoir-être	Savoir-faire, savoir-être, savoir-devenir	Savoir-faire, savoir-être

## Le tutorat inversé

Le tutorat a déjà été évoqué dans cet ouvrage, et nous avons eu l'occasion de montrer son importance dans le processus d'intégration. Nous aimerions ici mettre l'accent sur le tutorat inversé, c'est-à-dire l'opportunité d'utiliser, par exemple, la maîtrise usuelle que les jeunes peuvent avoir des nouveaux outils numériques pour en développer l'appropriation, notamment des baby-boomers.

Le fait que les personnes expérimentées soient capables de se mettre à niveau sur le plan technologique est une réalité, même s'il n'est pas inutile de mentionner que le risque de fracture numérique concerne aussi certains jeunes.

En la matière, l'analogie avec l'apprentissage d'une langue étrangère peut être faite. Il y a ceux qui déchiffrent et « baragouinent », d'autres qui parlent couramment. Dans le domaine de la communication, ce

décalage ne permet pas de travailler ensemble. Il en est de même avec la technologie.

De plus, passé un certain âge, l'usure au travail demeure une réalité et la jeune recrue doit être sensibilisée à cela. Il n'est pas facile, pour les plus anciens, d'échapper à leurs schémas de pensée et de pouvoir se remettre en cause. Pour être capable d'apprendre, il faut désapprendre.

Les jeunes peuvent être des « passeurs » précieux et nul doute que leur influence ne doit pas se cantonner seulement aux technologies de la communication. Ils doivent jouer un rôle dans la conduite du changement et dédramatiser, par leur fraîcheur d'esprit, les réticences et inquiétudes de leurs aînés. L'expérience montre le bien-fondé de cette démarche responsabilisante et son impact sur l'intégration et l'intérêt manifesté pour la fonction.

Nous savons aussi que leur relation à l'information est un vecteur précieux de la transformation à conduire. L'information ne se divise pas, elle s'additionne. Lorsque tu donnes de l'information aux autres, tu n'as rien perdu et le seul risque, c'est d'en recevoir à ton tour.

Le tutorat inversé, c'est plus qu'une légitime compensation liée au transfert des compétences techniques des plus anciens vers les plus jeunes. C'est un outil précieux au service de la culture du partage.

## **Le coaching**

Nous savons que, dans sa démarche d'accompagnement, le manager va personnaliser sa contribution et devenir un coach soucieux de développer les compétences et la maîtrise des situations professionnelles. Toutefois, cette posture n'est pas toujours évidente à assumer, car il faut savoir bien différencier la fonction de manager de celle de coach, qui fait appel à des postures très différentes.

C'est pourquoi certaines entreprises telles qu'Axa Banque font le choix de confier cette fonction de coach à un membre de l'équipe, que l'on pourrait assimiler dans l'organisation à une fonction support. Ainsi, dans l'esprit des membres de l'équipe, la distinction est claire et les rôles ne génèrent pas de confusion.

Dans l'absolu, ce terme de coaching recouvre une transformation plus ou moins radicale, mais dans la pratique, ce qui peut être fait relève de l'accompagnement opérationnel. Agir sur l'identité personnelle est une ambition qui nécessite de faire appel à un expert externe.

Le coaching consiste à répondre à une demande clairement identifiable sur l'« ici et maintenant », et se traduit par un contrat. Cette approche apporte un plus grand confort dans l'exercice du métier. La mission du coach est limitée dans le temps et vise un objectif opérationnel. Le coaching fait appel à des outils tels que l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique et une telle démarche nécessite une formation préalable.

## **Le mentorat**

Le mentorat est sans nul doute une pratique en devenir.

Cette démarche d'accompagnement est basée sur une relation interpersonnelle de soutien et d'échanges, dans laquelle le mentor favorise le développement du mentoré, tant sur le plan personnel que professionnel. C'est une démarche reposant sur le volontariat et dans laquelle le mentoré choisit son mentor. Elle peut s'inscrire dans le temps, selon le bon vouloir des intéressés.

En règle générale, les deux personnes appartiennent à des générations différentes et pas forcément à la même équipe. Aucune relation hiérarchique n'existe entre eux.

Le mentor apporte bénévolement son expérience et ses conseils, à travers sa capacité à prendre du recul et à élargir le champ des

possibles. Il en retire une valorisation de ce qu'il est et le plaisir de transmettre.

Ainsi, le mentorat contribue clairement à :

- Favoriser le partage d'une culture commune au-delà des différences de génération, fonction et origine.
- Développer le réseau interpersonnel du mentoré et participer ainsi au décloisonnement de l'organisation.
- Valoriser et fidéliser les personnes engagées dans le programme, contribuer à redonner du sens à leur travail.

Le « peer mentoring » est un dérivé de cette approche. Il met, quant à lui, en relation des personnes d'un niveau d'expérience et de responsabilité comparables, chacun jouant alternativement le rôle de mentor et de mentoré.

## **Le codéveloppement**

Le codéveloppement est aussi une approche à privilégier dans la volonté d'instaurer une culture du partage entre les membres d'une équipe. Il connaît, depuis quelques années, un vif succès, notamment auprès de l'encadrement, car il permet de sortir de l'isolement et de travailler dans un temps court et sur un résultat concret.

En règle générale, un groupe se compose de quatre à huit personnes qui se rencontrent pour des séances de trois à six heures, selon un rythme déterminé de trois à cinq semaines et une période variant de six mois à un an. La formule peut se prolonger au-delà pour répondre aux besoins des intéressés.

Le groupe est accompagné par une personne ressource qui assure l'animation. À tour de rôle, les participants exposent leurs problèmes ou questions à résoudre. Les autres se positionnent comme des contributeurs chargés d'enrichir sa compréhension et sa capacité à agir.

Dans une démarche de codéveloppement, les échanges du groupe se structurent dans le cadre d'un processus en cinq étapes :

1. Exposé de la problématique : de manière succincte, l'intéressé exprime la difficulté rencontrée ou le projet qu'il souhaite mettre en œuvre.
2. Clarification : les contributeurs posent, à tour de rôle, des questions pour mieux cerner le contexte, l'historique, l'organisation à prendre en compte pour la compréhension de la problématique.
3. Résultat : l'intéressé situe son attente de la réflexion collective et cible de manière précise l'objectif à atteindre.
4. Exploration : chaque contributeur présente sa manière de résoudre la problématique, en sachant que la mise en relation des solutions permet d'enrichir les contributions initiales.
5. Synthèse : l'intéressé présente sa propre vision du plan d'action à mettre en œuvre au regard de ses propres capacités et convictions, en prenant appui sur les différentes options évoquées précédemment.

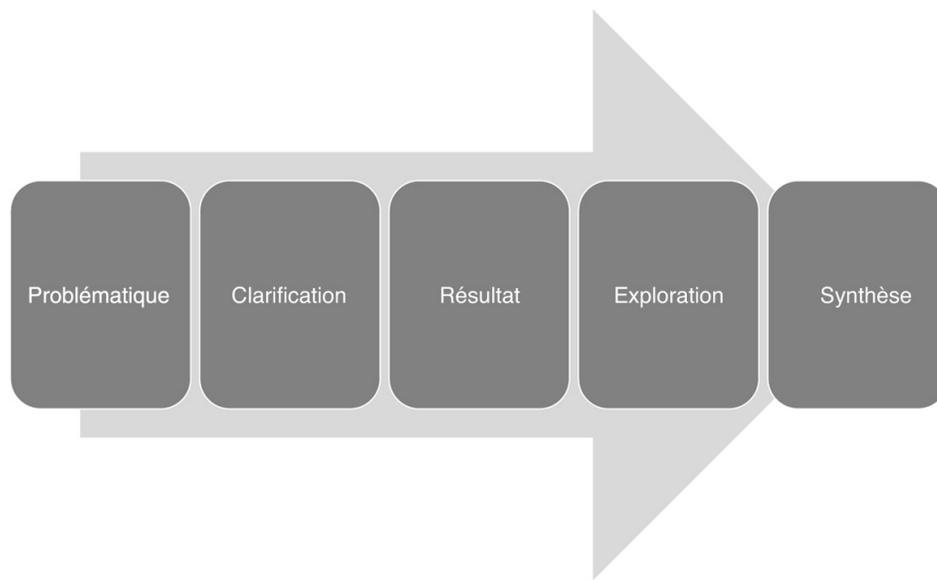


Figure 12.7 Les étapes de la démarche de codéveloppement

Au-delà du cas proposé, chacun apprend ainsi des autres et la dynamique de groupe développe une intelligence collective.

Évidemment, d'autres outils peuvent être mis au service de cette culture du partage et nous pensons notamment aux réseaux sociaux d'entreprise. De nombreuses grandes entreprises, après une période d'hésitation, ont décidé de franchir le pas en créant un ou plusieurs réseaux sociaux : L'Oréal, Danone, La Poste, la SNCF... pour ne citer qu'elles.

Dans *Management 2.0. Performance économique et capital humain*, Daniel Ollivier décrit la place que le réseau social d'entreprise (RSE) prend dans la capacité à stimuler la créativité des salariés, mais aussi celle des partenaires externes. C'est ainsi que 40 % des idées novatrices viennent aujourd'hui des clients. Le projet IDEO de Veolia Eau répond depuis quelques années déjà à cet enjeu, mais il y a de nombreuses autres initiatives que l'on peut saluer aujourd'hui et qui

incarnent clairement l'importance d'avoir une organisation ouverte sur l'environnement.

### **3. LA DÉMARCHE DE COLLABORATION**

Nous voudrions consacrer cette dernière séquence de l'ouvrage à la manière d'organiser la collaboration au sein d'une équipe intergénérationnelle.

Les cinq objectifs suivants répondent à cette volonté :

1. Développer une vision partagée de ce que doit être le fonctionnement de l'équipe autour d'une charte des valeurs et des comportements.
2. Fédérer les différentes générations sur des objectifs communs favorisant la coopération, l'entraide et le partage des savoirs.
3. Créer les conditions d'un travail de groupe permettant aux différentes générations de faire de leurs différences une vraie complémentarité.
4. Détecter et traiter de manière équitable les conflits susceptibles de s'instaurer entre des classes d'âge différentes.
5. Favoriser des opportunités d'échanges qui génèrent un travail collaboratif et une mise en application impliquant les différentes générations.

Nous avons vu préalablement que de nombreuses méthodes sont à la disposition du manager pour stimuler les interactions et l'envie de travailler ensemble, au-delà des préjugés et des intérêts personnels. Il faut encore que les intéressés souhaitent s'inscrire dans cette culture de la collaboration.

L'élaboration d'une charte de fonctionnement de l'équipe a pour objectif d'y contribuer, en montrant notamment l'avantage d'une telle

collaboration.

### **3.1 La charte de fonctionnement**

Il est essentiel de pouvoir passer des intentions aux actes.

La charte de fonctionnement, comme son nom l'indique, est une démarche de co-construction dont les règles et principes font l'objet d'un consensus. Chacun, au sein de l'équipe, s'engage à la faire vivre et à la respecter. Cette démarche ne remet pas en cause le règlement intérieur et les procédures existantes. Elle vient en complément, pour définir sur quels principes et règles l'équipe veut construire sa collaboration.

Le manager peut aussi avoir des attentes à faire valoir sur la manière de procéder, et il doit le faire en toute clarté. Toutefois, dans le cadre de cette charte, il ne peut en aucun cas imposer ses propres choix.

C'est la phase de conception qui donne à cette charte toute sa valeur et sa pérennité. Dans une telle démarche, le chemin est aussi important que la destination. La cohésion acquiert une nouvelle phase de maturité dans cette réflexion collective qui engage chacun des acteurs, manager compris.

Le contenu porte sur des pratiques liées à l'organisation du travail, la coordination, les postures d'entraide et de coopération, le partage du savoir, la communication interne, l'évaluation et le contrôle des performances.

Il peut, par exemple, mettre l'accent sur :

- La préparation des réunions d'équipe et une manière commune de procéder qui implique tous les acteurs ;
- L'obligation d'alimenter le même système d'information en respectant la nomenclature définie et les règles de présentation ;

- La manière de gérer les pics de la charge de travail en organisant une répartition équitable et l'entraide ;
- L'alerte pour prévenir un conflit entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de la hiérarchie.

En aucun cas, le contenu de cette charte ne doit être instrumenté ou piloté d'en haut. Ce sont les choix de l'équipe et c'est ce qui en fait sa force. Un système de suivi doit être mis en place, et là aussi c'est le choix de l'équipe qui prévaut. Il n'est pas nécessaire de faire compliqué pour faire efficace. Le bulletin météo est un moyen simple, que l'on peut transmettre tous les 15 jours ou tous les mois, pour faire le point sur quelques critères clés.

Critères d'évaluation				
Cohésion de l'équipe				
Organisation du travail				
Relation avec les clients				
Démarche projet				

Figure 12.8 Le bulletin météo de l'équipe

La technique d'animation pour coconstruire cette charte doit être stimulante et impliquante.

Deux méthodes peuvent être envisagées :

- la méthode de visualisation : on propose aux membres du groupe d’imaginer qu’ils sont une année plus tard... et que la cohésion de l’équipe est particulièrement insatisfaisante. Dans un premier temps, l’approche consiste à analyser les causes de cette situation pour chercher, dans un second, les solutions qui vont résoudre les principales causes d’inefficacité ;
- la méthode dite paradoxale : les membres du groupe recherchent dans un premier temps tous les moyens pour saboter la cohésion au sein de l’équipe. Là encore, les pistes perçues comme les plus intéressantes seront ensuite analysées pour rechercher l’antidote.

Ces deux méthodes ont le mérite de proposer à chaque fois une situation fictive, qui libère la parole tout en permettant d’aborder les vraies questions. Les pistes proposées sont rarement le fruit de l’imagination, mais bien celles qui sont redoutées ou déjà mal vécues par les membres de l’équipe.

De manière conjoncturelle, il est par ailleurs intéressant de mettre du fun dans l’activité avec la création de challenges collectifs. Cette pratique favorise la collaboration entre les générations et renouvelle le quotidien en fédérant l’équipe sur un objectif à court terme. Elle peut être à l’initiative de la hiérarchie, mais venir aussi des collaborateurs eux-mêmes. L’événement prend une tout autre saveur lorsque l’organisation est déléguée. Il en est ainsi, aussi, pour les repas ou événements extérieurs. Fêter les succès est un moyen efficace de faire vivre le collectif. C’est l’occasion d’associer jeunes et moins jeunes et d’utiliser au mieux la dynamique collective.

### **3.2 Le travail collaboratif**

La collaboration entre les générations peut aussi trouver un prolongement logique avec le travail collaboratif.

Une petite explication s'impose, parce que le terme « travail collaboratif » est parfois utilisé de manière impropre.

Il faut savoir distinguer le travail coopératif et le travail collaboratif :

- Le travail coopératif concerne un groupe organisé de manière hiérarchique et implique une répartition rationnelle des tâches ou des responsabilités, en fonction des rôles et compétences. Les travaux individuels aboutissent à un résultat commun. Les acteurs agissent de manière autonome, mais concertée et le partage s'effectue à la demande.
- Le travail collaboratif se fait pour sa part en collaboration du début jusqu'à la fin. Les rôles ne sont pas figés au départ et chacun participe à sa manière à la co-construction, mais aussi au copilotage et à la co-évaluation. Cette démarche peut, grâce à une plateforme collaborative, s'affranchir du temps et de l'espace. Chacun apporte au moment où il le souhaite sa contribution et peut ainsi interagir avec les autres.

Cette méthode sans pilotage global nécessite une certaine maturité de l'équipe de travail pour être pleinement efficace. Tout est affaire d'état d'esprit et de volonté commune.

Voici les principes qui assurent sa réussite :

1. S'exprimer dans un climat de confiance : j'appartiens à un groupe dans lequel il y a une vraie éthique professionnelle et où je peux m'exprimer librement, parce que mon travail est reconnu et valorisé.
2. L'exigence n'est pas contraignante : il y a une vraie ambition, mais l'engagement relève de la stimulation et pas de l'imposition, on dispose d'une liberté dans la manière de travailler.
3. Se sentir coresponsable : la réussite reposera sur l'implication de tous, chacun contribue à sa manière, il s'agit d'une démarche où

chacun apprend des autres et où personne n'est indispensable. Les contributions sont plus importantes que les statuts.

4. Travailler dans la convivialité et le plaisir : la qualité de l'ambiance est déterminante dans la réussite, et c'est un rôle clé de l'animation à mettre en place. La stimulation par les mécanismes du jeu (« gamification »), les mises en situation, les situations de vote pour sélectionner les meilleures idées y contribuent.

## **MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : QUELS FREINS ET QUELS LEVIERS ?**

**Interview de Marc Raynaud, consultant du Cabinet  
interGénérationnel et président de l'Observatoire du Management  
InterGénérationnel, [www.omig.fr](http://www.omig.fr)**

### **La mise en place d'un management intergénérationnel est-elle réellement un défi ?**

Selon l'Observatoire du Management InterGénérationnel, 30 % des entreprises ont déjà entrepris des démarches de management intergénérationnel en France, afin de tirer profit du potentiel de leur diversité. Cela progresse chaque année. De nouvelles initiatives, des méthodes créatives et des outils originaux apparaissent pour exploiter l'immense gisement de performance et de plaisir au travail.

Les atouts du management intergénérationnel sont de mieux en mieux perçus par les dirigeants. La septième enquête que vient de réaliser l'Observatoire indique que la coopération entre les générations apporte trois principaux bénéfices : davantage de créativité, des méthodes de travail modernisées et une plus grande satisfaction de toutes les générations dans l'entreprise.

### **Les leviers pour convaincre ?**

Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les seniors dépendent des connaissances des juniors pour fonctionner et progresser dans l'ère numérique. Ceci ouvre un champ radicalement nouveau de relations intergénérationnelles dans l'entreprise.

Après des décennies de culture de la préretraite en France, on a perdu l'habitude de travailler avec les seniors. Avec bientôt quatre générations au travail dans l'entreprise, nous devons tous apprendre à fonctionner avec des générations différentes. C'est un nouveau défi pour les managers en particulier, que leur entreprise soit jeune ou ancienne, petite ou grande.

### **Enfin, la nouvelle donne générationnelle, avec l'arrivée de la génération Z et l'allongement de la carrière, est-elle plutôt un atout ou une contrainte pour l'entreprise ?**

C'est un défi et c'est aussi une chance !

Le défi, c'est l'amélioration de la performance, éviter la perte des savoir-faire de l'entreprise avec le départ des anciens, et l'adaptation de l'entreprise pour répondre aux attentes nouvelles des jeunes clients et employés.

La chance, c'est de comprendre que chaque génération peut apporter à l'autre bien davantage que ce qu'on imagine. Cette mutation générationnelle impose de

passer d'un concept de confrontation stérile à un concept de coopération utile. Un grand défi pour le pays tout entier !

Voilà pourquoi le management des entreprises doit considérablement évoluer en évitant de penser « en silos générationnels », mais en équipes intergénérationnelles.

*Marc Raynaud*

### **3.3 L'alchimie intergénérationnelle**

La diversité est une richesse et il faut savoir utiliser les différences.

Le management intergénérationnel ne s'apparente pas à un numéro d'équilibriste, où il s'agit en permanence d'éviter les écueils et les relations de pouvoir au sein d'une équipe. Les différences existent et il serait inconscient de les nier, car l'enjeu est, bien au contraire, d'en tirer le meilleur profit.

L'harmonisation du collectif ne signifie pas standardisation. Le management intergénérationnel questionne les pratiques où l'on rend parfois les situations plus compliquées qu'elles ne le sont réellement. Par exemple, chacun n'est pas obligé de respecter les mêmes horaires. La flexibilité de l'organisation va vers un élargissement de la plage horaire plutôt que l'inverse et cette souplesse devient un levier supplémentaire. Si un baby-boomer préfère travailler entre 8 h et 16 h, tandis qu'une génération Z préfère arriver à 10 h et repartir à 18 h, est-il pertinent de chercher à leur imposer des horaires similaires ? La négociation peut se traduire par une organisation favorable à tous les acteurs, clients compris.

Le management intergénérationnel est vécu comme un niveau de complexité supplémentaire par les managers, alors qu'il offre, dans le contexte actuel, des leviers appréciables.

Nous voyons bien à travers le tableau suivant qu'il y a matière à utiliser les forces et aptitudes de chaque génération :

<b>Baby-boomer</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération Y &amp; Z</b>
Savoir-faire technique : tour de main, ficelle du métier	Le goût du défi : l'émulation au service de la performance	La prise en main des nouveaux outils digitaux
La capacité à prendre du recul et à se donner le temps de la réflexion	La capacité à s'appuyer sur une méthode et la centration sur l'objectif	Le goût pour le partage et la collaboration avec les autres membres de l'équipe
La constance et la régularité dans la performance	L'optimisation du temps : faire rentable et utile	La confiance en soi : le fait de ne pas trop se poser de questions et d'oser agir
Le besoin d'être utile aux autres : l'envie de transmettre	La capacité à faire le lien entre les générations	L'envie d'apprendre : la curiosité, l'ouverture au changement et à l'innovation
Le patrimoine du passé et de l'histoire : les leçons à retenir	L'envie d'être reconnu et de pouvoir faire preuve de ses capacités	La capacité à travailler naturellement en réseau et à associer les compétences

Chaque génération peut apporter aux autres.

Les baby-boomers sont prêts à mettre à disposition leur expérience, là où les jeunes générations sont disposées à apporter leur inexpérience. Dans un monde qui bouge si vite, exploiter la capacité à questionner l'organisation afin d'engranger des idées nouvelles n'est pas remettre en cause les pratiques et résultats obtenus par les générations précédentes. Utiliser l'appétence des Y et des Z pour le changement, dès lors que l'on connaît la réticence des baby-boomers, fait évoluer les références communes : l'innovation est d'abord un état d'esprit... Les jeunes ont aussi beaucoup à apprendre de la sagesse de leurs aînés et de l'importance de donner du temps au temps. L'instantanéité

n'est pas une fatalité, et les générations s'influencent mutuellement. La qualité de l'ambiance et la relation de confiance sont les vecteurs qui vont permettre à chaque génération de sortir positivement de sa zone de confort.

En effet, chaque génération possède ses zones de confort et d'inconfort et nous avons eu l'occasion de montrer qu'il y a, dans cette diversité, capacité à construire de la complémentarité et de l'enrichissement mutuel. Toutefois, le manager doit garder à l'esprit que les différences intergénérationnelles peuvent aussi devenir des sources de démotivation et de conflit s'il ne sait pas les comprendre et les gérer efficacement :

<b>Baby-boomer</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération Y &amp; Z</b>
L'absence de règles, de déontologie dans le travail et de valeurs	L'incapacité à atteindre les objectifs : manque de réalisme et de moyens	Laisser place à l'initiative : vouloir trop cadrer sa contribution risque d'avoir l'effet inverse.
Le comportement individualiste et égoïste des autres (chacun pour soi)	L'absence de perspectives professionnelles (plan de carrière)	Ne pas se sentir à l'aise dans l'équipe et dans la relation avec son manager
Le manque de visibilité et de projets de l'organisation : ne pas savoir vers quoi l'on va	Le manque de leadership du manager (assertivité) et l'absence de prise de décision (arbitrage)	Le manque de reconnaissance des résultats obtenus et des efforts mis en œuvre
Le manque de reconnaissance de sa propre expérience et du passé	Le respect de l'équité n'est pas l'égalité de traitement : chacun doit recevoir selon ses mérites	L'ennui et l'absence de renouvellement dans les pratiques

Ces éléments sont autant de signaux d'alerte qu'il faut savoir prendre en compte.

Personnalisation ne veut pas dire valorisation de l'individualisme, mais refus de concevoir la collaboration comme une négation de la personnalité.

Chaque génération doit trouver sa place dans le collectif, et nous voyons bien que la reconnaissance est un besoin partagé, qui se décline pour chaque génération de manière distincte.

Face à la vitesse du changement, les baby-boomers ne supportent pas de voir leur expérience et le passé être remis en cause, et d'être considérés comme des « has been » incapables de s'adapter à la nouvelle donne. Ils sont stressés par les conséquences de l'allongement du travail et par la vitesse du changement.

Les jeunes refusent de considérer que les statuts ou l'ancienneté priment sur la qualité des contributions. Indéniablement, ils se sentent dévalorisés dans un univers professionnel où le pouvoir de faire devient un combat. La compétition n'est pas le registre dans lequel ils veulent s'épanouir.

Les membres de la génération X ont un autre regard, qu'il faut aussi respecter. Il n'est jamais facile, dans une famille, d'être « l'enfant du milieu », et il y a forcément une vigilance particulière à porter sur le ressenti de cette génération, en veillant à lui permettre, notamment, d'exprimer le leadership qu'elle revendique.

Chaque génération a ses fractures et ses difficultés à vivre la situation actuelle, et le talent du manager consiste à renforcer les synergies et l'envie de travailler en harmonie, sans pour autant sous-estimer les intérêts spécifiques.

La collaboration intergénérationnelle représente un enjeu pour nos managers pleinement conscients de l'importance du capital humain : plus que jamais, dans ce contexte mouvant et instable, la performance collective devient plus déterminante que l'efficacité individuelle.

Le grand défi de l'intergénérationnel est un chantier passionnant à vivre au service de l'intelligence collective. Il offre de nombreuses possibilités dans le domaine de la création et de l'innovation. C'est bien dans ce domaine particulier que se joue aujourd'hui la compétitivité des entreprises.

## Conclusion

Vous êtes arrivés au bout de ce livre. Merci et bravo pour ce premier engagement. Nous espérons que vous y avez trouvé autant d'intérêt que nous avons mis de cœur dans nos recherches. Tous les outils et méthodes proposés ont été mis en place avec succès sur le terrain, après des tâtonnements, parfois des erreurs, et un apprentissage permanent avec les entreprises.

Les stéréotypes ont la vie dure et se comportent comme un écran de fumée empêchant d'agir. Évidemment, nous n'avons pas eu la prétention de donner des règles universelles de conduite avec les générations Y et Z, mais de proposer des pistes d'action éprouvées que l'on se doit de bâtir sur mesure, en fonction des attentes et besoins des intéressés.

L'heure est à la personnalisation et nous voyons bien que l'approche proposée ne se limite pas à revisiter les fondamentaux. Elle s'attache aussi à remettre en cause les postures habituelles et les croyances. Il y a une vraie exigence d'accompagnement de la part des nouvelles générations, et les managers doivent s'adapter à cette nouvelle donne.

Il est indispensable de se poser la question de la réingénierie du management, à la fois pour stimuler un engagement plein et entier de toutes les générations, mais aussi pour permettre aux entreprises de se mouvoir en situation complexe.

En effet, il serait simpliste d'appréhender l'approche intergénérationnelle sans prendre en compte les changements technologiques et organisationnels auxquels l'entreprise est confrontée. Dans un tel environnement, les jeunes générations deviennent clairement, du fait de leurs caractéristiques, un atout au service de la compétitivité.

L'enjeu économique est donc fondamental.

Nous savons que le moindre malaise intergénérationnel en entreprise se paie, au comptant, en baisse d'énergie, en *turnover*, en rigidité et en malentendus.

Il devient dès lors vital de provoquer un rapprochement par une compréhension accrue des différences, ce qui va permettre de jeter des ponts entre toutes les générations au travail.

En effet, il est souhaitable de saisir les tendances de pensées des nouvelles cohortes, ne serait-ce que parce que ce sont les clients et les collaborateurs avec lesquels il faut composer.

Le double mouvement qui émane, d'une part, des attentes des jeunes générations Y et Z vis-à-vis du travail et, d'autre part, de l'absolue nécessité pour les entreprises de se réinventer est une véritable pierre philosophale pour les dirigeants et les managers qui voudront s'emparer de ce sujet.

C'est à eux que nous nous adressons, avec un message documenté, qui, s'il reste à développer dans l'avenir, n'en est pas moins rempli d'espoir :

- Espoir pour les jeunes, d'abord, qui ne demandent qu'à relever de nombreux défis pour peu qu'on leur laisse la place de le faire ;
- Espoir pour les entreprises, qui vont devoir impulser de nouvelles manières de construire l'avenir, mais qui ont à y gagner leur pérennité et leur développement ;

- Espoir pour l'avènement d'un management au service de tous et bénéficiant de l'intelligence de chacun.

Face à une telle ambition, l'exigence de management est forte et il va y avoir de belles pages à écrire pour développer l'engagement individuel et la collaboration intergénérationnelle.

Ce livre vous permet de placer le curseur au bon niveau :

- pour donner du sens à l'action ;
- pour développer l'agilité et l'inventivité que demandent vos clients ;
- pour réinventer les codes de l'entreprise de demain.

Bienvenue aux générations futures pour vous y aider.

Bienvenue aussi tous ceux qui veulent poursuivre avec nous la capitalisation de l'expérience sur ce thème sur Viadeo, LinkedIn, Facebook ou d'autres réseaux sociaux, en recherchant le groupe portant le nom de l'ouvrage.

## Bibliographie

ARCOS SCHMIDT Sylvia et ARCOS Lucien, *Le Grand Livre du management*, AFNOR Éditions, 2015.

ALTER Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

BABINET Gilles, *Transformation digitale : l'événement des plateformes*, Éditions le passeur, 2015.

BABINET Gilles, *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, Éditions Le passeur, 2016

DE ROSNAY Gilles, *Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide*, Actes Sud éditions, 2013.

CHEVIETSKI Patrick, *Generation Z: The Zombie Generation*, Create space independant publishing plateforme, 2012.

CHAUVEL Louis, *La spirale du déclassement*, Éditions du Seuil, Paris, 2016.

COMBI Chloe, « *Generation Z: Their Voices, Their Lives*, » Hutchinson, 2015.

ETTIGOFER Denis, *Netbrain. Planète numérique*, Dunod, 2008.

D'HERBEMONT Olivier, *Booster l'intelligence collective*, Armand Colin, 2012.

GALLAND Olivier et ROUDET Bernard (sous la dir. de), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, « Doc en

Poche/Regard d'expert », La Documentation Française, 2014.

KOTSOU Ilios et SALOVEY Peter, *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*, De Boeck Supérieur, 2012.

KOULOPOULOS Thomas et KELDSEN Dan, "*The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*", Taylor & Francis, 2014.

GROSE Michael, « XYZ: The New Rules of Generational Warfare », Random House, 2005.

GENTINA Élodie, *Marketing et Génération Z : Nouveaux modes de consommation et stratégies de marque*, « Marketing/Communication », Dunod, 2015.

KURTWEIL Ray, *Humanité 2.0. La bible du changement*, Éditions M21, 2007.

LEENHARDT Vincent et BERNARD Philippe, *L'intelligence collective en action*, Village mondial, 2009.

LAHOUE HUBERT Élisabeth, *Le choc générationnel. Faire travailler ensemble trois générations*, Éditions Maxima, 2010.

LACOLARE Vincent et BAUDRY Pierre, *Développer l'entreprise numérique*, AFNOR Éditions, 2010.

LECERF THOMAS Bernadette, *Neurosciences et management*, Éditions d'Organisation, 2014.

LE ROUX Serge, *Le travail collaboratif. Une innovation générique*, L'Harmattan, 2009.

LUGAN Jean-Paul et RUQUET Philippe, *Manager avec courage*, Éditions d'Organisation, 2009.

LUYCKS GHISY Marc, *Surgissement d'un nouveau monde. Valeurs, vision, économie, politique... tout change*, L'Harmattan, 2012.

MADERS Henri-Pierre, *Conduire une équipe projet*, Éditions d'Organisation, 2000.

MADERS Henri-Pierre, *Animer une équipe projet avec succès. Les meilleures pratiques au service des chefs de projet*, Éditions Eyrolles, 2012.

MEDA Dominique et VENDREMIN Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS*, « Théories et recherches », en ligne <http://sociologies.revues.org/3349>, 2014.

Mc CRINDLE Mark, « ABC of XYZ » UNSW Press, 2009.

MUXEL Anne, *La politique au fil de l'âge*, Presses de science po, Paris, 2011.

NOTTER Jamie, GRANT Maddie, « *When Millennials Take Over: Preparing for the Ridiculously Optimistic Future of Business* », Ideapress Publishing, 2015.

OLLIVIER Daniel, TANGUY Catherine, *Génération Y mode d'emploi*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck Supérieur, 2011.

OLLIVIER Daniel, *Le métier de manager*, Éditions Eyrolles, 2015.

OLLIVIER Daniel, *Managez transversal. Combiner avec succès management pyramidal et transversal*, AFNOR Éditeurs, 2015.

OLLIVIER Daniel, *Manager le travail à distance et le télétravail*, Éditions GERESO, 2015.

OLLIVIER Daniel, *Management 2.0. Performance économique & capital humain*, AFNOR Éditions, 2013.

PANDIT Vivek, « *We Are Generation Z: How Identity, Attitudes, and Perspectives are Shaping our Future* », Kindle Store, 2015.

PITELET Didier, *Le prix de la confiance*, Éditions Eyrolles, Paris, 2012.

SERIEYX Hervé, *Les jeunes et l'entreprise. Des noces ambiguës*, Éditions d'Organisation, 2005.

SERIEYX Hervé, *Confiance mode d'emploi. Comment restaurer la confiance en période de crise*, Éditions Maxima, 2009.

SERRES Michel, *Petite Poucette*, Éditions Le Pommier, 2012.

SIMARD Stéphane, *Gen X @ Z. Comment fidéliser les clients des nouvelles générations*, Éditions Un monde différent, 2016.

TANGUY Catherine, *Zazie Mute. Le réenchantement du travail*, Éditions Maha, 2017.

TOURNIER France et SEBILLAUD Arlette, *Réussir dans ses missions transversales*, Éditions Liaisons, 2011.

TULGAN Bruce, « Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent », Jossey-Bass, 2015.

WEIL Pascale, *Tels pères... quels fils ? La révolution silencieuse entre les baby-boomers et leurs enfants*, Éditions d'Organisation, 2006.

ZARA Olivier, *Le management de l'intelligence collective*, Éditions M21, 2011.

ZEMKE Ron, RAINES Claire & FILIPCZAK Bob, « Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace », Amacom, (American Management Association), 2015.

WYMAN Oliver, *Quel rôle pour la fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?*, Livre Blanc, Orange, février 2016.

## Webographie

AIR OF MELTY, « La génération Z, reine de la consommation collaborative », <https://www.airofmelty.fr/la-generation-z-reine-de-la-consommation-collaborative-a520915.html>.

AUSTRALIAN LEADERSHIP FOUNDATION, <https://innovationfeeder.files.wordpress.com/2007/08/newgenstable.pdf>.

BNP PARIBAS/BOSON PROJECT, « La grande invaZion », enquête réalisée en janvier 2015, <https://cdn->

[actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazi-onbnpptbp.pdf](http://actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazi-onbnpptbp.pdf).

Cabinet Nelly RODI et Google, « Comment parler aux consommateurs de moins de 20 ans ? », <http://www.scoop.it/t/z-by-fanny-herriot/p/4080293937/2017/06/16/generation-z-comment-parler-aux-consommateurs-de-moins-de-20-ans>.

DENTSU AEGIS NETWORK, « Management des millenials. L'autre révolution du numérique », septembre 2016 <https://www.google.fr/search?q=Dentsu+Aegis+Network%2C+%C2%AB+Management+des+millenials.+L%E2%80%99autre+r%C3%A9volution+du+num%C3%A9rique+%C2%BB%2C+septembre+2016&oq=Dentsu+Aegis+Network%2C+%C2%AB+Management+des+millenials.+L%E2%80%99autre+r%C3%A9volution+du+num%C3%A9rique+%C2%BB%2C+septembre+2016&aqs=chrome..69i57.3335j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

DELOITTE – Millennial survey 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>.

GÉNÉRATION COBAYE/DOMPLUS, « Que du bonheur », enquête publiée en janvier 2016, <http://www.generationscobayes.org/nos-actions/que-du-bonheur-lenquete-qui-te-donne-la-parole>.

GENERATION WHAT, Analyses et débats, <http://www.generation-what.nc/>.

HAUT CONSEIL DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DE L'AGE, Notes et avis, <http://www.hcfea.fr/spip.php?rubrique11>.

iHAARNIE – PICAND Nicolas, 2011, <http://nicolas.picand.fr/wp-content/uploads/2011/11/G%C3%A9n%C3%A9ration-Y-Pourquoi-lHarmonie.pdf%C3%A9ration-Y-Pourquoi-lHarmonie.pdf>.

MANPOWER GROUP, « Que veulent les jeunes ? », enquête publiée en mars 2015, <http://www.manpowergroup.fr/jeunes-emploi-travail-fracture/>.

MANPOWER GROUP, « Génération Y et vision 2020 », <http://www.manpowergroup.fr/generation-y-vision-2020/>.

M & E LEADERS, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/\\$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf).

OUTIL-AGES – 95 – Référentiel des compétences intergénérationnelles, démarche publiée en 2016, <http://www.aractidf.org/senior/ressources/referentiel-des-competences-intergenerationnelles>.

OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ([omig.fr](http://www.omig.fr)), direction Marc Raynaud, <http://www.omig.fr/blog/>.

OLLIVIER Daniel, « Manager les nouvelles générations », blog consacré au management intergénérationnel, [http://www.thera-conseil.typepad.com/generation\\_y/page/4/](http://www.thera-conseil.typepad.com/generation_y/page/4/).

OLLIVIER Daniel – THERA Conseil, « Management intergénérationnel », [http://thera-conseil.typepad.com/thera\\_conseil/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel/](http://thera-conseil.typepad.com/thera_conseil/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel/).

SCHAUBEL DAN, <http://danschawbel.com/blog/74-of-the-most-interesting-facts-about-the-millennial-generation/>.

SIMARD Stéphane, Rapport d'enquête gen Z, 2015, <http://www.stephanesimard.com/services-conseils/adn-employeur-de-choix/enquetegenz/>.

TANGUY Catherine – FAROS INSTITUT, [http://www.farosinstitut.com/equipe-coachs-professionnels-formation-coaching-management-coach-individuel-coach-equipes-manager-coach\\_std\\_12\\_fr.html](http://www.farosinstitut.com/equipe-coachs-professionnels-formation-coaching-management-coach-individuel-coach-equipes-manager-coach_std_12_fr.html).

VITAGORA SOCIOVISION, « Étude : les jeunes Français et l'alimentation », [https://www.vitagora.com/media/1731/2016-04\\_dossier\\_presse-etude-sociovision.pdf](https://www.vitagora.com/media/1731/2016-04_dossier_presse-etude-sociovision.pdf).

LA FABRIQUE DU CHANGEMENT, [www.lafabriqueduchangement.fr](http://www.lafabriqueduchangement.fr).

## Liste des figures

- Figure 1.1 Répartition des 18-29 ans selon le Crédoc
- Figure 1.2 Répartition selon l'institut Dentsu Aegis Network
- Figure 1.3 Les facteurs générationnels
- Figure 1.4 Cartographie générationnelle
- Figure 1.5 Le premier paradoxe
- Figure 1.6 Le second paradoxe
- Figure 1.7 Le troisième paradoxe
- Figure 2.1 La hiérarchie des loisirs
- Figure 2.2 La relation aux médias selon les générations
- Figure 2.3 Le cerveau des natifs du numérique
- Figure 3.1 Les modes de consommation des générations Y et Z
- Figure 3.2 Les avantages de la culture service
- Figure 3.3 Les motivations pour la consommation collaborative
- Figure 3.4 Les pratiques de consommation
- Figure 4.1 Les problématiques les plus préoccupantes
- Figure 4.2 La définition de l'Europe selon les nouvelles générations
- Figure 5.1 Les choix en termes de gestion des finances
- Figure 6.1 Les critères de choix d'une entreprise
- Figure 6.2 Les critères de choix d'une entreprise
- Figure 6.3 Les qualités du patron idéal selon les « Z »
- Figure 6.4 Les compétences nécessaires d'un manager

**Figure 6.5** L'image renvoyée par le manager

**Figure 6.6** Les marques de reconnaissances plébiscitées

**Figure 6.7** Le choix d'une rémunération au mérite

**Figure 6.8** Le pessimisme envers l'avenir professionnel

**Figure 6.9** Le CDI comme finalité

**Figure 6.10** Les éléments rédhibitoires de l'organisation

**Figure 7.1** Pas de préférence générationnelle

**Figure 7.2** Le processus d'appartenance

**Figure 7.3** La confiance envers les syndicats est mise à mal

**Figure 7.4** Les jeunes générations défavorables à l'émancipation des syndicats

**Figure 7.5** L'engagement selon les jeunes générations

**Figure 7.6** Les valeurs prônées par les jeunes générations

**Figure 7.7** L'égalité hommes-femmes vue par les jeunes générations

**Figure 7.8** Les cinq émotions principales

**Figure 7.9** La perception des jeunes par les autres générations

**Figure 8.1** Les valeurs instrumentales et expressives

**Figure 8.2** L'importance d'une activité tournée vers autrui

**Figure 8.3** Discussion sur le télétravail

**Figure 8.4** Les différentes perceptions du CDI

**Figure 8.5** Les jeunes et l'apprentissage idéal

**Figure 8.6** Les conditions de travail idéales des jeunes générations

**Figure 8.7** La charge mentale

**Figure 9.1** Le voyage du héros

**Figure 9.2** Les entreprises définissent leurs valeurs

**Figure 9.3** Le système de management de la qualité

**Figure 9.4** Les différents facteurs de l'environnement

**Figure 9.5** Les propositions digitales

**Figure 9.6** Triptyque des priorités  
**Figure 9.7** Le triptyque idéal  
**Figure 9.8** Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle  
**Figure 10.1** Le processus de deuil  
**Figure 10.2** Les niveaux logiques  
**Figure 10.3** Les dynamiques collectives  
**Figure 10.4** La roue d'Hudson  
**Figure 10.5** Les phases du changement  
**Figure 10.6** Les rôles du manager coach  
**Figure 10.7** Le cortex cérébral  
**Figure 11.1** La démarche d'intégration  
**Figure 11.2** Les objectifs du manager dans le processus d'intégration  
**Figure 11.3** Entretien de découverte  
**Figure 11.4** Rapport d'étonnement  
**Figure 11.5** Les leviers de l'engagement  
**Figure 11.6** La stratégie relationnelle  
**Figure 11.7** Les 4 phases du cycle de vie  
**Figure 11.8** Entretien bilan d'étape  
**Figure 12.1** Les quatre ruptures générationnelles  
**Figure 12.2** La gestion du temps selon les générations  
**Figure 12.3** La méthode des chapeaux de Bono  
**Figure 12.4** La méthode des couleurs  
**Figure 12.5** Le manager porteur de vision  
**Figure 12.6** Le maillage hiérarchique évolue  
**Figure 12.7** Les étapes de la démarche de codéveloppement  
**Figure 12.8** Le bulletin météo de l'équipe

LE MANAGEMENT  
EN PRATIQUE



Cette collection est destinée à fournir aux cadres, mais aussi à tous ceux qui sont ou seront impliqués dans la vie quotidienne d'une entreprise moderne, des outils efficaces, pratiques, faciles et rapides à consulter.

Qu'il s'agisse de la rédaction d'un rapport ou d'une note de service, de la préparation de séminaires ou de voyages d'affaires, de délégation de pouvoir ou de motivation du personnel, les ouvrages publiés dans le cadre de cette collection se veulent des aides à une gestion optimale de la productivité.

- **Laurence Aubourg, Olivier Lecoindre**, *Manager avec les Accords toltèques*. Une nouvelle voie vers l'intelligence collective
- **Brigitte André**, *Self-leadership pour (se) manager*. Guide des 8 principes pour la réussite... de soi
- **Pierre Bach**, *Le management de projets de formation en entreprise, administration et organisation* – 2<sup>e</sup> édition
- **Richard Barrett**, *L'entreprise inspirée par les valeurs*. Libérer le potentiel humain pour une performance durable
- **Jacques Boy, Christian Dudek, Sabine Kuschel**, *Management de projet*. Fondements, méthodes et techniques + CD-Rom – 2<sup>e</sup> édition
- **Laurent Chateau**, *La « Tao-entreprise »*. Performance globale et harmonie. Soigner l'entreprise comme un corps humain par la sagesse traditionnelle chinoise
- **Anne Deering, Robert B. Dilts, Julian Russel**, *Alpha Leadership*. Les 3 A : anticiper, aligner, agir

- **Robert B. Dilts**, *Leadership visionnaire*. Outils et compétences pour réussir le changement par la PNL
- **Ernst & Young, L'écho**, *Maîtriser la croissance des PME*. Gestion, gouvernance, développement
- **Daniel Gérard**, *Supplier Negotiation Made Simple*. The 4C Method Compose – Clarify – Confront – Commit
- **Jean-Édouard Grésy, Julien Ohana, Ricardo Pérez Nüchel**, *Comment les négociateurs réussissent*. Retrouvez les aptitudes de l'enfance !
- **Pierre Guilbert**, *Le B.A.-BA du management*. Guide pratique & roman
- **Rasmus Hougaard, Erick Rinner, Martial Vidaud**, *Une seconde d'avance*. Travailler plus efficacement en pleine conscience
- **Kazuo Inamori**, *Amoeba management*. Gestion dynamique pour une adaptation rapide au marché
- **Franck Jullien, Christian Gallerey, Catherine Kleinberg, Guy Topall**, *Les 6 couleurs du manager*. Managez selon votre personnalité... et celle des autres !
- **Franck Martin**, *Managez humain, c'est rentable !* La bienveillance au coeur de l'entreprise – 2<sup>e</sup> édition
- **Janice Marturano**, *Le leadership conscient*. Guide pratique pour diriger en pleine conscience
- **Daniel Ollivier, Catherine Tanguy**, *Génération Y, Mode d'emploi*. Intégrez les jeunes dans l'entreprise ! – 2<sup>e</sup> édition
- **Daniel Ollivier, Catherine Tanguy**, *Génération Y & Z*. Le grand défi intergénérationnel
- **Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim**, *Les achats collaboratifs*. Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs

- **Jean-Philippe Robic, Sébastien Lemeunier**, *L'entrepreneur face à l'entreprise en difficulté*. Guide pratique : prévention, médiation, soutien et solutions
- **Sander Schroevers**, *Comment... communiquer par écrit en entreprise...* en 6 langues
- **Sander Schroevers**, *Comment... faire un communiqué de presse d'entreprise...* en 6 langues
- **Sander Schroevers**, *Comment... téléphoner en entreprise...* en 6 langues
- **Robert Stahl**, *Management, formation et travail en équipe*. Pratiques issues du coaching et de l'intelligence collective
- **Rajan Suri**, *Faites du Temps votre allié ! Quick Response Manufacturing*. Vecteur de compétitivité et de croissance durable
- **Pierre-Eric Sutter**, *Comment... recruter ou se faire recruter* Réussir sa recherche de candidat, d'emploi gagnant-gagnant
- **Josef W. Seifert**, *Visualiser, présenter, animer*. Outils et techniques de valorisation des rapports, exposés et réunions
- **Grégoire Talbot, Camille van Vyve** (Avec la collaboration de), *Pilotez votre entreprise grâce au Management Cockpit*
- **Benoit Tas, Jacques Vandersanden**, *Transmission d'entreprises. Prix et valeur*
- **Alain Thiry**, *La PNL en réunion*. Trouvez ensemble des solutions... intelligentes !
- **Alain Thiry**, *Les 3 types de coaching*. La PNL de 3<sup>e</sup> génération en entreprises et organisations
- **Richard Vairez**, *Techniques de vente et management des vendeurs*. Vendre au détail ou en magasin

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

© De Boeck Supérieur s.a., 2017  
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

« Cette œuvre est protégée par le droit d’auteur et strictement réservée à l’usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L’éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

*Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)*

# Génération Y & Z

Le grand défi  
intergénérationnel

Le plus grand **choc démographique et culturel** depuis la dernière guerre mondiale est aux portes de nos entreprises. Les générations Y et Z sont les forces motrices de l'entreprise de demain, tant comme consommateurs que comme collaborateurs. Ces jeunes (et c'est heureux !) ont une autre relation au temps, à l'organisation et à l'autorité, signe d'une **adaptation intelligente à l'environnement** dans lequel ils ont grandi. Encore faut-il se pencher sur ces différences culturelles pour en faire une **chance**, sauf à considérer que le meilleur point de vue est souvent le nôtre ! Car nous savons que le moindre malaise générationnel se paie en baisse d'énergie, en rigidités, en malentendus et en impuissances des managers. Aujourd'hui, le **défi** que nous avons à relever pour intégrer efficacement cette nouvelle génération dans la vie professionnelle ne pourra se satisfaire de quelques ajustements. L'emploi change dans sa finalité même et, de ce fait, l'engagement des nouvelles générations et la collaboration intergénérationnelle représentent, plus que jamais, un **enjeu stratégique**.

Forts de la recherche de terrain qui a permis d'éclairer dirigeants, DRH et managers depuis plus de dix ans, les auteurs de *Génération Y, mode d'emploi*, ouvrage de référence étudié dans les plus grandes universités et écoles, apportent avec ce nouveau livre des éclairages concrets sur les pratiques de management à privilégier pour développer **l'engagement individuel et la collaboration intergénérationnelle**.



**Daniel Ollivier** dirige depuis une vingtaine d'années Thera Conseil, cabinet spécialisé dans le domaine du conseil et de la formation auprès des dirigeants et managers sur les problématiques relatives à l'efficacité managériale et à la conduite des transformations à forte implication humaine. Conférencier et consultant, il a réalisé plus de 200 projets stratégiques cette dernière décennie sur le thème de l'intergénérationnel auprès des administrations et entreprises. [www.thera-conseil.typepad.com/generation\\_y](http://www.thera-conseil.typepad.com/generation_y)



**Catherine Tanguy** est cofondatrice et dirigeante de Faros Institut. Elle accompagne depuis plus de 10 ans les réflexions et les actions de terrain des dirigeants et des cadres dans leurs projets de transformation d'entreprise et de ré-enchantement du travail. Elle est très régulièrement sollicitée dans des colloques en France et à l'étranger, notamment sur les problématiques intergénérationnelles. [www.farosinstitut.com](http://www.farosinstitut.com)

deboeck **B**  
SUPÉRIEUR

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)



# Notes

1. Inventer les règles de demain, Vuibert, 2008.