



**SELINUS UNIVERSITY**  
OF SCIENCES AND LITERATURE

**GENERATION Y MODE D'EMPLOI  
REUSSIR L'INTEGRATION DES JEUNES  
DANS L'ENTREPRISE**

By Catherine Tanguy

Supervised by  
Dr. Salvatore Fava PhD

**A DISSERTATION**

Presented to the Department of  
Human Resources  
program at Selinus University

Faculty of Business & Media  
in fulfillment of the requirements  
for the degree of Doctor of Philosophy  
in Human Resources

2022



## **N UNISE1799TTANGUYCATHERINE FINAL THESIS**

### **Soumission de Thèse par Publication**

Explication Liminaire : La thèse soumise est une thèse par Publication, c'est pourquoi j'ai fait le choix de livrer en totalité l'ouvrage qui date de 2008, car il est délicat , de délivrer la totalité des quatre ouvrages, à la fois en raison du nombre de pages mais aussi parce qu'ils sont toujours commercialisés par DEBOECK Supérieur).

Vous trouverez donc, en première partie la totalité du premier ouvrage, puis une annexe qui est postérieure et qui développe la cartographie générationnelle, autrement dit une partie des référentiels à l'œuvre jusqu'à aujourd'hui et qui démontrent l'existence de changements d'ordre générationnels.

Néanmoins, la soutenance de Thèse elle-même fait des aller-retours à l'intérieur de ces 14 années de recherches et peut aussi faire référence à d'autres travaux que cet ouvrage initial.

la Bibliographie, en annexe II est aussi représentative des ouvrages étudiés pour l'ensemble des Recherches.



## **SOMMAIRE**

### **Préface**

### **Introduction**

### **Partie 1 : Comprendre pour agir**

- 1.1. Un peu d'histoire
- 1.2. Le fossé générationnel
- 1.3. Responsabilisation du manager

### **Partie 2 : Agir pour manager**

- 2.1. Changer la manière de voir
- 2.2. Les 5 leviers de l'action

### **Partie 3. Manager pour réussir**

- 3.1. Recrutement
- 3.2. Intégration
- 3.3. Objectivisation – contrôle
- 3.4 Recadrage – réajustement
- 3.5 Délégation – responsabilisation
- 3.6 Evaluation
- 3.7 Sanction
- 3.8 Promotion

### **Conclusion**

### **Lexique**

### **Bibliographie**

### **Webographie**

### **Table des matières**



## PREFACE

**« Chaque fois qu'une génération apparaît au balcon de la vie, il semble que la symphonie du monde doive attaquer un nouveau tempo ».**

Giovanni Papini, « Le Sac de l'Ogre »

Le livre de Catherine Tanguy et de Daniel Ollivier est né de la découverte, au cours de leur pratique professionnelle de ces dernières années, d'une donnée managériale nouvelle, de grande portée, à laquelle doivent faire face les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité : l'arrivée dans leurs effectifs de jeunes nés au début des années 1980.

Les auteurs ont pris conscience, jour après jour, au cours de leurs missions et de leurs interventions, des caractéristiques originales, uniques, de cette génération, qualifiée de « génération Y », la génération « why », celle de l'interrogation et de la remise en question permanentes.

Ils ont pris la mesure des conséquences, parfois très destructrices, d'un mauvais management de la situation inédite créée par l'irruption de ces jeunes Y dans le monde du travail. Ils ont constaté l'ampleur du gâchis et des coûts économiques et humains qui en résultent parfois.

Mais surtout, Catherine Tanguy et Daniel Ollivier ont tiré de ce constat la volonté d'aider les entreprises à comprendre le décalage générationnel entre les managers et ces jeunes et à faire face au défi qui en résulte. Comme toute contrainte et toute réalité nouvelle qui appellent des réponses appropriées, ils démontrent que la situation inédite créée par l'arrivée de la génération Y recèle des atouts précieux dont les entreprises peuvent et doivent apprendre à tirer parti.

Nous savons tous que le dirigeant d'une entreprise ou le responsable d'implantation d'un réseau à l'exportation doit s'informer de l'état du pays où ils veulent développer leurs activités. Il va de soi qu'ils devront collecter et analyser à cet effet toutes les statistiques pertinentes sur l'économie de ce pays, sur la concurrence et sur l'état du marché visé : catégories socioprofessionnelles, degré d'urbanisation, caractéristiques des réseaux de distribution, principales données juridiques et fiscales. Mais il est tout aussi clair que ce dirigeant, ce cadre, ce responsable, devront compléter – sous peine d'échec grave – toute cette documentation technique par une information pertinente, non seulement sur la géographie et l'histoire du pays, mais aussi et peut-être surtout sur ses habitants. Ils veilleront à comprendre leurs mœurs, leurs valeurs, leur "mentalité", bref, à savoir tout ce qui fonde leur vision du monde et de la société.

Pour y parvenir, ils s'intéresseront, avec le plus grand profit, à l'art, à la littérature, au cinéma, à tout ce qui forme la "culture" du pays concerné. L'urgence dans laquelle il faut agir aujourd'hui ne permet pas, cependant, dans la plupart des cas, de consacrer des semaines entières à ce travail d'information. La partie "culturelle" de cette préparation doit donc être condensée et leur être facilitée au mieux. C'est l'objet des « guides » rédigés, précisément, dans le but d'informer ces dirigeants sur la culture du pays-cible le plus clairement et le plus exactement possible, sous une forme rapidement compréhensible et, surtout, pragmatique. Un tel guide, s'il est bien fait, rend les services les plus éminents. Au-delà du gain de temps qu'il procure, il permettra, surtout, d'éviter des erreurs de comportement et d'attitude qui peuvent entraîner des incompréhensions, des blocages et même des conflits aux conséquences très dommageables. Notre dirigeant ou notre exportateur va donc à la fois gagner du temps et se donner les chances de gagner tout court.

L'ouvrage de Catherine TANGUY et de Daniel Ollivier n'est pas destiné aux exportateurs et aux responsables de développement à l'étranger. Il vise cependant un but analogue à ceux des ouvrages destinés à aider ces décideurs et ces gestionnaires à comprendre des collaborateurs



et des clients façonnés par des réalités historiques et géographiques en profond "décalage" avec les nôtres.

Au lieu et place des différences culturelles résultant des distances et de l'espace, il s'agit de comprendre le décalage générationnel lié à l'arrivée dans le monde du travail des jeunes nés à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Après la compréhension vient, naturellement, le temps de l'action.

Le livre commence donc par un exposé descriptif pris aux meilleures sources. Il puise avec pertinence dans les travaux les plus récents en sociologie, psychologie et, au-delà, prend en compte les apports des sciences humaines, de l'étude scientifique de l'apprentissage cognitif et des études les plus actuelles dans le domaine des nouvelles sciences.

A aucun moment toutefois, cette partie descriptive ne verse dans le jargon. Bien au contraire, l'exposé reste toujours clair, concis, écrit dans une langue simple et directe et le ton en est même alerte.

Mais, surtout, vous découvrirez après cet indispensable et captivant "état des lieux" une seconde et une troisième partie orientées vers l'action. L'ouvrage de Catherine TANGUY, en effet, n'est pas une thèse, ni un ouvrage universitaire, ni un nouveau traité de socio-psychologie sur les 25-30 ans de la France d'aujourd'hui. Ce livre est avant tout, comme il a été dit, un guide destiné à aider les managers, les cadres qui doivent former et diriger des équipes comprenant des jeunes de la génération Y à permettre à ces jeunes de donner leur meilleur d'eux-mêmes et de se réaliser dans leur vie professionnelle tout en assurant le succès de l'entreprise. Il s'agit, apparemment, de l'énoncé d'un but idéal. Ce but peut sembler d'autant plus difficile à atteindre que, comme l'expérience nous l'a appris, les difficultés les plus grandes que l'on rencontre dans l'entreprise sont rarement dues à des questions de pure technique mais résultent très souvent, au contraire, de facteurs humains. Il vous suffira cependant d'avancer dans la lecture de l'ouvrage pour découvrir qu'il répond avec naturel à des questions que vous vous êtes souvent posées sans les formuler et qu'il propose des modes d'action et des mesures directement « recyclables » dans le monde réel. Ce réalisme et cette pertinence ont une cause simple, mais tout à fait essentielle : il s'agit **d'un livre de praticiens, fondé sur des expériences et des cas tirés de la vie des entreprises telles qu'elles sont, dans le monde actuel tel qu'il est.** Quitte à se faire guider, autant prendre un guide qui connaît bien le pays et la région parce qu'il est du pays et de la région. En l'occurrence, vous avez deux guides, dont les expériences sont parfaitement complémentaires et dont les contributions s'enrichissent l'une l'autre.

Ce livre devrait donc devenir pour vous une sorte de « vade-mecum », un ouvrage que l'on consulte et que l'on conserve près de soi, un livre d'accompagnement pour l'action. Il ne vous sera pas simplement utile : il vous sera précieux. Il devrait changer votre vision des « jeunes » d'aujourd'hui et vous convaincre qu'ils sont, au-delà de tous les clichés et des réserves communément affichées, nourries par l'incompréhension, votre meilleur vivier de développement et de succès. Tant il est vrai « qu'il n'y a de richesses que d'hommes »...pourvu que l'on ait adopté le bon tempo.

Jean-Louis Lacroix



## Introduction

On les appelle les « jeunes », la génération Y, les écho boomers, la e-génération.

L'arrivée massive et inéluctable des jeunes gens nés après 1980 dans l'entreprise bouscule les codes de conduite et laisse sans réponse nombre d'organisations et de managers.

Sans les clés de compréhension et encore moins d'action, la tentation du management démuni est de supposer que ces jeunes gens vont vieillir, et (re) devenir comme eux. Eux, ce sont la génération des baby boomers, ou la génération suivante les X, travailleurs, méritocratiques, ayant saisi l'ascenseur social et pour l'essentiel dociles face aux méthodes et contraintes de l'Entreprise.

Pourtant ces jeunes gens ne sont pas des anciens qui auraient été mis à rajeunir.

On ne peut faire fi des bouleversements environnementaux, politiques, familiaux et d'accès à la connaissance et continuer à croire que ce problème n'est qu'un problème conjoncturel. Un problème qui disparaîtra quand « ils seront mariés », « quand ils auront une maison », « quand ils auront des enfants », « quand ils seront en situation de responsabilité » pour reprendre quelques unes des incantations destinées à s'auto-rassurer.

### Un basculement structurel

Les tendances de fond comportementales de cette génération dite Y sont structurelles.

Comment prétendre que l'avènement de la micro-informatique familiale et l'accès au réservoir de connaissance du web n'a rien changé quant à leur mode de traitement de l'information ? Comment ignorer que la révolution numérique, plus grande révolution à l'accès aux connaissances depuis Gutenberg modifie les relations au savoir, donc au pouvoir et a un impact sur l'organisation ?

Bien d'autres éléments de compréhension, notamment les facteurs environnementaux et politiques viennent consolider la thèse du basculement structurel.

L'analyse de la complexité du basculement générationnel n'est pas au centre de cet ouvrage, attaché à la mise en œuvre de solutions créatrices de valeurs. Toutefois, reconnaissons que le syndrome de l'autruche est une insulte aux travaux épistémologiques sur le traitement de l'information par l'humain qui émanent des chercheurs en biologie, sociologie, anthropologie, neuroscience, psychologie, histoire et ethnologie.

On pourrait continuer d'ignorer les révélations des « sciences molles » dans l'Entreprise sans s'en émouvoir davantage, si ce n'était oublier les enjeux de ce nouveau défi et l'urgence d'agir concrètement sur le terrain.

Car les enjeux sont tout simplement phénoménaux :

1. Tout d'abord, c'est la performance de chaque entreprise et par ricochet du pays tout entier qui est en question, dans son fonctionnement quotidien.
  - Gardons à l'esprit que produire, vendre, consommer sont des actes qui imposent du mouvement, des flux, du rythme et que tout ce qui ne fait pas avancer la machine la freine.
  - Or, il n'est pas possible d'avoir la nécessaire fluidité sans un contrat clair, explicite et entendu entre les parties.



2. Ensuite la performance de l'entreprise dépend encore aujourd'hui du plaisir à réaliser ensemble un bout de chemin.
3. Enfin la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à remettre en question ses process, ses buts, ses modes de fonctionnements.

L'arrivée de cette génération « Y », why en anglais est une occasion unique de s'évaluer, d'ajuster, ou de modifier drastiquement ses modèles économiques.

La comète des Y ne passera qu'une fois dans la vie des entreprises, parfois promptes à surfer sur la sémantique de l'agilité et moins promptes à générer des changements profonds. Une opportunité unique, une chasse aux trésors, un creuset d'opportunités de développement s'offre au monde de l'entreprise.

### **La phase non apparente de l'iceberg**

Mais avant de déclarer ouverte la chasse aux trésors, il nous faut observer attentivement cet iceberg dans sa partie visible (taux de chômage des jeunes) mais également dans sa partie invisible... bien peu d'informations remontent sur les difficultés quotidiennes de management vers les plus hautes strates.

Il faut bien reconnaître que l'expression du besoin de faire autrement avec ces jeunes gens est bien faible. Peu de managers ont eu l'opportunité, le courage ou l'inconscience d'alerter leur Direction sur ce sujet.

Et c'est normal, à dire vrai. Dans le référentiel des plus anciens, il a toujours été considéré comme plus simple pour un manager d'avoir une équipe de jeunes, et de pouvoir ainsi les former à sa main. Le prisme dans lequel regardent les managers nés de 1945 à 1970 ne leur permet simplement pas de remonter ce problème en l'état.

Souffrance et camouflage sont donc deux des symptômes des pratiques actuelles.

Loin de nous l'idée de généraliser et prétendre que tous les managers souffrent au même degré et qu'un certain nombre de patrons charismatiques (ou pas d'ailleurs) obtiennent de superbes résultats avec des jeunes gens. Loin de nous aussi l'idée d'enfermer tous les jeunes gens sous la même bannière, mais il est possible d'affirmer en souriant qu'« ils n'en mouraient pas tous mais tous étaient atteints ».

Souffrance, colère aussi de ne pas « réussir » à transmettre ses valeurs et croyances, sentiment d'impuissance mâtiné de jugement sont monnaie courante.

Les managers se rendent responsables des comportements des Y, faisant honneur en cela à une dimension forte du management : la responsabilité. Toutefois on ne peut assumer sa responsabilité que ce sur quoi on a du pouvoir.

Le pouvoir d'agir sur des tendances fortes de toute une génération ne peut trouver sa force dans de vieilles recettes, ni reposer en totalité sur un seul homme.

Si je suis responsable des digues sur un polder, il est de ma responsabilité de veiller aux tâches de maintenance, de générer les bons réflexes d'alerte des agents de maintenance, et de planifier, contrôler, gérer les ressources et les charges, et insuffler une dynamique dans cette entreprise.

En cas de Tsunami, ou de raz de marée, la responsabilité d'agir ne saurait m'incomber à moi seul mais suppose une action concertée de plusieurs acteurs endogènes ou exogènes à l'Entreprise.

D'une certaine manière, l'arrivée des Y dans l'entreprise s'apparente à un raz de marée par sa force, son implacabilité et la surprise qu'il provoque même s'il a été annoncé par nos services météo.

C'est bien en intégrant une réflexion et mise en œuvre globale dans l'entreprise que chacun des managers à sa façon pourra réintégrer à sa propre identité les outils et comportements qui permettent de sortir le meilleur de ces jeunes gens.



## Une atèle sur une jambe de bois

Car cette problématique est complexe et multi dimensionnelle et les réponses à apporter ne peuvent pas être du simple ressort du cartésianisme : une cause/un effet/une réponse.

Les tentatives de réponses isolées aux caractéristiques des jeunes reviennent à mettre une atèle sur une jambe de bois.

Telle équipe de jeunes gens a un rapport au temps qui perturbe le fonctionnement du service ?

Quel manager ne rencontre pas des difficultés à les faire arriver à l'heure, à les concentrer sur un dossier ou une tâche urgente, à leur faire planifier leur activité.

Au vu des managers X ou baby boomers, une bonne réponse consiste à les envoyer en formation.

Le manager va devoir développer des trésors d'imagination et d'énergie pour leur « vendre » ce stage. La distance, l'éloignement, la contrainte de dormir à l'extérieur sont autant de freins que les jeunes gens vont mettre en avant, sans compter qu'ils vont sérieusement interroger le contenu de ce qu'il leur est proposé.

Ont-ils tort pour autant ?

Naturellement le cursus de formation continue à la française est globalement excellent, porté par des formateurs compétents et passionnés. Mais le socle en a été conçu par et pour des baby boomers et des X. Parfaitement adapté aux us et coutumes de ces générations, il ne prend pas ou insuffisamment en compte le mode d'apprentissage préféré des Y, notamment le polychronisme.

Voilà un exemple parmi d'autres de la nécessité de reconsidérer notre manière de penser et d'agir avec la génération Y. Les vieilles bonnes solutions ne sont plus efficaces. Notre ouvrage « Génération Y mode d'emploi » vise à clairement mettre l'accent sur le fossé générationnel et les réponses innovantes qu'il s'agit de mettre en œuvre rapidement au sein de nos entreprises.

Dans la conduite du changement, la responsabilité du manager direct est évidemment au cœur de la réussite à travers sa capacité à remettre en cause ses croyances et méthodes de travail.

Décider d'agir, c'est déjà le premier pas vers plus de Performance et de plaisir au travail.

C'est de la conception d'un programme d'accompagnement déposé des Y dans l'entreprise qu'est née la passion de transmettre les clés de la réussite de l'intégration des jeunes.

Les résultats obtenus dans des environnements aussi différents qu'une crèche municipale, un opérateur de Télécoms, un atelier d'usinage et une agence de Banque à réseau sont à la hauteur des ambitions que nous pouvons avoir pour ces jeunes gens.

Leur créativité, agilité, leur travail spontané en mode projet, leur facilité d'accès à la connaissance sont autant d'aptitudes dont nos entreprises ont besoin aujourd'hui pour faire face aux défis mondiaux.

L'objectif de cet ouvrage est de contribuer à développer le leadership managérial de toute personne amenée à piloter des Y, les managers bien sûr, mais aussi à apporter des repères complémentaires aux Directeurs des Ressources Humaines, consultants en RH, enseignants et tuteurs.

Cet ouvrage est rédigé de manière simple et compréhensible, toujours étayé par des exemples concrets.

Les méthodes proposées sont calquées sur les réalités quotidiennes du monde du travail puisque chacun des outils a été utilisé dans le cadre de projets réels.

L'architecture de ce guide est faite de trois parties :

- la première partie « Analyser pour agir » vous donne les clés de la compréhension du monde des Y,
- la seconde partie « Agir pour Manager » identifie concrètement les leviers de l'action,
- enfin la troisième partie « Manager pour réussir » vous livre point par point les innovations à adopter au cœur des processus managériaux.





L'alternance concept, méthode, cas concret que nous avons retenus dans la construction de ce livre vous permettra de réussir l'intégration des jeunes depuis la phase de recrutement jusqu'au pilotage du plus beau des projets.

Bienvenue dans le monde des Y !



## Partie 1

# Comprendre pour agir

### Auto positionnement

Vous avez déjà eu l'occasion de porter un jugement sur les jeunes qui intègrent l'entreprise et d'en tirer des enseignements qui orientent certainement votre manière d'agir

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous vous proposons donc de faire le point sur votre perception des jeunes d'aujourd'hui.

N°	Vous trouvez que les jeunes d'aujourd'hui ...	Plutôt vrai	Plutôt faux	Ni l'un, ni l'autre
1	Sont individualistes	▲	●	■
2	Manquent de respect pour l'autorité hiérarchique	■	▲	●
3	Sont moins impliqués dans le travail	●	■	▲
4	Sont plus centrés sur eux même	●	▲	■
5	Sont moins portés par les valeurs collectives	▲	■	●
6	Sont plus autonomes	■	▲	●
7	Ont tendance à chercher la facilité	■	▲	●
8	veulent tout, tout de suite	▲	■	●
9	Dans le travail, ils ne pardonnent pas la moindre erreur	●	■	▲
10	Dans le travail, sont irréguliers, zappeurs	■	▲	●
11	Ne respectent pas les règles	▲	■	●
12	Croient qu'on leur doit tout, même s'ils n'ont rien prouvé	▲	●	■
13	Ont une plus grande ouverture d'esprit	●	■	▲
14	Sont plus ouverts envers d'autres personnes d'origines différentes	■	▲	●
15	Ont perdu le sens des valeurs familiales	●	■	▲
16	sont prêts à changer d'entreprise pour quelques euros	■	▲	●
17	Manquent d'ambition professionnelle	▲	■	●
18	N'ont pas peur de l'avenir	●	▲	■
19	Sont moins portés par un idéal que les générations précédentes	■	●	▲
20	Vivent dans la solitude	▲	●	■
21	N'ont peur de personne	▲	■	●
22	Apprennent beaucoup plus vite que la génération précédente	●	▲	■
23	Attachent plus d'importance à l'extra professionnel	●	■	▲
24	Ont plus de conduites à risque que la génération précédente	▲	●	■



Ces critères constituent le fossé générationnel et nous aurons l'occasion dans la Partie 1 de vous proposer une analyse détaillée de chacun d'entre eux.

Auparavant, nous vous proposons de comptabiliser vos points et de situer, à partir de là, votre niveau d'analyse de la situation.

Q1	▲=2 Points	●= 1 Point	■= 0 Points
Q2	■=2 points	▲=0 point	●=0 point
Q3	●=0 point	■=0 point	▲=2 points
Q4	●=2 points	▲=0 points	■= 0 points
Q5	▲=2 points	■=1 point	●=1 point
Q6	■=1 point	▲=1 point	●=2 points
Q7	■=0 point	▲=1 point	●=2 points
Q8	▲=2 points	■=0 point	●=0 point
Q9	●=2points	■=1 point	▲=2 points
Q10	■=2 points	▲= 0 point	●=0 point
Q11	▲=2 points	■=0 point	●=1 point
Q12	▲=2 points	●=0 point	■=1 point
Q13	●=2 points	■= 0 point	▲=0 point
Q14	■=2 points	▲=0 point	●=0 point
Q15	●=0 point	■=2 point	▲=1 point
Q16	■=1point	▲=0 point	●=1 point
Q17	▲=2 points	■=0 point	●=1 point
Q18	●=2 points	▲=0 point	■=0 point
Q19	■=1 point	●=0 point	▲=2 points
Q20	▲=0 point	●=1 point	■=1 point
Q21	▲=2Points	■=0 point	●=0 point
Q22	●=2 points	▲=0 points	■=2 points
Q23	●=2 points	■=1 point	▲=0 point
Q24	▲=2 points	●=0 point	■=1 point

Vous avez entre 1 et 10 points : de toute évidence vous n'avez pas encore vraiment pris conscience du changement générationnel et de ses impacts sur votre façon de travailler.

Vous avez entre 10 et 20 points : Vous avez perçu ce changement de génération et sans doute vous interrogez vous sur la manière de le gérer dans vos pratiques quotidiennes.

Vous avez plus de 20 points : vous avez déjà identifié une sensibilité particulière sur ce sujet et vous avez sans doute déjà identifié les impacts de ce fossé sur votre style de management.

Ces questions sont toutes révélatrices d'une modification sensible de paradigme.

Avant d'analyser ce qui est révélateur du fossé générationnel, nous vous proposons une mise en perspective historique de cette réalité.



## Un peu d'histoire

Notre jeunesse se moque de l'autorité et n'a aucun respect pour les anciens.  
Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce.  
Ils répondent à leurs parents. Ce sont des tyrans.  
**Socrate (470-399 av J.C)**

Jeunesse éternelle qui de tous temps a dérangé l'ordre établi !... Eternelle jeunesse de cette réflexion qui bien des anciens prennent à leur compte !

Les générations se suivent, suscitant d'une époque à l'autre avec une constance troublante, le même jugement péremptoire.

Les plus intolérants ont oublié qu'ils ont été jeunes, les plus lucides s'attendrissent « il faut bien que jeunesse se passe... »

Alors on attend qu'ils mûrissent, ces jeunes qu'ils rentrent dans le rang et qu'ils s'adaptent enfin à la vraie vie. Sauf que... si du temps de nos parents ou grands parents, les jeunes entraient dans le monde du travail sans trop de mal parce qu'ils étaient la reproduction, à peu de chose près, des valeurs de leurs aînés, il n'en est plus de même aujourd'hui.

La société a changé profondément, et le formatage des cerveaux n'est plus ce qu'il était. C'est pourquoi, si l'on veut réussir l'intégration des jeunes dans l'entreprise, il nous faut approcher cette génération Y de façon méthodique et ouverte.

Nous devons comprendre que ce qui se joue actuellement est plus profond que la simple transition de l'adolescence à l'âge adulte. L'apparition de cette nouvelle génération incarne une vraie rupture culturelle dans la manière d'appréhender les rapports sociaux. Certains experts parlent même ici de révolution silencieuse tant il est vrai que ce changement se réalise, devant nos yeux, sans presque que nous en prenions garde.

### Le concept de génération

Il est nécessaire pour mieux comprendre les particularités des Y de mettre en perspective les caractéristiques des générations précédentes. Accordons nous d'abord sur les trois principes qui vont nous permettre de clarifier ce concept nouveau :

1. Une génération... c'est un groupe d'individus qui partage 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 conséquent que les ruptures sont fortes.
3. Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés (assimilation -répulsion).

L'histoire influence profondément les « moteurs » de chaque génération. Ainsi, on constate que celles qui apparaissent dans la première partie du 20<sup>ème</sup> siècle se construisent autour des critères économiques (Krach boursier, guerres mondiales, exode rural,...). Les générations nées ensuite



subissent plus l'influence des 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 critères, 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 classification dépasse les frontières géographiques. Mondialisation oblige, on retrouve aujourd'hui des comportements similaires dans les pays émergents, Chine incluse.

L'acuité de la réflexion actuelle sur le fossé générationnel s'explique évidemment par la situation économique tendue et la démographie. Allons nous vers un choc des générations ?... Indéniablement, la capacité des générations à travailler ensemble devient un enjeu vital. Avec l'allongement du temps de travail, des salariés en responsabilité vont rester de plus en plus longtemps dans l'entreprise alors que, parallèlement, des jeunes intègrent massivement celle-ci.

Intéressons nous au système de valeurs de ces différentes générations de manière à comprendre, dès à présent, ce qui peut rendre délicat la coopération inter- générationnelle.

### La cohabitation des générations

Dans le milieu professionnel, aujourd'hui co-habite 3 générations différentes, à savoir les baby boomers, la génération X et Y.

L'accélération du changement fait que l'on peut déjà prévoir l'apparition de la génération Z même si pour l'instant il est difficile de la positionner d'une manière précise sur le plan historique et que ses caractéristiques restent à découvrir.

Baby boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Dates de naissance 1945- 1965	Dates de naissance 1965 – 1978	Dates de naissance 1978 – 1996	Dates de naissance 1996 – ?...

Quelques éléments d'information pour situer le contexte des 3 générations qui nous intéressent aujourd'hui dans le monde du travail :

1. Le **baby boom** (en opposition avec baby Krach) correspond à l'accroissement important de la natalité juste après la fin de la 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 leurs parents qui sortant de la guerre rêvaient du meilleur pour les enfants. Forte de l'embellie des 30 glorieuses, cette génération a profondément modifié le système de valeur ambiant. De l'oubli de soi et de la contribution au bien commun de leurs parents, ils ont mis en valeur l'estime de soi et l'importance accordée à 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. Eprise de liberté, elle a paradoxalement inventé la « société de consommation » et mis en valeur 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 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 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, pour s'affirmer 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 Tchernobyl. 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 de futur. Perte de confiance dans l'avenir et dans elle-même, elle est désabusée et elle ne s'exprime guère à travers une contestation constructive de la société.

Baby boomers	Génération X	Génération Y
<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 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 leurs droits</li> <li>• Travailler moins et mieux</li> </ul>



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) incarne à travers le « pour quoi » la remise en cause des valeurs et des contraintes qu'on peut leur imposer.

#### **Le virage culturel**

Dans le chapitre concernant « le fossé générationnel » nous verrons que la vision du monde et les comportements de cette génération montre à la fois un décalage important avec la manière de vivre des baby boomers et des X mais aussi une formidable adaptabilité à la société actuelle.

Les enfants « avec la clef autour du cou » qui rentraient chez eux plus tôt que leurs parents retenus au travail ont appris à se débrouiller seul et à penser par eux même. De cette éducation, ils ont hérité le goût d'une grande liberté dans les choix portant sur leur vie personnelle.

Et une vision positive de l'avenir.

Cette génération est marquée par l'accélération extraordinaire des progrès technologiques. Si dans certains métiers, la connaissance est encore détenue par les anciens, dans d'autres, le tertiaire notamment, les opérations complexes se règlent par l'informatique. Jamais autant par le passé, une génération a eu aussi rapidement les moyens d'affirmer son pouvoir et cela va forcément avoir une incidence sur la relation à l'autorité.



## Chapitre 1. Le fossé générationnel

Nous vous proposons de vous aider, dans ce chapitre, à identifier, et savoir reconnaître les principaux points de friction des générations au travail.

Comprendre c'est déjà se mettre en capacité d'agir, tant il est vrai que l'incompréhension génère des filtres et des jugements qui obscurcissent notre pensée.

Passons donc à une photographie de nos jeunes gens, en couleur s'il vous plaît !

Au travail, sept éléments de différenciation sont particulièrement pertinents à étudier, à comprendre et à intégrer :

1. **Des droits plutôt que des devoirs** : Nos jeunes gens ont compris qu'ils ont de la valeur en tant qu'êtres humains. Nul besoin de prouver pour mériter. X méritocrates, accrochez-vous bien, vos convictions pourraient bien être ébranlées.
2. **Le zapping comportemental** : cette génération zappe, efface les frontières du réel et de l'imaginaire, atténue les frontières privé/public et désarçonne les plus anciens. Nous allons voir comment et pourquoi.
3. **La dictature de l'instant** : Prenons le temps d'analyser cette impatience permanente et cet soif inextinguible d'immédiateté de nos y.
4. **L'absence empirique** : être là, sans être là, surfer sur l'espace temps est un leitmotiv des reproches que font les patrons des jeunes gens. Comment fonctionne cette navigation particulière à la « Matrix » ? Regardons de plus près.
5. **L'exemplarité du chef** : Enfin une génération qui n'a pas peur de traiter d'égal à égal avec n'importe quel être humain, bonne nouvelle ? Mais attention les conséquences en terme d'exigence ne sont pas neutres... êtes-vous prêts ?
6. **Des exigences aux infidélités** : ne comptez pas sur eux pour marcher en rang derrière un même drapeau ! Nos juniors ont compris et intégré qu'il allait leur falloir se préparer à vivre plusieurs carrières. Qu'est-ce que cela change dans leurs rapports avec les entreprises ? C'est ce que vous allez découvrir dans ce zoom.
7. **Leur goût d'apprendre** : Si la curiosité était un vilain défaut, nos Y auraient des bonnets d'âne. Leur envie d'apprendre est importante et elle a des caractéristiques particulières. Décortiquons ces critères pour mieux agir.

Pour nous accompagner dans la quête de la compréhension, trois jeunes gens et leurs managers vont venir illustrer nos propos :

Ces personnes dont les noms ont bien naturellement été changés sont à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises. Faisons rapidement connaissance de Farid, Jessica, Clémentine, Pierre-Henri, Kévin et Georges.





Biographies simplifiées des jeunes gens et de leurs managers :

1) Binôme Farid/ Jessica

FARID
20 ANS
Il est stagiaire vente au rayon hifi et blanc dans le secteur de la grande distribution
Il passe un BTS en alternance
Farid démarre sa deuxième année
Farid est un <b>affectif</b> , il passe beaucoup de temps avec une <b>Tribu</b> qu'il a lui même constitué. Sa vision du monde est plutôt <b>optimiste</b> . Plus tard il souhaite s'investir dans le business international. Il en fait déjà d'ailleurs. Sur E Bay il achète et vend des micro-ordinateurs d'occasions. Il passe beaucoup de temps sur <b>Internet et sur MSN</b> bien sûr. Il a toujours plusieurs dossiers en cours. Il est typiquement <b>polychrone</b> , très peu à cheval sur les horaires mais s'investissant dans la relation. C'est un garçon aimable, très souvent prêt à rendre service, pour peu que l'on le lui demande gentiment.

JESSICA
38 ans
Elle est chef de rayon hifi et blanc dans la grande distribution
Bac +3
7 ans d'ancienneté
JESSICA a vécu une période de chômage avant de trouver ce poste. Elle a aussi passé 5 ans sur une plate-forme SAV d'une grande marque. Elle est attachée à l' <b>Organisation</b> du travail et aux <b>process</b> . « Une chose après l'autre » a-t-elle coutume de dire. Plutôt <b>monochrome</b> donc. Pour JESSICA, la <b>frontière</b> entre vie personnelle et vie professionnelle se doit d'être <b>étanche</b> . Il lui paraît important de garder une certaine <b>distance</b> avec ses collaborateurs. En même temps, JESSICA est très sensible au fait d'aider les personnes de son entourage professionnel. <b>Donner sa chance</b> à chacun est une valeur importante pour elle.

2) Binôme Clémentine/Pierre-Henri

CLEMENTINE
27 ans
Elle est conseillère en patrimoine - secteur Banque à réseaux
Master Finances Gestion
3 ans d'ancienneté
CLEMENTINE aime beaucoup son travail pour la <b>relation</b> avec les clients, l' <b>ambiance de travail</b> . Elle apprécie la <b>diversité</b> mais aussi le <b>confort</b> du travail, notamment les <b>RTT</b> . Elle ne souhaite pas reproduire la génération des orphelins de 16h. Elle l'a vécu, ses deux parents étant très impliqués dans le travail. Elle s'inquiète des sollicitations de la Banque pour la <b>muter</b> , même dans le département. « <b>Le problème n'est pas de gagner plus mais de vivre mieux</b> » Aime-t-elle à dire. Elle et son ami viennent d'accéder à la propriété dans un petit appartement en centre ville. La <b>mobilité</b> lui paraît un prix cher à payer pour progresser. CLEMENTINE est rompue à l'informatique, fait ses courses <b>en ligne</b> , tient à jour son <b>blog</b> et n'hésite jamais à aller chercher des <b>informations</b> pour son travail.



PIERRE-HENRI
45 ans
Il est Directeur d'Agence - secteur banques à réseaux
Institut des Techniques Bancaires (formation interne au domaine bancaire)
18 ans d'ancienneté
Pierre-Henri est un pur produit de la Banque à réseaux. Il a progressé grâce à son implication, sa <b>mobilité</b> . L'ITB est son diplôme. Il a donc grandi avec les <b>processus</b> Banque, auxquels il est très attaché. Il admet qu'il fait parfois preuve d'un <b>formalisme</b> excessif mais en même temps il croit fondamentalement que c'est le meilleur moyen d'éviter les erreurs. Pierre-Henri n'aime ni les <b>erreurs</b> , ni les <b>conflits</b> et est capable de se mettre en quatre pour les éviter. Pierre-Henri a 3 enfants et sa fille aînée a presque le même âge que Clémentine. C'est une personne qui donne volontiers des signes de son <b>intérêt</b> pour les autres. Il ne rate jamais l'anniversaire de ses collaborateurs.

### 3) Binôme Kévin/Georges

Kévin
22 ans
Il est ouvrier qualifié dans le secteur de l'industrie/PME
Le secteur est l'Industrie/PME
BEP soudure
En intérim depuis 3 mois dans la Société
Kévin est un jeune homme attachant. Son maître mot <b>la liberté</b> qu'il exerce en refusant les CDI. Son statut d'intérimaire lui permet d'assouvir sa <b>passion</b> pour le HIP HOP et de suivre les compétitions européennes. <b>Bouger</b> pour apprendre est son crédo. Evidemment <b>la tenue vestimentaire</b> qu'il arbore bien que toujours du <b>dernier cri</b> lui a valu quelques remarques dans sa vie professionnelle. Il est un peu « gavé » pour reprendre son expression par les <b>contraintes</b> qui ne servent à rien. La <b>gestion des horaires</b> , par exemple. Excellent ouvrier, il est vrai qu'il réalise le travail plus vite que d'autres compagnons. « En plus, dit-il, il n'y a jamais besoin de repasser derrière moi » Kévin vit sa vie au jour le jour, et est un garçon <b>optimiste</b> et <b>débrouillard</b> , mais <b>sans illusions</b> sur ce que peut lui apporter la structure de l'entreprise.

Georges
56 ans
Il est chef d'équipe - secteur industrie/PME
CAP Mécanique
30 ans d'ancienneté/Promotion interne
Georges est pétri de <b>Culture ouvrière</b> . Il cultive l'amour du <b>travail bien fait</b> . « ça ne prend pas plus de temps de faire bien du premier coup » répète-t-il à ses compagnons. Et Georges est aussi très à cheval sur les grandes <b>conquêtes sociales</b> , la <b>solidarité</b> du compagnonnage, l'importance du <b>collectif</b> . Le respect des <b>horaires</b> est pour lui à la fois une marque de <b>respect</b> pour les personnes, l'outil de travail, le patron mais aussi une délimitation claire du moment où il arrête de « <b>louer ses bras</b> » *SIC Profondément intègre et honnête, Georges est un <b>discret</b> . Pour lui <b>la vie personnelle</b> s'arrête au <b>vestiaire</b> , au moment où il enfle son bleu.



## 1. Des droits plutôt que des devoirs

Le fossé générationnel se construit aussi dans la vision que les uns et les autres ont de leurs droits et devoirs.

La génération des baby boomers a été éduquée dans une logique de devoirs à une époque de reconstruction. La morale du travail et du mérite fortement inspirée par le modèle des parents soucieux de bâtir dans du solide et d'élever leurs enfants vers un idéal d'investissement dans l'avenir que nous pourrions résumer ainsi : fais des efforts et tu réussiras.

Cette manière de voir est parfaitement incarnée par la célèbre citation du président Roosevelt qui affirmait après la seconde guerre mondiale aux citoyens américains « avant de savoir ce que vous pouvez demander au pays, posez vous la question de savoir ce que vous pouvez lui apporter ».

La nouvelle génération ne s'inscrit plus dans cette logique. Elle met en relief ces droits plutôt que ces devoirs et nous pourrions dans un premier temps en recenser quelques uns : droit d'être moi-même, de m'habiller comme j'ai envie de le faire, de penser à mon propre plaisir.

### La révolution silencieuse

Certains experts parlent de révolution silencieuse.

Il est vrai que l'on est loin des grands mouvements contestataires. Les jeunes ne revendiquent pas des droits collectifs puisqu'ils ne s'intéressent en définitive qu'aux leurs. Autant un mouvement de grève collectif cela se voit et cela permet, si nécessaire, de prendre conscience d'un conflit, autant là tout se fait sans éclat et parfois même sans une réelle prise de conscience du changement de mentalité.

Lors des conférences- débat réalisées en entreprise pour sensibiliser l'encadrement sur les évolutions actuelles, nous avons systématiquement le témoignage de managers affirmant qu'ils n'avaient clairement pas pris conscience de cette réalité avant cette présentation. En fait, chacun découvre que son jeune n'est pas un cas isolé et qu'il rentre, même s'il faut éviter les généralisations, dans le cadre d'un mode de fonctionnement comparable à beaucoup d'autres.

Les jeunes ont un très haut niveau d'exigence par rapport au travail. Ils l'expriment fortement à leur manager. Forts du sentiment que tout leur est dû, enfants gâtés par la génération précédente, ils attendent, tout naturellement, que l'on déplie devant eux le tapis rouge et que l'on manifeste les égards dus à leur valeur.

Les entretiens de recrutement sont hautement symboliques de cette évolution. Les jeunes se campent volontiers dans la posture du consommateur avisé et forcément exigeant. Habités à défendre leurs droits et à manifester un esprit critique aiguisé, ils choquent souvent par leurs propos des managers habitués à des comportements plus feutrés et consensuels.



*Écoutons Pierre Henri « On constate lors des entretiens de recrutement des comportements surprenants. C'est un peu comme si, pour certains postulants, il s'agissait d'un acte d'achat. Ils se positionnent confortablement dans le rôle du client. Nous sommes alors amenés à devoir répondre à leurs questions, valoriser le poste à pourvoir, argumenter sur les avantages et les opportunités professionnelles. Nos questions sur leurs motivations pour la tâche qu'ils sont appelés à accomplir apparaissent presque saugrenues.*



Avant, c'était l'encadrement qui mettait la pression sur les nouvelles recrues pour les tester. Période critiquable du bizutage avec les rituels d'intégration où les jeunes devaient obéir aux exigences parfois excessives de leur hiérarchie afin de prouver leur capacité d'adaptation.

Aujourd'hui, la situation est inversée. L'encadrement doit répondre aux exigences de sa nouvelle recrue, vendre son organisation, faire face aux innombrables questions, mettre en œuvre dans les conditions définies contractuellement le plan d'intégration prévu.

Les managers peuvent au départ voir dans ce comportement une remise en cause de leurs prérogatives et de leur pouvoir. Cependant, ils se rendent rapidement compte qu'il n'y a pas de volonté de nuire, ce qui n'est pas pour autant facile à vivre. Ils se sentent en position de force et manifeste dans la relation une décontraction qui désarçonne.

On pourrait imaginer que des gens soucieux de défendre leurs droits vont naturellement se tourner vers le mouvement syndical. Les constats effectués aux Etats-Unis et au Canada démontrent l'inverse. Les valeurs qui caractérisent la génération Y sont contraires à l'essence même du syndicalisme. En effet, leur façon de penser est en désaccord avec la vision du monde syndical nous dit Suzanne Dansereau journaliste à la revue économique québécoise « Les affaires » : le travailleur devient un agent libre, mercenaire, qui aime les défis, qui valorise le résultat, qui accorde une importance à la compétences, à la délégation, à l'autonomie et à l'indépendance ».

Inutile de préciser que les syndicats nord-américains sont beaucoup plus puissants que leurs homologues européens. A titre d'information, 31 % des salariés canadiens sont salariés alors qu'en France ils ne sont que 9%.

Les jeunes sont de façon naturelle dans la négociation et la pratique met l'accent aujourd'hui sur la négociation individuelle et non plus collective. Les jeunes québécois préfèrent négocier directement avec leur patron plutôt que de s'inscrire dans un mouvement collectif dans lequel leurs droits deviennent anonymes.

### **La pyramide inversée**

L'image que l'on pourrait retenir pour expliquer cette évolution sociétale, c'est celle de la pyramide inversée, concept d'ailleurs dédié préalablement à la démarche qualité et à l'amélioration de la satisfaction client.

Les évolutions sont similaires. Henry Ford disait au démarrage de l'industrie automobile que tous les clients auraient une voiture. Ce serait une berline et qu'elle serait de couleur noire. Nous en sommes aujourd'hui à bien comprendre que sans une segmentation des clients et de leurs besoins une entreprise ne pourrait rester performante sur son marché.



*Écoutons Christian cadre supérieur d'un groupe de tourisme mondialement connu « Nos séjours à l'étranger concernent principalement les familles. Nous avons beaucoup investi dans le confort des nos hôtels, la restauration et l'animation. Les résultats obtenus dans les enquêtes de satisfaction sont excellents et pourtant nous avons compris qu'il était devenu impératif d'investir massivement sur la satisfaction des adolescents. Ce sont les parents qui remplissent la fiche de satisfaction mais leurs enfants qui décident de la prochaine destination.*

Ces mêmes jeunes rentrés dans l'entreprise estiment qu'ils peuvent exiger d'avoir des réponses adaptées à leurs droits dans le domaine de la législation sociale, l'information, la formation, mais aussi la qualité de l'ambiance.

Evidemment, cette attitude de consommateur n'est pas bien vécue par des managers dans les valeurs essentielles tournent autour du mérite et du sens de l'effort. Comment est il possible d'exiger sans avoir fait préalablement la preuve de sa valeur?... L'ingratitude est souvent évoquée par des hiérarchiques qui ressentent le désagréable sentiment que le pouvoir s'inverse.



Les jeunes sont à l'intérieur de l'entreprise ce qu'ils sont à l'extérieur. Ils revendiquent le droit d'être eux- même et cette attitude s'avère parfois sulfureuse parce que la manière de dire les choses ne tient pas compte des conventions.



*Ecoutons Georges : « les jeunes sont très directs dans la relation mais ils n'acceptent pas véritablement la réciprocité. J'ai été amené récemment à manifester d'une manière un peu brusque mon mécontentement à un jeune apprenti parce que son travail n'était pas soigné. Il m'a toisé du regard et m'a dit que mon attitude était irrespectueuse. Il n'appréciait pas l'intensité de mon regard. Je suis tombé de l'armoire car lorsque moi-même j'étais apprenti et que je ne regardais pas mon patron dans les yeux, il considérait mon attitude comme irrespectueuse. C'est vraiment le monde à l'envers !!!... »*

On voit bien qu'il y a de toute évidence un conflit de valeurs mais autour beaucoup d'incompréhension mutuelle et des difficultés à communiquer

### **L'importance du look**

La manière de s'habiller fait partie intégrante de l'identité. Le look pour les jeunes aujourd'hui c'est une signature.

Et nous pouvons mesurer là aussi à travers les témoignages, les incompréhensions liées à cet aspect des choses.

Voici, pour illustrer nos propos le témoignage d'une responsable de formation appartenant à une collectivité locale importante.



*Nous avons récemment mis en place un projet de ré- insertion pour des jeunes en situation de grande précarité. Une partie de ses jeunes ont bénéficié d'une formation de longue durée pour rejoindre la police municipale. A notre grande surprise, nous nous sommes retrouvés lors de la remise des uniformes devant une levée de bouclier. Ils refusaient de s'habiller avec des habits aussi ringards et centraient notamment leur critique sur l'esthétique de la casquette. Pour calmer le jeu, nous avons été devant l'obligation de faire fabriquer une nouvelle casquette parce que la situation était devenue ingérable.*

Les devoirs ont été mis de côté par des jeunes et il a été nécessaire de réaliser ici un travail de médiation pour dépasser les a- priori des uns et des autres.

Cet exemple aussi pour faire deux constats :

- l'exigence de leurs droits ne concerne pas seulement les jeunes diplômés comme on peut parfois à tort le penser
- lorsqu'il s'agit de défendre leurs intérêts personnels les jeunes savent dans ce cas là retrouver la vertu du collectif et de la solidarité



## 2. Le zapping comportemental

Voilà un élément caractéristique et dérangent pour les managers en place.

La situation entre Jessica et Farid illustre bien le décalage de perception sur ce plan là entre les managers et les jeunes.

Rappelons que Jessica vient de voir son équipe être renforcée cette année par Farid qui est en seconde année de BTS Vente. Elle est vraiment convaincue que la formation en alternance est une manière particulièrement efficace pour intégrer les jeunes dans l'entreprise. Farid entame sa seconde année. Il pourra donc valider son diplôme en fin d'année, si tout se passe bien. Il travaille une semaine sur deux à l'école et dans l'Entreprise.

Jessica et Farid s'entendent plutôt bien mais certains moments de l'activité sont plus difficiles : le lundi matin après la semaine d'école est un moment éprouvant pour Jessica.

Voici comment elle caractérise ces lundi matin.



*Écoutons Jessica « ces lundi matins c'est comme un début de stage à chaque fois. Farid est encore dans son week-end, occupé pendant le briefing à envoyer des SMS aux amis qu'il vient de quitter. Les instructions que j'ai à donner à ce moment là... j'ai la sensation qu'elles ne rentrent que très superficiellement dans sa tête ».*

Visiblement pour Farid le moment est aussi difficile.



*Écoutons Farid « Je n'ai pas envie qu'on me soule avec la salade verte à ce moment là. C'est vrai on va avoir toute la semaine pour en parler. Et puis c'est important de rester en contact avec les amis, ils me rendent des services d'ailleurs...l'autre jour on faisait une note et on a eu un bug avec le portable. C'est mon copain Joachim qui nous a dépanné, pas les « bouffons » de l'informatique...alors »*

### Frontière Floue

Farid zappe donc les instructions du lundi matin, parce qu'il n'est pas encore dans ce moment là, peut-être parce qu'il n'y trouve pas d'intérêt.

Un autre élément est à prendre en compte, c'est la frontière beaucoup plus floue que nos jeunes gens fixent entre vie privée et vie professionnelle.

Zappant d'un territoire à un autre, ils picorent des informations dans un espace de jeu devenu beaucoup plus grand, sans frontière.

Pour Les baby boomers et les X la séparation des espaces privés et publics a une réalité tangible, née à une ère pré virtuelle. (Sans l'omniprésence de la télé, du net et des télécommandes)

Autrement dit il faut intégrer que la technologie a influé de manière importante le processus cognitif des Y.

Les Espaces Temps ne sont plus des choses rangées dans des boîtes étanches mais se situent dans un continuum, ou l'on peut circuler librement.

Le Zapping est aussi une façon intelligente de compulser une très importante quantité d'information.



Aussi appelée « navigation de surface » ce processus cognitif est une adaptation au monde qui nous entoure. Farid comme d'autres Y est né avec l'omniprésence de la télé, du portable, du net. Le traitement séquentiel d'un si grand ombre de stimuli est tout simplement impossible.

#### Concentration

Evidemment l'avènement du numérique a eu une influence sur les processus d'apprentissage des y. comment pourrait-il en être autrement ?

S'il a été prouvé les influences négatives d'un surdosage de jeux vidéo pour les plus accros, hyperactivité... il est aussi vraisemblable que ces jeunes gens sont dans une difficulté de concentration, d'attention.

L'**attention** est l'ensemble des processus psychologiques permettant à l'individu de se préparer à effectuer une action à entreprendre, sélectionner des informations particulières et de les traiter de manière approfondie.

William James, le père de la psychologie américaine, en a donné une définition devenue classique :



« L'attention est la prise de possession par l'esprit, sous une forme claire et vive, d'un objet ou d'une suite de pensées parmi plusieurs qui semblent possibles . Elle implique le retrait de certains objets afin de traiter plus efficacement les autres »

Les sollicitations multiples dont est à la fois acteur et victime Farid l'empêche d'avoir une attention soutenue sur les instructions de Jessica.

Celle-ci s'en agace. Elle sait que dans le briefing de ce matin, peu d'éléments auront effectivement été entendus par FARID, encore moins compris et intégrés. Et pourtant dans le même temps Farid aura rapidement mis un mot à ses amis, synchronisé son agenda électronique, envoyé un mail à un collègue.

En fait, peu d'adultes de la génération X ou les baby boomers ont intégré une évolution fondamentale culturelle : le passage d'une culture monochrome à une culture polychrone.

#### Polychronisme

Les notions de polychronisme et monochronisme sont le plus souvent mis en avant par les spécialistes de l'interculturel (sociologues, conseils en développement international, spécialistes de relations franco-africaines notamment)

C'est dire que le fossé générationnel s'apparente à une aventure en terrain étranger. Regardons plus avant quelles sont les principales différences entre Monochrones et polychrones.

**Tableau 1 : les différences conceptuelles du monochronisme et polychronisme.**

Les critères pris en compte sont ceux ayant un impact sur la vie au travail et les plus générateurs d'incompréhension et de conflits.

Critères	Monochronisme	Polychronisme
Matérialité du temps	Le temps est vu comme un bien tangible. A ce titre il peut donc être économisé, dépensé, perdu. Le temps est compartimentable. Ce sera fait « après » est une injonction insupportable pour un monochrome.	Flexibilité et fluctuation sont les maîtres mots pour un polychrone. Le temps est une donnée intangible et continue. Il ne peut être compartimenté. Les projets, Rendez-vous, Tâches peuvent être modifiés en permanence et au dernier moment.



Le temps et la planification	La tâche est l'élément central. Les tâches sont compartimentées en éléments distincts. Une chose à la fois est l'adage du monochrome. Planifier les tâches est une activité importante. Les Rendez-vous structurent l'activité. Le temps structure arbitrairement les tâches. La ponctualité est naturellement une qualité vénérée.	L'implication dans les activités se fait de manière simultanée. On assiste à des engagements, des situations, des événements, et des relations en même temps. Les rendez-vous sont négligés, oubliés, reportés. A l'inverse les changements de plans sont toujours possibles, faciles même à la dernière minute. La ponctualité est peu digne de respect.
Impact sur la nature des relations avec les autres	Le développement des relations avec les autres est plutôt vécu sur le court terme, sur une ligne du temps pilotée par les tâches. Le travail, les procédures, les programmes précis et les horaires préétablis ont tendance à piloter les relations. L'organisation prime.	Le développement des relations se joue sur le long terme (relations de travail, relations familiales, amitiés au long court) La famille est au cœur des vies Le plus important est d'apprendre à se connaître. Les frontières vie professionnelle/vie privée sont floues
Contenu/contenant des messages	Le contenu prime. Les mots, le sens au détriment de la forme	La manière dont la communication est faite compte plus que le contenu

Dessin n°1 : Secourist – accessoires polychrones

### 3. La dictature de l'instant

**Tout... tout de suite** semble être un adage de cette génération.

L'abondance dans laquelle ils ont été baignés, la compensation matérielle de l'absence des parents qui travaillent a favorisé l'émergence d'une consommation sans frein et de son acolyte le délai zéro. Sans illusions sur les lendemains qui chantent, enfants de la crise et du divorce, l'instantanéité est privilégiée.

Entourés de télécommandes depuis l'enfance, ils ne comprennent pas les plans et objectifs moyen terme. Faut-il leur donner tort ? Le temps s'accélère, les réorganisations viennent creuser la tombe des objectifs trop lointains.

L'injonction « dépêche-toi » fait partie du bagage éducationnel des Y.

Clé au coup, orphelins de 16 heures, ils ont du dès leur plus tendre enfance se dépêcher. Se dépêcher de chez la nourrice vers l'école, puis vers les nombreuses activités périscolaires. Aucune génération avant celle-ci n'a été aussi occupée, avec des programmations pré établies.

Or les injonctions éducationnelles ou « messages contraignants » ont des impacts extrêmement forts sur les attitudes réflexes des personnes.

Il y a 5 messages contraignants principaux pour les occidentaux :

- Sois Fort
- Sois parfait
- Fais des efforts





- Fais plaisir
- Et dépêche-toi

Les messages contraignants sont liés à l'histoire de chacun. Sans affirmer que tous les Y sont dotés d'un dépêche toi en première position, on peut sans se tromper affirmer que ceux-ci sont plus sensibles à cette injonction.

Et vous quels sont vos messages contraignants ? Faites le test.

Source : Coach Up Institut

### **QUELS SONT VOS MESSAGES CONTRAIGNANTS ?**

#### **1 - Pour prendre une décision, quelle quantité d'information aimez-vous avoir ?**

- 5 – presque la totalité
- 4 – la plus grande partie
- 3 – une quantité suffisante
- 2 – une quantité modérée
- 1 – une petite quantité

#### **2 - A votre avis pleurer est-il une faiblesse ?**

- 5 – oui, j'en suis fermement convaincu(e)
- 4 – oui, je crois
- 3 – sans opinion
- 2 – non, je ne crois pas
- 1 – non, je suis convaincu(e) du contraire

#### **3 - Ressentez-vous de l'irritation lorsque les autres sont lents ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – quelquefois
- 1 – rarement

#### **4 - Vous sentez-vous tenu(e) d'aider les autres ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

#### **5 - Faites-vous des efforts pour atteindre vos objectifs ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

#### **6 - Vous reprochez-vous vos erreurs ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

#### **7 - Vous demandez-vous : « D'où vient que tu sois blessé(e) et triste ? »**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

#### **8 - Arrivez-vous en retard même quand vous vous êtes arrangé(e) pour arriver à temps ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

#### **9 - Offrez-vous votre aide même si on ne vous la demande pas ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive
- 2 – dans quelques cas
- 1 – rarement

#### **10 - Prenez-vous plaisir à réussir sans lutte ou sans difficultés ?**

- 5 – rarement
- 4 – de temps en temps
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – souvent
- 1 – presque toujours

#### **11 - Estimez-vous adéquat ce que vous accomplissez ?**

- 5 – rarement
- 4 – de temps en temps
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – souvent
- 1 – presque toujours



**12 - Dites-vous aux autres : « Il n'y a pas de quoi se lamenter dans cette situation ? »**

- 5 – presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive
- 2 – dans quelques cas
- 1 – rarement



**13 - Prenez-vous un rythme lent en vous disant qu'il faut vous dépêcher ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

**14 - Utilisez-vous des expressions comme « Savez-vous », « Pourriez-vous » ... ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive
- 2 – dans quelques cas
- 1 – rarement

**15 - Etes-vous un(e) adepte de la maxime « Essayez, essayez, essayez encore, jusqu'à ce que vous réussissiez » ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

**16 - Vérifiez-vous plusieurs fois les paroles des autres de crainte d'une erreur ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

**17 - Vous sentez-vous mal à l'aise de vos faiblesses ?**

- 5 – dans une très large mesure
- 4 – dans une mesure importante
- 3 – dans une certaine mesure
- 2 – dans une mesure raisonnable
- 1 – très peu

**18 - Quelle est votre réaction lorsque vous faites la queue ?**

- 5 – j'ai horreur de cela
- 4 – je n'aime pas cela
- 3 – je n'aime ni ne déteste cela
- 2 – j'aime
- 1 – j'adore

**19 - Attendez-vous que l'autre ait fini de parler avant de prendre la parole ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

**20 - Vous détendez-vous lorsque vous en avez l'occasion ?**

- 5 – rarement
- 4 – quelquefois
- 3 – de temps en temps
- 2 – la plupart du temps
- 1 – presque toujours

**21 - Tendez-vous à la perfection ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – souvent
- 3 – d'ordinaire oui
- 2 – parfois
- 1 – rarement

**22 - Maîtrisez-vous vos émotions ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive
- 2 – dans quelques cas
- 1 – rarement

**23 - Le silence vous met-il mal à l'aise ?**

- 5 – dans une très large mesure
- 4 – dans une mesure importante
- 3 – dans une certaine mesure
- 2 – dans une mesure raisonnable
- 1 – très peu

**24 - Vérifiez-vous si les autres sont satisfaits de vous et de vos actes ?**

- 5 – Presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive
- 2 – dans quelques cas
- 1 – rarement

**25 - Utilisez-vous des tournures comme « J'essaierai », « Je n'y arrive pas », « C'est difficile », etc... ?**

- 5 – presque toujours
- 4 – dans la plupart des cas
- 3 – cela m'arrive



2 – dans quelques cas  
1 – rarement

**26 - Vous sentez-vous tenu(e) à la précision dans vos communications ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**27 - Réagissez-vous à des problèmes en disant, par exemple, « Pas de commentaires », « Je m'en fous », « Cela n'a pas d'importance » ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**28 - Pianotez-vous ou tapez-vous des pieds en signe d'impatience ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**29 - Pensez-vous que vous devez rendre les autres heureux ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**30 - Vous dites-vous, ou dites-vous aux autres « Au moins, j'ai essayé », ou des phrases semblables ?**

5 – presque toujours  
4 – dans la plupart des cas

3 – cela m'arrive  
2 – dans quelques cas  
1 – rarement

**31 - Dites-vous, par exemple, « Cela n'est pas tout à fait exact ; voici une autre proposition » ?**

5 – presque toujours  
4 – dans la plupart des cas  
3 – cela m'arrive  
2 – dans quelques cas  
1 – rarement

**32 - Vous tenez-vous droit, les bras croisés et les mains raides ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**33 - Remettez-vous à plus tard pour ensuite vous précipiter à la dernière minute ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**34 - Pensez-vous qu'une tâche n'a de valeur que si quelqu'un l'approuve ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement

**35 - Préférez-vous le combat à la victoire ?**

5 – presque toujours  
4 – souvent  
3 – d'ordinaire oui  
2 – parfois  
1 – rarement



## RESULTAT DU QUESTIONNAIRE

Introduisez les réponses dans le tableau des résultats en reportant entre les parenthèses le chiffre de votre réponse à la question indiquée.

MESSAGE CONTRAIGNANT	QUESTIONS N°							TOTAL
« Sois parfait(e) »	1( )	6( )	11( )	16( )	21( )	26( )	31( )	
« Sois fort(e) »	2( )	7( )	12( )	17( )	22( )	27( )	32( )	
« Dépêche-toi »	3( )	8( )	13( )	18( )	23( )	28( )	33( )	
« Fais plaisir »	4( )	9( )	14( )	19( )	24( )	29( )	34( )	
« Fais un effort »	5( )	10( )	15( )	20( )	25( )	30( )	35( )	

### LES 3 MESSAGES QUI VOUS INFLUENCENT LE PLUS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

IMPACT MESSAGES	PROMESSE FALLACIEUSE QUI FAIT REVER	EXIGENCES EXCESSIVES VIS A VIS DE SOI MEME	MAUVAIS CONSEILS QUE L'ON SE DONNE	L'ATTITUDE LA PLUS FREQUENTE	COMPORTEMENTS FACE AU STRESS	COMPORTEMENTS AU TRAVAIL	ORGANISATION DU TEMPS
<b>DEPECHE TOI</b>	Tu vas pouvoir tout faire dans le temps dont tu disposes	Je dois me dépêcher et être agité.	Tu n'y arriveras pas si tu ne te dépêches pas...	Cyclique : en forme, puis fatigué, puis en forme, puis fatigué, etc...	S'agite pour faire face puis se désespère, puis recommence à s'agiter, etc...	Commet des erreurs par précipitation. Risque de mauvaise qualité par inattention aux détails. Survolté, agité, surmené.	L'essentiel est de tout faire dans les plus brefs délais. Manque toujours de temps. Arrive en retard. Parfois traîne et va très lentement en rébellion contre son message dépêche-toi.
<b>SOIS FORT</b>	Tu vas pouvoir toujours prouver que tu es le plus fort.	Je dois être fort vis à vis des autres et être vu « dur ».	Cache-leur tes faiblesses et tes manques, sois toujours fort.	Rêveur, confus, théorique.	Cache qu'il a peur et qu'il est très inquiet et prétend que tout va bien : prend les événements à la blague ou reste impassible.	Cache les défauts. Prend des risques excessifs, rien n'est impossible. Accepte un travail trop fort pour lui.	Se surmène. Accepte plus d'activités qu'il ne peut en faire. Vit en tension permanente. Ne veut pas accepter qu'il ait des limites.
<b>SOIS PARFAIT</b>	Tu vas pouvoir être parfait à 100%	Je dois être parfait, toujours tendu pour tout maîtriser.	Tu devrais faire mieux, car tu dois être parfait.	Bourreau de travail surmené.	Cherche à contrôler et maîtriser toute la situation en développant une anxiété de plus en plus grande.	Trop scrupuleux. Trop lent et précis. Trop organisé. Pas réaliste.	Fait et refait plusieurs fois. Emploi du temps trop précis et rigide. Passe trop de temps pour faire un travail.
<b>FAIS PLAISIR</b>	Tu vas pouvoir faire plaisir à tout le monde.	Je dois te faire plaisir, même à mon détriment.	Tu n'es pas assez bon et gentil, tu dois faire plaisir aux autres pour prouver que tu es gentil...	Sensibilité excessive.	Souffre, ressent l'événement dans son corps, dévalorise les autres qui ne les aiment pas assez.	A trop besoin d'être soutenu et encouragé. Manque d'initiative. Demande tout le temps si c'est bien. A peur de prendre des responsabilités.	Perd beaucoup de temps en contacts inutiles. Se laisse envahir par toutes les demandes. Suit les événements sans mettre de priorité.
<b>FAIS DES EFFORTS</b>	Quelqu'un qui s'acharne et se fatigue gagne toujours.	Je dois toujours continuer à faire des efforts.	Tu dois poursuivre l'effort encore et encore, tu peux davantage...	Rebelle, marginal, provocateur.	Accuse, blâme, culpabilise et fait la morale.	Se fatigue vite. Complique et rend les choses difficiles. N'aboutit pas. Désordre et inorganisé.	Désordonné et pagailleux. Fait plusieurs choses en même temps. Instable. Travaille trop.

## QUELS SONT LES MESSAGES POSITIFS

MESSAGES NEGATIFS	MESSAGES POSITIFS	IMPACT DU MESSAGE POSITIF
<b>DEPECHE-TOI</b>	<b>GERE TON TEMPS</b> Adopte un rythme efficace	La rapidité est utile mais pas toujours nécessaire et agir posément peut aussi s'avérer efficace, cela dépend des situations. Je peux marcher à mon rythme, intensément mais tranquillement et sans surmenage inutile. Je crée autour de moi un climat de forte activité et de calme. Qui veut voyager loin ménage sa monture. Je suis une force tranquille, efficace.
<b>SOIS FORT</b>	<b>SOIS OUVERT</b> Nous t'aimons autant quand tu montres tes faiblesses Donnes-toi le droit à l'erreur	Je me montre communicatif, compréhensif et tolérant. J'admets mes erreurs et je donne aux autres le droit à l'erreur. Je sais qu'il n'est pas nécessaire de vivre dangereusement pour montrer ma valeur. Je pense que le meilleur moyen de communiquer est d'être clair et honnête sur mes intentions, d'exprimer autant mes idées que mes sentiments, d'être à l'écoute des autres et de leur faire confiance car je me sens assez fort et lucide pour savoir repérer ceux dont il faut se méfier et savoir me défendre des personnes dangereuses. J'ai confiance en moi et je fais confiance aux autres.
<b>SOIS PARFAIT</b>	<b>SOIS REALISTE</b> La perfection amène l'immobilisme Nous t'apprécions tel que tu es Tout ce qui n'est pas indispensable est inutile	Je fais mon deuil des réalisations parfaites, utopiques et impossibles. J'en retire une grande sérénité personnelle et mon entourage en profite. Je sais prévoir ce qui est possible. Je tiens compte des faits, pèse à la juste mesure les enjeux et les événements. Je suis objectif parce qu'attentif à ce qui se passe réellement. Je développe un pragmatisme heureux.
<b>FAIS PLAISIR</b>	<b>PENSE AUSSI A TOI</b> Veiller sur toi est une façon de se préparer à veiller sur les autres N'imagines pas les besoins des autres. Donne exactement et uniquement ce qu'ils demandent.	J'ose dire non, au risque de déplaire car si j'estime qu'il est important d'être apprécié et aimé, il est aussi important d'être respecté. J'ai de bonnes relations avec tout le monde et je sais aussi me protéger, m'occuper de moi, prendre soin de moi, ce qui est encore le meilleur moyen d'être agréable pour les autres. Je sais dire avec tact les choses désagréables quand cela est nécessaire. Je n'attends pas des autres des compliments pour savoir que ce que je fais est valable : j'agis en fonction de mes critères. Je me préoccupe des autres et je pense aussi à moi, c'est pourquoi je suis bien dans ma peau et que les autres en profitent aussi.
<b>FAIS DES EFFORTS</b>	<b>REUSSIS A TA MESURE</b> Ta fatigue ne m'intéresse pas. Seuls les résultats comptent Nous aimons les gens qui réussissent et qui sont heureux	J'ai une mentalité de gagnante. J'aime la vie, les relations simples et directes, le plaisir, la réussite, l'efficacité et la bonne intégration sociale. Je suis heureux car je sais me contenter de ce qui est à mon niveau et dans mes possibilités. Avec moi, les choses deviennent simples et faciles. J'équilibre mes efforts et mes résultats. J'ai le goût du bonheur.

### Vision court terme

Aussi ne faut-il pas s'étonner de leur vision à court terme. Mais ceci est déstabilisant pour leurs managers.



*Écoutons Georges notre chef d'équipe « moi, je fais ce qu'on m'a appris. Je fais une réunion avec mes gars deux fois par an pour leur donner une idée du plan de charge, et du carnet de commande. Mais je sais qu'avec certains jeunes, c'est du temps perdu. Même s'ils ont entendu que le planning allait être tendu, ça n'est pas ça qui leur empêchera de me poser des congés au pire moment. Je vais dire non mais ça va générer des discussions à n'en plus finir, et puis des frustrations, si toutefois ils acceptent ma décision. Pourtant j'ai l'impression d'avoir expliqué. »*

La relation au temps est très différente. La projection dans le temps n'est pas la même et les propos des jeunes ne viendront pas contredire le bon sens de Georges.



*Qu'en dit Kevin « C'est trop long ces réunions. Je n'en ai fait qu'une parce que je suis intérimaire. On a du mal à savoir si on va pouvoir prendre un week-end à la fin de la semaine, alors les programmes à six mois... »*

Six mois c'est une durée abstraite pour un Y. Six mois c'est ce qu'on a appris à planifier aux plus anciens au minimum. Imprégnés de gestion de projet depuis leur entrée sur le marché du travail. La collision est donc garantie et l'incompréhension totale.

Le tout, tout de suite est aussi un casse tête pour les DRH. Ce qui était communément admis par les générations précédentes est que l'on doit faire ses preuves avant d'exiger.

Ces jeunes ont bel et bien renversé la charge de la preuve. Ils veulent un bon salaire, de bonnes conditions de travail, ils veulent la flexibilité...tout de suite.

Il n'est pas rare d'entendre demander les conditions des 35 heures dès l'entretien d'embauche à la grande surprise des recruteurs.

La modestie n'est pas dans leurs qualités principales. Leur estime d'eux même, du moins apparente, auquel s'ajoute souvent une méconnaissance de la valeur des choses vont les amener à demander beaucoup. Une réponse en termes de nuages de points et un hypothétique plan de carrière à 15 ans ne saurait permettre de les retenir. Les X le pensaient, les Y le disent haut et fort !

Ces enfants rois devenus adultes, les gestionnaires d'aujourd'hui regardent leurs revendications comme une poule un couteau.

## 4. L'absence empirique

Nos jeunes sont plus absents nous disent des chefs d'entreprise confrontés à une arrivée massive de Y.

Absent au sens d'absentéisme ou absents dans le sens de pas assez présents aux choses et aux événements ?



Les deux à dire vrai.

Globalement l'absentéisme des jeunes gens est plus important et en augmentation par rapport aux générations précédentes.

Que nous dit le Paper par Securex et ZebraZone European Research & Service Center sur l'absentéisme en Belgique en 2005 :

Ce rapport est une analyse chiffrée de l'absentéisme en 2005.

Il indique que ce fléau qui reste d'actualité dans les entreprises est en constante augmentation. Les auteurs osent affirmer qu'une "culture d'absentéisme" risque de s'installer au sein des entreprises. Mis à part l'impact sur la productivité, l'absentéisme suppose non seulement une charge financière importante, mais représente également un baromètre pour (l'absence) de satisfaction, de motivation, d'implication dans l'entreprise. En comparaison avec l'année 2004, le coût total de l'absentéisme a considérablement augmenté selon les nouveaux résultats.

Les tendances françaises, européennes et nord américaines font état des mêmes constats.

Voici 2 exemples de résultats intéressants de ce rapport

- Le coût total de l'absentéisme pour l'ensemble des employeurs en Belgique a considérablement augmenté et peut être estimé à plus de 7,9 milliards d'euros en 2005 alors que ce chiffre n'atteignait que 6,6 milliards d'euros en 2004.
- La fréquence de l'absentéisme est plus élevée chez les travailleurs jeunes que chez les travailleurs plus âgés alors que la durée moyenne des absences augmente avec l'âge.

Nos y sont plus souvent absents, pour de courtes durées certes, mais il n'est plus question pour ces jeunes gens d'aller travailler avec un mal de gorge.

Bien décidés à ne pas perdre leur vie pour la gagner, et ayant appris depuis leur plus jeune âge à prendre soin d'eux même, leur santé passera avant le travail.

Les conséquences sont lourdes en termes d'organisation et de planification des tâches, et le manager des jeunes gens sera bien avisé de prévoir notamment l'hiver des « coussins temporels » dans ses projets.

Les tentatives de prime au présentéisme mises en place en France récemment n'ont pas démontré leur efficacité à ce jour, notamment chez les jeunes. Les primes au présentéisme ont plutôt favorisé une vision par ces salariés d'une enveloppe de jours d'absences ou heures d'absences à prendre.

Mais plus que l'absentéisme réel, ce que notent nos chefs d'entreprise ce sont les moments d'absence de certains jeunes collaborateurs.

Ils sont là, dans l'atelier, au bureau...mais ils ne sont pas là. Ils surfent sur Internet pour chercher la météo, trouver la séance de cinéma qui leur convient ou chatter avec des collègues.

Pour certains managers cette nonchalance est proprement insupportable.



Écoutons Pierre Henri nous parler de cette difficulté particulière avec Clémentine.  
« Cela ne se fait pas vu de chez moi. On est payé pour travailler et il me semble que le temps passé à autre chose est du temps volé à l'Entreprise.  
Cela heurte mes valeurs et j'ai beaucoup de mal à supporter cette attitude. Mais ils sont tous comme ça, alors j'ai fini par ne plus rien dire »

Cette différence de perception entre le temps comptabilisé par l'entreprise et le temps utile vu par les Y est une source infinie d'incompréhensions et de tensions au travail.



Écoutons Clémentine « *Il n'y a pas de quoi fouetter un chat. Je vois bien que ces choses là crispent les anciens mais honnêtement moi je crois qu'on a besoin de s'autoriser des respirations à certains moments. D'ailleurs, j'ai fait une formation en gestion du temps et c'est bien ce qu'ils disent. Et puis si je dois aller chercher des informations un samedi ou un dimanche pour un client, je le fais aussi et là personne n'est présent pour le savoir »*

Voyons plutôt les résultats de l'enquête suivante : **84% des contrats d'apprentissage sont rompus dès la première année.**

C'est le résultat d'une enquête réalisée en 2008 auprès de 600 apprentis et maîtres d'apprentissage par la Chambre des métiers et la Direction départementale de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) du Loiret.

Raisons invoquées par les jeunes : incompatibilité d'humeur avec leur patron (47%), mauvais encadrement ou incompétence du maître d'apprentissage (40%), inadéquation du travail demandé avec la préparation du diplôme (38%), conditions de travail difficiles (durée excessive, non-respect du repos hebdomadaire...). Les employeurs, de leur côté, invoquent à 62% l'absentéisme des jeunes, mais aussi leur manque de motivation, leur niveau trop faible, un travail fourni insatisfaisant, voire leur violence verbale.

## 5. L'exemplarité du chef

« Pour être respecté, il faut être respectable !... » Bel adage que chacun peut prendre à son compte sans être pour autant en accord avec son voisin.

Il est évident que, dans ce domaine, la vision des jeunes et de leur hiérarchie diverge et creuse encore un peu plus le fossé générationnel.

Quel exemple montrer, là est toute la question. Pour le manager actuel comme pour ceux qui l'ont précédé, le respect de l'autre, de l'entreprise mais aussi de soi-même passe, entre autres choses, par ce qui peut apparaître au jeune arrivant comme de petits détails : ponctualité, courtoisie, présentation vestimentaire,...

Les cadets estiment pour leur part que l'exemplarité porte d'abord sur la qualité du travail et l'affirmation des compétences. Ils revendiquent le droit au respect de leurs choix vestimentaires (baskets, percing,...) et à une certaine décontraction.

Les managers se sentent mis à mal par cette désinvolture qui s'apparente parfois à de l'arrogance. Ils considèrent que leurs collaborateurs manquent de reconnaissance, qu'ils pensent plus volontiers à leurs droits qu'à leurs devoirs.

Tout cela n'aurait que peu d'importance si cela ne traduisait chez les uns le sentiment de n'être pas compris et chez les autres celui de n'être pas reconnu comme autorité compétente. Ces

incompréhensions qui pourrait au premier regard apparaître superficielles cachent, en fait, un profond désaccord sur le rôle de l'encadrement et sur la vision du leadership.

## Dessin n°2 : exemplarité du chef

### Le modèle en question

Le manager baby boomer garde ancré, en lui, l'idée qu'il se doit d'être un exemple. Un modèle pour ses collaborateurs qui seront ainsi en mesure de pouvoir l'imiter, le suivre et le respecter.

Nous l'avons dit l'apparence va être un de ses premiers combats. L'habit ne fait pas le moine mais il y contribue. Derrière la négligence physique se cache souvent le risque de la négligence morale. La méfiance s'installe.

Mais cette remise en cause du leadership apparaît encore plus violente lorsque celle-ci s'exprime au cœur de sa légitimité managériale : la compétence technique.

En effet, comment pouvoir diriger le travail de ses collaborateurs si l'on ne dispose pas d'une maîtrise technique sans faille ?... Face à la complexité technique, comment exister face aux différents experts de l'entreprise (filère produit, qualité, contrôle interne,...) si l'on ne montre pas, avec force, que l'on sait de quoi on parle ?...

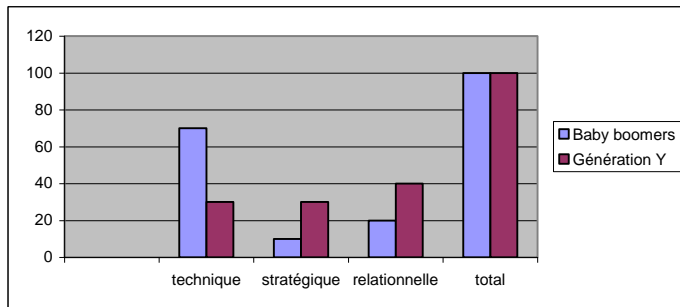
Evidemment, cette conviction impose au quotidien un investissement- temps considérable. Difficile avec une technique qui évolue si vite de lâcher prise. Pour beaucoup de managers, c'est prendre le risque de couper la branche sur laquelle ils sont assis.

Nous avons réalisé dans le cadre de nos travaux, une enquête auprès d'un échantillon d'une centaine de managers « baby boomers » et d'un nombre identique de jeunes Y recrutés récemment par des entreprises appartenant aux secteurs du tertiaire et de l'industrie.

Ainsi, nous voulions croiser les représentations de ces deux groupes sur l'importance et le budget- temps à accorder aux activités consacrées à :

- la compétence technique : connaissance des produits et outils, maîtrise des processus, procédures et modes opératoires, capacité à traiter les aléas et dysfonctionnements au quotidien,...
- la compétence stratégique : connaissance de l'environnement professionnel et anticipation, analyse des résultats, arbitrage et décision, choix et fixation des objectifs, programmation et suivi des plans d'action,...
- la compétence relationnelle : communication individuelle et collective, prise de parole en public, appréciation des performances individuelles et accompagnement, prévention et gestion des tensions au sein de l'équipe, ...

Sans équivoque, les résultats montrent une différence de conception. Les managers opérationnels interviewés expriment de louables intentions dans le domaine relationnel mais ils rappellent la pression de la performance immédiate. Ils estiment ne pas pouvoir prendre de la distance avec la technique au risque de perdre leur légitimité.



Nous pouvons voir sur le tableau ci-dessus que la conception des Y est toute différente. La maîtrise technique intervient pour une part plus modeste dans la réussite d'un manager.

Cette compétence ne les impressionne pas vraiment parce qu'elle peut s'acquérir, pensent-ils, très rapidement. Ils estiment être capables, quelque soit le poste, d'en remontrer, après quelques mois seulement aux plus expérimentés, hiérarchie comprise.

La question n'est pas d'arbitrer ce désaccord mais de mesurer la différence de conception.

En second lieu, l'expertise technique présente aussi aux yeux des Y des effets pervers. Lorsqu'un manager sait faire, il a forcément moins besoin des autres. Il peut ainsi avoir tendance à gérer d'une manière plus directive et normative, ce qui laisse aux collaborateurs moins de place à l'autonomie et à la prise d'initiative.



*Écoutons Clémentine :* « Mes relations avec mon responsable sont plutôt détendues, et pourtant j'ai une vraie difficulté à travailler avec lui. Lors de nos débriefings, il m'apporte des informations sur les nouveaux produits et l'actualité boursière alors que c'est mon boulot quotidien de le faire. Je préférerais qu'il me fasse bénéficier de son expérience de la relation client ou qu'il m'aide à mieux gérer mon temps. Mais pour cela faudrait il que nous discutions et qu'il soit à l'écoute de mes besoins.

On mesure là le décalage entre les deux conceptions. La frustration d'une part et le malaise qui s'instaure dans une relation hiérarchique déséquilibrée.

### L'individu face à l'organisation

Notre enquête montre que les jeunes ne revendiquent pas la place de leurs hiérarchies directes et que d'ailleurs l'image du management n'est pas très valorisante. Ce n'est que tracas, contraintes, journée à rallonge. Les jeunes sont à les entendre moins dans la recherche du pouvoir que dans la volonté d'acquérir leur autonomie.

L'étude met aussi l'accent sur un autre décalage entre la perception du hiérarchique et les attentes des jeunes dans l'entreprise. Le chef est perçu comme le garant du respect des règles et de l'organisation. Et l'organisation pour les jeunes n'a pas toujours bonne presse. Hiérarchie pesante, obligation de se couler dans le conformisme ambiant, routine, conception pauvre de l'intégration qui conduit à raboter l'originalité de chacun.

L'organisation est-elle là pour faciliter au quotidien le fonctionnement ou pour rigidifier des modes de fonctionnement en perdant de vue parfois l'essentiel, à savoir l'intérêt du client et la rentabilité des investissements ?...



*Ecoutons à nouveau Clémentine. « J'ai plusieurs fois fait des suggestions à ma hiérarchie concernant la productivité du traitement des dossiers de prêt habitat. Il n'y a pas une réunion où on ne nous parle pas de productivité. Mais lorsque je fais des propositions concrètes concernant les gains de productivité on ne m'écoute pas. A titre d'exemple, nous sommes dans l'obligation de mentionner les mêmes informations plusieurs fois sur le même applicatif informatique. Cette procédure est en place depuis déjà plusieurs années et fait perdre une énergie et un temps fous !!!... Mon chef ne fait rien pour que cela change. ».*

Les jeunes souhaiteraient une hiérarchie moins garante du respect des règles... mais plus active sur son adaptation à l'environnement et aux objectifs de l'entreprise.

Lorsqu'on voit tout le temps perdu au quotidien, comment peut-il être légitime de demander aux collaborateurs de faire des efforts supplémentaires ?...

La question du temps de travail fait débat dans l'entreprise et il n'est jamais apprécié qu'un chef impose une réunion en fin de journée.



*Ecoutons Farid « ma responsable est la première arrivée, et la dernière à partir. Le fait de rester 10 heures par jour c'est sa manière à elle d'être exemplaire. Pour moi, elle représente plutôt dans ce domaine un contre modèle. Est-il indispensable de passer autant de temps au travail pour être efficace. »*

Les faits marquants de cette génération ce sont les 35 heures mais plus encore la volonté de ne pas reproduire dans le domaine de l'implication au travail les erreurs de leurs parents. A la réussite professionnelle, il privilégie le développement personnel.

#### **Le management à la carte.**

Les critiques formulées vis-à-vis de l'encadrement portent aussi sur le fait que le management est trop collectif et pas suffisamment individuel.

Les jeunes de la génération Y s'attendent à ce que chaque salarié soit considéré pour ce qu'il est, à savoir un individu unique. Pour eux, se fondre dans le moule collectif ne répond pas à leur vision de la performance. Ayant été consultés à peu près sur tout par leurs parents, ils s'attendent à ce que leurs patrons en fassent de même au sein de l'entreprise.

Le manager doit être un partenaire dont le rôle consiste à les soutenir personnellement dans leur activité professionnelle sans toutefois céder aux caprices de tous et de chacun. Souvent très vite responsabilisés durant leur enfance (rappelez-vous ces enfants « clé au cou »), ils ressentent en effet un grand besoin de validation, d'approbation et d'encouragement.

Et c'est là que se creuse de nouveau un fossé dans la perception du rôle de l'encadrement.

Notre enquête montre que ce qui est fondamental dans la position de l'encadrement actuel, c'est la volonté d'être égalitaire et de ne pas faire de différences entre les collaborateurs.

Etre garant du respect des règles est en soi hautement symbolique pour les managers interviewés parce que celles-ci s'appliquent à tous. Le fonctionnement normal d'une équipe n'est possible que si chacun respecte ses devoirs et un manager doit être attentif à la cohésion, la justice et la qualité de la relation entretenue avec chaque membre.

D'ailleurs, les managers ont le sentiment de consacrer avec leurs jeunes collaborateurs beaucoup trop d'énergie à cadrer et recadrer les pratiques afin de faire respecter les horaires, faire appliquer les méthodes ou plus simplement encore les règles de sécurité.

On voit bien apparaître une ligne de démarcation assez nette entre la vision des encadrants et les attentes formulées par les jeunes. Les premiers sont centrés sur la cohésion collective, les seconds sur leur propre situation personnelle.



*Écoutons Kevin : « Mon chef d'atelier me convoque souvent pour me faire la même remarque. Je dois respecter les temps de pause parce que c'est la règle et, par ailleurs, qu'il n'est pas supportable pour les autres membres de l'équipe que je m'octroie quelques minutes de pause supplémentaire pour fumer une cigarette. J'ai beau lui expliquer que je suis dans mon droit puisque ma productivité est largement supérieure mais pour lui ce comportement n'est pas admissible .Il dit que cela serait la porte ouverte à tous les débordements. »*

Le jeune s'inscrit dans une vision de la performance ou tout est négociable (gagnant- gagnant) et il mesure ce que sa hiérarchie lui apporte personnellement.

Certains managers qui ont voulu créer des relations « cool » avec leurs jeunes équipiers et qui ont joué à fond la carte du relationnel, sans pour autant modifier leurs méthodes de travail, en sont sortis avec le sentiment amer du « plus de limites ».

Le sentiment que plus on donne, plus il faut donner. La communication devient alors un puits sans fond. Les hiérarchiques estiment que les jeunes parlent beaucoup trop de leurs droits alors que ces derniers considèrent que les échanges se cantonnent trop souvent aux devoirs : niveau de performance à atteindre, charge de travail supplémentaire, respect des procédures.

Communication difficile à établir entre des baby boomers qui croient à la dimension vertueuse du travail, au don de soi et à la valeur de l'effort apprise au contact de leurs propres parents et cette génération Y qui se positionne un peu comme des clients exigeant une restauration à la carte plutôt que le menu pour tous !...



*Écoutons Farid « Notre chef de rayon fait chaque matin des réunions collectives pour commenter les résultats, donner les consignes. Le reste de la journée, je ne la vois pas souvent. J'ai parfois droit à un encouragement mais elle ne s'intéresse pas vraiment à moi. Notre relation est impersonnelle. Je ne sais rien d'elle, elle ne sait rien de moi, et ignore tout de mes centres d'intérêts par exemple. J'ai l'impression d'être un pion ».*

Il y a de toute évidence un conflit de valeurs et une manière différente de percevoir la fonction d'encadrement et nous mesurons en quoi sans volonté commune de se comprendre il devient délicat de travailler ensemble.

## 6. Des exigences aux infidélités

Les jeunes nés après 1980 ont grandi dans un contexte de crise économique et de chômage structurel. Il serait surprenant que cette situation n'ait pas généré chez eux un sentiment de défiance vis-à-vis de l'entreprise.

L'aventure de leurs parents a laissé quelques séquelles : nés après-guerre, militants convaincus du progrès économique, collaborateurs modèles, dévoués à l'entreprise, obéissants, loyaux et fiables... et, en bout de course, licenciés sans ménagement la cinquantaine venue. Les Y ne l'ont pas tous vécu cette réalité mais cela fait partie de leur histoire.

Nous allons voir que ces jeunes, loin de tomber dans le fatalisme, manifestent une vision optimiste de leur propre devenir professionnel et un niveau d'exigence qui n'est pas naturellement compatible avec le système de valeurs des baby boomers.

### La posture du consommateur

Les jeunes se sentent impliqués dans leur vie professionnelle et nous verrons que les constats effectués par les managers sont plus sévères.

Les jeunes affirment que le travail est au cœur de leur préoccupation même s'ils reconnaissent volontiers que celui-ci ne doit pas être l'élément central de leur vie. La bonne approche serait de dire qu'ils ambitionnent de réussir leur vie sans se sentir exclusivement dépendant de leur réussite professionnelle. Enfant des 35 heures, ils adhèrent à l'idée qu'il faut trouver un juste équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Au-delà d'une certaine désinvolture qui confine parfois à une attitude perçue comme méprisante, les managers perçoivent plutôt les jeunes comme des consommateurs avertis qui prennent tout ce qu'ils peuvent prendre sans se poser la question de ce qu'ils peuvent apporter.

Autre époque, autres mœurs.

Aujourd'hui, les managers ont l'impression d'être dans une relation commerciale. Les jeunes sont devenus pour eux des clients internes qui n'hésitent pas à critiquer au quotidien le manque de rythme de la dernière réunion, l'absence d'information sur la conduite du nouveau projet ou bien encore le cloisonnement entre les services.

Un responsable RH appartenant à une entreprise leader sur le marché de l'assurance nous confirme qu'il n'est pas rare de voir des jeunes ne pas revenir l'après-midi du premier jour de leur prise de fonction sans la moindre explication. Cela est-il symptomatique de cette génération, peut-être pas mais c'est un signe parmi d'autres.

Ils revendiquent la volonté d'être des associés et pas seulement des subordonnés.

Pour leur part, les jeunes se disent frustrés de voir que les promesses tenues par les recruteurs ne sont que très rarement relayées par la hiérarchie directe. L'image qu'ils peuvent avoir de l'entreprise avant d'y venir n'a pas grand-chose à voir avec la réalité. Toutefois, ils se refusent à accepter le fatalisme et la passivité, quitte à prendre le risque d'être impopulaire.

### La logique du contrat

Reconnaissons que l'attitude des jeunes est ambivalente. Elle se traduit à la fois par l'envie de s'investir sur le plan professionnel tout en manifestant par ailleurs une certaine méfiance à s'engager trop fortement dans l'entreprise.

Une prudence liée sans doute à l'histoire de leurs propres parents et ce sentiment que l'entreprise est un grand prédateur. Il s'agit de rester vigilant pour ne pas y laisser des plumes, réduire les risques mais utiliser au maximum les opportunités.

Ils ont également conscience qu'après 40 ans, leur relation avec l'entreprise va changer. Les difficultés auxquelles sont aujourd'hui confrontés les seniors ont aiguisé leur réflexion dans ce domaine.

Il semble aussi très important pour eux de ne pas mettre une trop grande charge affective dans l'entreprise. Pour eux, le contrat de travail reste un contrat marchand, dans lequel ils s'engagent à donner une partie d'eux-mêmes à condition de recevoir une contrepartie au moins équivalente.

Le message en boucle affirmant qu'ils devront faire dorénavant trois métiers différents dans une carrière professionnelle a parfaitement été intégré.

Auparavant, on faisait carrière dans l'entreprise. Aujourd'hui, on vient respecter un contrat qui doit être gagnant- gagnant.



*Écoutons Jessica « Un de nos stagiaires qui suit dans un institut privé une formation de BTS en alternance est venu récemment me voir pour me demander de changer d'école. Il considérait que l'enseignement reçu n'était pas à la hauteur de ce qu'on lui avait vendu préalablement. Il voulait obtenir l'accord de son employeur pour prendre contact avec une autre école plus efficace selon son réseau de relation. J'avoue que cette démarche m'a déconcertée. En effet, habituellement les jeunes acceptaient l'autorité des enseignants, dont ils redoutaient le jugement. »  
« Dans ce cas, la situation d'évaluation s'inversait. J'ai très vite pensé que cette même exigence allait très vite s'exprimer vis-à-vis de la qualité de notre encadrement.*

On voit à travers cet exemple que l'on apprend très vite à devenir exigeant sur le marché du travail et que l'art de la séduction n'est pas suffisant pour conserver les jeunes qui intègrent l'importance de construire leur parcours professionnel.

### Dessin n°3 : valorisation du projet personnel

Là encore, le manager se retrouve dans une situation complexe à gérer puisqu'il doit pouvoir ensuite, soucieux de préserver la cohésion sociale, expliquer aux employés plus expérimentés cette différence de traitement.



*Écoutons Pierre Henri « Le secteur de la banque recrute beaucoup actuellement et, pour être concurrentiel, les salaires à l'embauche ont été nettement revus à la hausse. C'est ainsi que, pour une même fonction, on peut se retrouver avec de fortes différences de rémunérations. Comment expliquer ce décalage à une personne qui sera ensuite chargée d'apporter ses compétences au nouvel entrant ? »*



L'intégration du jeune peut devenir problématique surtout si celui-ci arrive en conquérant avec un sentiment de supériorité que lui procure son cursus de formation initiale. Il n'est pas rare qu'au sein d'une même équipe, deux clans se constituent entre les anciens et les modernes et que le manager se retrouve à devoir faire le grand écart.

Il s'agit alors de concilier des intérêts parfois inconciliables et préserver ainsi la paix sociale.

### La stratégie du surf

Nous pourrions croire à tort que cette attitude à l'entrée des entreprises ne concerne que les jeunes diplômés.

En fait, elle touche tous les jeunes même si évidemment dans la négociation certains sont plus armés pour mettre à profit leurs attentes.

L'expérience professionnelle est une aventure à vivre. Elle se rattache à la notion de liberté. On passe de job en job parce que c'est l'accumulation des expériences qui permet de se construire une vraie compétence.

Il faut surfer, être sur la vague pour tirer le meilleur profit de l'énergie des éléments et de son propre plaisir. L'idée c'est d'être toujours au-dessus d'un courant que l'on souhaite porteur et qui permet d'acquiescer de la vitesse.

Impatiente jeunesse ! Le temps n'est pas le même pour les jeunes loups et les têtes chenues ! Cette différence va forcément jouer son rôle dans les incompréhensions entre les managers et leurs jeunes collaborateurs.



*Écoutons Georges « J'ai proposé après deux mois d'activité à Kevin un contrat à durée déterminée. J'avais eu, au cours de sa mission d'intérim la possibilité de mesurer la qualité de son travail et sa bonne volonté. Je pensais répondre à ses attentes. C'est alors que, refusant ma proposition, il m'a expliqué que l'intérim correspondait à un choix. Il lui permettait de parfaire sa formation. Je me suis senti un peu déstabilisé. Comment investir dans ce garçon sachant qu'il va bientôt nous quitter ?*

Le départ d'un jeune collaborateur que l'on a formé avec l'objectif de l'embaucher est souvent vécu comme une trahison et une preuve d'imaturité. Il est souvent difficile de l'accepter.

Certains managers se font d'ailleurs le reproche de penser qu'ils sont à l'origine de cette défection, qu'ils n'ont pas été à la hauteur.

Au-delà de l'aspect humain, l'entreprise fait pour sa part ses comptes et mesure ce que lui coûte sur un plan économique un turn-over trop important.

## 7. Leur manière d'apprendre

Les jeunes Y sont complètement en phase avec les attentes de l'entreprise. La vitesse du changement et la recherche de la performance individuelle ne leur pose aucun problème, bien au contraire.

Ils accordent beaucoup de valeur au développement de leurs compétences et ils ont totalement conscience qu'il leur faudra apprendre toute leur vie professionnelle.

Ils ont compris qu'ils devaient être le responsable de leur propre ressource humaine.

Et pourtant, le paradoxe c'est que cette convergence d'intérêt se traduit au sein de l'entreprise par des incompréhensions et désaccords sur la manière de passer à l'action.

Ils ont du mal à comprendre cette relation automatique qu'il peut y avoir entre diplôme et statut, l'absence de fluidité entre formation et production et pour finir la rusticité des outils et moyens mis à disposition.

### **Le culte du diplôme**

Adolescents, les jeunes Y ont vus leurs parents accorder une grande importance à la scolarité avec le rituel « passe ton bac d'abord... ». Tout cela évidemment pour accroître leurs chances de faire une carrière honorable ou au pire éviter le chômage.

Ils ont composé plus qu'adhérer à cette manière de voir avec le sentiment que cela manquait cruellement de sens et d'une véritable démarche d'orientation.

Ils estiment que la formation initiale ne les prépare pas vraiment à la vie professionnelle, et pour cette raison un nombre croissant de jeunes choisit les filières courtes afin de bénéficier plus vite d'un parcours professionnalisant.

Lors de leur intégration à l'entreprise, les Y découvrent avec surprise et agacement, la place accordée au diplôme perçu comme un label de qualité. Avec ce qu'il procure en soi comme crédibilité pour son détenteur alors que celui-ci n'a pas eu forcément besoin de faire ses preuves.



Écoutons Farid « Dans la grande distribution, on met souvent en valeur la promotion interne. En fait, je me rends compte à l'expérience que c'est de la communication. La prime va toujours au diplômé. J'ai des copains qui sont à Londres et je peux vous dire que là bas c'est plus simple d'avoir sa chance. On s'intéresse à ce que tu vaux sur le terrain, pas à ton diplôme ou à la couleur de sa peau.

Pour eux, l'équivalence entre diplôme et compétences est loin d'être faite et ils s'attendent plutôt à ce que l'entreprise donne sa chance à chacun d'entre eux sur des critères en prise directe avec les compétences qui relèvent du développement personnel : capacité d'adaptation, prise d'initiative, innovation, créativité, ...

Peut on s'étonner que nos jeunes privilégient la réussite d'un créateur issu des quartiers défavorisés, capable d'imposer sa ligne de vêtement hors des sentiers battus, plutôt que celle d'une dirigeant médiatique d'une entreprise du CAC 40, fut-il jeune lui-même.

La déception des jeunes liée à l'entreprise s'explique aussi par le décalage entre la promesse du recruteur et la réalité du terrain.

Lors du recrutement, il est mis en valeur les perspectives d'évolution, l'offre de formation et les moyens mis à la disposition d'un jeune prêt à s'investir. Le manager doit souvent gérer la frustration du jeune qui apprend à déchanter face à sa situation professionnelle.

Les jeunes estiment que le rôle de l'entreprise est de les former. La réalité de l'entreprise c'est qu'elle est avant toute chose une structure de production.

### **Le parcours du combattant**

L'entreprise gère ses salariés dans le cadre de processus clairement définis : recrutement, intégration, appréciation, formation, ...Avant de s'appliquer à des individus, ces systèmes ont pour vocation d'organiser, selon des règles précises, la gestion de l'effectif dans sa globalité.

A travers le prisme des jeunes, ce qui ressort avant tout c'est la rigidité du système.



*Ecoutez Clémentine « J'ai choisi mon entreprise parce qu'il y avait une offre de formation intéressante. Ce que je ne savais pas c'est que le système est complètement figé. On ne tient pas compte de mon niveau, ni de mes besoins. Je suis dans un cursus pré-établi dont les modules sont obligatoires. Moi qui aime apprendre, j'y vais maintenant presque à reculons »*

Cette rigidité pose problème et il peut expliquer le turn-over constaté dès les premières années d'activité professionnelle. Outre Atlantique, les jeunes font du nomadisme et passe d'une entreprise à l'autre de manière à pouvoir tirer le maximum de profit de leurs premières expériences professionnelles. Le même phénomène se constate aussi en Grande Bretagne ou des jeunes français ont décidé d'émigrer provisoirement parce que le jeu paraît plus ouvert pour qui veut s'investir.

Des entreprises innovantes aux Etats-Unis et au Québec proposent pour attirer les jeunes une rémunération au mérite intégrant un budget formation. Cela montre l'atout concurrentiel que peut représenter aujourd'hui la formation.

D'autres, outre atlantique on fait le choix de partager leurs ressources humaines. Ainsi, un jeune peut passer d'une société à l'autre et capitaliser plus d'expériences.

Parallèlement, on peut constater en France le peu d'enthousiasme manifesté par les entreprises pour promouvoir le DIF (droit individuel à la formation), et les tracasseries souvent rencontrées par les jeunes qui souhaitent utiliser ce levier pour développer leurs compétences.

### **La formation tout terrain**

Pour les jeunes, il y a aujourd'hui inadéquation entre la formation proposée en entreprise (trop statique) et les modalités d'acquisition d'une compétence. Ils apprécient la diversité des modes d'apprentissage : auto formation, visite, stage terrain, parrainage,

Ils ne comprennent pas cette ligne de démarcation entre travail et formation. L'interaction entre les deux apparaît tellement évidente. L'entreprise doit être apprenante. Ils sont en attente d'une démarche de formation en relation directe avec la réalité du terrain. Des actions qui prennent appui sur les situations professionnelles. Apprendre en faisant.

La vente d'un nouveau produit est par exemple l'opportunité de développer ses compétences dans le domaine des techniques de vente. Mais la négociation avec un nouveau fournisseur, la possibilité d'aller visiter un magasin concurrent pour comparer les pratiques sont des méthodes insuffisamment développées.

Les jeunes aiment apprendre et ils ont, de fait, une certaine capacité pour acquérir de nouvelles compétences.



Écoutons Jessica «Dans la grande distribution nous avons la réputation de donner sa chance à ceux qui la méritent. Le terrain, c'est la meilleure école et les occasions d'apprendre ne manquent pas. Chez nous, on peut exercer des responsabilités après seulement quelques années d'expérience et les jeunes sont très sensibles à cela. Toutefois, on constate aujourd'hui une impatience plus grande à acquérir de nouvelles compétences, un besoin d'autonomie mais aussi la recherche d'une supervision étroite.

Voici un autre paradoxe : les jeunes attendent de l'autonomie dans leur manière d'apprendre mais ils sont aussi critiques si l'accompagnement n'est pas suffisant. Une enquête montre que le tutorat est bien vécu mais qu'il est insuffisamment développé au sein de nos entreprises.

Les outils d'acquisition de la connaissance au sein de l'entreprise sont souvent en décalage aussi avec la manière de fonctionner des jeunes. Ces derniers ne lisent presque plus de livres et ils sont critiques sur l'abondante documentation technique qu'ils doivent intégrer lors d'une prise de fonction.

Ils aiment apprendre d'une manière ludique et les jeux sont une approche à laquelle ils sont particulièrement sensibles.

### **La mutation collaborative**

Évidemment, le recours aux nouvelles technologies fait aujourd'hui partie intégrante de la manière d'apprendre des jeunes.

L'utilisation d'internet représente souvent d'ailleurs au sein des entreprises un sujet de tension. Éternel débat que de savoir s'il faut ou pas libérer l'utilisation de cet outil à multi facettes : drague, socialisation, mais aussi apprentissage....

Certaines entreprises verrouillent l'accès à internet pour accroître la productivité. Les jeunes estiment que ce n'est pas un bon calcul. Ils reconnaissent que le net est leur salle de jeux mais que c'est aussi leur bibliothèque.

Aujourd'hui, chaque jeune a son blog et il participe activement à des réseaux qui selon les cas diffusent des informations qui peuvent aussi avoir une utilité professionnelle.

Le portfolio ou cv électronique devient aussi une pratique courante.

Le jeune met à jour sur le net sur une page de blog prévu à cet effet l'état d'avancement détaillé de ses compétences et expériences professionnelles et il peut ainsi, le cas échéant, saisir une opportunité dans un délai très court. Une nouvelle preuve de l'importance qu'ils accordent à l'apprentissage et de l'exigence qu'il formule vis-à-vis de l'entreprise dans ce domaine.

Un autre décalage entre les jeunes et l'entreprise repose sur le fait que l'information et le développement des compétences deviennent une démarche collective.

D'où le terme de mutation collaborative car l'évolution attendue de l'entreprise va vers le principe de l'échange d'information. Certes, de grands groupes ont développé des plates formes intranet très complexes mais qui fonctionnent sur un schéma unilatéral. Les connaissances métiers sont publiées dans le cadre de mini- sites sectoriels qui ne permettent pas un croisement des informations.

Dans ce domaine, les jeunes sont prêts à donner pour mieux recevoir. Ils ne perdent pas de vue que l'enjeu c'est de pouvoir s'adapter aux évolutions et qu'ils ont bien intégré que l'information c'est le pouvoir.

## Partie 2.

### Chapitre 3. Responsabilisation du Manager

Manager fait partie de ces mots voyageurs.

Encore français au 19<sup>ème</sup>, le « manègeur » avait comme mission d'éduquer les chevaux et de leur apprendre les bons comportements dans un manège.

En traversant la manche, ce terme s'est appliqué aux hommes responsables de mener à bien une mission en étant entouré d'une équipe.

C'est donc bien des qualités de meneur de nos poulains dont nous souhaitons vous entretenir ici. Il est certain qu'il est de la responsabilité du Manager de réunir les conditions pour que la vie du « manège » soit harmonieuse et créatrice de valeur.

Nous n'avons pas souhaité reprendre l'exhaustivité des talents demandés à nos meneurs d'hommes que doivent être les managers. La littérature est suffisamment prolixe sur ce point. Nous nous sommes attachés aux quelques points spécifiques qui peuvent faire la différence :

- **Faire le premier pas** : Il est légitime d'être désarçonné par cette jeune génération mais la responsabilité de changer incombe aux managers, dans tous les cas. Si rien n'est fait, il y a aura beaucoup de gâchis et même il faut le dire de la « casse ». Faire le pont sera que vous le vouliez ou non un axe majeur de réussite pour les années à venir.
- **Faire le deuil** : N'oubliez pas que vous allez pouvoir revenir à la situation antérieure. Face à ces tendances lourdes, la seule question à se poser c'est suis-je capable de changer ? La première étape sera de se situer sur l'échelle du deuil : déni, colère, résignation, acceptation... Il est logique de passer par chacun de ces stades mais seul le manager sera à même de prendre la liberté de colorer ses habitudes et ses valeurs pour sortir du déni et agir.
- **Le principe de réalité** : Et si nous les prenions comme ils sont ? Et si nous faisons le pari que l'intégration des jeunes est une vraie chance pour l'entreprise et un enrichissement pour ma propre pratique de manager. La prise de conscience est en marche. Plusieurs entreprises s'inscrivent dans cette logique de différence et du mixage. L'intégration n'exige pas l'assimilation.
- La valeur ajoutée du manager : Regardons comment cette fonction du manager de proximité est un facteur crucial de réussite. Les 4 paradoxes à gérer sans perdre son âme y seront explorés. Que changer, que garder ? Faisons le tri entre évidences et certitudes

#### 1. Faire le premier pas

Faire le premier pas, c'est vite dit et pas toujours si évident à réaliser. Le manager a légitimement le droit de vivre de manière inconfortable cette nouvelle réalité.

Comment vivez-vous cette situation ?

Etes-vous compatible génération Y ?

Ce questionnaire peut vous aider

Regardons avec un peu d'humour quelles sont mes zones de contraintes et d'influence sur ces jeunes gens.

Lesquelles de ces propositions sont un peu vrai de temps en temps, c'est-à-dire que ces pensées ont pu à un moment ou à un autre traverser mon esprit.  
Soyez honnête !!!...

Affirmations	oui	Peut être	Non
Mettrais des tickets de rationnement à la cantine Sous entendu, ils m'insupportent à vivre dans l'abondance			
Les enverrais tous au Service militaire Sous-entendu, une bonne guerre et tout le monde rentre dans le rang !			
Je supprimerais l'informatique une semaine par mois Sous entendu, sortis de là ils ne savent rien faire			
Je rétablirais la méritocratie Sous entendu, qu'ils fassent mon parcours d'abord			
Je leur mettrais un plan de suivi des tâches à suivre à la lettre Sous entendu, ils sont incompetents mais quelques bonnes pages d'écriture...			
Je rétablirais la blouse, ou l'uniforme Sous entendu avec leurs tenues de « sauvage »			
J'en prendrais 1 ou 2 haut et court pour l'exemple Sous entendu, j'ai des choses à faire payer			
Je ferais les choses à leur place Sous entendu ce serait fait comme je veux			
Je supprimerais la loi sur le harcèlement moral Sous entendu j'élèverais bien la voix, cela défoule			

...1 point, 2 points, 9 points peu importe.

Les managers d'aujourd'hui sont en décalage avec les jeunes gens. En décalage du point de vue des valeurs, en décalage avec les objectifs de vie, en décalage avec la notion d'efforts, tout cela est bel et bien une réalité douloureuse.

C'est normal et logique, eu égard à l'environnement technique, culturel et affectif dans laquelle a grandi cette génération. Mais il est illusoire de penser que les ajustements vont se faire tous seuls, que ces jeunes gens vont vieillir.

Il est illusoire et dangereux de traiter ce phénomène comme un feu de paille alors même que tout indique que le feu de forêt est en passe de devenir planétaire.

En France, l'employeur a eu d'une certaine manière encore le choix, laissant sur le côté de la route les jeunes gens. Mais dans le monde anglo-saxon doté du presque plein emploi, ils ont du faire avec, avec

les désillusions du départ. D'après une étude récente, 70 % des employeurs australiens préféreraient ne pas embaucher de Y !

En même temps nos amis canadiens, américains et australiens n'ayant pas le choix ont commencé à travailler pour réunir des conditions supportables pour les Y et leurs patrons. La vague des baby boomers partant en retraite en France pourrait bien nous permettre de faire, pour une part, l'économie d'une Stupeur annoncée. La stupéfaction n'est pas productive même si elle est proluxe.

Regardons déjà ce qui se passe aujourd'hui, alors même qu'une bonne partie de cette classe d'âge est privée d'emploi

Toutes les entreprises et tous les managers sont confrontés à cette réalité. Une bonne partie des DRH sont conscients du malaise sans que la problématique n'ait été remontée de manière explicite.

Les managers en souffrance ne savent pas comment remonter le problème. Le doute règne sur toute la chaîne du recrutement, de l'intégration au décreusement, doute qui vient renforcer une forme d'Omerta sur le problème.

Regardons comment le syndrome de l'autruche vient nourrir le feu qui couve :

Les managers X sont arrivés à leur poste après avoir fait leurs preuves que ce soit dans le domaine technique ou ailleurs.

Confrontés à l'arrivée de ces « aliens » auxquels ils n'étaient pas préparés, ils réagissent à leur niveau selon leurs critères, et la plupart du temps n'obtiennent que de bien faibles résultats.

Nos premiers embauchés Y s'ils restent, viennent renforcer la certitude des prochains nouveaux embauchés sur le faible intérêt à attendre de l'Entreprise.

Nos premiers embauchés, où les suivants vont finir de déstabiliser leur encadrement. Honteux de leur turn-over, peu satisfaits de leurs résultats managériaux, gageons qu'ils ne se jettent pas dans le bureau de leur patron ou de la DRH...pour mener une analyse de ce phénomène.

Il est donc essentiel de traiter cette problématique au plus vite et au plus haut niveau. Toute autre attitude est Pyromane

Pyromane et coûteuse !

*D'après des études publiées en 1998 et menées par des chercheurs de l'Université de Caroline du Nord, il apparaît que quelque soit le type de collaborateurs les coûts répercutables à l'Entreprise et à la collectivité soient élevés :*

*Source Relations difficiles au Travail Village mondial JF MANZONI et JL Barsoux*

-Une perte de temps occupée à s'inquiéter a été mesurée dans 52% des cas

-Une partie du temps est consacrée à l'évitement de ces relations dans 28% des cas

-24 % des employés concernés réduisent la qualité et la quantité de leur travail

- Les employés malmenés comptent 50 jours d'arrêt de travail et 26% de maladies chroniques en plus.

N'ont pas été recensées dans cette étude le turnover, les jeux de manipulation dans l'équipe, la démotivation à long terme et la démobilisation par rapport au monde du travail.

Quand on affaire à des jeunes gens qui de prime abord ont quelques a priori négatifs sur le monde du travail, les dégâts occasionnés sont encore plus forts. Mais à l'exception de quelques harceleurs pathologiques, il est important d'admettre que la non exemplarité dans la communication existe pour de bons motifs.

Je hurle parce que je n'arrive pas à me faire entendre

Je regarde de haut parce que je n'arrive pas à les amener au bon niveau

Je sanctionne à tort parce que le périmètre n'est pas clair  
Et surtout je suis perdu, et j'ai peur de l'inconnu. Mon cerveau reptilien se met à piloter mes actions.  
Et le cerveau reptilien ne connaît que 3 stratégies : La fuite, l'attaque, l'immobilisme.

Peu d'études sont sorties sur les conséquences de la fuite ou de l'immobilisme chez les managers.  
Gageons que les résultats ne sont pas plus brillants.

On ne mesure pas très bien ce phénomène en France. Il n'est pas si mesurable en effet. Du fait du chômage élevé dans ces classes d'âge, les jeunes gens ne quittent pas si facilement l'entreprise. Le besoin de sécurité financière légitime cache bel et bien un turn-over motivationnel : baisse de performance plutôt que démission.

Ce problème étant largement méconnu, il n'est pas directement objectivé.

Les indicateurs de performance existent eux bien sur mais ils ne peuvent pas mettre en exergue cette problématique là, étant depuis toutes les démarches qualité étroitement liés aux process.

Et il ne faudra pas compter sur les Y pour agir de manière proactive sur cette problématique, défiance oblige !!

Regardons en effet le sondage réalisé en juin dernier par la jeune Association Positive Entreprise.





Le Pont Ecole Entreprise à réaliser n'est pas dans notre propos, même si le pays ne fera pas l'économie d'une réflexion et d'actions sur ce thème.

Mais parlons plutôt d'intégration et de la responsabilité du manager de ces jeunes gens.

64 % ne s'attendent pas à ce qu'on leur facilite la vie en Entreprise. L'image qu'ils ont du chef et de l'entreprise n'est globalement pas bonne. Ils pensent aussi et peut être ont-ils raisons pour une part que leur contribution n'est pas reconnue.

Alors, oui une fois de plus, le manager se doit d'être responsable. Il est indispensable de renverser la charge de la preuve.

Il est urgent de faire le premier pas.

Il faut à tous les niveaux s'équiper en outils d'analyse, simples, quotidiens, à la disposition de l'encadrement opérationnel. Outils d'analyse qualitatifs, construits avec les managers sur la base de signaux significatifs d'une relation de qualité.

Pour être en capacité de réaliser ce travail, il faut cesser d'interpréter la réalité au travers d'un prisme déformant, de préjugés, de colère.

Il importe de se débarrasser de ses oripeaux de juge pour devenir facilitateur. Le meilleur facilitateur est le manager qui a terminé son processus de deuil.

## 2. Faire le deuil

Disons le haut et fort le nouveau manager des Y ne sera pas en capacité d'accueillir pleinement sans avoir réalisé un travail personnel d'acceptation des caractéristiques de ces collaborateurs.

Il a parfois déjà vécu une expérience plus ou moins bien vécue avec ces jeunes gens

*On porte souvent sur le passé une sorte de magie qui n'a rien à voir avec la réalité de ce qu'on a vécu mais est la simple prise de conscience de la fuite du temps et des deuils à faire »*

*JM LE CLEZIO*

Non seulement avons-nous affaire avec la génération Y à une tendance lourde, mais la génération suivante dite Z a sensiblement les mêmes caractéristiques bien qu'ils ne soient pas encore au travail.

Faut-il pour lors boucler sur un ressenti, alors que le manager, seul, n'a pas la baguette magique pour changer toute une génération ?

Alors, tout d'abord comment faire le deuil du mythe de l'employé modèle ?

Il importe pour commencer de situer son propre sentiment sur l'échelle des étapes du deuil.

Le deuil est un processus qui respecte toujours les mêmes étapes. Naturellement, l'intensité ressentie est différente s'il s'agit de faire le deuil d'une projection d'un jeune idéal ou d'un proche.

Il reste vrai que seule la conscientisation du processus permet d'accélérer puis de sortir du phénomène.

### **Le deuil d'une relation**

La médiation familiale ou professionnelle est très au fait des phénomènes de deuil. En effet, il n'est pas rare que le deuil d'une relation nécessite un accompagnement dans le changement relationnel. C'est ce qui permet d'ouvrir le champ de la construction d'une nouvelle forme relationnelle, qu'il y ait rupture ou non.

Au tout départ, une information vécue comme choquante provoque une stupéfaction. La nouvelle est par exemple l'annonce d'une séparation. Au travail une nouvelle comme un refus de mobilité, par exemple, peut d'une certaine manière affecter la manager.



Écoutons plutôt Pierre-Henri, patron de Jessica : « Quand Jessica m'a dit que jamais elle n'accepterait de quitter Nantes, j'en suis resté hébété. Mais tu n'auras pas le choix, lui ais-je rétorqué, cela fait partie des obligations de banquier ! C'est bien ce qu'on verra, moi je ne bougerais pas, s'il le faut je changerais de banque. Au début j'ai trouvé cela tellement osé que j'en ai parlé à tout le monde autour de moi. Cela m'a beaucoup préoccupé. Et puis je me suis dit que l'on verrait bien en temps utile avec la DRH »

### Étape 1) Le choc ou la sidération

La personne est sidérée par ce qu'elle vient d'apprendre. D'une certaine manière, elle est en situation de choc.

C'est ce qui arrive au début par exemple en découvrant que de jeunes diplômés BAC + 6 ne maîtrisent la langue française que de manière très approximative !

Ceci me rappelle ma propre stupeur lors de ma première rencontre avec un de mes collaborateurs Y, que j'avais chargé d'un rapport d'études pour un client. Après lecture du document, je lui avais retourné le dossier corrigé en rouge des fautes d'orthographe, de grammaire, de syntaxe, et autres contresens. Je lui avais alors demandé, sous le choc, s'il avait pris Français Langue Etrangère à l'Université.... !

Je ne suis pas certaine de l'efficacité de la méthode mais je suis sur avec le recul que ma réaction était symptomatique de la phase 1.

### Étape 2) Le déni

Je n'y crois pas ! J'argumente et je conteste... Il y a un rejet des éléments vécus comme choquants.

Ne pas croire revient à se trouver un refuge rassurant. Cet instant est souvent bref mais il n'est pas rare que les managers y reviennent, voir restent dans cet état de déni.

Dans ce cas le manager va mettre en place un scénario répétitif qui ne fonctionne pas avec nos Y, jusqu'à parfois détérioration de la relation.



Écoutons Georges sur les tenues vestimentaires : « Tous les jours, j'espère que cela va s'arranger. Et tous les matins je n'y crois pas ! Encore un « baggy » alors que c'est interdit par les règles de sécurité ; Je leur explique tous les jours que c'est une tenue de prisonnier et que je ne vois pas comment ils peuvent porter des trucs pareils ! »

### Etape 3) La colère

La révolte même ! Mais à quoi s'ajoute une recherche permanente de vérification de l'information. C'est une étape qui se nourrit d'innombrables contradictions. La culpabilité le dispute à certaines formes d'agressivité.

C'est la période des critiques, des jugements, avec une sorte de boucle infernale qui ramène au sujet obsédant. Suivant la personnalité de chacun, des stratégies d'agression ou de séduction vont être adoptées. Cette étape est très difficile à comprendre pour qui est en interaction avec la personne.

C'est à cette étape que des tentations de vengeance peuvent apparaître, avec des managers qui décident d'élever les jeunes « à la dure », ce qu'Hervé Sérieyx qualifie de « stratégie Screugneugneu » dans son ouvrage Jeunes et Entreprises.

Mais encore une fois, il faut s'abstenir de juger et de se juger, le passage à l'étape 3 du Deuil étant incontournable même s'il est à souhaiter qu'il soit le plus court possible. N'oublions pas que le manager se débat pour des motifs louables.

### Etape 4) L'abattement

Je n'y arriverais jamais ! Le manager en but à des jeunes gens qu'il ne comprend pas va se sentir fatigué, dépossédé de ses talents de leadership. Il peut à cette étape avoir envie de renoncer sans que ce renoncement soit un soulagement pour lui.

Les tentatives de fuite de cet état sont le plus souvent dispersées avec une lecture difficile pour l'environnement.

C'est ainsi que des demandes de congés peuvent être accordées à des jeunes gens, au mépris du plan de charge, mais également sans que le jeune collaborateur ait pris conscience de la chance de la mesure accordée. Au détriment donc de la cohérence de la politique de l'Entreprise.

### Etape 5) La résignation

Le manager a cessé de lutter. Il a provisoirement abandonné. Il a très souvent le sentiment d'avoir tout essayé. Le manager se laisse porter par les circonstances sans avoir une claire visibilité de ce sur quoi elle peut agir. C'est une étape indispensable pour rebâtir une relation.

C'est ce qui est exprimé par Jessica après l'aventure du congé sans solde.



: « J'ai fini par lui accorder son congé sans solde ! J'ai même justifié ma décision à la DRH ! Mais honnêtement au moment des soldes, cela n'est pas la meilleure décision de gestion que j'ai pu prendre. Il a fallu compenser, vous imaginez bien. Mais j'étais fatiguée de batailler avec Farid à ce sujet »

### Etape 6) L'acceptation

Enfin ces éléments perturbateurs de la relation ne m'appartiennent plus personnellement. Les faits existent mais l'intensité du ressenti est beaucoup plus faible.

« C'est ainsi, il faut faire avec » comme nous a confié Georges sur les difficultés à faire respecter une tenue jugée adéquate par lui à ses jeunes compagnons dans l'atelier.

: « J'ai fini par lui accorder son congé sans solde ! J'ai même justifié ma décision à la DRH ! Mais honnêtement au moment des soldes, cela n'est pas la meilleure décision de gestion que j'ai pu prendre. Il a fallu compenser, vous imaginez bien. Mais j'étais fatiguée de batailler avec Farid à ce sujet »



Voilà ce que nous dit Jessica à ce propos « Après cela, pendant un mois je n'ai plus rien demandé à Farid. Je me suis souvenue qu'après tout il n'était qu'en alternance et qu'une autre entreprise arriverait peut-être à mieux l'éduquer et j'ai vraiment lâché l'affaire »

### **Etape 7) L'accueil ou la résilience**

La « souffrance » s'efface. Le manager est en capacité de relativiser l'expérience, de porter un regard apaisé sur les événements avec nos Y.

Il s'est opéré une transformation qui rend de nouveau la construction d'une toute nouvelle relation possible, souhaitée.

Le manager de Y qui a atteint son stade de résilience va être en capacité de construire, de se projeter dans la relation, de coopérer sur de nouvelles bases.

Nos trois managers sont sur le chemin. Bientôt, ils vont avoir un sourire aux lèvres en élaborant les stratégies permettant de réconcilier le travail et leurs collaborateurs.

Et vous où en êtes-vous par rapport à ces 7 étapes ?

### **Le principe de réalité**

Le principe de réalité consiste à prendre en compte les exigences du monde réel et les conséquences de ses actes.

Nier le problème de l'intégration des jeunes Y ne sert à rien puisque la « politique de l'autruche » attise finalement, un peu plus encore, l'incompréhension des uns et des autres.

Une autre approche pourrait être aussi de contourner le problème en recrutant des salariés plus dociles venant par exemple des pays de l'est. Ne croyez pas qu'il s'agit là d'une fiction puisque cette démarche est déjà opérante dans les pays de l'Europe de l'Ouest (France et Allemagne notamment) : certaines entreprises dites de main d'œuvre font, dans les zones et les activités de plein emploi, le choix d'embaucher hors de leurs frontières. Chacun garde en mémoire évidemment l'histoire du plombier polonais.

Est-il si délicat aujourd'hui de former nos jeunes à des métiers pour lesquels ils n'ont pas toujours d'ailleurs de qualification. Il est vrai aussi que la manière dont on a décrié les métiers manuels n'incite à développer des vocations dans ce domaine. Lorsque l'on évalue ce que coûte l'intégration de ces travailleurs étrangers (logement, apprentissage de la langue,...), il n'est pas possible d'imaginer que ce choix s'explique seulement pour des critères purement financiers.

Le principe de réalité nous ramène donc au point de départ : il faut agir et vite. L'enjeu est de taille puisque les contingents de jeunes qui vont prochainement rentrer dans l'entreprise, avec le départ massif des enfants du baby boom, modifient profondément l'ordre des choses et les méthodes de management.

Certes, nous pourrions considérer cette situation comme une malédiction puisqu'il nous arrive de passer d'une position extrême à l'autre. Je nie d'abord le problème et puis ensuite, selon l'effet du balancier, je dramatise la situation d'une manière excessive.

Regardons en fait la réalité telle qu'elle est.

Les jeunes de la génération Y disposent de talents et de potentialités qui sont une chance formidable pour nos entreprises...si la greffe prend.

Ils sont à l'image de leur époque parfaitement intégrés dans ce monde d'incertitude aux environnements flous. Sans vouloir proposer un argumentaire exhaustif du bénéfice d'une telle intégration, il est intéressant de mettre l'accent sur 3 caractéristiques qui sont au cœur des besoins actuels de l'entreprise :

- Une capacité à **être à l'aise dans le changement** et à savoir **remettre en cause l'existant** avec la **volonté pragmatique de faire efficace** : ils n'ont ni les chaussures de plomb, ni une vision poétique des évolutions à mettre en place
- Une **réactivité très forte** par rapport aux événements : ils **savent s'adapter** et être le petit hors bord qui sait **prendre la vague au bon moment** plutôt que le paquebot victime de sa force d'inertie
- Une **inventivité** à construire une **nouvelle manière de faire** et à savoir se débrouiller avec les moyens dont ils disposent : le fait de sortir des sentiers battus tout en sachant faire simple est une combinaison appréciable.

Ils sont adaptés à leur époque et à ses exigences et il est évident qu'il possède une énergie et une volonté de faire qui est l'apanage de leur âge.

Le conformisme a été une erreur que des entreprises de renom (IBM par exemple) ont payé très cher en voulant recruter pendant des décennies des profils identiques. La volonté de recruter des jeunes issus des mêmes écoles - ayant le même cursus - a eu pour effet l'uniformisation des méthodes et l'absence d'une confrontation des idées indispensable à la performance.



Écoutons Pierre Henri : « Dans la banque, le standard de recrutement c'était depuis plusieurs années bac +3 école de commerce. Notre direction a fait le choix récemment de recruter plusieurs jeunes issus de la Grande distribution pour prendre des postes de conseillers bancaires. Aucune connaissance technique évidemment et parfois même pas de diplôme d'enseignement supérieur. Ils ont été capables de prendre rapidement leur marque dans ce nouveau métier et d'être performant. Ils sont dans la vente pas dans le conseil. Voilà toute la différence... ».

Les grandes entreprises sont en train de prendre conscience que le brassage est une richesse et il est intéressant de souligner celles qui aujourd'hui s'engagent dans des politiques volontaristes dans ce domaine : SNCF, AXA, Orange.

Le Groupe La Poste a lancé notamment le projet employeur- développeur qui vise à repenser les modes de recrutement mais aussi d'intégration des jeunes dans l'entreprise. Les 2/3 de son chiffre d'affaire est désormais réalisé sur des prestations ouvertes à la concurrence. Cela oblige à se donner les meilleures chances de réussir. Jean Pierre Bailly affirme sa vision « le management se fonde sur la confiance et l'exigence. La Poste accorde une grande importance à la diversité, garantie d'efficacité, qui permet de disposer de multiples regards et enrichit l'entreprise ».

La diversité fait dorénavant partie de notre aventure commune.

Les entreprises « citoyennes » souhaitent aussi réussir l'intégration des jeunes des quartiers défavorisés. Tous les jeunes ont des caractéristiques communes... mais il est évident que l'intégration des jeunes issus de l'émigration pose des problèmes particuliers qui nécessitent un traitement spécifique que nous n'aborderons pas dans ce livre.

## La valeur ajoutée du manager

Lors de nos interventions en entreprise, la question arrive souvent sur l'avenir de l'encadrement de proximité.

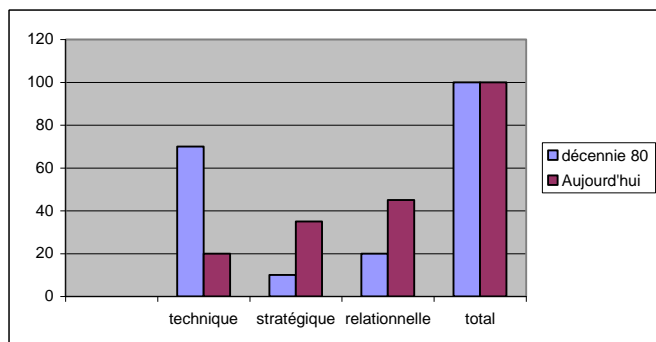
Est-ce une race en voie de disparition ?... Avons-nous encore un avenir dans ce métier avec ces jeunes si peu enclins à la soumission et à la dépendance hiérarchique.



Ecoutons Georges : « Il y a 3 mois, lors du point hebdo que j'ai l'habitude de faire avec chaque apprenti, un jeune m'a spontanément demandé quel était au juste mon travail. Ce n'était pas une question piège, juste de la curiosité puisqu'il n'était dans l'entreprise que depuis peu. Malgré mon expérience professionnelle, j'ai été décontenancé par la question. Depuis cela m'interroge sur les priorités de mon boulot. Je me rends compte qu'il serait utile à certains moments de lever la tête du guidon et de se poser aussi ce type de question ».

Affirmons le d'une manière claire : le manager de proximité n'est pas mort mais sa mission devient plus subtile à accomplir.

C'est un métier en pleine mutation. Intéressons nous aux évolutions actuelles de ce métier qui rend parfois opaque la capacité à donner du sens à une telle fonction et qui génère un stress de plus en plus difficile à gérer.



Le schéma ci-dessus montre les évolutions actuelles du métier de manager de proximité à travers le prisme des cadres dirigeants. La question posée portait sur la construction du leadership et les différences constatées entre 1980 (baby boomers) et l'époque actuelle.

La synthèse des réponses apportées par la centaine des cadres dirigeants interviewés fait ressortir que les compétences relationnelles pèsent pour 45%, les compétences stratégiques pour 35 % et que la technique ne joue que pour 20 %.

Dans les années 80, le responsable était principalement un référent technique. Il pouvait légitimer son statut par sa connaissance approfondie des méthodes de travail. Souvent issu de la base, il était

« difficile de lui apprendre son métier » et sa présence sur le terrain lui permettait de faire face aux aléas et de combler ainsi les lacunes de l'organisation.

Sa compétence technique se traduisait concrètement dans sa capacité à répondre aux besoins d'information à caractère technique, dans sa maîtrise des procédures et modes opératoires, sa capacité à régler rapidement un dysfonctionnement.

Dans un environnement stable où les méthodes étaient pérennes l'expérience du chef était un atout déterminant qui apportait une vraie sécurité à l'équipe. Nous pouvons sans risque dire que la pression sur les résultats et son rôle dans la gestion humaine n'avait rien de comparable avec la situation actuelle.

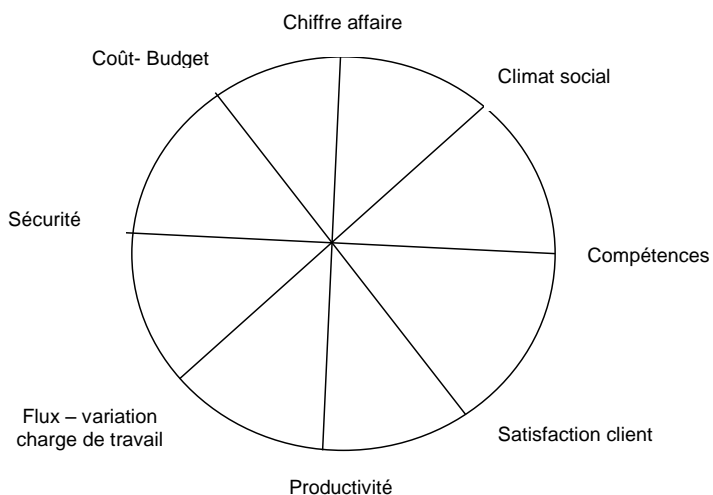
Inutile de dire que le manager doit aujourd'hui faire le deuil de sa compétence technique et que cette situation est anxiogène : ne va-t-il pas ainsi couper la branche sur lequel il se sent d'ailleurs bien inconfortablement assis ?...

Georges a bien raison de considérer que face à la complexité de ce qu'on lui demande aujourd'hui il doit apprendre à lever la tête.



Écoutons Jessica : « ma principale compétence... je crois bien que c'est celle de savoir gérer mon temps. Au début je travaillais 12 heures par jour ce qui dans la grande distribution fait plutôt partie des habitudes maison. Maintenant, je sais bien avec l'expérience que mon problème ce n'est pas le temps de travail mais l'énergie que je peux y mettre. Les journées à rallonge cela ne donne pas à l'arrivée de la performance. Ma croyance a évolué dans ce domaine car j'ai dû admettre que le secret de la réussite était dans le choix des priorités ».

Il est vrai que l'histoire de ces dernières années montre que le niveau d'exigence vis-à-vis de l'encadrement ne cesse de s'accroître :





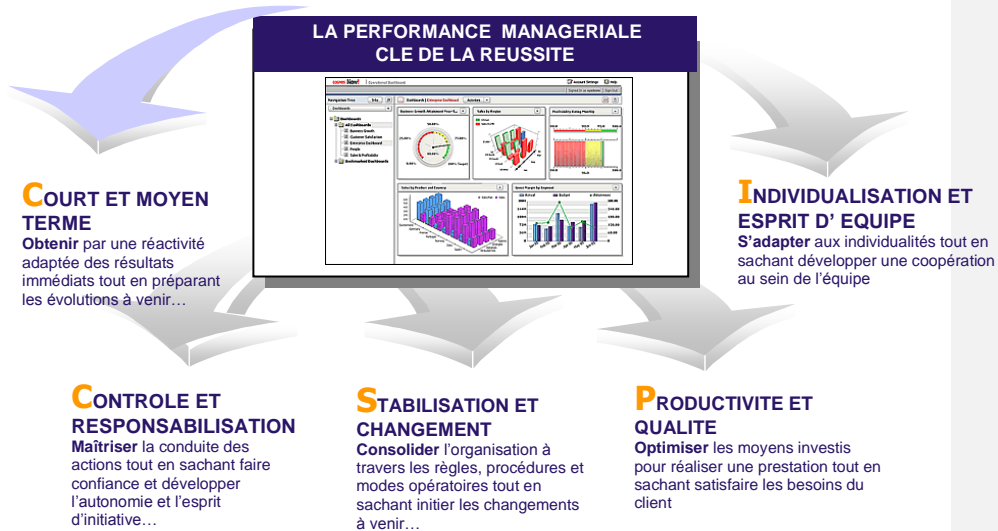


Écoutons Georges : « Lorsque j'ai commencé mon travail de chef d'équipe mon métier consistait principalement à organiser le travail pour faire face aux commandes en assurant la sécurité et la polyvalence de mon équipe. Ensuite, l'entreprise s'est lancée dans la certification qualité mais nous étions épaulés par un AQS (animateur Qualité Service). Puis j'ai connu la mise en place de l'entretien d'évaluation avec le système de prime au mérite. Aujourd'hui l'accent est mis sur la productivité et la réduction des coûts tout en étant soucieux de préserver le même niveau de qualité. Je dois gérer le budget des heures supplémentaires et le recours à l'intérim devient de plus en plus rare. La cerise sur le gâteau, c'est que la direction vient de supprimer l'animateur qualité pour faire des économies supplémentaires. »

Il est vrai que le fait de hiérarchiser ses priorités devient une obligation lorsqu'on veut pouvoir investir son temps sur les activités à plus forte valeur ajoutée. Dans un tel contexte, la loi de Pareto est devenue d'une grande utilité lorsqu'elle rappelle que 20 % des actions représentent à un moment donné 80 % de l'efficacité. Lorsqu'on veut obtenir des résultats, il vaut mieux effectivement savoir où l'on veut aller.

Une autre difficulté importante dans la perception qu'un manager peut avoir de sa valeur ajoutée réside dans le sentiment de **gérer en permanence des paradoxes**. Il a d'ailleurs l'impression que sa direction lui demande une chose et son contraire.

Le support ci-après situe les 5 paradoxes que doit gérer en permanence l'encadrement intermédiaire et sur lesquels son positionnement dépend du contexte local : compétences de l'équipe, orientations de la DG, culture d'entreprise,....



L'analyse de ces 5 paradoxes appréhendés à partir des attentes et besoins des jeunes de la génération Y font ressortir une hiérarchisation intéressante :

- La prédominance du moment présent : les jeunes ne se positionnent pas dans le moyen terme, ils veulent des moyens et des résultats sur le court terme
- Une autonomie et une confiance accordée a priori ce qui ne remet pas en cause l'intérêt de la supervision lorsqu'elle s'avère pertinente et au service du développement de leurs compétences
- Le goût pour le changement c'est indéniablement leur « tasse de thé » : ils aiment que cela bouge ; la routine et le statu quo sont pour eux des formes de régression qui génèrent de l'ennui
- La qualité et la satisfaction des clients sont des messages qui passent bien avec eux mais ils sont aussi lucides sur l'importance de la productivité surtout lorsque celle-ci est au service d'une gestion du temps efficace
- L'individualisation de votre management puisqu'ils sont uniques, charge à vous de leur montrer que l'esprit d'équipe peut leur apporter quelque chose.

De la compétence relationnelle, est-il nécessaire de dire que c'est la compétence centrale qui permet au manager de pouvoir faire passer son message mais aussi écouter, réguler les tensions lorsqu'elles apparaissent.



Écoutons Clémentine : « Mon chef n'est pas à l'aise dans sa relation vis-à-vis de moi. Au départ je pensais qu'il n'était pas à l'aise dans le management avec les femmes puis après j'ai pensé qu'il faisait un complexe parce qu'il n'a pas un diplôme identique au mien. En fait, le problème est plus simple et plus complexe à la fois. Il a du mal à se positionner dans son métier. J'ai l'impression qu'il se sent dans l'obligation de me rendre des comptes alors qu'il pourrait tant m'apporter »

Ce sentiment de malaise de la hiérarchie dans le positionnement est souvent évoqué par les jeunes qui analyse évidemment cette réalité à partir de leur propre prisme. Il y a de toute évidence, un manque de communication sur les rôles des uns et des autres.

On peut mesurer à travers l'approche de la valeur ajoutée l'importance face aux jeunes d'avoir un positionnement clair et précis.

Nous aurons l'occasion de voir l'importance pour eux de pouvoir décoder le style de management de leur propre hiérarchie et de se sentir véritablement pris en charge dans le domaine de l'accompagnement individuel : priorités, objectifs, contrat clair, autonomie de fonctionnement.

### **La responsabilisation du manager**

Ce qu'il faut retenir en conclusion :

1. Les jeunes de la génération Y ont une vision négative des intentions de l'entreprise et de l'encadrement concernant la volonté de faciliter leur propre intégration et ils estiment avoir des droits dans ce domaine
2. L'inefficacité de l'intégration coûte cher à l'entreprise et cette prise de conscience serait plus importante si nous disposions des indicateurs pour en mesurer plus finement les impacts et le coût
3. L'encadrement direct doit faire le premier pas compte tenu des enjeux mais aussi du fait que les jeunes sont dans une attitude d'attente
4. La difficulté pour l'encadrement c'est d'accepter l'idée qu'il ne sera pas possible de revenir à la situation précédente et qu'il doit faire le deuil de l'employé modèle qui partage les mêmes valeurs que lui
5. Faire le deuil repose sur un processus complexe qui nécessite de passer par différentes phases et de nier la difficulté de cette démarche n'est pas le moyen le plus judicieux pour réussir
6. Développer sa conviction à agir consiste à agir sur ses croyances mais aussi prendre conscience du potentiel de talents que représente cette jeunesse bien armée pour faire face aux enjeux actuels
7. Le métier de manager de proximité est en pleine mutation et il est important pour pouvoir être crédible dans sa fonction face à l'exigence des jeunes d'en comprendre les évolutions et les priorités actuelles.
8. Les attentes et besoins des jeunes Y donne un éclairage particulier sur l'exercice du métier de manager et sur sa capacité à gérer ses responsabilités et les paradoxes inhérents à sa fonction

## Chapitre IV Changer sa manière de voir.

### Terra Incognita

Nous ne ferons pas l'apologie des grands découvreurs, il est en effet aujourd'hui notoire que les dégâts collatéraux de ces découvertes sur les personnes vivant sur ces territoires en rendent la légende beaucoup moins glorieuse.

Nous souhaitons néanmoins relater une interrogation d'un de ces grands navigateurs moyenâgeux dans son livre de bord.

A l'approche de la côte, fort de ses caravelles et de ses quelques 400 hommes, notre navigateur se met au mouillage dans une baie abritée. Les caravelles sont arrivées bien avant la tombée de la nuit. Le temps est calme et clair. La côte autour de cette baie est volcanique et présente des falaises de quelques 400 mètres de haut.

Sur ces falaises vivent quelques centaines d'autochtones.

Le lendemain les premières rencontres se font, le commerce, les échanges s'installent.

« Mais comment se fait-il que ces indigènes n'aient pas vu les bateaux dès hier et qu'ils ne soient pas venus à notre rencontre » s'interroge notre homme ? Il n'en est pas à son premier voyage et il est coutumier de la curiosité que suscite son arrivée habituellement.

« Ces gens sont pourtant des gens de mer, ils ont des pirogues avec lesquelles ils vont à la pêche. »

### Dessin N° 4 La caravelle

Notre conquérant n'a pas trouvé la réponse à sa question à son époque mais l'hypothèse la plus avancée aujourd'hui est à la fois troublante et d'une grande simplicité :

Les personnes qui habitaient là n'ont pas vu les caravelles parce que la conception d'un bateau aussi grand était impossible à leurs yeux.

Ils n'ont pas vu les bateaux parce que seules leurs pirogues pouvaient glisser sur l'eau et pas les

« montagnes flottantes » comme ils qualifièrent les caravelles un peu plus tard.

Ces personnes ne croyant pas que ce fût possible, cette croyance occulta jusqu'à leur vision de la réalité.

Mais qu'allons-nous faire dans cette caravelle, vous demandez-vous peut-être et quel est le rapport avec nos jeunes gens ?

Si une caravelle n'existe pas parce qu'elle est inconcevable, se pourrait-il qu'il en soit de même avec le regard posé par les managers de Y sur les Y ?

Se pourrait-il que leur regard soit teinté de croyances et de leur propre représentation ?

Regardons un peu comment fonctionnent nos grilles de lectures.

Nous reprenons ici un schéma issu du livre de Franck Martin « managez humain, c'est rentable !  
Collection Management en pratique, Editions De Boeck.

### Schéma en attente Catherine

Tout le monde interprète les choses à sa façon, tout le monde le sait.

Pourtant la plupart des situations inabouties de communication viennent de là. Avons-nous assez insisté sur les dégâts d'incompréhension générationnelle ?

Si oui, il est temps de comprendre pour agir sur cette relation en conscience.

- 1) ce que nous croyons être factuel reste une représentation de la réalité. Certes nous percevons la réalité au travers de nos 5 sens, mais pas tous dans le même ordre, ni la même acuité.
- 2) Cette représentation factuelle est teintée d'informations sensorielles dont nous n'avons pas conscience (bruits par exemple)
- 3) Les informations conscientes et inconscientes sont rapprochées d'expériences antérieures, individuelles.
- 4) La culture, l'éducation, les valeurs servent de tamis supplémentaire à notre lecture.

Alors ces lunettes que nous chaussons tous et qui ont un impact considérables sur nos capacités et nos comportements, nos réussites face aux nouveautés ne sont pas de simple idées.

Regardons quels en sont les propriétés et caractéristiques :

Les croyances sont à la base de bon nombre de nos actions. Mais même sans agir, les croyances sont génératrices de réalité.

Qu'est-ce que l'effet Placebo sinon une croyance : une substance neutre produit des effets curatifs bien réel par le fait que la personne y croit fortement.

Ces croyances ont outre leur puissance une remarquable caractéristique : celle de se renforcer en continu. En effet en filtrant nos perceptions, nous éliminons et sélectionnons les informations qui nous arrangent.

Nous ignorons ou rejetons consciemment ou inconsciemment tout ce qui viendrait à démontrer qu'une croyance n'est pas valide.

Nous pouvons ainsi faire une jolie collection de « preuves », étayée par les faits !

Il est important également de prendre en compte une autre caractéristique des croyances dans le domaine de l'intergénérationnel : la croyance rassure et elle est d'autant plus puissante que nous sommes en terrain inconnu.

Que se passe-t-il donc à la lumière de ces apports sur les croyances, chez nos managers de Y, qui se trouvent de fait en terrain inconnu, terra incognita !

Que nous dit Georges au sujet des jeunes.

« La première fois qu'on m'a dit qu'on allait m'attribuer un jeune, j'étais content. L'idée d'avoir un compagnon à former à notre main, continuer à donner le goût de la belle ouvrage. Et puis on nous a tellement dit que c'était fini la mécanique, que tout serait fait en Chine...avoir de nouveaux ouvriers français, moi j'étais fier.

Et puis le premier est arrivé. Mais en fait ce n'est pas facile de piloter ces jeunes, ils n'ont plus envie de travailler à l'usine. Et j'en ai parlé à d'autres chefs d'équipes, les jeunes sont tous comme cela.

Aucun n'est prêt à relever les manches comme nous.

Je ne dis rien contre Kevin, ça va mais je sais bien que ça n'est pas lui qui me remplacera.

Décryptage des croyances de Georges :

Georges avait de grosses attentes, un héritage à transmettre, ce qui a du augmenter son niveau d'exigence vis-à-vis du premier embauché.

Déçu, bafoué dans sa vision du devenir du monde ouvrier, il vit une croyance négative sur les jeunes gens qui se renforce au fil de l'eau. La présence de la croyance est particulièrement reconnaissable aux distorsions et généralisations dans sa parole.  
 Il y a fort à parier qu'il soit difficile pour Georges d'accueillir des jeunes et qu'il soit tenté de voir en premier ce qui ne va pas et ce en toute bonne foi.  
 La collection des preuves est en marche.

Que nous dit Pierre-Henri quand à lui sur ce qu'il croit vrai à propos des jeunes :



« Je pense que les jeunes ont globalement perdu le sens des valeurs, notamment le sens de l'effort. C'est surtout cela que j'ai repéré. A partir de là, si on veut que cela se passe bien, il faut leur en donner le moins possible à faire »

#### Décryptage des croyances de Pierre-Henri

Pierre-Henri utilise une phraséologie typique d'une croyance. Les termes « les jeunes » sans distinction sont caractéristiques d'une généralisation sans fondement. De quels jeunes parle-t-il ? De Clémentine, de ses enfants ? Quels jeunes a-t-il côtoyé ?

Le sens de l'effort dont nous parle Pierre-Henri est la traduction d'une valeur forte construite ou héritée de sa propre expérience, donc teintée d'un vécu très personnel.

Pierre-Henri n'aime pas le conflit, il n'a pas trouvé de solution alternative à l'ordre ou l'injonction « IL FAUT » avec Clémentine pour lui confier des tâches.

Du coup, il diminue son niveau d'exigence et crée une réalité avec sa croyance : Clémentine est moins sollicitée ce qui ne peut que venir renforcer sa croyance.

Les Jeunes en font moins que les anciens/ CQFD.

Nous avons vu quels étaient la puissance, l'origine, les caractéristiques de ces croyances. Force est de constater qu'une bonne part de notre perception des événements relève de l'illusion. Illusion héritée des croyances transmises par l'éducation

Illusion construite au travers des expériences vécues

Illusions complexe du réseau de croyances avec lesquelles nous vivons

Certaines nous aident dans notre parcours, certaines nous freinent mais elles sont rarement choisies...et pourtant ...Illusion pour illusion qu'est-ce qui empêche nos managers de choisir une stratégie de croyances dont ils sont les maîtres

Renversons la charge de la preuve, adoptons les croyances qui nous arrangent de manière délibérée, en vu d'en tirer parti. Nous pouvons alors choisir des croyances à priori favorables, en user pour créer de la réalité, les garder et les renforcer ou alors les abandonner si nécessaire

C'est ce que nous avons proposé à Pierre-Henri et Georges de faire en respectant le protocole suivant.

C'est ce que nous vous proposons de faire également dans le tableau suivant.

Les 2 croyances de Pierre-Henri et Georges peuvent vous servir de modèle, et il vous sera utile de vous être interrogé auparavant sur les quelques croyances que vous avez « peut-être » par rapport à la jeune génération.

Situation ou événement déclenchant	Croyance	Conséquences de la croyance	Désamorçeur de croyance	Nouvelle croyance	Effets de la nouvelle croyance
<b>GEORGES</b> Premier jeune	Tous les jeunes	Problème de motivation à	Qu'est-ce qui prouve que c'est	Les jeunes ont autant	Georges se surprend à observer

compagnon n'a pas envie de travailler à l'usine	veulent travailler dans un bureau	piloter les jeunes. Difficultés de management	l'usine le problème ? Et si les jeunes avaient seulement envie d'un environnement convivial ?	envie de travailler, mais travailler dans le plaisir	ses jeunes compagnons en train de demander à apprendre. Il a repris son positionnement de maître, mais avec beaucoup plus de légèreté...et les jeunes en redemandent !
<b>Pierre-Henri</b> Réponse de plusieurs jeunes gens aux ordres ont été mal vécues	Les jeunes ont perdu le goût de l'effort	Surcharge de travail. Abandon de transmission d'instructions. Apprentissage médiocre des jeunes gens	Y-a-t-il des occasions où les instructions ont été suivies à la lettre ? Oui Comment avaient-elles été transmises, selon quel mode ?	Les jeunes gens sont capables de suivre des instructions. C'est le mode directif qui ne fonctionne pas toujours	Pierre-Henri a abandonné le « IL FAUT », il a remplacé cela par « Comment vois-tu cela ? » Les documents sont remplis. Pierre-Henri vient de recevoir ses indicateurs qualité : Moyenne supérieure des agences !

Faites vos choix, soyez ambitieux, amusez-vous, jouez avec vos illusions, devenez maître en la matière !

Quelles illusions allez-vous choisir consciemment pour vous rendre la vie des Y plus facile ?

### Sortir du cartésianisme

Remettre en cause ses croyances, savoir, pouvoir, vouloir changer des modes de communications qui ne fonctionnent pas pour des modes de communications qui fonctionnent est un premier pas prometteur.

Un autre levier très puissant sera d'admettre que la problématique de l'arrivée des jeunes gens n'est pas une problématique simple.

Pour faciliter leur intégration puis le travail au quotidien, une réponse managériale simple du type cartésien un problème –une réponse n'est pas une réponse adaptée.

**L'analyse systémique** est un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets complexes réfractaires aux approches de compréhension classiques.

En particulier, dans certains cas, le schéma de causalité linéaire classique n'est pas opérant pour rendre compte du fonctionnement d'un ensemble, qu'il s'agisse d'un être vivant, d'un système électronique de régulation de température, ou autre, l'intégration de jeunes gens qui ont vécu un autre apprentissage par exemple.

A quoi reconnaît-on des problématiques qui gagneraient à être résolues au travers de lunettes « systémiques » ?

Un problème systémique, c'est simple : Un cercle vicieux.... Avec des avis différents... Des effets inattendus dans des domaines en apparence éloignés... Et des effets surprises, plutôt différés dans le temps.

Reconnaissez-vous le problème ?

Rappelons brièvement les grands principes d'une action de résolution systémique en 7 étapes

- 1) Définir la situation de manière systémique  
C'est-à-dire en prenant en compte les systèmes dans lequel évolue le problème
- 2) Collecter des données ou variables  
En s'autorisant à ne pas être exhaustif
- 3) Concevoir des options de résolution
- 4) Evaluer chacune des options
- 5) choisir celle qui semble la meilleure par rapport à l'objectif
- 6) Mettre en application
- 7) Evaluer la solution mise en œuvre

Regardons concrètement comment Georges peut résoudre les problèmes de ponctualité de Kevin. Nous avons proposé à Georges de l'interviewer et de commencer par définir le problème : puis de dessiner avec lui l'arbre des causes (phase 2)

Quelle est la situation, Georges ?

« Je n'arrive pas à obtenir une ponctualité parfaite de la part de Kevin ».

Qu'est-ce qu'une ponctualité parfaite pour vous ?

« Arriver tous les jours travaillés à l'usine à l'heure »

C'est quoi à l'heure ?

« A l'heure de la pointeuse, bien sur ! »

Et en quoi est-ce un problème ?

« C'est un problème pour organiser le travail mais surtout la RH tient des statistiques. On est mieux noté quand tout le monde arrive à l'heure. »

Quelles sont les conséquences pour vous de ce problème ?

« Ça a des conséquences financières mais surtout je ne supporte pas cet état de fait, alors les jours où cela arrive, j'ai tendance à donner de menues tâches à Kevin, et il n'aime pas cela. »

Nous ne vous restituerons pas la totalité de l'interview, mais force est de constater dès maintenant que plusieurs systèmes sont en jeu.

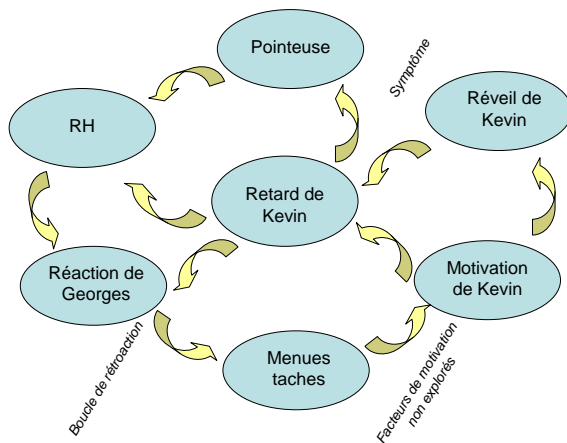
Kevin dans son propre système  
La pointeuse  
La RH  
Les évaluations du manager  
La rétro-action de Georges (Les menues tâches)

Nous sommes déjà loin du schéma de causalité linéaire de Georges



Kevin est en retard parce qu'il ne respecte pas les horaires

Voici le schéma de causalité systémique tel que nous avons pu l'élaborer un peu plus tard avec Georges



Bien que très simplifié ce schéma met en avant les cercles vicieux en action, ainsi qu'un certain nombre de leviers sur lesquels agir !.

Nous passons à l'étape 3 avec Georges dans l'élaboration d'options avec la question : que se passerait-il si ?

Que se passerait-il si la RH choisissait d'autres indicateurs qualités pour ses chefs d'équipe, ou si ce critère était pondéré par d'autres. De quand date cet indicateur « ponctualité » ? A quel objectif répondait-il alors ?

Que se passerait-il si Georges expliquait à Kevin la corrélation entre les retards répétés et sa prime variable ?

Que se passerait-il si Georges décidait de cesser sa « vengeance » des jours de retard ?

Que se passerait-il si Georges se décidait à explorer comment fonctionnent les facteurs de motivation/démotivation chez Kevin ?

Voici au final les options choisies par Georges pour remédier aux retards de Kevin.

- 1) Offrir un réveil à Kevin. En faire un moment sympathique d'échanges.
- 2) Expliquer à Kevin la relation entre ses retards et sa prime variable

- 3) Confier les mêmes tâches à Kevin qu'il soit arrivé à l'heure ou pas
- 4) Proposer à la RH une réflexion sur les indicateurs qualité.

Il n'est pas facile de déterminer après-coup ce qui a fonctionné mais cette pratique résolutive n'est pas ancrée sur le pourquoi ?

C'est le comment faire différemment qui nous intéresse, et le résultat.

Comme l'ancien maire de New York qui, dans son programme de lutte contre la criminalité endémique, avait inclus la remise à neuf toutes les nuits des rames de métro au milieu des quartiers chauds. Toutes les nuits, pendant 3 ans, les tags et autres dégradations furent patiemment repeintes au vu et au sus des mêmes qui les dégradèrent les nuits suivantes, jusqu'à l'usure. D'autres éléments du système criminel avaient été pris en compte, naturellement, mais les résultats ont démontré l'impact de la peinture du métro.

Chez vous, quelle peinture pourrait faire toute la différence ?

### Laisser de la place à l'intuition

Changer la manière de voir pour un manager consiste aussi dans sa pratique professionnelle à laisser de la place à l'intuition.

Les jeunes accordent beaucoup d'importance à la subjectivité alors que les managers ont été éduqués dans le souci de la rationalité. Ce hiatus se constate dans la manière de communiquer mais plus profondément aussi dans celle de concevoir l'action.

### L'importance du subjectif

La génération y pourrait aussi être appelée génération spontanée. Cette spontanéité se traduit dans sa manière de donner de l'importance à la subjectivité des sentiments, des sensations. Elle s'exhibe sur les « blogs » où chacun se raconte et expose sa vie de tous les jours dans une approche que les plus anciens trouvent impudiques.

La manière d'agir des jeunes est évidemment identique au sein de l'entreprise. Ils n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments et parfois sous une forme qui génère de la distance avec des managers habitués à un discours moins intimiste et plus construit.



Écoutons Farid « les managers apprennent tous à communiquer sous une forme objective. D'ailleurs, je me demande si ma responsable s'autorise à penser par elle-même. Elle me dit toujours « sois factuel » comme s'il était indécent d'avoir des idées personnelles sur la manière d'organiser le travail et pas, en même temps, la preuve scientifique que notre avis mérite le respect.

Les managers trouvent pour leur part un peu prétentieux de parler en leur nom propre et ils se réfugient souvent derrière l'avis d'instances reconnues et légitimes : hiérarchie, experts, presse spécialisée, ...

Les jeunes se sentent frustrés et « cassés » selon leurs propres dires dans leur volonté d'apporter de l'innovation et de la créativité. Ils préfèrent parler à titre personnel et estiment que chacun doit parler en son nom. Ils sont en attente de pouvoir communiquer avec des managers qui pratiquent le « je » et qui n'hésitent pas à dire ce qu'ils pensent vraiment.

Ils se méfient de toute vérité unique. Méfiante en l'avenir et ignorante du passé, il est vrai que la génération y se perçoit un peu comme venue de nulle part ... et avec la prétention de croire qu'elle a tout à réinventer.



Écoutons Jessica « la communication devient vite compliquée avec certains jeunes parce qu'ils n'accordent pas beaucoup d'importance à l'expérience et à la rationalité d'une démonstration. C'est un peu comme si toutes les idées étaient bonnes à prendre et qu'il suffisait d'en avoir une. Ils donnent beaucoup plus d'importance à leur manière de ressentir les choses qu'à l'avis des autres. À croire qu'il n'y a rien eu avant eux et qu'ils sont là pour tout découvrir ».

Changer sa manière de voir pour les managers... c'est accepter de comprendre que la rationalité d'un raisonnement est vécue comme froide, impersonnelle, austère, distante, extérieure. Elle ne touche pas le cœur mais seulement l'intellect. Nous sommes passés d'une génération qui a valorisée la raison à une autre qui pratique plutôt le culte de l'émotion.

### L'intuition au pouvoir

Cette entrée en matière entraîne alors une autre question. La rationalité dans la manière de communiquer ne cache-t-elle pas en fait un divorce encore plus profond sur la logique de l'action et la prise de décision.

Le cerveau utilise deux stratégies très différentes :

- Le raisonnement méthodique : on réfléchit à ce que l'on fait et l'on finit par produire une réponse adéquate. Cette stratégie consciente est logique et elle nécessite du temps et un recueil d'informations pour aboutir au résultat attendu.
- L'intuition : elle permet de comprendre quasiment immédiatement ce qui relève des enjeux et de mener une analyse instantanée. Tout se passe comme si le cerveau tirait des conclusions sans vraiment informer son propriétaire sur le processus permettant d'y parvenir.

Inutile de dire que les jeunes sont très sensibles à cette seconde stratégie et que les managers par éducation sont évidemment orientés sur la première approche.

L'intuition dans notre univers rationnel n'a pas très bonne presse et cela ne fait pas très sérieux d'imaginer que le management pourrait gagner de l'efficacité à faire confiance à ce « sixième sens » à connotation mystique, cette forme d'extra-lucidité sur laquelle il n'est pas possible d'avoir le moindre contrôle.

L'intuition fait que sans passer par l'intellect, nous avons un éclair de savoir. Elle survient lorsque nous sommes dans une situation, de choix particulièrement, et il se produit en nous une illumination qui fait que nous avons une autre vision. L'intuition nous donne une information qui éclaire notre compréhension de la situation.

Et pourtant, Descartes lui-même savait lui reconnaître quelques mérites si on prend le temps de relire la XII<sup>e</sup> règle du Discours de la Méthode « Il n'y a pas d'autres voies qui s'offrent aux hommes, pour arriver à une connaissance certaine de la vérité, que l'intuition évidente et la déduction nécessaire ». Jean Paul Sartre appartient aussi à la catégorie des maîtres à penser qui font de l'intuition une compétence rare : « Il n'est d'autre connaissance qu'intuitive. La déduction et le discours, improprement appelés connaissance, ne sont que des instruments qui conduisent à l'intuition. »

On attribue à l'intuition des pouvoirs prédictifs. C'est pourquoi la veille et l'intelligence économique font appel en partie à des qualités d'intuition qui sont d'ailleurs souvent masquées par la mise en évidence d'outils qui viennent apporter la caution scientifique nécessaire.

Notre difficulté avec l'intuition c'est que ne sommes pas en capacité de tout expliquer d'une manière rationnelle et qu'il nous semble alors plus raisonnable d'en taire l'utilité.

Faisons le point sur ce que nous savons dans ce domaine.

L'intuition est une synthèse qui intègre l'ensemble des informations que nous mémorisons, y compris les perceptions que nous n'avons pas conscience d'enregistrer. Elle s'effectue dans l'hémisphère droit du cerveau qui est orienté vers les fonctions imaginatives, non rationnelles et intuitives alors que l'hémisphère gauche serait plus souvent engagé dans les fonctions langagières et abstraites.

Après avoir fait ce rappel anatomique, interrogeons nous sur le fonctionnement de l'intuition.

Nos décisions "instinctives" sont en fait des processus très rationnels qui s'élaborent dans notre inconscient. Elles se traduisent dans la connexion en une fraction de seconde d'années d'expérience, de réflexions, de rencontres ou de lectures accumulées en vrac au fil du temps, sans liens apparents entre elles.

Elles s'appuient sur le " balayage superficiel " c'est-à-dire notre faculté à plonger rapidement au cœur des enjeux ou d'englober les méandres d'une situation à partir d'indices captés en surface. Ne devant rien au hasard, elle ne jaillit pas du néant. En effet, notre inconscient a la capacité de schématiser des situations, des comportements à partir d'une couche superficielle d'expérience. Les chercheurs nomment inconscient d'adaptation la partie du cerveau qui saute ainsi aux conclusions et permet de prendre des décisions presque instantanément.

Il s'agit d'une sorte d'ordinateur interne très puissant qui traite rapidement, et en silence, une foule de données utiles. Le cerveau relègue dans l'inconscient d'adaptation une bonne partie de ses processus mentaux complexes, à l'instar d'un avion capable de voler grâce à son pilotage automatique. Cette forme d'inconscient sait parfaitement comment évaluer un contexte, avertir d'un danger, établir des objectifs et entreprendre une action évoluée et efficace.

De par leur fonctionnement, les jeunes sont plus naturellement attirés par l'intuition que ne l'ont été les générations précédentes. *Les managers en place devront faire l'effort d'accorder du crédit à ces approches au moins pour lui reconnaître de l'intérêt. Ne pas rejeter sans avoir exploré ce que l'information produite par l'intuition peut apporter. Il pourrait sans doute avoir à partir de là la possibilité pour un manager d'y être à titre personnel plus sensible. La connaissance que nous avons aujourd'hui de l'intuition et de ses mécanismes, fait que nous pouvons dire, sans prendre de risque, que le management gagne en efficacité par un meilleur équilibre entre pensée méthodique et pensée instinctive.*

#### **Une aptitude à cultiver**

Le manager par éducation néglige cette capacité.

L'intellect ne suffit pas pour comprendre la complexité à laquelle nous sommes confrontés. On entend au-delà de ce qui nous est donné à entendre, on voit ce qui ne nous est pas donné à voir. C'est pourquoi il est si fréquent- trop fréquent - que l'on ne se fie pas à son intuition : on ne s'écoute pas, on préfère écouter l'avis des autres. Nous sommes plus références externes que références internes.

Et pourtant, chacun peu puiser dans sa propre expérience l'émergence d'une intuition qui prise en compte est devenue une clé de compréhension importante dans une prise de décision à enjeu. Un dicton explique bien cette lucidité inexplicable « la première impression est toujours la meilleure ». Comment serait il possible que nous puissions dès le premier contact identifier ce que ne serait pas en mesure de nous apporter l'expérience d'une relation s'inscrivant dans le temps.

On perçoit " quelque chose qui ne va pas " dans l'attitude de l'autre, un mensonge, une sensation de flou : ce que l'on ressent est alors en contradiction avec ce que l'autre nous incite à croire et ce que l'objectivité des faits pourrait nous permettre de décoder.

Nous disposons tous de cette aptitude, mais quelques constats sont à faire pour bien saisir son impact dans nos comportements :

1. L'intuition est quelque chose qui est propre à chaque individu.

2. Tous les individus ont le même potentiel d'intuition.
3. *Et cela, tout simplement, parce que nous ne sommes pas tous dans le même état d'esprit. Il y a des facteurs bloquants comme la peur de perdre le contrôle, le fait d'être pessimiste ou d'avoir des émotions refoulées. Il faut un terrain propice pour que les intuitions se développent, et se régèrent.*
4. Les femmes sont majoritairement plus intuitives que les hommes. Cela s'explique par le fait qu'elles ont une intériorité plus forte. Elles sont plus réceptives aux sensations, aux vibrations, aux situations latentes.

Certaines personnes ont du mal à admettre que l'intuition est un phénomène incontrôlable et, du coup, ils en ont peur. Sans doute à cause de son côté irrationnel. Bien au contraire, il faut pour en tirer profit être à l'écoute de toutes ses intuitions.

Etre à l'écoute permet de développer son potentiel intuitif. Certes, s'il est impossible de la programmer, nous pouvons tout à fait nous mettre dans un environnement propice qui facilite le processus de survenue de l'intuition.

Il y a bien évidemment des stimulateurs positifs qui permettent de développer son sixième sens. Il est important notamment de bien respirer, s'oxygéner,... et s'écouter. L'élément essentiel reste cependant de reconnaître que l'intuition dépend de nous et de l'importance que nous lui accordons. Pour que le processus s'active, mieux vaut avoir une image positive de soi-même.

Il arrive que nous soyons en désaccord avec notre propre pensée : notre intuition nous communique une information que nous ne sommes pas prêts à accueillir. Grand nombre de somatisations viennent de ce conflit intérieur : en premier lieu la sensation physique d'angoisse. De nombreux sentiments de malaise sont le signe d'un décalage entre nos actes et nos pensées. En amont de tous ces empêchements à écouter notre petite voix intérieure, nous retrouvons la peur, et la difficulté à faire confiance à ce que l'on ressent.

*Pour se fier à son intuition, il faut avoir la souplesse de s'y adapter au moment où cela est nécessaire, et peu à peu prendre l'habitude de vivre en tenant compte de ce qu'elle nous inspire. Il ne s'agit pas seulement d'entendre la pensée intuitive qui nous traverse l'esprit, mais aussi de se mettre à son écoute.*

### **L'écoute des signaux faibles**

Cultiver cette aptitude repose sur la capacité à s'écouter mais aussi à observer et écouter les autres. Si nous prenons l'exemple de la démotivation d'un jeune, il est bien évidemment que celle-ci s'inscrit dans un processus qu'il faut apprendre à décoder.

Interrogez vous sur votre capacité à vous « brancher » sur vos collaborateurs en général et sur ces jeunes en particulier.

Le matin, lors de la prise de contact avec votre équipe êtes vous :

- obnubilé par vos priorités de la journée, les urgences et aléas prévisibles qu'il vous faudra gérer avec le maximum d'efficacité
- concentré sur les informations que chaque collaborateur sera vous transmettre volontairement ou involontairement, par la communication verbale ou non verbale.

*On apprend beaucoup par l'observation et, là encore, le savoir faire des managers de sexe féminin s'avère plus performant par la part plus importante accordée à ce que nous appellerons les signaux faibles.*



*Écoutons Jessica « Lorsque Farid m'appelle au téléphone le matin pour m'informer de son retard ou de son absence, je parviens à décoder à l'avance ce qu'il va me dire en me concentrant sur ce qu'il me dit. Je perçois des modifications dans sa manière de s'exprimer que j'ai un peu de mal à expliquer mais il s'agit là d'un phénomène étrange ».*

En fait, ces intuitions peuvent nous permettre de les identifier par l'écoute de la voix ou plus simplement encore l'observation visuelle ou le ressenti tactile. La poignée de main du matin est un exemple simple mais très illustratif. Les mots sont là pour mentir et l'observation des comportements s'avèrent souvent une source d'information plus fiable. Encore faut-il être à l'écoute du regard fuyant, de cette pigmentation de la peau qui n'est pas habituelle.

Evidemment, nous ne parlons pas ici des intuitions qui sont à l'origine de quelques grandes découvertes scientifiques mais plus humblement de ces petites révélations qui vont permettre à un manager de faire efficacement son travail.

Notre capacité à laisser de la place à l'intuition trouve tout simplement déjà une première application concrète avec le repérage de ces signaux faibles qui vont nous alerter et nous permettre d'éviter la démotivation du jeune en question.

Analysons ensemble le processus possible d'une démotivation.



*Écoutons Pierre Henri « J'ai eu l'année dernière au sein de mon équipe un jeune diplômé qui présentait un grand potentiel et dont les résultats se sont montrés rapidement à la hauteur de nos espérances. Quelques mois après, ses résultats étaient en perte de vitesse sans que je puisse en analyser les causes et il refusait d'apprendre de nouvelles techniques alors que c'était auparavant quelqu'un de très centré sur le développement de ses propres compétences. J'ai appris le jour de son départ pour une autre agence que j'étais à l'origine de sa démotivation sans qu'il m'en ait jamais dit le moindre mot.*

La compréhension

Pierre Henri n'a eu aucune intuition. Il n'a pas été en mesure de repérer ces petits signaux qui lui ont été adressés en pure perte d'une manière consciente et inconsciente. L'histoire aurait pu se poursuivre par un conflit entre lui et son jeune conseiller bancaire tout comme celui-ci aurait pu provoquer dans le prolongement logique un conflit au sein de l'équipe.

## Développer l'intelligence émotionnelle

Nous avons donc vu comment l'apport des sciences dites « molles » peuvent changer la donne dans le management transgénérationnel.

Nous souhaitons maintenant développer en quoi le développement de l'intelligence émotionnelle des managers pourrait être un levier puissant de performance individuelle et collective.

Le développement de la compétence émotionnelle est dans toutes les circonstances une clé de management du changement et de la motivation dans la durée.

Mais, en outre nos Y sont une génération sensible, au bon sens du terme. Ils ont été autorisés par des parents éduqués par Françoise Dolto et d'autres courants humanistes à ressentir leurs émotions.

On l'entend dans leur langage d'ailleurs :



»Cette boîte, je ne la sentais pas », nous dit Farid en évoquant la première entreprise dans laquelle il avait failli faire son stage.

On comprend aisément qu'un manager **a-émotionnel** aura du mal à communiquer de manière satisfaisante avec des jeunes gens.

Regardons sur quelles bases scientifiques cette théorie managériale se fonde, les managers et dirigeants ayant une soif d'explication logique des phénomènes.

Comprendre est un incontournable pour faire progresser ces notions dans l'entreprise.

Merci à Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS et Annie MCKEE pour avoir rendu accessible et modélisable les recherches récentes en Neurologie dans l'intelligence émotionnelle au Travail éditions village mondial.

Dans les organisations, si il est généralement admis que l'état d'esprit d'un leader et la façon dont il influe sur l'état d'esprit des autres joue un rôle, on considère malgré tout les émotions comme quelque chose de trop vague ou personnel, à laisser à la porte des organisations.

#### **Mais nos origines nous rattrapent.**

Hors dans tout groupe humain c'est le leader qui détient le plus grand pouvoir d'influence émotionnel et ce depuis des temps reculés des homo sapiens cueilleurs chasseurs. C'est une réminiscence mais une réminiscence reste d'actualité.

C'est dans la structure même du cerveau qu'il faut chercher réponse à cette formidable influence.

En effet le système limbique est un système ouvert.

C'est certainement une donnée gagnante dans l'évolution, c'est ce qui permet aux uns et aux autres de venir aux secours des autres.

#### **Le pouvoir de l'humain, quelle responsabilité !**

Tout individu transmet des signaux qui peuvent modifier les niveaux hormonaux, la fonction cardiaque et même semblerait-il les fonctions immunitaires d'un autre.

C'est tellement vrai qu'on parle aujourd'hui de tango limbique, l'amygdale (toute petite glande du cerveau) et les circuits qui s'y rattachent se mettant au diapason du registre dominant de la personne avec qui nous sommes.

Aujourd'hui l'imagerie médicale nous permet de mesurer et observer les zones du cerveau qui sont stimulées dans un Groupe par l'état d'esprit du leader.

Il a ainsi été mesuré que les unités de soins cardiaques dans lesquelles les infirmières sont déprimées enregistrent un taux de mortalité 4 fois plus élevées que dans d'autres unités comparables (Harvard Business school press 1995 DR BOWEN)

Mais partout, sans être aussi dramatique, il peut y avoir des morts d'ennui.

#### **Quand l'intelligence émotionnelle fait progresser l'ensemble.**

Prenons maintenant l'entreprise comme terrain de jeu. Voici l'histoire, ça se passe lors d'un Comité de Direction chez un lunettier connu dont je tairai le nom.

On étale les chiffres et les camemberts et il apparaît très vite et très clairement que le Directeur Marketing a sans doute pris une très mauvaise décision dans un très gros investissement publicitaire, qui n'a absolument pas porté ses fruits.  
Vous voyez l'ambiance...un silence pesant s'installe, tout le monde regarde ses chaussettes ou se tortille sur son siège...et là le directeur des ventes rompt le silence et lance, hé Marcel t'es sur que tu avais mis tes lunettes.  
Tout le monde explose de rire.  
D'abord c'est drôle, secundo c'est utile puisque ça permet à tous de reconnaître l'erreur et surtout de mettre tout le monde en recherche de solutions et pas en recherche de coupable.

#### Dessin 5 : la chèvre et le jeune Y

Profitons-en pour affirmer que le rire est non seulement contagieux mais que l'on sait mesurer le lien entre l'efficacité du leadership et le rire.

. On a mesuré le nombre de rires de cadres postulant pour être cadres dirigeants pendant leurs entretiens. Leur parcours professionnel a été suivi pendant 2 ans pour identifier ceux qui réussissaient le mieux avec 2 critères. Être dans le 1/3 supérieur en terme de prime variable et être classés excellent par leurs collègues.

Ceux qui ont ri le plus sont ceux qui sont dans le haut du panier.  
Pour ceux qui hésiteraient encore à manger un clown ou à faire l'école du rire, il y a pire dans cette étude, les candidats du programme ayant été évalués comme véritablement exceptionnels après 2 ans avaient fait rire leurs interviewers 2 fois plus que les managers moyens !  
Les jeunes gens sont encore plus sensibles au fun que leurs prédécesseurs. L'humour est le vecteur de distanciation et de sensibilisation.  
C'est indéniablement un socle du développement de l'intelligence émotionnelle.

Mais revenons sur l'aspect scientifique des phénomènes liés au système limbique.  
Les systèmes neuraux qui gouvernent l'intellect et les émotions sont distincts mais étroitement interconnectés.

Le circuit de régulation des émotions va de l'aire préfrontale à l'Amygdale, faisant partie du système limbique.  
C'est l'amygdale, une toute petite glande du cerveau qui a pour fonction d'assurer notre survie. C'est en fait comme un radar qui scrute les dangers et C'EST TRES IMPORTANT peut réquisitionner les autres parties du cerveau, y compris les centres rationnels si une menace est perçue. Et c'est tant mieux parce que croisant une vipère dans un sous-bois, heureusement que l'intellect est inhibé sans quoi il pourrait être tenté de se demander de quelle espèce de vipère il s'agit au lieu de courir !

Le seul souci est que l'amygdale pour être très efficace n'est pas très subtile et ne fait pas bien la différence entre un vrai danger et ce qu'elle perçoit comme une menace.  
Heureusement pour autant la zone préfrontale a comme mission d'opposer un veto aux impulsions émanant de l'amygdale.

Écoutons Clémentine nous raconter comment elle a vécu son premier entretien annulé avec Pierre-henri :



« Je me suis sentie sur la sellette, la première chose que je me suis dite, c'est mais pour qui il se prend celui-là.  
Et puis je me suis dit qu'il fallait attendre un peu de voir ce qui se disait vraiment »

Deux choses essentielles qui reposent sur les découvertes des Neurosciences sont à retenir :  
le rôle prégnant des émotions sur nos réactions et la contagion de celle-ci avec les autres personnes.

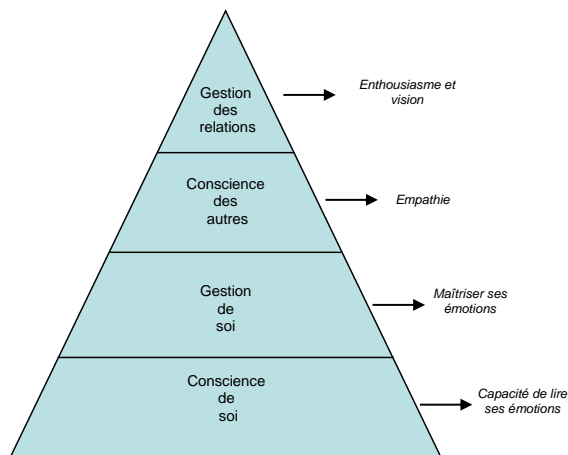
Avant d'explorer comment on peut éduquer son cerveau limbique, il faut souligner l'importance du climat émotionnel sur la performance des organisations. On le sait peu ou prou mais peu de gens connaissent le logarithme établi par JENNIFER GEORGE en 1995 qui établit dans des recherches publiées dans le journal de psychologie appliquée que dans les métiers de service aux clients, pour toute amélioration du climat de 1% les recettes augmentent elles de 2%.

Le climat influe donc la performance des salariés et deuxième donne sur le sujet, il apparaît que ce sont les actions du leader qui sont à l'origine de ce climat. leader parce que le leadership n'est pas une fonction et peut très bien être endossée par quelqu'un qui n'est pas responsable officiellement d'une équipe.  
Il revient donc au leader, quelque soit la fonction qu'il occupe la responsabilité de développer son intelligence émotionnelle.

Alors comment ?

La bonne nouvelle c'est que l'intelligence émotionnelle se travaille et s'entretient.  
Un élément important à prendre en compte, c'est que le cerveau limbique n'atteint sa maturité que vers 30 ans. Cela ne signifie pas que l'on ne puisse progresser à tout âge, mais vous qui avez à manager des jeunes, vous vous devez de mesurer votre responsabilité à les faire progresser au moment le plus aisé de leur maturation.

Le Modèle de Goleman qui est une référence en la matière définit 4 sphères de l'intelligence émotionnelle.



Alors comment progresser. Pour traiter ou tenter d'apprendre et de progresser sur ces notions le néocortex (l'intellect) va comprendre avec une redoutable efficacité mais ne permettra pas un véritable progrès. C'est comme un boulimique qui s'achète un livre sur les régimes amaigrissants....vous en connaissez d'avance le résultat.

Donc pour avancer sur le chemin de l'intelligence émotionnelle il faut vous l'avez compris associer le cerveau limbique, ce qui demande un apprentissage approprié différent de celui qu'on applique habituellement.

Eduquer le cerveau émotionnel passe par la répétition, la pratique, le retour d'expérience et l'effet miroir d'une autre personne.

Et Une sérieuse motivation parce que le cerveau émotionnel apprend plus lentement que le néocortex !

Les Scientifiques admettent aujourd'hui que lorsqu'une connexion limbique a établi un modèle neural, il faut une connexion limbique pour le faire changer.

Si nous devons résumer le chemin à parcourir pour progresser durablement, je dirais qu'il faut passer par 5 stades :

Qui je veux être en tant que patron de jeunes gens.

Qui je suis (quels sont mes points forts et mes faiblesses)

Quel est mon programme d'apprentissage

Comment vais-je expérimenter, mettre en pratique de nouveaux sentiments, de nouvelles pensées jusqu'à les maîtriser parfaitement.

Voici le programme qu'a choisi Pierre-henri pour avancer dur ce chemin :

- 1) Repérer les signaux menant à une situation explosive, difficile
- 2) S'entraîner, s'entraîner, s'entraîner

- 3) Demander à son épouse de lui signaler tous les moments où elle le trouve borné, inflexible dans ses relations avec Clémentine.
- 4) Faire des jeux de rôles avec des situations à haute tension pour pouvoir essayer un nouvel apprentissage de maîtrise de soi avec le coach interne de la banque.

Vecteurs d'Apprentissage du cerveau limbique	Programme choisi par Pierre-henri	Concrètement
Pratique	Repérer les signaux	Agacement, picotements dans la gorge, envie de s'en aller, envie de s'enfermer dans son bureau
Répétition	S'entraîner, s'entraîner	Chaque fois que je sens les signaux, je respire, et je me remémore les jeux de rôle
Effet miroir Et retour d'expérience	Dialogues avec son épouse	Tous les jours pendant 10 jours. Nous avons pris cela comme un jeu

Les jeux de rôles dont a pu bénéficier Pierre-Henri étaient de 2 natures. Une pièce de théâtre lui permettant d'évacuer la colère, dans laquelle il jouait un tyran colérique. Un jeu de rôle dans lequel il jouait un skipper avec un second qui était particulièrement rétif au travail, mais avec lequel il devait traverser l'Atlantique. Pour obtenir de tout cela ils avaient tous besoin pour survivre, Pierre-Henri avait en outre à sa disposition des fiches comportant des méthodes de Communication Non violente.

Pierre-Henri, dont il nous faut souligner le courage exemplaire, nous dit comment il a vécu ce moment.



« faire preuve de modestie, se remettre en question n'a pas été si facile au début, mais j'ai dompté mon ego et j'ai joué le jeu. J'ai trouvé du plaisir à me mettre en apprentissage comme si j'apprenais vraiment une nouvelle matière. Et puis on a bien ri, ce qui rend les choses plus faciles. Et surtout, c'est bien cela qui a considérablement changé, je ne suis plus dans l'effort dans mes relations avec Clémentine et c'est beaucoup plus confortable au quotidien »

Les résultats vu de chez Clémentine après 3 mois de travail :

« Je ne ressens plus les remarques de Pierre-Henri de la même façon, on a plus de plaisir à travailler ensemble, plus de facilité à se dire les choses.  
Et plusieurs fois cela a eu un impact important sur des contrats clients »

Un programme de coaching de leadership va de manière très efficace permettre de progresser durablement et d'avoir accès à des ressources nouvelles qui ouvrent des voies différentes et tellement puissantes.

Un bon accompagnement vous assure une totale confidentialité, des observations, un climat de confiance et de non jugement, des évaluations structurées de vos progrès en intelligence émotionnelle, et une bonne gestion de l'image du leader pendant tout le processus d'apprentissage (parce que quand on change, l'environnement est dérouté et que ça aussi ça se gère)

Quelque soient les moyens choisis, les leaders ne feront pas l'économie du développement de ces compétences dans leurs relations avec la génération Y

#### Style de management

Changer sa manière de voir c'est au bout du compte accepter bien évidemment de changer sa manière de faire.

Ce qui caractérise un manager c'est son positionnement dans la prise de décision et l'exercice de l'autorité.

Il nous semble souhaitable de faire ici un point sur le style de management à mettre en œuvre avec ces jeunes et de pouvoir ainsi repérer les pratiques gagnantes et les points de vigilance.

Le style de management reflète notre manière d'être vis à vis de nos collaborateurs. Ce positionnement peut varier selon les interlocuteurs ou la nature des situations à gérer, mais il ressort nécessairement une tendance générale, des comportements dominants.

Pour vous permettre de cerner le style de management à promouvoir vis-à-vis des jeunes recrues, nous vous proposons de documenter le questionnaire ci-après.

A chacune des affirmations proposées, vous noterez :

- +3 : pratique à adopter le plus souvent
- +1 : pratique à adopter dans certaines situations
- 1 : pratique à éviter le plus souvent
- 3 : pratique à proscrire totalement

Nous vous demandons de porter un jugement sur chaque affirmation et de bien vouloir respecter la chronologie du questionnaire.

	AFFIRMATIONS	Note
1	<i>Il est nécessaire de clairement définir les tâches et les méthodes qu'ils doivent utiliser afin de cadrer leur contribution</i>	
2	<i>Lorsque vous confiez une tâche, il faut accepter de négocier sur les modalités de mise en œuvre : délais, moyens à mettre en œuvre,...</i>	
3	<i>Lorsqu'un conflit surgit au sein de votre équipe, vous prenez d'abord connaissance des positions de chacun.</i>	
4	<i>Dans les situations à enjeu, votre premier réflexe doit être de convaincre vos interlocuteurs de la justesse de votre argumentation.</i>	
5	<i>Il faut être exigeant dans le domaine de l'engagement mais prêt à laisser aux jeunes collaborateurs de l'autonomie sur les modalités de réalisation</i>	
6	<i>En matière d'organisation, il faut investir du temps pour recueillir les opinions et suggestions de vos collaborateurs.</i>	
7	<i>Vous êtes attentif à vérifier la bonne compréhension et application de vos directives et méthodes de travail.</i>	
8	<i>Vous prenez vos décisions seul... considérant que c'est de votre responsabilité de les assumer pleinement</i>	
9	<i>Vous donnez de l'importance aux états d'âme et à ces petits signaux d'alerte qui peuvent compromettre l'ambiance et la cohésion de l'équipe.</i>	
10	<i>En cas de désaccord, vous préférez faire le choix du compromis plutôt que de défendre votre manière de voir les choses.</i>	
11	<i>L'essentiel pour vous c'est que le résultat soit atteint... vous ne vous préoccupez pas de la manière d'y parvenir.</i>	
12	<i>La volonté de trop définir et formaliser les méthodes de travail entraîne une limitation de la prise d'initiative.</i>	
13	<i>En tant que manager, vous n'hésitez pas à imposer votre point de vue avec vigueur et détermination.</i>	
14	<i>Vous adoptez sans arrière-pensée les idées de vos collaborateurs lorsqu'elles semblent en mesure d'apporter une valeur ajoutée.</i>	
15	<i>En cas de problème, vous mettez en application la solution qui selon vous apparaît la plus rationnelle.</i>	
16	<i>Vous considérez qu'une connaissance approfondie de l'histoire de vie et des motivations d'un collaborateur est indispensable pour le manager.</i>	
17	<i>Par des entretiens réguliers, vous assurez un suivi de la performance individuelle de chacun de vos équipiers</i>	
18	<i>Dans le domaine de l'organisation, un manager justifie son poste par sa capacité à avoir des idées et à les faire respecter.</i>	
19	<i>Vous rédigez des notes d'instruction pour rendre l'information fiable et uniforme.</i>	
20	<i>Vous cherchez à obtenir l'accord de tous sur les décisions importantes impliquant l'équipe de travail</i>	
21	<i>La dynamique de groupe est une affaire de cohésion fonctionnelle d'où l'importance de bien répartir les missions et objectifs.</i>	
22	<i>Les échanges informels jouent un rôle important dans votre manière d'animer l'équipe de</i>	

	travail	
23	Vous admettez que les gens puissent bavarder, plaisanter, se décontracter... et vous y participez vous-même	
24	Certains jeunes ne veulent pas se responsabiliser ce qui explique la nécessité pour le chef de donner des consignes précises...	
25	Des solutions intéressantes sont mises en application à l'issue d'une réflexion de toute l'équipe	
26	La délégation, c'est une démarche qui requiert beaucoup de prudence parce que les limites sont rarement respectées	
27	Une décision importante doit prendre en compte les intérêts des personnes directement concernées...	
28	Il faut mettre les jeunes collaborateurs en situation de relever les défis et ne pas donner trop d'importance à leurs états d'âme	
29	Vous effectuez des contrôles imprévisibles pour vérifier la qualité du travail...	
30	A vos yeux, l'autorité dans la relation avec les jeunes gens repose essentiellement sur la confiance ...	

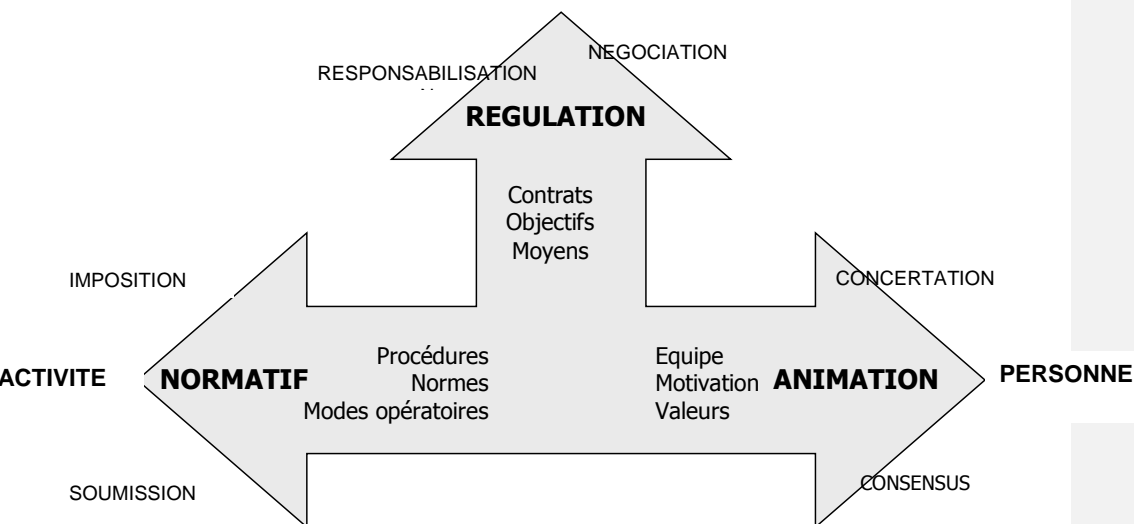
Merci de bien vouloir remplir le tableau ci-après.

Il s'agit simplement de faire apparaître votre notation en face de chaque affirmation et de bien vouloir ensuite calculer le résultat obtenu dans chaque colonne

NORMATIF		RÉGULATION		ANIMATION	
N°	Notation	N°	Notation	N°	Notation
1		2		3	
7		4		6	
8		5		9	
13		10		12	
15		11		20	
18		14		22	
19		16		23	
24		17		25	
26		21		27	
29		28		30	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Le style de management pose la question de savoir quelles sont les stratégies relationnelles à privilégier et dans le cas des jeunes nous pouvons utilement nous interroger sur le bien fondé de chacune d'elle.

### FONCTION



La stratégie relationnelle de l'imposition est centrée sur le respect des normes et la stricte application des procédures et modes opératoires.

La croyance sous-jacente consiste à penser que les jeunes ne sont pas en mesure de se responsabiliser faute d'expérience ou qu'ils ne le veulent pas. D'où la nécessité de fixer des règles claires et des méthodes de travail qui sécurisent le mode de fonctionnement de l'unité de travail et apportent les garanties nécessaires dans le domaine de l'ordre et de la rigueur.

Le hiérarchique apporte un cadrage précis et le jeune collaborateur s'y soumet. Une étape logique de « normalisation » pour lui apprendre à se conformer aux us et coutumes et l'obliger à se mettre dans le moule du fonctionnement de l'entreprise.

La stratégie relationnelle de la régulation est centrée sur la performance attendue dans le cadre de la mission confiée (attributions, délégations) et la réalisation effective des objectifs.

La croyance sous-jacente consiste à penser que les jeunes ne demandent qu'à se responsabiliser mais qu'ils ont besoin pour y parvenir d'être stimulés et accompagnés. D'où la nécessité de proposer des challenges et des défis qui donnent envie d'agir et qui vont se traduire par un réel engagement du collaborateur.

Le hiérarchique définit le but à atteindre mais il accepte le principe d'une négociation sur les modalités d'y parvenir ceci afin de s'inscrire dans un contrat gagnant-gagnant. Une démarche de régulation entre ce qu'on attend et les moyens proposés. On sait très bien que l'individualisme fait que le collaborateur ne s'engagera durablement dans une telle démarche que si celle-ci lui apporte ce qu'il peut en attendre. Le manager se retrouve dans la situation du vendeur qui doit argumenter et mettre en valeur le contrat qu'il propose.

La stratégie relationnelle de l'animation est centrée sur la personne et sur ses caractéristiques particulières (motivations, valeurs, aptitudes) mais aussi sur la nécessité de préserver une cohésion au sein de son équipe (ambiance, climat social).

La croyance sous-jacente consiste à penser qu'il n'est pas possible aujourd'hui de mobiliser durablement un collaborateur jeune de surcroît sans prendre appui sur ce qu'il est et sur ses centres d'intérêt. Le hiérarchique par l'écoute et la qualité de la relation instaurée est en mesure de trouver des consensus puisque il y a convergence entre ses objectifs de management et les besoins du collaborateur en question. Les motivations représentent des leviers conjoncturels sur lesquels il est possible de s'appuyer : envie d'apprendre ou d'entreprendre, se sentir en sécurité au sein d'une équipe, innover dans un nouveau domaine,...

Chaque stratégie présente ses avantages et inconvénients mais il est évident qu'aujourd'hui la concertation et la responsabilisation individuelle sont des registres à privilégier dans le management des jeunes de la génération y.

Faut-il pour autant remettre en cause le règlement intérieur et le respect des normes et procédures. La réponse est forcément négative mais tout est affaire de stratégie relationnelle. Comment aborder les choses pour qu'elle puisse avoir du sens.

Nous savons les jeunes peu centrés sur leurs devoirs et plus convaincus de l'importance de leurs droits. N'est-il pas alors possible de s'appuyer sur les motivations et le système de valeurs d'un collaborateur pour lui faire comprendre le bien-fondé d'une règle de fonctionnement.

Prenons l'exemple du respect des horaires. Farid peut nous aider à illustrer cette approche puisqu'il éprouve quelques difficultés à se conformer à la règle commune ce qui évidemment pose problème à sa hiérarchie directe.



Ecoutons Jessica « Je ne savais plus comment gérer les retards de Farid et les membres de l'équipe trouvait même un peu laxiste ma manière de gérer la situation. Et pourtant ce n'était pas faute d'exprimer ma désapprobation. L'humour qui est un vecteur intéressant avec les jeunes n'avait pas apporté plus de résultat. C'est l'analyse de son système de valeurs qui m'a orienté vers la solution à utiliser. Il est très sensible à l'injustice. J'ai eu la bonne idée de lui demander de se mettre à la place d'un des membres de l'équipe et de me dire ce qu'il pensait du comportement de Farid. Le message est passé et si les résultats ne sont pas encore ce que je peux en attendre les progrès sont là et la bonne volonté est manifeste.

Le recadrage a une pratique d'imposition à résoudre.

Le management des jeunes oblige à accroître sa flexibilité comportementale. Un manager doit en fonction du profil et de la situation être capable d'utiliser l'un ou l'autre de ces registres.

Evidemment, par habitude ou éducation on peut se sentir plus à l'aise dans une approche plutôt que dans l'autre.



Ecoutons Pierre Henri « Dans la banque, nous avons des rapports feutrés et pas vraiment l'habitude de dire franchement les choses. Il m'est arrivé de faire des erreurs parce que je voulais obtenir l'adhésion d'un collaborateur alors que je n'avais pas la possibilité de m'offrir un refus. Les jeunes sont directs et beaucoup moins malléables. Je sais que maintenant lorsqu'une décision n'est pas négociable, il est préférable d'imposer d'entrée de jeu la manière de faire et de ne pas tourner autour du pot. C'est un effort pour moi mais je constate que cela évite bien des incompréhensions. »

Etre clair sur ses options et sa manière de manager, c'est faire le choix d'un registre et éviter de saupoudrer celui-ci des deux autres. Les jeunes apprécient la clarté et ils ressentent le besoin de décoder vos intentions.

Tout cela, veut dire que si de toute évidence la dominante dans le style de management à privilégier auprès des jeunes relève de l'animation et de la responsabilisation. Mais que l'utilisation judicieuse du



mode normatif correspond bien aux attentes de ces derniers. Inutile de laisser imaginer qu'une négociation peut s'engager si, dès le départ, il n'y a pas de choix possible. Les jeunes sont sensibles à l'animation, pas à la manipulation. Un manager qui sait imposer à un moment donné sa manière de penser vis-à-vis d'eux présente l'avantage d'être aussi celui qui sera aussi les défendre auprès de la hiérarchie, le cas échéant.

Cette flexibilité comportementale permet à un manager d'atteindre l'objectif qui se fixe en se fixant une tactique possible entre plusieurs.

Un autre exemple intéressant avec l'exemple que nous cite Georges concernant l'attitude individualiste pour ne pas dire désinvolte d'un nouvel arrivant vis-à-vis de l'équipe. Un jeune plutôt talentueux et assez peu enclin à faire preuve de mansuétude vis-à-vis des erreurs ou insuffisances des autres membres de l'équipe.

Un chantier cela nécessite de la coopération et une bonne ambiance lorsqu'un élément ne pense qu'à sa propre performance cela peut devenir rapidement intenable lorsque les autres membres n'acceptent pas ce cas de figure. Il est parfois nécessaire de se séparer de l'intrus même si cela se fait avec regret. Georges était dans ce cas de figure et il ne savait plus comment faire passer son message à Jonathan peu conscient des conséquences de ses actes. La difficulté s'accroît lorsque l'entreprise met en place un système de récompense au mérite qui renforce ce sentiment du « moi d'abord, les autres après ».



Écoutons Georges « A mon époque, lorsqu'un jeune arrivait dans une équipe il avait intérêt à ne pas trop la ramener. Lorsqu'il travaillait plus que les autres, on lui expliquait gentiment qu'il allait au devant de quelques soucis. On s'en sortait en achetant quelques bonnes bouteilles. Maintenant cela ne fonctionne plus comme cela. Les jeunes ne sont plus soucieux du respect des règles de vie d'un groupe. Il raisonne seulement qu'en fonction de leurs propres intérêts.

Georges a trouvé sa solution en prenant appui sur la volonté de réussir de Jonathan. Au lieu de chercher à le sensibiliser sur l'importance de la cohésion d'équipe et la nécessité pour lui d'être reconnu comme un membre de l'équipe à part entière. Devant l'inefficacité de son discours, il a compris qu'il ne fallait pas confondre ses propres valeurs avec celles de ses collaborateurs.

On peut avoir l'ambition de faire partager des valeurs collectives. Il est plus sûr pour être efficace de partir du profil de l'intéressé et il a choisi de le convaincre qu'il était indispensable pour progresser d'apprendre à transmettre ce qu'il savait faire. La logique du gagnant- gagnant étant en place à Georges de valoriser le potentiel de sa jeune recrue et l'utilité pour lui de développer de nouvelles compétences



Écoutons Georges « J'ai confié dans un premier temps à Jonathan la formation des intérimaires relatif à l'utilisation d'un logiciel un peu complexe. Il a appris ainsi à prendre en compte les besoins des autres. En valorisant son aptitude à maîtriser cet outil je suis arrivé à valoriser sa relation aux autres. Il a ensuite pris en charge un ancien de l'équipe qui ne voulait pas entendre parler d'informatique et sa réussite est devenue la mienne. »

Voilà quelques exemples intéressants à suivre. Et vous en êtes vous, par rapport à la gestion de vos petits hommes verts. Ces martiens peuvent apprendre à parler notre langue mais il faut préalablement s'adapter à leur manière de fonctionner.

## Les 4 leviers de l'action

### L'individualisation

Symbole de l'évolution des mœurs : Dans les familles, le rituel des repas n'existe plus. Epiphénomène ou fracture culturelle. Cette réalité porte en elle ses conséquences sur le sentiment d'appartenance et elle a forcément des répercussions sur la manière d'être des jeunes dans leur vie professionnelle.

Nous savons que ces jeunes s'intéressent plus à leurs propres valeurs qu'à celles de l'entreprise. Alors que le respect désignait auparavant la considération que l'on doit naturellement aux autres, il est aujourd'hui perçu comme un dû.

Ces jeunes ne cherchent pas à être reconnus comme une génération, mais bien au contraire comme des individus singuliers et uniques.

La demande de personnalisation est forte et cette approche représente en soi une refonte nécessaire des pratiques managériales actuelles. Certes, ce besoin s'inscrit dans une tendance repérable depuis déjà quelques années mais accordons nous sur le constat que l'émergence de cette génération sur le marché du travail accentue encore un peu plus ce phénomène au sein de nos entreprises.

Au-delà des intentions, le fait d'agir efficacement dans ce domaine nécessite d'avoir des outils et de savoir se fixer des limites. Jusqu'où est-il possible d'aller sans remettre en cause l'équilibre relationnel au sein d'une équipe. C'est souvent la question qui nous est posée et que nous proposons d'aborder dans ce chapitre.

### La demande de personnalisation

Reprenons pour la clarté de nos propos quelques éléments évoqués précédemment :

1. Les jeunes sont différents ce qui n'est une nouveauté en soi mais surtout ils sont sensibles à ce qu'on puisse prendre en compte leurs différences et spécificités.
2. Ils sont dans une relation exclusive avec leur manager, ce qui peut poser problème dans le fonctionnement collectif, avec notamment une demande plus forte dans la relation et dans l'accompagnement.
3. Lorsque le jeune n'y trouve pas son compte, on peut dans bien des cas pronostiquer une démission réelle ou psychologique.

Une démission de l'intérieur favorisée d'ailleurs par le fait que la persévérance n'est pas une aptitude fréquente pour cette génération plus centrée sur ses droits que ses devoirs. Elle n'a pas non plus une grande patience et cette démission n'est pas toujours évidente à repérer rapidement d'où l'importance de veiller aux signaux faibles.



Écoutons Pierre Henri « Lors d'une réunion de revue entre directeurs d'agence nous avons fait le constat suivant : certains jeunes à potentiel ne confirmaient pas les promesses entrevues lors de leur prise de poste. Ils allaient vite pour acquérir les repères mais presque aussi vite pour s'étioler dans le développement de leurs performances commerciales. Sans conflit particulier, on se retrouvait avec un collaborateur qui faisait semblant plus qu'il ne s'impliquait vraiment. Le fait de mettre bout à bout nos expériences, nous a vraiment permis de prendre conscience qu'il y avait là un mode de fonctionnement partagé.

Pierre Henri reconnaît que son style de management laisse peu de place au mode animation et qu'il a une certaine répugnance même à explorer les motivations individuelles. Une attitude qu'il reconnaît s'apparenter à de la pudeur. Il est plus à l'aise pour parler d'objectifs et de plan d'action que pour se mettre à l'écoute du ressenti et des besoins de ses collaborateurs. En cela, il est représentatif de toute une génération de managers.

Lorsque la confiance s'estompe, le jeune pratique volontiers la dissimulation. Pas dans la volonté de nuire mais plutôt dans celle d'éviter le conflit. Ce que l'on prend abusivement pour de l'assimilation (il est dans le moule et il respecte les normes) masque parfois une réalité moins rassurante. Les jeunes expriment peu spontanément leurs désaccords et leurs frustrations et ils sont capables dans un contexte économique difficile pour préserver leur job et leur confort matériel de s'inscrire dans une posture de dissimulation.

Ceci étant dit, nous constatons en France comme outre atlantique un turn-over important lorsque le jeune se retrouve dans un rapport de force favorable. Il peut dans ce cas de figure ne plus revenir du jour au lendemain sans le début d'une explication.

Ils ne sont pas dans des logiques d'affrontement avec la hiérarchie, ils se débrouillent sans elle et à côté d'elle, mais rarement contre elle. D'où la surprise de Pierre Henri, pour qui à l'instar de sa génération, l'absence de critiques ou de revendications laisse croire que le collaborateur y trouve son compte.

L'effet de levier de l'individualisme des jeunes, c'est bien la personnalisation. Cette approche qui va bien au-delà de l'individualisation consiste évidemment à donner une place conséquente aux pratiques de l'animation, elle-même nourrie par la connaissance que le manager peut avoir des caractéristiques, besoins et motivation du collaborateur.

### **L'approche des méta- programmes**

Etre en mesure de manager un jeune dans sa singularité c'est être en mesure de prendre en compte ses caractéristiques et de pouvoir à partir de là identifier les effets de levier.

Est-ce que vous savez repérer les modes de fonctionnement de vos collaborateurs, et plus particulièrement ceux de ses jeunes de la génération y ?....

Chaque personne a un mode de fonctionnement privilégié, une sorte de programme préétabli. Evidemment, pour chacun d'entre nous il a la possibilité d'introduire de la flexibilité, de faire évoluer son approche mais nous savons que par facilité ou confort il revient le plus souvent à son mode de fonctionnement privilégié. Une combinaison de méta programmes peut définir avec une grande précision une manière de penser. C'est ce que nous appelons le méta profil.

Ce qui est intéressant dans cette approche c'est bien évidemment de pouvoir aussi se situer puisque nous avons tendance à interpréter le fonctionnement des autres à travers nos propres caractéristiques. Il est donc important de sortir de cet ethnocentrisme qui consiste à considérer que chacun doit fonctionner de la même manière que moi. L'intérêt étant bien évidemment de pouvoir utiliser au mieux ses registres préférentiels et dans le même temps de le faire progresser sur les domaines dans lesquels il se sent moins à l'aise.

Nous allons explorer ensemble à travers l'exemple de nos managers et de leurs jeunes collaborateurs les pratiques gagnantes.

<b>1. Direction de la motivation</b>	
<b>Aller vers</b>	<b>Eviter</b>

Capacité à se tourner vers un but, à mobiliser son attention sur son objectif <i>Enthousiaste, entreprenant, fonceur</i>	Capacité à anticiper les problèmes, pressentir les difficultés <i>Réaliste, sens des responsabilités, pondéré</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Par rapport à un travail, certains jeunes diront qu'ils recherchent la sécurité d'emploi, des bonnes conditions de travail, qu'ils veulent avoir la paix... ceux-là sont davantage motivés par l'évitement. D'autres répondront qu'ils veulent un emploi dans lequel ils sentent qu'ils aident les autres ou qui leur permette d'utiliser leur créativité, de nouveaux challenges... ils sont davantage motivés par l'objectif et la volonté d'aller vers un résultat.



Écoutons Georges «Kevin a très peur d'être jugé et critiqué. Il fait son travail correctement pour éviter de se retrouver dans une situation inconfortable. Quand je suis moins attentif à ce qu'il faut, sa motivation à agir baisse rapidement. Il travaille bien pour éviter les problèmes mais il n'a pas d'objectif sur le plan professionnel.»

Certains comme Kevin sont davantage motivés à agir quand leur action leur permet d'éviter un malaise, un conflit, un inconfort, une souffrance. Farid a un fonctionnement opposé à celui de Kevin. Il aime relever des défis, obtenir la reconnaissance de sa hiérarchie.

On voit bien à travers ces deux exemples que le manager peut actionner des leviers différents. Il faut aider Kevin à clarifier ce qu'il veut atteindre (objectif, projet) alors que Farid devra apprendre à canaliser son énergie et anticiper les précautions à prendre.

2. Engagement	
Proactif	Réceptif
Capacité à prendre l'initiative, provoquer les événements, s'affirmer dans ses choix <i>Combatif, esprit d'initiative, volontaire</i>	Capacité à accompagner l'événement, à être ouvert aux opportunités <i>Souple, diplomate, conciliant, patient</i>

Il y a celui qui aime provoquer une situation comme Farid en dehors de toutes sollicitations extérieures et qui fait des projections dans le temps. Fréquemment, il fait des propositions à Jessica sur l'organisation des linéaires et le choix des têtes de gondole. Il n'y a pas besoin de le solliciter pour qu'il donne son avis. Clémentine (tout comme d'ailleurs Kevin) a besoin d'un élément déclenchant. Elle réagit plus qu'elle n'agit.



Écoutons Pierre Henri «Clémentine n'est pas du genre à impulser un projet mais elle sait être réactive au bon moment. Dans les réunions, elle apporte souvent une valeur ajoutée parce qu'elle est capable de très rapidement s'imprégner d'un sujet. Elle sait réagir vite et bien. J'aimerais la voir prendre plus d'initiative mais ce n'est pas naturellement sa manière d'être.»

Toutefois, Pierre Henri a parfaitement compris de quelle manière il peut faire progresser sa collaboratrice. Le pilotage d'un projet d'équipe où elle devra initier le choix des méthodes et l'organisation pratique est un moyen qu'il va retenir parce qu'elle va ainsi développer ses compétences et apporter à l'efficacité collective.

3. Stratégie d'évaluation	
Similitude	Différence

Capacité à aller dans le sens des autres, faire avec ce qu'il y a à faire sans rechigner <i>Positif, encourageant, pragmatique, coopératif</i>	Capacité à sortir des sentiers battus, faire preuve d'exigence, de créativité, d'esprit critique <i>Innovateur, anti-conformiste, ingénieux</i>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Là encore sans tomber dans la caricature certains pour se démarquer semblent prêts à défendre une thèse inverse à leurs convictions. Georges a remarqué que Kevin adopte souvent au départ un comportement de contestation qui peut d'ailleurs apporter une vraie valeur ajoutée. En refusant d'adopter l'avis général, il a par exemple, et d'une manière sans doute involontaire, orientée la recherche d'une panne dans la bonne direction.

Georges ne s'offusque plus aujourd'hui de cette attitude même s'il la trouve un peu irritante à vivre au quotidien.



Écoutons Georges « Si je viens demander à Kevin s'il veut bien faire des heures supplémentaires, je sais qu'il va d'abord me dire non. Attitude que l'on pourrait trouver surprenante puis il évoque en permanence ses problèmes d'argent. Maintenant je prends mon mal en patience et je reviens le voir quelques instants plus tard pour obtenir souvent sans grande difficulté son accord ».

Cette attitude que Georges prenait initialement pour de la provocation n'est en définitive qu'une manière d'être qui ne cache aucune volonté machiavélique. Il fonctionne comme cela et avec tout le monde.

Farid est aussi dans la différence mais c'est à travers l'originalité de ses idées. Il ne pense pas comme les autres et ses angles d'analyse sont surprenants. Il a sa propre logique et ses idées sortent des sentiers battus.

Là encore, la connaissance des modes de fonctionnement va être utile. Utiliser la créativité de Farid en sachant qu'il y aura à l'arrivée de la déperdition est un axe de travail pour Jessica qui elle-même est plutôt conventionnelle. Elle a bien conscience qu'il y a là une différence de fonctionnement qui peut générer, selon son approche et son humeur du moment, des risques de conflit ou une coopération efficace.

4. Champ de perception	
Global	Spécifique
Capacité à aller à l'essentiel, avoir une vision d'ensemble, gérer les priorités <i>Synthétique, compréhension rapide</i>	Capacité à faire preuve de rigueur, aller dans le détail, avoir le sens du concret <i>Esprit d'analyse, logique, fiable</i>

Le global a une vision large, en photo on dirait grand angle, il voit l'ensemble... alors que le spécifique a une vision rapprochée. Un photographe dirait "zoom avant" : il voit en premier les détails. Il suffit de demander à un de vos collaborateurs de vous raconter le film qu'il a été voir la veille pour être en mesure d'identifier rapidement son mode de fonctionnement. Va-t-il vous faire naturellement une synthèse en mettant en relief l'objectif visé par le metteur en scène et les moments clés ?... ou va-t-il vous proposer une foulditude d'informations précises sur les personnages et les situations agencée d'une manière chronologique.

Derrière ce constat se cache des modes de fonctionnement sur le terrain qui vont être très différents et qui traduisent des aptitudes différentes.



Écoutons Pierre Henri « Mon approche est globale et je vois bien qu'avec Clémentine j'ai des problèmes de communication parce qu'elle a besoin d'avoir des informations précises sur le comment faire. Au départ cela m'a déçu de voir qu'une personne ayant son parcours universitaire soit aussi peu à l'aise dans sa capacité à synthétiser. Je dois me faire violence pour rentrer dans l'analyse de certaines modalités pratiques alors que j'estime que la clarification des objectifs et des grandes lignes devrait suffire pour agir efficacement »

La communication terrain mis en place par Pierre Henri va devenir plus efficace. La flexibilité comportementale consiste évidemment à pouvoir s'inscrire dans le registre de l'autre.

5. Référence	
Interne	Externe
Capacité à suivre sa logique interne, se faire une opinion avec ses propres critères <i>Autonome dans son jugement, libre arbitre</i>	Capacité à se mettre à la place des autres, à tenir compte du feed-back pour accorder sa position <i>Ecoute, ouverture d'esprit, adaptabilité</i>

Dans ce domaine comme dans les autres, il n'y a pas le bon ou le mauvais profil. Trouver le bon équilibre pour un manager permet dans son comportement de pouvoir consulter ses équipiers pour obtenir des informations, tout en sachant décider à partir de ses critères.



Écoutons Jessica « lorsque je consulte pour obtenir un avis des membres de l'équipe, je suis plutôt dans la logique de faire valider mes choix plutôt que dans celle que d'être prête à prendre en compte la logique des autres. Je le vois bien avec les membres de mon équipe et c'est flagrant avec Farid. S'il est d'accord avec ma manière de voir les choses, je m'ouvre à ses propositions. Dans le cas contraire, je ne laisse pas vraiment de place à une réflexion constructive. Je suis dès le départ dans le traitement des objections, plutôt que dans l'écoute active. »

Certains jeunes sont capables d'évaluer seul l'efficacité de leur travail. Leur jugement suffit et prime sur celui des autres. D'autres accordent davantage d'importance au feed-back qu'ils reçoivent des autres, aux remarques positives ou négatives qu'on leur fait.

Kevin a besoin du regard de l'autre. Il attend mais redoute le jugement de sa hiérarchie. Georges doit répondre à ce besoin en sachant qu'il est essentiel de faire travailler son jeune protégé sur cette dimension. Il doit apprendre à s'auto-évaluer et être capable de décider par lui-même de ce qui est efficace pour lui.

6. Sociabilité	
Introverti	Extraverti
Capacité à approfondir, travailler seul. La réflexion prime sur l'action <i>Réfléchi, réservé, discret</i>	Capacité à aller vers les autres, travailler en équipe, à s'exprimer et à se manifester <i>Sens du contact, expansif, communicatif</i>

Ce registre apporte aussi un éclairage intéressant pour un manager sur les erreurs à ne pas commettre dans le cadre d'un management personnalisé.

Georges par exemple aime bien parler. Sa croyance est de considérer qu'un manager se doit d'être stimulant et il n'est pas avare dans le domaine de la convivialité. Kevin est un garçon secret et cette différence de tempérament n'a pas joué au démarrage en faveur du hiérarchique. Georges a compris qu'il ne devait pas trop en faire sur les manifestations avec son jeune ouvrier.

Kevin n'aime pas trop aller vers les autres et apprécie de travailler seul. Il n'aime pas parler pour ne rien dire et cette attitude n'est pas forcément bien vécue dans un univers où les relations sont très spontanées et directes.

7. Stabilité émotionnelle	
Dissocié	Associé
Capacité à prendre de la hauteur et du recul par rapport aux événements <i>Calme, stable, prévisible</i>	Capacité à s'impliquer, à vivre l'instant présent, à vivre les émotions comme elles viennent <i>Impliqué, authentique, spontané</i>

L'implication émotive est aussi une dimension intéressante à appréhender et elle vient compléter utilement l'analyse comportementale.

Est-ce que votre collaborateur est dépendant de ses émotions ou sait-il prendre la distance nécessaire ?... Un conflit ou une joie intense ne sera pas vécue de la même manière et avec la même intensité par l'un ou l'autre de ces profils. Le collaborateur dissocié va se montrer plus rationnel, distant, froid même. Cela génère de fait du sang-froid et du calme. Il garde la maîtrise de ses émotions et reste objectif dans ses jugements. A l'inverse, celui qui s'implique et vit de l'intérieur un événement fort ne peut pas avoir la même stabilité émotionnelle.



Écoutons Jessica « Farid est un roc sur le plan émotionnel. J'ai l'impression qu'il peut tout entendre et que cela au bout du compte n'a pas beaucoup d'effet sur lui. Il zappe très bien et il m'écoute mes propos avec une distance qui génère chez moi une crispation. Je vois bien que je suis pour ma part très sensible et que je dois apprendre à prendre de la distance car dans ses situations là, je suis trop dépendante de mes sentiments. »

Jessica résume bien les risques relationnels possibles dans l'interaction lorsque les deux profils sont fondamentalement différents. Ceci étant dit, le fait de ressentir des émotions offre aussi des avantages dans la capacité à évacuer le stress par exemple.

8. Façon de travailler	
Procédure	Option
Capacité à suivre une méthode point par point d'une manière logique <i>Rigueur, ordre, esprit rationnel,...</i>	Capacité à suivre son intuition et à définir dans l'instant la démarche à appliquer <i>Spontanéité, Improvisation,...</i>

Vous allez pouvoir rapidement repérer aussi le mode de fonctionnement de vos collaborateurs lorsque vous allez les confronter à une activité nouvelle. L'apprentissage d'une application informatique pourrait être un exemple intéressant.

Certains vont d'abord dans un premier temps découvrir le mode d'emploi et procéder étape par étape. Le risque d'erreur est faible, la maîtrise de l'application prendra le temps qu'il faut avec la certitude que l'intéressé ira jusqu'au bout. A l'inverse d'autres, commenceront par expérimenter d'une manière intuitive

l'outil, en prenant des options. Cette démarche va forcément aboutir à des choix judicieux et d'autres qui le seront mieux et donc des allers et retours inévitables dans une approche qui se veut autant intuitive.

Kevin tout comme Clémentine appartiennent à la première catégorie. Ils aiment suivre un schéma logique et ils ne brûlent pas les étapes. Farid lui aime entreprendre des choses et il fonctionne au gré de ses intuitions. Il a une plus grande difficulté à le terminer et Jessica estime pense qu'il a une certaine difficulté à se concentrer longtemps sur la même chose. Il survole plus qu'il analyse les mises en application qu'il doit réaliser par exemple dans le cadre de sa formation.

Nous pourrions évidemment compléter cette analyse en y intégrant d'autres éclairages : nos jeunes sont ils indépendant (travailler seul) ou coopération (travail en équipe) ou bien encore sont ils pessimiste (verre à moitié vide) ou optimiste (verre à moitié plein).

L'analyse de ces critères nécessite évidemment de s'interroger aussi sur ces propres modes de fonctionnement et de repérer les écarts sensibles. La capacité d'adaptation du manager consiste évidemment à identifier les zones de conflits potentiels dans la relation.

### La logique du contrat individuel

Un premier effet de levier repose donc comme nous l'avons vu précédemment sur la connaissance des collaborateurs. Nos trois managers ont bien eu conscience dans le travail d'analyse réalisé avec nous qu'ils méconnaissaient en définitive le fonctionnement de leurs collaborateurs et qu'ils avaient insuffisamment pris en compte cette dimension dans leurs pratiques.

Par ailleurs, nous savons que nos jeunes sont associés au sein de leur famille depuis leur tendre enfance à des décisions qui les concernent. Il est évident qu'ils attendent de leur hiérarchie cette même ouverture d'esprit.

Les jeunes sont nés dans la négociation et ils vivent effectivement très mal les normes imposées sans qu'ils en comprennent la logique. Ils ne sont pas hostiles à la mise en place de règles du jeu mais faut il être capable d'assumer ensuite l'exemplarité qu'elles imposent.



Écoutons Georges « Les jeunes supportent mal les positions de principe. J'ai appris à mettre de la souplesse dans ma manière d'être. Auparavant, j'aurais refusé de laisser partir un jeune plus tôt un jour parce que cela l'arrange. Trop de risque de voir ensuite chacun profiter de la situation pour se faire son horaire à la carte. Aujourd'hui, je suis prêt à étudier ce cas de figure et à m'inscrire moi aussi dans une situation de négociation. Mais je veux que cela soit clairement du gagnant-gagnant et je reconnais que je n'ai pas eu à me plaindre de cette approche.

Le manager dispose au minimum de 20 % d'autonomie dans les choix de son organisation et il se fixe parfois des contraintes qui n'ont pas de raison d'être. A lui de bien les utiliser ou de faire en sorte de les obtenir de sa propre hiérarchie. Il faut que le système mis en place ait de la souplesse pour s'adapter si nécessaire à des négociations raisonnables.



Écoutons Pierre Henri « L'argument selon lequel nous ne pouvons pas accepter la demande de pouvoir changer son jour de congé hors de la programmation prévue initialement est une rigidité mal vécue par les jeunes. Et si le manager en profite pour parler de l'intérêt collectif, il tient alors un discours hors du temps et de la logique attendue. »

Le fait d'affirmer que l'on ne puisse pas donner comme congé un jour non programmé parce que cela pourrait générer des jalousies au sein de l'équipe est un argument qui tombe à plat. Le jeune estime qu'il n'a pas à subir les problèmes des autres. Il revendique le droit à la différence. C'est la pluralité qui fait sens ici plus que l'unité. Autant de signes du déplacement de l'obéissance à la loi commune au contrat personnel négocié.



Evidemment la question après est de savoir jusqu'où faut-il faire évoluer le curseur. Quel équilibre trouver pour mener à bien le management individuel et collectif : les risques d'être trop l'un ou trop l'autre.

Attention à ne pas céder à des attitudes de séduction qui pourrait par ricochet avoir pour effet pervers de générer une injustice. Il n'est pas possible d'accorder à un collaborateur un droit que nous ne pourrions pas accorder aux autres. Mais reconnaissons aussi, qu'ils n'ont pas forcément les mêmes besoins et qu'un tel constat ne doit pas nous enfermer dans des principes de fonctionnement trop rigides.

Le management actuel est en train de passer du « système égalitariste » au « management équitable ». Longtemps, un manager a eu comme ligne de conduite de donner à chaque collaborateur la même disponibilité, les mêmes moyens... parfois même aussi les mêmes objectifs. De toute évidence, l'avenir est dans la différenciation et l'on voit bien que les attentes et besoins de nos jeunes sont différents et qu'ils se retrouvent tous sur une attente commune : être reconnu dans leur singularité.

Ils sont uniques. Farid, Kevin et Clémentine sont différents et ils travaillent avant tout pour eux et leurs propres intérêts. Acceptons de considérer que cette attitude est légitime et qu'elle laisse place à des contrats gagnants – gagnants. Ils s'intéressent plus à leurs intérêts particuliers qu'à l'intérêt général. Soit acceptons cette réalité et prenons appui sur le constat de Pascal Weil « oint de projets de société en Majuscule, mais des projets individuels en minuscule ».

## **Tribu et Vie Communautaire**

Baucoup de choses inexactes sont dites concernant l'attitude des jeunes au sein d'un groupe de travail pour qu'il nous semble indispensable d'analyser d'une manière plus fine cette problématique. L'individualisme évoqué précédemment n'exclut pas la capacité à s'intégrer au sein d'une équipe – bien au contraire - et d'y jouer pleinement un rôle.

Il y a chez nos jeunes Y à la fois ce besoin de personnalisation et celui de pouvoir en même temps se mouvoir au sein d'une communauté. Et ce besoin est si intense que les intéressés appartiennent souvent, en parallèle, à plusieurs tribus et groupes de reconnaissance.

Certes, les jeunes aiment se choisir leurs réseaux relationnels et l'on peut s'interroger sur la capacité de l'entreprise et de ses managers à concurrencer des réseaux virtuels tels que facebook.

L'expérience montre qu'il y a matière à faire mais que pour cela il est indispensable que les managers comprennent bien les tenants et aboutissants de ce besoin afin de pouvoir s'y construire leurs propres effets de levier. Les jeunes sont en attente de relation mais il y a derrière cette exigence des clés de motivation qu'il s'agit de savoir utiliser efficacement.

### **Vie tribale et réseau social**

Les jeunes se sentent très concernés par l'écologie et les grandes causes humanitaires et cette réalité oblige à constater que l'individualisme qu'ils manifestent dans certaines situations de négociation vis-à-vis de l'entreprise n'est en fait qu'une facette de leur personnalité. La générosité pourrait aussi être évoquée tout comme l'envie d'aller vers les autres.

Dans ce registre, le phénomène des tribus est très intéressant à analyser. Les tribus urbaines ne sont pas un phénomène récent mais il est certain que le net a décuplé leur portée en abolissant les contraintes de l'espace et du temps.

Michel Maffesoli, éminent professeur du Collège de France fait à ce propos une présentation édifiante « la communauté cela ne consiste pas à être ensemble uniquement par rapport à un idéal lointain rationnel démocratique, sur lequel s'était élaboré la société moderne, mais c'est le retour de l'affect. C'est

le sentiment d'appartenance qui prédomine. Cela peut prendre des formes différentes mais le dénominateur commun est le partage du sentiment ».

Il n'est pas inutile de refaire en quelques lignes l'histoire de la civilisation pour comprendre la genèse du phénomène actuel.

La préhistoire nous présente la tribu comme un groupe d'individus qui partagent le même territoire de chasse et de cueillette. C'est l'unité de survie. La vie de l'individu se déroule alors en fonction de celle de la collectivité. La famille élargie s'affirme ensuite comme le nouveau modèle. Avec la révolution industrielle et l'exode rural vers les grandes métropoles, cette structure familiale vole en éclats... pour laisser place à la famille nucléaire qui se compose rapidement des seuls parents entourés de deux ou trois enfants.

Aujourd'hui, la fragmentation s'accroît puisque l'unité de survie devient l'individu lui-même. En Amérique du Nord, 20% de ce qu'on appelle foyers se réduisent à une personne vivant seule. Dans un tel contexte, les adolescents forment un groupe à part, avec leur propre système de valeurs, s'éduquant les uns les autres. L'opinion des jeunes s'inspire plus volontiers de celle des pairs que de celle de leurs parents. Dans un contexte d'incertitude, les adultes communiquent leur propre anxiété aux jeunes qui se tournent forcément ailleurs pour trouver des réponses. Il ne reste plus au balancier qu'à revenir à son point de départ et voilà comment réapparaît dans notre paysage social actuel les tribus. Autrement dit, un moyen de partager le quotidien avec d'autres selon des règles plus souples.

Là encore, le nomadisme existe et les jeunes peuvent rapidement changer de famille et de tribu en fonction des envies et opportunités.

Cette réalité sociale a croisé sur son chemin une évolution technique qui lui donne aujourd'hui une dimension planétaire avec le développement d'internet et des réseaux sociaux.

En 1967, le sociologue américain Stanley Milgram décrit le «small world phenomenon» en montrant qu'il existe en moyenne six intermédiaires au maximum entre deux individus pris au hasard sur la planète. Ainsi, si l'on considère que chacun de nous connaît un certain nombre de personnes, lesquelles connaissent à leur tour d'autres personnes et ainsi de suite, cette séduisante théorie pourrait faire qu'avec peu d'efforts, il nous soit potentiellement possible de rentrer en contact avec notre acteur ou sportif préféré.

Le phénomène du réseau social a explosé à travers le monde et compte aujourd'hui des dizaines de millions de pratiquants, tout particulièrement aux Etats-Unis, au Brésil, au Japon et en Chine. Facebook annonce 50 millions de membres, MySpace pas moins de 30 millions. Que ces sites soient dédiés à la communication avec ses connaissances, la rencontre de nouvelles personnes ou qu'ils servent à la construction de son réseau professionnel, ils reposent tous sur un fonctionnement simple : on crée son profil et on invite ses amis et contacts. Les informations susceptibles d'être mise à disposition concernent alors l'état civil, les études et les centres d'intérêt. Ces données permettent de retrouver les utilisateurs partageant les mêmes caractéristiques et hobbies. Ces derniers peuvent alors former des groupes et y inviter d'autres personnes. Les interactions entre membres incluent le partage de correspondance et de documents multimédias.

Les entreprises s'intéressent de plus en plus au développement des réseaux. L'Oréal vient de réaliser un journal pour les jeunes entrants. Ernst & Young a embauché aux ressources humaines, une ethnologue pour mieux comprendre la logique des réseaux et les rites à respecter.

Il est difficile dans une grande entreprise d'établir la cartographie des relations informelles des collaborateurs. Toutefois pour être acteur au niveau des réseaux, le Groupe Pinault-Printemps- Redoute a mis en place le dispositif Unext (University for the next generation) qui rassemble chaque année des jeunes dirigeants issus des différentes enseignes, autour de séminaires et d'activités ludiques avec l'ambition de constituer naturellement une tribu capable de diffuser ses valeurs dans un groupe très décentralisé.

### **Un pied dedans...un pied dehors**

La vie sociale des jeunes fonctionne sur d'autres bases que celles de leurs prédécesseurs et ce type de comportement est parfois mal vécu par l'encadrement.



Écoutons Georges « Auparavant, lors des pauses déjeuner sur le chantier la discussion invariablement arrivait sur le film ou le match de foot de la veille. Maintenant les jeunes ne regardent plus la télévision. Ils sont sur le net et chacun est dans son monde. Communiquer devient plus compliqué parce qu'on ne partage plus les mêmes choses. Il m'arrive de ne pas savoir quoi dire le midi et je trouve l'ambiance pesante. Chacun écoute sa musique et tripote son téléphone portable. Je vais finir par faire aussi l'acquisition d'un walkman parce que c'est devenu vraiment du chacun pour soi.

Il est certain que le fait de pouvoir communiquer tous azimuts vers l'extérieur peut donner le sentiment qu'il n'y a pas le besoin de pouvoir le faire au sein de l'univers professionnel.

La société Chronopost a d'ailleurs mis dans son règlement intérieur l'interdiction d'utiliser sur le lieu de travail un walkman parce que cela pouvait poser un problème de sécurité. Une décision qui masquait par ailleurs un certain désarroi de l'encadrement sur l'attitude à adopter. Évidemment, cela a provoqué des tensions fortes auprès des jeunes qui estimèrent que l'on portait atteinte à leurs droits.



Écoutons Jessica « Nous n'avons pas interdit le téléphone portable sur le lieu de travail parce que les mères de famille souhaitent pouvoir être contactées à tout moment par leurs enfants ou le corps enseignant. Jamais d'abus et pour celles qui travaillent le mercredi cela permet d'assurer une veille à distance. Farid par contre à l'image des jeunes de sa génération, il ne sait pas vivre sans son téléphone. Parfois cela n'arrête pas de sonner et ma présence n'est même pas dissuasive. Il a toujours un pied dedans et un pied dehors.

Ce besoin de vie sociale les managers le subissent parfois à leur détriment, mais ils peuvent aussi l'utiliser à leur profit. En effet, les jeunes accordent une grande importance à l'ambiance au sein de l'entreprise et ils ont besoin de créer des liens informels avec leur environnement professionnel.

Il faut comprendre que les jeunes éprouvent un réel sentiment de solitude dans une société perçue comme dure et agressive, ce qui les pousse à rechercher la réassurance du groupe. Les enquêtes réalisées à l'issue de la phase d'intégration montrent que les jeunes accordent dans leur critère d'évaluation une place privilégiée au fait de se sentir à l'aise au sein de l'équipe de travail. Inversement, lorsque l'ambiance n'est pas conforme à leurs attentes, ils n'hésitent pas à dire que l'intérêt de l'emploi en tant que tel ne serait pas suffisant pour les maintenir dans le poste durablement.

C'est dire à quel point la qualité des relations est primordiale pour les jeunes. La question est de savoir comment instaurer cette confiance et pouvoir définir avec eux un contrat qui intègre leurs besoins mais aussi les contraintes de l'entreprise.

### **Créer un esprit de famille**

Les jeunes sont sensibles à l'esprit de famille parce que beaucoup d'entre eux n'ont pas eu la chance de vivre cela au sein de leur propre famille.

Le cocooning est une vraie attente mais ce confort relationnel repose nous allons le voir sur une vraie exigence relationnelle.

Leur recherche du vrai, de l'authenticité, de la simplicité fait souvent passer la génération Y pour des jeunes désinvoltes, arrogants et peu soucieux des convenances. Leur spontanéité et leur approche sans

détour peuvent parfois être déstabilisantes et leur démarche mal interprétée par des collègues plus âgés, voire par leur hiérarchie directe.



Écoutons Pierre Henri « Ce que je comprends aujourd'hui, c'est l'importance que les jeunes accordent à la relation humaine. J'ai appris à devenir manager en appliquant des méthodes et en fixant des objectifs. J'étais dans mes postures de manager et j'avoue que dans certaines situations, j'assumais mon rôle avec une grande distanciation par rapport à ce que je suis véritablement. Les jeunes m'obligent à être moi-même. Difficile de tricher. Ils veulent savoir ce qu'il y a derrière l'armure de la fonction et cette mise à nu n'est pas évidente pour moi ».

De la différence sémantique entre « être manager » et « faire fonction de manager ». Les jeunes vont directement au savoir être et il n'apprécie pas trop la demi-mesure et les relations interpersonnelles où l'engagement du manager n'est pas clair et précis.

Pierre Henri a été confronté à la question fondamentale : Suis-je prêt à faire preuve de davantage d'ouverture, d'authenticité et de vulnérabilité face à mes collaborateurs ?...

L'enjeu était simple. Il ne serait pas possible d'impliquer professionnellement les nouvelles recrues, sans une implication relationnelle forte. On ne peut pas impliquer, si on ne s'implique pas... En répondant positivement à cette question, il a appris à rendre ses communications plus simples et plus directes.

Si vous voulez être sur la même longueur d'onde que vos jeunes recrues : soyez transparent et prévisible...



Écoutons Pierre Henri « J'ai appris à dire les choses d'une manière directe et en évitant les périphrases et les sous-entendus. En matière de communication, la banque c'est un style feutré où l'on parle volontiers d'une manière impersonnelle. Dans cette démarche, j'apprends aussi à m'ouvrir aux autres et à réduire la distance relationnelle par une complicité relationnelle nourrie par ces petits moments d'attention et de reconnaissance. La carapace tombe progressivement et je n'ai plus la crainte d'apparaître tel que je suis... »

Les jeunes ont besoin de savoir qui vous êtes vraiment...

L'esprit de famille, c'est l'envie de se retrouver dans une ambiance conviviale et décontractée où l'humour a droit de cité et où la communication ne s'arrête pas à l'énoncé des résultats de la semaine et l'analyse détaillée de la dernière procédure.

Ce sont toutes ces petites choses, visibles ou invisibles, souvent indéfinissables, qui font que la vie au travail au sein d'une équipe n'a pas grand-chose à voir avec les us et coutumes d'une autre équipe de la même entreprise.



Écoutons Jessica « Évidemment j'ai annoté mon éphéméride pour pouvoir souhaiter son anniversaire à chacun de mes collaborateurs. Cela me semblait d'une grande évidence et, pourtant, j'ai constaté que mes collègues encadrants ne le faisaient pas tous. Mais le plus intéressant, pour moi c'est de créer l'effet de surprise. Un jour j'arrive avec des croissants sans raison apparente. Pas de message induit lié à un bon résultat. Juste un moment de convivialité à partager ensemble. À tour de rôle, chacun a pris maintenant l'habitude d'apporter quelque chose sans que cela s'inscrive dans un calendrier préétabli. Le temps fort sur le plan de la convivialité, c'est l'inventaire que nous faisons tous les 6 mois. Chaque membre de l'équipe apporte une spécialité gastronomique en relation avec ses origines et c'est vraiment magique car chacun se raconte à travers l'histoire de sa région.

Certaines entreprises ont très vite pris le dessus. La famille même élargie c'est un petit cercle d'initié dans lequel chacun à sa place.

La simplicité n'est pas toujours ce qui est le plus simple à faire dans l'entreprise. Les jeunes sont en train de nous montrer que nos entreprises ont perdu de vue l'authenticité et la simplicité de la relation et qu'il va falloir y revenir si nous voulons redonner du sens au collectif et au plaisir de vivre ensemble.

### L'identité d'un groupe

Comme l'affirme Jean Pierre Jardel socio- anthropologue « L'entreprise est un lieu de production, mais aussi un groupe d'êtres humains et, à ce titre, elle a besoin de codes communs, de règles implicites ou explicites, de rites s'exprimant par des paroles, des actions et des gestes codifiés qui se répètent à des moments précis». Il y a ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, ce qui se dit et ce qui ne se dit pas. Pour ne rien arranger, ces us et coutumes sont loin d'être tous explicites, affichés, revendiqués. Et, comme souvent, le plus important ne saute pas forcément aux yeux.

Au-delà de l'exécution récurrente des activités, ce qui fonde la raison d'être d'un groupe c'est un ensemble complexe de valeurs, de croyances et de coutumes.

Ici, nous ne parlons pas des valeurs affichées par le projet d'entreprise parce qu'elles ne soulèvent souvent que suspicion de la part de nos jeunes mais bien celles que saura mettre en avant son exemplarité le manager de l'équipe.

Un manager va être forcément interpellé sur ses valeurs personnelles. Il ne pourra durablement manager en faisant référence qu'aux procédures et objectifs. Nous l'avons clairement vu avec l'approche du style de management et la place qu'il s'agit d'accorder aux pratiques d'animation.

Le jeune veut savoir ce qu'il y a derrière l'armure, et pouvoir identifier clairement le système de valeurs qui donne du sens à l'action quotidienne et qui fédère les énergies des membres de l'équipe.

Nous connaissons bien les réticences des managers à s'inscrire dans cette démarche qu'il trouve au démarrage à la fois abstraite et complexe. Ils préfèrent parler des méthodes et des outils plutôt que de leur capital personnalité. L'approche est perçue comme abstraite parce que l'on ne voit pas trop où cela peut nous entraîner et quel retour sur investissement on peut en attendre. Complexe par ces questions reposent sur une connaissance de soi dont l'exploration est souvent superficielle.



Écoutons Pierre Henri « J'ai découvert en me posant ces questions que je véhiculais mes propres valeurs dans le management de l'équipe un peu comme Monsieur Jourdain faisait la prose sans le savoir. C'est important de savoir les valeurs sur lesquels, nous ne sommes pas prêts à négocier mais plus encore d'identifier celles dans lequel le groupe peut se reconnaître. Partager les mêmes valeurs contribue à rendre plus aisé l'engagement sur les objectifs et le respect des normes et des règlements. »

Quelle place avez-vous accordé préalablement à la clarification des valeurs énergisantes sur lesquelles vous allez pouvoir mobiliser votre équipe. Merci de bien vouloir à partir de cette liste choisir les 5 valeurs à privilégier dans le contexte actuel pour répondre à vos objectifs et aux attentes de vos collaborateurs.

De la même manière, merci de bien vouloir retenir les 5 valeurs, qui sont à votre avis, les moins en phase avec votre projet actuel.

	Valeurs porteuses	Valeurs inadaptées
1. La liberté		
2. La justice		
3. L'intégrité		
4. L'innovation		
5. L'obéissance		
6. La ténacité		
7. L'ambition		
8. Le goût de l'effort		
9. L'esprit d'équipe		
10. La rigueur		
11. L'expertise		
12. L'indépendance		
13. Le travail bien fait		
14. L'esprit d'initiative		
15. La tolérance		
16. Le respect de soi		
17. La générosité		
18. Le respect des autres		
19. L'argent		
20. L'individualisme		
21. La notoriété		
22. La solidarité		
23. La sécurité		
24. Le confort		
25. L'humilité		
26. La responsabilité		
27. Le plaisir		
28. La fraternité		
29. La polyvalence		
30. ....		

Sans un projet s'appuyant sur des valeurs et une éthique, il y a peu de chance pour que ces jeunes puissent se reconnaître et s'impliquer au sein d'une équipe. Nous savons que le fossé générationnel est là et que nos jeunes à l'instar de leurs aînés ne vont pas remettre en cause leur propre système de valeurs mais qu'il y a certainement des valeurs partagées sur lesquelles il va être possible de construire une vraie coopération.



Écoutons Pierre Henri « En me posant les questions des valeurs j'ai bien vu que je ne pourrais pas mobiliser autour des miennes qui sont l'humilité, le sens de l'effort et la persévérance. J'étais en décalage notamment vis-à-vis des jeunes de mon équipe plus centrés sur la liberté, le plaisir et le confort. J'ai amorcé ma révolution culturelle en déclinant d'une manière précise ce que je pouvais me fixer comme critères d'évaluation sur les valeurs porteuses des membres de mon équipe ».

Pierre Henri est parvenu ainsi à décliner des actions concrètes qu'il a pu mettre en œuvre pour répondre aux attentes des membres de son équipe :

- Accorder une plus grande souplesse dans l'heure de démarrage et de fin de journée dès lors que cela ne pénalise pas la continuité du service
- Mettre en place des mini-groupes de travail en permettant aux collaborateurs de se regrouper par affinités sur l'amélioration des conditions de travail et la gestion du stress
- Mettre en place une animation tournante pour les réunions d'équipe et d'associer plus étroitement l'équipe sur la construction de l'ordre du jour
- Etc...

Evidemment, il ne s'agit pas de faire ici de la démagogie mais tout simplement d'identifier les interactions qui existent entre les intérêts du manager et ceux de ses collaborateurs. C'est ainsi que l'on peut voir que l'amélioration des conditions de travail génère d'une manière directe ou indirecte des gains de productivité.

La structure patriarcale, verticale est en train de succéder une structure horizontale, fraternelle. C'est bien en intégrant cette réalité que l'encadrement développe son leadership auprès des jeunes en encourageant le fonctionnement transversal au sein et entre les équipes, et en valorisant le travail en groupe.

## Fun et Maternage

*Save the dolphins !*

1) Les mammifères qui apprennent le mieux, les animaux les plus intelligents, les plus adaptables, les plus inventifs, les plus créatifs sont ceux qui jouent le plus.

Les dauphins, les chimpanzés...et ...les Y peut-être ?

Ce sont aussi les mammifères les plus maternés, ceux qui restent le plus longtemps sous la protection maternelle, qui sont le plus en capacité d'être proactifs face à l'environnement.

2) En même temps, avez-vous noté à quel point la jeune génération reste jeune très longtemps ?

Avez-vous eu l'occasion de comparer des photos de classe de lycée des années 50 à aujourd'hui et vous émerveiller (ou vous affoler) de la jeunesse des traits des jeunes gens de maintenant.

D'après les spécialistes, l'adolescence démarre plus tôt vers 12 ans et aurait tendance à se prolonger bien au-delà de la vingtaine.

3) L'Entreprise, quand à elle recherche des potentiels capables d'apprendre tout au long de la vie

L'hypothèse à laquelle nous arrivons une fois ces trois axiomes posés est que le fun est un levier très important non seulement pour fidéliser mais aussi pour faire croître et grandir les personnes :

Alors, comment se décline le fun dans l'Entreprise selon nous ?

- Les codes de la relation
- Les moments de convivialité
- L'organisation des « tournois »
- Relever des défis
- L'apprentissage/plaisir

**Les codes, Oui l'armure Non**

Vouvoiement, cravate, codes stricts liés à la hiérarchie ne sont pas bien vécus par cette génération. Après tout ils se considèrent à égalité avec toutes les personnes et ne sont guère sensibles aux codifications trop rigides.

Et pourtant il n'est pas neutre pour l'entreprise qui a des clients de devoir leur imposer une « gothic attitude » quand cela n'est pas la tenue de surf.

Un rappel élémentaire « ce sont les clients qui nous nourrissent » ainsi qu'un point explicite sur ce qui est toléré et ne l'est pas est de nature à rassurer, fixer des règles du jeu claires et souples en même temps.

Car force est de constater que de nombreuses entreprises ont un code vestimentaire mais qu'il est rarement couché sur le papier.

Or quelque part tous ceux qui démarrent un emploi se posent la question, même les Y.

Et si vous leur simplifiez la vie en souplesse ?

La mode fait des looks qui peuvent heurter clients et collègues.

Au manager de gérer en souplesse et de décider en fonction des codes culturels de la profession ce qui peut se faire ou non.

La cravate par exemple est un élément de l'élégance masculine qui a survécu pendant 200 ans et qui permet de mettre un peu de fantaisie et de couleur dans des tenues habituellement assez sombres.

Au risque d'assumer notre condition de génération X et de trahir notre âge, nous encourageons les managers à maintenir cette tradition chez leurs jeunes collaborateurs.

Mais pas forcément si il fait 50 degrés à l'ombre et que seul un travail de bureau est programmé pour une journée.

Cravate et vestons peuvent très bien être optionnels certains jours, sans risquer de mettre en péril l'image de l'Entreprise et en nourrissant le besoin de fun vestimentaire des jeunes.

Autre code spécifique à la francophonie, le vouvoiement. Là encore sauf dans les entreprises américaines d'origine le flou est souvent la norme, ouvrant la porte à toutes sortes de faux pas.

La jeune génération, en particulier va candidement tutoyer jusqu'au PDG sans s'inquiéter des codes en vigueur. Il est de la responsabilité du manager de veiller à la progression des aptitudes sociales des jeunes gens sans dogmatisme.

Dans un certain nombre d'entreprises c'est le mélange des genres qui se pratique, associé à des subtilités territoriales et de hiérarchies implicites.

Décoder ce qui se passe pour une jeune personne, expliciter les pièges et donner du sens aux règles d'une étiquette qui ne dit pas son nom est salvateur pour le jeune arrivant.

Eviter des familiarités, qui heurtent la culture en place et l'histoire de l'entreprise permet de sortir de la confusion des rapports au travail et aussi de faire passer, grâce au sens, la nécessité des codes.

Adieu shorts et autres baggies, langage familier inapproprié et à mauvais escient, offrez leur en expliquant un « véhicule de courtoisie ». Mais oui, il peut rester au garage à certains moments !

Que nous dit Clémentine au sujet de la tenue vestimentaire et du vouvoiement ?

Quand je suis arrivée, je ne savais pas ce qui se faisait ou pas. Spontanément je tutoie tout le monde mais il m'a fallu comprendre que le Directeur des Engagements n'y tenait pas plus que cela par exemple. Le but du jeu dans l'entreprise c'est aussi de s'adapter à la culture...en même temps heureusement que le tailleur gris souris et le chemisier blanc à col Claudine n'est pas obligatoire, je crois que j'aurais eu du mal à survivre !

Alors je fais la démonstration tous les jours que je peux traiter les clients avec le plus grand respect réciproque sans avoir l'impression d'être déguisée, et cela fonctionne.

Mais je ne m'autorise le jean que si je suis certaine de ne pas voir de clients une journée et sans aller au siège.

Naturellement il y a des situations qui peuvent sembler plus compliquées et dans lesquelles le manager va à la fois devoir faire preuve de fermeté car il est le garant de la règle, mais aussi de compréhension et de souplesse.

Nous avons proposé à Georges de le guider dans une problématique particulière avec Kevin : l'irruption de l'iroquois à l'atelier !



En effet, dès son deuxième jour d'embauche, Kevin est arrivé avec une crête colorée et haute comme une coiffe bigoudène des années 60, laissant Georges perplexe par rapport à son devoir de faire respecter le règlement Intérieur, lequel précise qu'une tenue propre et conforme aux tenues de ville habituelles est demandé aux collaborateurs.

Georges a déjà eu des remarques « par la bande » sur ce sujet. Lui même n'y voit pas très clair sur la position à adopter.

C'est vrai que ce qui me pose problème pour en parler à Kevin, c'est 3 choses. D'abord cela me paraît intime et pas de l'ordre du travail, ensuite je n'en ai pas parlé tout de suite et enfin d'une certaine manière cela n'influence pas la manière dont travaille Kevin. En même temps, je sens bien que cela me remet en cause et en prime Kevin étant en intérim, je pense que j'aurais du mal à l'embaucher en CDI et c'est dommage, c'est un bon ouvrier.

Donc ce que vous nous dites c'est que par respect pour Kevin, vous acceptez de voir remettre en cause en interne votre autorité et l'avenir de la carrière de votre collaborateur ? En 3 mots c'est bien cela ?

Nous avons une bonne nouvelle pour vous, il y a dans votre réponse toute la transparence et la sincérité qui vont vous permettre de régler le problème.

Nous vous proposons d'aborder le sujet avec Kévin de la manière suivante :

- 1) mettre le problème sur la table dans ses dimensions réglementaires et aussi ses conséquences pour vous et pour lui.
- 2) Partager votre réticence initiale d'aborder ce sujet par respect
- 3) Faire savoir à Kévin que vous savez que cette tenue n'a pas d'impact sur la qualité de son travail
- 4) Lui faire part de vos projets d'embauche à court ou moyen terme.
- 5) Partager avec Kévin qu'étant garant du règlement, il va vous falloir faire appliquer la règle.
- 6) Rappeler au passage que les règles jouent aussi en faveur des collaborateurs (congés, pauses) et que vous êtes aussi très attaché aux acquis.
- 7) Proposer à Kévin de trouver autre chose pour affirmer son identité, affirmer que vous comprenez ce besoin.
- 8) dès la résolution du problème, féliciter votre collaborateur pour sa souplesse avec un petit mot.
- 9) en cas de récurrence, recommencer

Nous avons demandé à Kevin comment il avait vécu l'échange avec Georges.

C'est idiot ce règlement intérieur qui date du 19<sup>ème</sup> siècle. Au début j'ai bien failli me fâcher mais c'est vrai que Georges n'y est pour rien. C'est vrai aussi qu'il est toujours prêt à défendre ses arrières. Ce qui est important c'est le respect de qui je suis. Ça me soule un peu mais je n'ai pas eu l'impression de ne pas être respecté, alors on va faire avec. C'était assez long à faire le matin...je vais gagner 10 minutes au lit (Rires)

### **Parfois, tout se passe à la machine à café !**

Organiser, piloter les moments de convivialité avec ces jeunes gens ne devrait pas se vivre dans l'effort pour le manager de Y. Certes vu de sa génération le travail c'est le travail mais il obtiendra bien plus à organiser le fun : Machine à café, pic nique sur la pelouse...autant d'occasions centrées sur la relation à l'autre, et aussi de fous rires salvateurs. Le Fun est vital pour cette génération, nourrissez leur besoin de s'épanouir ou vivez leur désaffection.

Quelques idées pour favoriser ces moments d'échange :

- Le jour des glaces : en été, missionner un des membres de l'équipe une fois par semaine ou tous les 15 jours pour filer au supermarché.
- Et le jour du foie gras : après une réunion d'équipe, sans attaquer les frais généraux, partager une terrine.
- La finale de Foot
- Le suivi du tour du monde à la voile
- Le jumelage avec une Entreprise du même métier...en Australie par exemple (c'est bon pour l'anglais et les coups de fils sont à passer la nuit)
- Mettez les sur un terrain de Rugby une fois par an (excellent défouloir, parfaitement cohérent avec les valeurs du jeu collectif)

La puissance des défis.

On ne dira jamais assez à quel point le défi permet de dépasser ses limites et de casser le plafond de verre des croyances limitantes des Groupes.

Cette génération y est d'autant plus sensible qu'elle est peu inhibée et que les défis sont de nature à nourrir leurs besoins de fun.

Un bon défi répond toutefois à un certain nombres de critères :

- il est décorrélé de ce pour quoi on se bat tous les jours
- Il est drôle
- Il est difficile
- Il est sain (non dangereux)
- Il est sain ( non contraire aux bonnes mœurs ou aux valeurs de l'entreprise)
- Il est respectueux des personnes
- Il se joue à la frontières des règles

Les jeunes consultants d'Oracle France ont inventé un jeu très représentatif du défi.

Lors d'une conférence ou d'une intervention auprès de clients, l'orateur doit placer un mot parfaitement incongru.

Machine à laver, saperlipottette, choux à la crème, thrombose veineuse font partie des derniers mots que nos amis ont du introduire dans leurs discours.

Quelle énergie créatrice à mettre en œuvre ! que de plaisir aussi à partager la peur avant l'évènement, et à savourer l'exploit.

Le défi n'a pas vocation à n'être qu'intellectuel, partout dans les entrepôts, les ateliers ou les champs il y a la place pour challenger nos jeunes gens et y prendre du plaisir.

Le plaisir c'est aussi ce qui va faire toute la différence pour l'apprentissage de nouvelles connaissances et ressources.

Si à l'Ecole la pédagogie FREINET et d'autres pédagogies prometteuses se sont vues étouffées par l'arrivée en masse de jeunes apprenants, il doit être possible d'expérimenter au sein de l'entreprise de procéder autrement.

Etabli par Golstein, un rapport direct entre sourire et développement intellectuel des enfants devrait nous interpeller.

Car ne vivons nous pas tous avec un « enfant intérieur » , sédimenté sous la couche adulte ?

Que pouvons-nous en tirer comme conclusions pour faciliter l'apprentissage des jeunes gens :

- Le plaisir suppose que la personne ait envie d'apprendre
- Le plaisir suppose que l'on renonce dans les activités d'apprentissage aux épreuves et sélections.
- Il est essentiel de proposer aux apprenants un programme dans lequel ils vont commencer par recevoir un feed back positif.
- Si formateur il y a dans le processus d'apprentissage, choisissez une personne modeste, drôle, respectueuse des individualités et parfaitement au clair sur l'indissociabilité Apprentissage/Plaisir
- Et tant que faire se peut, privilégiez les formations individualisées, personnalisées, sur mesure.

Ecoutons comment Pierre-Henri a modifié sa façon de voir les choses avec Clémentine :

De prime abord, j'avais une préférence pour les formations de la Banque. Nous bénéficions d'un important service formation et il me semblait logique de bénéficier d'économies d'échelle. Mais je me suis rendu compte que parfois Clémentine y allait « en traînant les pieds » et que les apports n'étaient pas acquis.

A côté de cela, Clémentine aime apprendre et elle est incomparablement douée pour trouver des informations.

Aujourd'hui je privilégie la formation entre nous pour les choses basiques et je ne l'envoie en formation à l'extérieur que pour les zones où je ne suis pas parfaitement compétent.

Et à dire vrai, je me suis découvert des talents de pédagogue.

Quand on doit apprendre quelque chose ensemble aujourd'hui, on est bien dans l'apprentissage/Plaisir. Il est même assez courant qu'on nous entende rire...alors que les mathématiques financières.....

### **Facilitez leur la vie !**

Maternage est un terme fort et vous allez penser antinomique avec les responsabilités à leur confier.

Mais ça n'est pas tout à fait exact car la résolution ne se situe pas au même niveau.

Vous vous devez de leur confier des tâches intéressantes, difficiles, tendant vers un idéal mais cette obligation de performance exige une gestion simplifiée de la logistique.

Ces jeunes gens ne veulent pas être payés pour faire des photocopies, ils ne veulent pas être dépendants d'une technologie qui fonctionne mal, tenez en compte !

Indépendamment de l'informatique, soyez à l'affût de tout ce qui peut leur simplifier la vie.

Toutes les entreprises n'ont pas les moyens des Grands Groupes qui ont mis en place des crèches, des salles de sport etc., mais rien n'empêche une PME d'être proactive à son niveau.

On peut par exemple :

-contribuer à organiser le covoiturage,

-Négocier avec le pressing local qu'il vienne chercher et ramène les vêtements,

- ou simplement dessiner la cartographie des compétences annexes de tous les collaborateurs. (l'analyste qui est aussi un spécialiste de tel logiciel, la réceptionniste qui connaît parfaitement un département, le logisticien qui est aussi un as du bricolage...)

Tout ce qui leur facilite la vie est un plus et vécu comme tel par ces jeunes gens nés avec la cuillère d'argent dans la bouche.

Nos Y placent également le curseur assez haut en terme de confort :

-Confort physique

-confort émotionnel

Pour le confort physique, il est important de leur laisser se rendre propriétaire de leur zone de confort.

Si l'environnement de travail le rend possible, il est par exemple souhaitable de leur laisser écouter leur musique à certains moments, de tolérer les photographies sur les bureaux (même en openspace quitte à avoir des cadres photos qui migrent sur le plateau en même temps que leurs propriétaires), voir d'encourager les mini siestes ( pour peu qu'elles soient minis ainsi que les spécialistes du sommeil le préconisent)

Le confort émotionnel est lié à la relation qu'ils entretiennent avec leur manager

Les Y plus que d'autres ont besoin que l'on pense à eux, que l'on s'intéresse à eux en tant qu'individus :

Êtes-vous comme ils en expriment le besoin l'adulte bienveillant de service ?

Posez-vous les questions suivantes :

Quel impact émotionnel ais-je sur mes jeunes collaborateurs ?

-en fonction de mes paroles, mes gestes, mes attitudes ?

-quels sont les postures qui les impactent 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 ?

Fun et Maternage ne sont pas antinomiques : à partir de quelques gestes simples et quotidiens, vous pouvez contribuer à faire de ces jeunes gens de vrais dauphins, adaptables, apprenants, et agréables.

## La cohérence

La cohérence, un pilier fédérant pour ces jeunes gens :

Plus que tout autre avant elle, cette génération est sensible à la cohérence entre le discours et les actes dans l'Entreprise. La génération précédente était prête à avaler les couleuvres de quelques « grand messes » ou l'on disait parfois mettre l'humain au cœur de l'organisation, alors que le Taylorisme en vigueur pilotait le moindre des événements du quotidien.

Les temps ont changé. Ces jeunes gens veulent être des bénévoles payés, « paid volunteers » disent nos amis anglo-saxons. Et ils ne sont pas prêts à avaler leur chapeau pour une paye, même confortable. C'est la douloureuse constatation qu'a fait un Grand Groupe pétrolier français après la catastrophe écologique du naufrage d'un pétrolier.

Ce grand Groupe dont l'immeuble de la Défense est placardé de chartes de l'environnement a vu son effectif de jeunes cadres à haut t potentiel fondre comme neige au soleil.

C'est clair, pour cette génération, on ne peut pas évoquer de grands principes et ne pas les incarner.

Merci à l'Institut de l'Elevage d'avoir bien voulu nous laisser s'inspirer de sa propre charte de management pour vous proposer de vérifier la chaîne de cohérence au sein de votre organisation.

PERFORMANCE	Totalemen	Partiellement vrai	Partiellemen	Totalemen
	t vrai		t faux	t faux
En interne comme en externe, les projets sont établis sur des bases précises (utilisation d'outils de gestion de projets)				
Les activités sont pilotées par les plans de charge et réajustées en fonction des demandes des partenaires et clients				
L'organisation se dote des indicateurs et outils nécessaires au suivi des coûts, délais et temps				
Il y a cohérence entre les objectifs des projets et les moyens affectés				

Chaque responsable connaît et fait appliquer les procédures administratives				
<b>ANTICIPATION</b>	<b>Totalement vrai</b>	<b>Partiellement vrai</b>	<b>Partiellement faux</b>	<b>Totalement faux</b>
Chaque manager prévoit un ou des moments chaque année pour réfléchir/s'informer avec son équipe sur l'évolution de son secteur d'activité				
Chaque manager favorise l'émergence et la valorisation des propositions innovantes des collaborateurs dans leur domaine d'expertise				
Chaque collaborateur intègre à son niveau une préoccupation de veille et de prospective				
La participation et les interventions dans les événements, salons, congrès y compris les groupes pluridisciplinaires sont encouragées				
La politique de recrutement intègre les besoins en compétences pour l'avenir				
<b>Stratégie partagée</b>	<b>Totalement vrai</b>	<b>Totalement vrai</b>	<b>Partiellement faux</b>	<b>Totalement faux</b>
La direction fait partager régulièrement les orientations stratégiques élaborées et définies en s'appuyant sur l'écoute des services et des partenaires				
Chaque Directeur et responsable de service consacrent régulièrement une partie de ses réunions à une analyse de l'environnement.				
Chaque chef de département et de service associe ses collaborateurs à la programmation générale				
Chaque collaborateur se sent porteur de l'image de l'Entreprise à l'extérieur				
Les nouveaux collaborateurs bénéficient d'une formation leur permettant d'intégrer la culture commune et la connaissance de l'environnement				
<b>Marketing et communication</b>				
Tout projet comprend un plan de communication adapté à ses cibles accompagné d'un calendrier de réalisation établi en concertation avec le service communication				
La mission de chaque collaborateur inclut une responsabilité de connaissance des besoins et de communication pour les différents				

publics cibles				
Les chefs de service font régulièrement des propositions de communication				
Le Comité de Direction définit les axes stratégiques et arbitre entre les propositions qui lui sont faites				
<b>EXPERTISE</b>				
Lors de l'entretien individuel, le responsable formalise systématiquement le développement attendu des compétences				
Les collaborateurs développent leur propre expertise en regard de leur mission et des besoins de l'Entreprise actuels et futurs				
L'élargissement du champ d'expertise et son adaptation à d'autres contextes est encouragé				
<b>INTELLIGENCE COLLECTIVE</b>				
Chaque chef de département et de service recense les compétences de ses collaborateurs et organise leur développement				
Chaque chef de service organise dans son domaine la capitalisation des connaissances externes nécessaires aux travaux de son équipe				
<b>Le Comité de Direction développe une politique de Gestion des Ressources Humaines s'appuyant sur la gestion des compétences</b>				

Sur les points qui dépendent de vous et qui sont faibles, nous vous recommandons d'agir.  
Sur les points qui ne dépendent pas de vous, nous vous recommandons d'alerter la hiérarchie et ou les Directions fonctionnelles concernées.

Cette chaîne de cohérence suppose une maturité de l'organisation, une volonté et parfois une stabilité de l'environnement qui peuvent parfois faire défaut.

Pour autant deux éléments méritent d'être pris en compte pour avancer quelle que soit la météo (Gros temps, pétrole...) :

1)-Le besoin de cohérence des Y n'est pas une variable d'ajustement, c'est une constante, si vous l'oubliez, il réapparaîtra sous une forme inattendue et virulente.

2°-Les outillages qui vont vous être proposés sont souvent riches, complets, parfois complexes, retenez bien que les meilleurs outils du monde sont moins précieux que la façon dont vous allez vous en servir.

Partant de là, en tant que manager de Y et quelques soient les prévisions de la grenouille, nous vous encourageons à vérifier la cohérence de vos actions et directives :

-Suis-je cohérent avec mes valeurs ?

Il est parfois difficile d'être à 100% ok avec ce précepte 100% du temps mais si vous n'êtes pas le plus souvent en intégrité, changez d'employeur

-Dans ce projet, sommes-nous cohérent avec les enjeux de l'organisation/de l'Entreprise ?

- Ai-je rendu compte obsessionnellement à mes collaborateurs de l'avancement des projets, des écarts, des risques (dans la limite du stress acceptable pour eux)

-Ai-je redéfini le projet de mon entité, nos objectifs par rapport à l'objectif et aux enjeux de l'Entreprise. En ai-je vérifié la cohérence ?

- Suis-je parfaitement au clair sur la gestion des compétences, court, moyen et long terme, même les plus mineures et en rapport avec les enjeux.

Laisser nous vous conter le dialogue du journaliste avec une femme de ménage avant le premier lancement de la fusée américaine sur la lune :

« Et vous, alors, qu'est-ce que vous faites ?

« Moi, je prépare l'envoi des premiers homme sur la lune »

Me suis-je assuré que les contributions des collaborateurs sont conformes au projet ?

M'interroge-je sur les modes de contribution de demain ?

Ai-je fourni (à temps) toutes les documentations et les informations en rapport avec le projet et la Direction stratégique ?

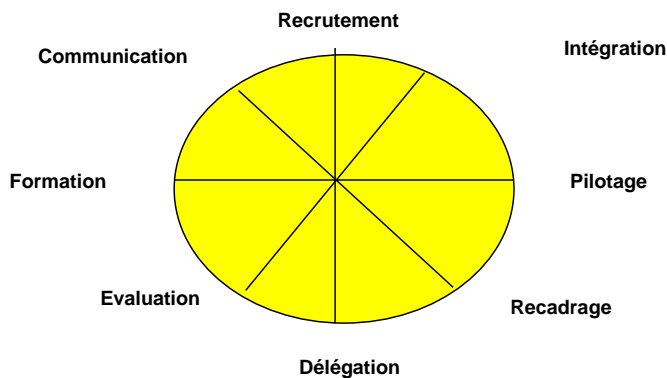
Si vous êtes la plupart du temps dans ce cadre de questionnement et amenez les actions correctrices, alors la cohérence actes/Discours vous est acquise et la fidélité des Y avec.

-

## recrutement

Cette dernière partie de l'ouvrage a pour but de proposer des méthodes et repères précis sur les principaux processus de management sur lequel l'encadrement de proximité intervient et apporte sa valeur ajoutée.

Les processus retenus sont en interaction les uns avec les autres et ils portent sur les problématiques clés du management des jeunes Y :



L'approche proposée est la suivante :

1. Faire une présentation de la démarche telle qu'elle est aujourd'hui conçue et mise en œuvre au sein de nos entreprises les plus performantes
2. Mettre en perspective les évolutions à prévoir pour être pleinement efficace dans le management de la génération Y

Cette volonté d'apporter des méthodes concrètes aux managers nécessite d'éviter deux pièges sur lesquels nous souhaitons insister :

- Celui de la généralisation abusive et simplificatrice puisque nous savons que cette génération ne répond pas à un seul stéréotype : elle revendique haut et fort le droit à la différence...
- Celui de la démagogie qui consisterait 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....

### Le recrutement des jeunes Y

Dans un contexte économique difficile, nous pourrions croire que le recrutement des jeunes est facile puisqu'il suffit d'offrir un poste pour couler immédiatement sur la quantité mais aussi la qualité des candidatures.



Rien de moins évident puisque que l'on sait que d'ici 2010, les Etats-Unis seront en pénurie de 10 millions de personnes (Source : Bureau of Labor Statistics). En France, la situation de l'emploi est très contrastée et l'on constate dès à présent un déficit de compétences sur les métiers en tension (Informatique, Bâtiment, Hôtellerie, Service à la personne,...)

La capacité à attirer les jeunes talents représente déjà en soi un enjeu pour les grandes entreprises. Elles s'organisent pour tisser des liens avec les jeunes en amont du recrutement. A titre d'exemple, L'Oréal établit une relation forte et durable avec pas moins de 200 campus et universités à travers le monde grâce à leurs « business games ». Des milliers de candidats s'affrontent ainsi autour de projets marketing en pilotant de vraies entreprises virtuelles.

On sait déjà que 80 % des jeunes diplômés de l'université sont en poste moins d'un an après l'obtention de leur diplôme. Ce phénomène traduit un changement dans les mentalités des employeurs : ils ratissent plus large pour diversifier leurs effectifs et ne pas formater les profils. A titre d'exemple, l'opération de recrutement de BNP Paribas pour des postes de commerciaux, baptisée « Le parchemin ne fait pas tout ».

Les entreprises performantes investissent pour attirer les jeunes mais ils ont aussi beaucoup fait évoluer leurs méthodes de recrutement. Evidemment internet est devenu un outil incontournable et un effort particulier de séduction est fait sur la mise en valeur de l'information. Les jeunes ne sont pas en reste et ils proposent en retour des CV originaux adressés par mail avec souvent de la vidéo et de la musique.

### **Le processus de recrutement**

Concernant l'analyse du processus de recrutement lui-même nous vous proposons de mettre l'accent sur quelques points clés :

#### **1. Une définition de fonction qui donne du sens**

Fini l'époque où le candidat entendait selon ces interlocuteurs des sons de cloche différents. Le jeune veut avoir affaire à de vrais professionnels et il n'hésite pas à poser les questions lui permettant d'évaluer la qualité de la proposition.

En effet, le jeune reste rarement passif lors d'un entretien de recrutement et sa facilité de communication lui permet souvent de trouver les réponses aux questions qu'il se pose. Il connaît les vertus de l'interactivité et l'intérêt de prendre l'initiative pour juger le projet professionnel qu'on lui propose. Il est flexible dans sa manière de communiquer, et il attend en retour une approche souple dans laquelle il va pouvoir se mouvoir en toute liberté.

L'idéalisation de l'entreprise n'est plus de mise ainsi que les promesses qui deviennent lors de l'intégration rapidement contre-productives puisqu'elles se retournent contre la hiérarchie et l'image de l'entreprise.

Le jeune attend de l'authenticité. Il est toutefois, évident qu'il faut mettre en évidence les opportunités de carrière et montrer ainsi au jeune en quoi ce poste représente un tremplin intéressant.

#### **2. L'implication étroite de l'encadrement opérationnel**

Il est à regretter que certaines entreprises ne soient pas encore convaincues de cette valeur ajoutée et préfèrent confier le recrutement aux seuls professionnels du recrutement. Le binôme constitué par le recruteur pro et le futur encadrant permet d'alterner les postures et d'explorer des champs complémentaires. Ainsi, on peut parler concrètement des activités à réaliser et le manager pourra tester le niveau de réceptivité du candidat.

Dans un tel processus, il faut faire vite et efficace en cherchant à réduire le risque d'erreur dans ce qu'il faut bien convenir appeler un jeu de rôle. La complémentarité entre le manager opérationnel et la DRH permet évidemment de zapper rapidement d'un thème à l'autre et, de pouvoir, s'inscrire dans la même dynamique que le jeune.

### 3. Prendre en compte les besoins et attentes des jeunes

L'inévitable question du jeune sur les horaires de travail où la possibilité offerte de pouvoir prendre ses vacances au moment souhaité était il n'y a pas très longtemps encore perçue comme des attitudes frisant l'insolence.

Aujourd'hui, cela fait partie des questions auxquelles on s'apprête à répondre sans a priori tout comme il est devenu banal de recevoir un jeune arrivant à un entretien de recrutement en basket ou avec un piercing.

Ne jugez pas mais expliquez d'une manière factuelle la logique qui ne vous permet pas de prendre en compte une telle habitude vestimentaire. Très vite, il vous dira si cette contrainte est acceptable. L'expérience montre que le jeune apprécie un discours clair et précis plutôt que des allusions qui laisse place à l'interprétation.

La volonté de prendre en compte les attentes des jeunes va vous permettre d'accéder à sa personnalité. Il va rapidement vous livrer le fond de sa pensée et jouer la carte de la transparence. Ce qui est important à ses yeux, c'est de pouvoir mener à bien un projet professionnel. Il recherche plus une aventure à vivre qu'un seul emploi...

Les jeunes Y ont une idée très précise de ce qu'ils sont prêts à donner à leur employeur... et de ce qu'ils méritent de recevoir en retour. Apprêtez vous à entendre des besoins auxquels vous n'êtes pas encore familiers.

Le candidat souhaite pouvoir bénéficier d'une semaine de vacances supplémentaire. Il considère anormal de travailler après 18h.

Ces références sont différentes des vôtres mais faut il pour autant ne pas vouloir les entendre, voire les accepter... si votre organisation le permet. Faire des compromis ne signifie pas que l'employeur doit céder pour autant à toutes les demandes.

### 4. Evaluer les aptitudes du jeune

Il est devenu « ubuesque » de demander à des jeunes de faire valoir une expérience professionnelle de plusieurs années avant de prendre en charge un poste au sein d'une entreprise. Cette situation a favorisé le développement des stages non rémunérés que l'on enchaîne faute de mieux ou pire encore le départ des talents vers d'autres pays, l'Angleterre notamment.

Les entreprises reviennent à des schémas plus performants en proposant notamment d'insérer dans le processus de recrutement des exercices de simulation dont le but est de repérer si le postulant dispose des capacités nécessaires pour s'adapter au poste de travail.

L'exercice de la « corbeille à courrier » qui consiste par exemple à remettre une masse de lettres et de documents divers et dont l'objectif consiste à hiérarchiser les priorités met en relief en quelques instants les aptitudes du candidat : capacité d'analyse, esprit de synthèse, souci du détail, prise de décision.

Le débriefing qui va lui permettre d'expliquer ces choix apporte une clé de compréhension importante sur ses méta- programmes et centres d'intérêt. Nul doute que le côté ludique de l'étude de cas dont la durée n'a pas besoin d'être longue pour être explicite s'inscrit bien dans la démarche naturelle des jeunes Y.

Le recrutement ne peut se limiter au seul diplôme et le capital personnalité représente évidemment des critères tangibles sur lesquels il est nécessaire d'investiguer. Est-il utile de préciser qu'un jeune méthodique, introverti et ayant le souci du détail correspond plus au recrutement d'un poste de comptable qu'à celui d'une fonction à caractère commercial. La simulation et le débriefing apporteront en la matière des enseignements précieux sur le mode de fonctionnement.

#### 5. Optimiser la durée du processus de recrutement

Fini les entretiens à répétition où l'on passe d'une main à l'autre et des réponses qui, au bout du compte, ne viendront jamais... si on ne va pas les chercher soi-même. Il va s'en dire que chaque candidat non retenu doit pouvoir apprendre de la situation et avoir un retour de l'entreprise.

Faites lui un feedback sur votre perception, les points positifs de sa candidature et les raisons qui expliquent le fait qu'il ne soit pas retenu. Il apprécie la transparence et un retour sur l'image qu'il projette sera apprécié.

Les jeunes sont impatients et ils apprécient la réactivité. Ne pas oublier aussi qu'ils jugent autant l'entreprise qu'ils sont jugés. Nous savons aussi qu'ils rappellent peu suite à un entretien de recrutement et que l'entreprise devra reprendre l'initiative. Auparavant, l'implication du candidat était mesurée à l'empressement qu'il manifestait pour connaître la décision prise concernant sa candidature. Aujourd'hui, le jeune zappe et il passe rapidement à autre chose. Ne perdez pas de vue qu'il pense aussi que vous devez le mériter. A vous de voir si c'est le cas.

#### Les évolutions à prévoir

Nul doute que vous avez sans doute reconnu quelques mérites à ce processus de recrutement et que déjà dans son contenu actuel, il revêt des axes de progrès intéressants pour optimiser vos pratiques actuelles.

Toutefois, au regard des attentes des jeunes Y nous aimerions mettre en relief la nécessité de prendre en compte les points suivants :

- Créer un climat de coopération

Nos vieilles habitudes sont là ancrées. L'objectif reste encore trop souvent de débusquer ce que le candidat veut nous cacher plutôt que de créer les conditions pour qu'il puisse s'exprimer dans une ambiance détendue et ouverte. Les postures sont bien connues et les jeunes trouvent un peu risible la répartition des rôles entre le méchant et le gentil. Cela produit à l'arrivée l'efficacité douteuse de ces films de série B où le gentil policier conduit son interrogatoire et essaie de prêcher le faux pour connaître le vrai.

Les jeunes ironisent sur le manque d'authenticité de leurs interlocuteurs et sur la distance relationnelle que cela génère dans une situation où chacun choisit l'autre. Intéressant de constater d'ailleurs que les jeunes échangent ensuite sur internet et qu'ils ne se privent pas de dire ce qu'ils pensent des pratiques de recrutement des entreprises.

L'apparition des petits déjeuners d'embauche illustre aussi cette volonté de créer une ambiance favorable à la relation. Les entretiens d'embauche jouent plus ouvertement la carte de l'informel et de la décontraction.

D'une manière plus globale, cette réflexion pose la question du style de communication à privilégier dans une telle démarche. Voici une présentation des profils de recruteurs à travers la perception des jeunes Y.

<p><b>Style : le pragmatique</b></p> <p><i>Sa façon d'être :</i> Direct, Droit au but, rapide, Centré sur le contenu opérationnel du métier et les résultats.</p>	<p><i>Vous le reconnaîtrez à :</i> son sens de la répartie, sa tendance à vous titiller, à vous tester, à vous mettre en situation délicate pour voir ce que vous « avez dans le ventre ».</p> <p><i>Il va vous juger sur :</i> vos résultats. Inutile de vouloir enrober les choses, il va à l'essentiel.</p> <p><i>Les qualités qu'il valorise :</i> le goût pour la compétition, la confiance en soi, l'esprit d'initiative, la capacité à rebondir et à tirer parti de ses échecs.</p>
<p><b>Style : l'entraînant</b></p> <p><i>Sa façon d'être :</i> Positif, enthousiaste, communicatif, intuitif dans sa manière de procéder.</p>	<p><i>Vous le reconnaîtrez à :</i> l'expressivité de son discours, sa spontanéité, ses grands gestes, le ton captivant de son discours.</p> <p><i>Il va vous juger sur :</i> votre côté « différent », votre capacité à bousculer les règles, à penser en dehors du cadre.</p> <p><i>Les qualités qu'il valorise :</i> La créativité, la prise de risque, le sens du feeling, la communication.</p>
<p><b>Style : le conciliant</b></p> <p><i>Sa façon d'être :</i> accueillant, bienveillant, respectueux de votre individualité.</p>	<p><i>Vous le reconnaîtrez à :</i> la façon qu'il a de vous mettre à l'aise, son attention véritable à votre personne.</p> <p><i>Il va vous juger sur :</i> votre ténacité, votre régularité, votre capacité d'anticipation, votre aptitude à sécuriser vos choix, à prendre le temps de peser le pour et le contre sans vous emballer.</p> <p><i>Les qualités qu'il valorise :</i> La constance, la fiabilité, la persévérance, la loyauté, le respect de l'éthique, l'engagement envers les autres, l'esprit de coopération.</p>
<p><b>Style : Le réfléchi</b></p> <p><i>Sa façon d'être :</i> distant, froid, parfois cinglant dans ses questions ou ses remarques.</p>	<p><i>Vous le reconnaîtrez à :</i> son bureau bien organisé, le déroulement millimétré de l'entretien, son manque de chaleur apparent.</p> <p><i>Il va vous juger sur :</i> vos méthodes, vos qualités d'organisation, de planification, votre capacité à bien faire les choses dans les règles de l'art, en suivant la procédure.</p> <p><i>Les qualités qu'il valorise :</i> La rigueur, le respect des règles, l'organisation, le sens du détail, un certain conformisme social.</p>

L'occasion de mettre à plat vos propres pratiques et de vous interroger sur l'image que vous renvoyez au candidat. Nul doute que si nous pouvons donner une valeur à ce modèle les styles « entraînant » et « conciliant » sont porteurs l'un et l'autre des comportements attendus par les jeunes.

- Mettre l'accent sur l'intérêt du poste à pourvoir

## à vérifier

Bien évidemment la volonté de mettre en valeur les opportunités de carrière est perçue par les recruteurs comme un atout supplémentaire mais il n'a de valeur que si l'intéressé exprime dans ce domaine une attente spécifique. Le jeune est plus dans le court terme que dans le moyen terme et d'une manière inconsciente, en utilisant cette approche vous prenez le risque de banaliser l'intérêt du poste à pourvoir. C'est un peu comme dans le sport, les jeunes voient le travail comme un challenge à court terme, des matchs qu'il faut jouer et gagner. Ils ont besoin de connaître les règles du jeu précises pour s'y engager.

Le jeune va donner beaucoup d'importance à la relation parce qu'il travaille AVEC et jamais POUR quelqu'un. Proposez lui une expérience de vie et pas seulement un emploi. Nous entrons dans l'ère de la motivation et des valeurs. Il s'agit de recruter celui qui veut, plus seulement celui qui peut. Un élément qui s'avère souvent déterminant dans son choix c'est aussi de savoir s'il existe un parcours d'intégration et d'accompagnement.

- Intéresser vous à sa motivation

Ces jeunes sont uniques et ils le revendiquent, profitons donc de l'occasion pour en savoir plus sur ce qu'ils sont et ce qu'ils aiment faire.

Evidemment, les questions sur l'avenir et les motivations qu'ils ont à rejoindre l'entreprise sont d'une banalité qui vous permettra tout juste d'obtenir des réponses de convenance.

Nous ne disposons pas des outils d'évaluation du niveau de motivation de l'intéressé pour le poste mais par contre l'analyse de ce qu'il a fait préalablement et notamment les réussites dont il est fier vous apprendra beaucoup sur l'intéressé et ses ressorts personnels.

L'analyse des hobbies et des centres d'intérêt représente aussi une piste intéressante à explorer pour situer les sources de motivation du jeune. Il pratique une activité sportive, peut-il expliquer les raisons de son choix, ce que cela lui apporte en quoi il pense que cette pratique peut lui apporter un savoir faire particulier.

Evoquer un tel sujet permet en fait d'aller au fond des choses. Comment ne pas être soi même lorsqu'on parle de ce qui nous passionne. Il vous sera possible d'avoir ainsi un échange apparemment sans enjeu qui va vous apprendre beaucoup sur l'individu et ses goûts.

### **La capacité à établir le contact**

La proximité relationnelle joue avec les jeunes Y un rôle déterminant dans l'efficacité de l'entretien de recrutement. Nous avons déjà évoqué l'importance de l'ambiance créée et il faut bien reconnaître que les managers sont souvent dérouterés par le style décontracté des candidats, voire le niveau d'exigence vis-à-vis de l'emploi et concernant les conditions de travail.

Les managers ressentent à la fois une certaine aisance et maturité dans l'échange et paradoxalement le sentiment d'avoir à faire aussi à des « adolescents » retardés.

La PNL apporte une technique intéressante pour pouvoir rentrer dans la bulle de confiance de son interlocuteur et nous vous proposons d'en rappeler ici les grands principes :

- **La synchronisation comportementale** : adopter un comportement proche de l'autre (quasi symétrique) accroît la capacité à créer de l'harmonie et une mise en confiance.

Cette approche consiste à adopter discrètement les comportements de l'autre (effet miroir) ceci afin de réduire la distance : niveau d'intensité du regard, rythme et ton de la voix, gestes et attitudes corporelles, ...

Il croise les bras ou à tendance à se balancer sur sa chaise de gauche à droite. Ne vous poser pas des questions sur le pourquoi de ce comportement mais faites de même. Le mimétisme est un phénomène bien connu et nous savons la tendance que nous avons naturellement à imiter les personnes que nous apprécions.

- **La synchronisation verbale** : les mots utilisés ne sont jamais le fruit du hasard. Nous faisons inconsciemment des choix selon nos caractéristiques personnelles et il est évident que les jeunes Y ont un vocabulaire spécifique.

Etes vous en mesure de rentrer dans leur monde en adoptant aussi ce vocabulaire particulier (le parler Y) qui montrera votre volonté de communiquer. N'en faites pas trop dans ce domaine parce que l'essentiel est bien d'être en phase et pas de sur-jouer. Ce n'est pas tant le vocabulaire qui faut adopter que le style de communication utilisée par le jeune. Il s'implique, impliquez vous. Il parle de sa vie personnelle, n'hésitez pas à le faire aussi.

- **La synchronisation sur les valeurs** : évidemment derrière les mots, il y a des sentiments et des valeurs et il est essentiel de pouvoir les décoder pour le mettre en confiance et lui montrer que l'on comprend son mode de fonctionnement.

Cette approche nécessite plus de temps et vous ne pourrez y parvenir que si la qualité de l'échange lui a donné la possibilité de se dévoiler. L'approche de ses motivations permettra indéniablement de comprendre ce qui lui donne envie d'agir, ce qu'il peut rechercher et apporter dans le cadre d'une activité professionnelle mais elle va aussi aider à identifier le système de valeurs. A quoi est-il sensible : respect de soi, innovation, confort,...

### En synthèse

Existe-t-il un processus de recrutement idéal ou un plan d'entretien à utiliser systématiquement.

Vous savez bien que cette prétention trouverait rapidement ses limites. Ne pas stéréotyper un mode de fonctionnement au détriment d'un autre. Les jeunes Y apprécieront votre professionnalisme et votre proximité et il faut certainement mettre en relief l'importance de l'adaptabilité à la situation.

A vous d'être clair sur vos objectifs et de prévoir évidemment une démarche que vous pourrez le cas échéant remettre en cause.

Le tableau ci-après rappelle les éléments clés de la réussite :

Les pratiques à privilégier	Les pratiques à proscrire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégier la relation et l'authenticité pour créer une relation de confiance et recueillir ainsi des informations à forte valeur ajoutée</li> <li>• Impliquer étroitement l'encadrement opérationnel dans la phase de recrutement pour donner un caractère concret à cette démarche.</li> <li>• Permettre aux jeunes de se situer par rapport à la définition de poste au regard de leurs valeurs et sources de motivation.</li> <li>• Expliciter clairement à la fin de l'entretien vos critères de choix pour fonctionner dans cette démarche en pleine transparence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner trop d'importance au plan de carrière et aux perspectives envisageables à moyen terme et, ainsi par ricochet, banaliser la fonction</li> <li>• Ne pas faire une présentation claire du poste à pourvoir et des aptitudes à mettre en œuvre.</li> <li>• S'intéresser plus aux compétences acquises qu'au potentiel et aux aptitudes liés aux centres d'intérêt et hobbies.</li> <li>• Prendre trop de temps pour informer le jeune de votre décision et négliger de lui transmettre en retour votre propre évaluation vis-à-vis du poste.</li> </ul>

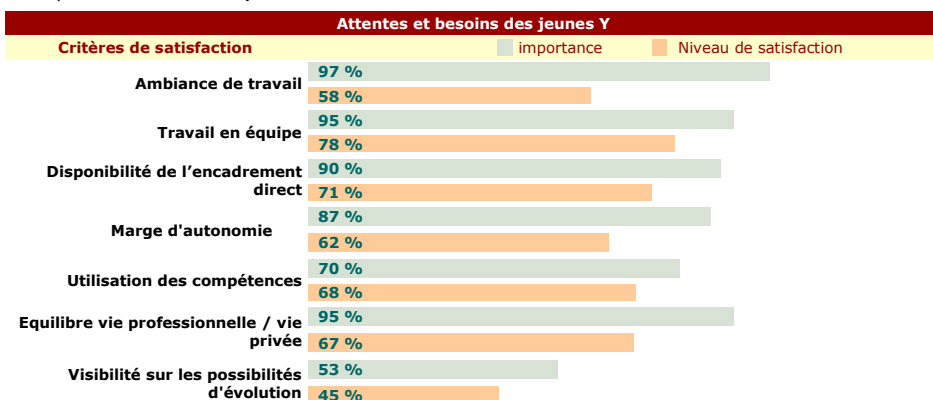
### Réussir l'intégration

Tout le monde s'accorde sur l'importance de la phase d'intégration dans une carrière professionnelle mais il n'y a pas forcément aujourd'hui consensus sur les objectifs, la durée moyenne et plus précisément sur les éléments clés du contenu de celle-ci.

La centaine de jeunes Y interviewée dans le cadre de notre approche place en tête de leurs attentes dans cette phase d'intégration l'ambiance de travail, le travail en équipe, l'utilisation de leurs compétences et la marge d'autonomie.

Nous pouvons mesurer à travers le graphique ci-après l'écart entre l'importance accordée à ces différents critères et les performances qu'ils accordent à leur entreprise... ceci au bout de 3 mois d'ancienneté.

Le plus mauvais score concerne l'ambiance de travail que les jeunes Y situent pourtant au plus haut du classement de leurs préoccupations. L'autonomie et la disponibilité de l'encadrement incarnent aussi deux pistes à forte valeur ajoutée.



Dans l'étude réalisée, un autre décalage existe entre la vision des Y et celle de leurs managers sur les objectifs et priorités de la phase d'intégration. Les jeunes considèrent que celle-ci repose principalement sur la maîtrise de l'organisation, des processus et méthodes de travail... alors que les hiérarques accordent beaucoup plus d'importance dans cette phase à l'appropriation de la culture d'entreprise.

La phase d'intégration doit permettre de transmettre les savoirs, les valeurs et comportements capables de favoriser la sociabilité et l'employabilité des nouveaux arrivants. C'est la position des managers en place. Les jeunes recrues expriment, pour leur part, de la méfiance sur cette nécessité de s'inscrire dans un moule. Le sentiment d'appartenance pour les uns pourrait s'apparenter à de l'endoctrinement pour les autres.

Inutile de dire que la réussite suppose sans doute déjà de se mettre d'accord sur les objectifs visés par ce processus d'intégration et sur le contenu du contrat de confiance à construire sur des bases communes.

### **Les ingrédients du succès**

Nous allons décortiquer les pratiques gagnantes à privilégier dans le cadre de ce processus d'intégration qui prend aujourd'hui une importance accrue dans nos entreprises. En effet, notre enquête nous a permis de constater que plusieurs entreprises de renom avouent la nécessité pour elles de revisiter leur démarche en cohérence avec leur politique de recrutement.

#### **1. Investir dans la phase d'accueil**

Trop souvent, le jeune arrive et il découvre que la logistique de son poste n'est qu'à moitié au rendez-vous. Le micro est là mais il est encore emballé dans son carton. Les personnes de la fonction support sont prévenues mais elles n'interviendront que la semaine suivante. Le « diable est dans le détail » dit-on. Ne recevez pas une nouvelle recrue issue du cocooning sans vous être assuré que les ressources sont là. Mieux vaut retarder son embauche d'une semaine et démarrer de la meilleure des façons.

Une anticipation suffisante permet d'éviter le retard dans la mise à disposition des équipements : de l'organisation du poste de travail (login compris) à la mise à disposition immédiate de la carte du restaurant d'entreprise.

Evidemment, le livret d'accueil fait partie de la trousse de survie qui sera remis immédiatement après l'entrée en fonction. Rendre les choses simples c'est une évidence que nous avons un peu de mal à mettre en pratique.

#### **2. Favoriser la découverte réciproque**

Nous savons que les jeunes Y accordent une place importante à la qualité de la relation et il est important de mettre en relief, dès la première journée, ce qui va contribuer à faire en sorte que le jeune puisse se sentir à l'aise. Le manager est impérativement disponible lors de cette première journée et il ne doit pas déléguer cette fonction d'accueil.

Un entretien informel est de mise pour apprendre à se connaître et ne doutons pas que celui-ci sera d'une toute autre tenue que ceux réalisés lors de la phase de recrutement. Les enjeux ne sont plus les mêmes et l'objectif commun est de réussir ensemble.



Avant d'aborder ce qui relève de la mission confiée et du programme mis en place pour assurer cette prise de fonction, il est indispensable de créer la relation sans perdre de vue que pour impliquer dans la relation, il faut s'impliquer. La confiance ne pourra se gagner que par le souci manifesté de vous découvrir en tant que personne.

Soyez en conscience que cette génération a une habitude de la négociation qui remonte à l'âge le plus tendre... Il est donc essentiel de donner du sens à ce qui n'est pas négociable... dans le fonctionnement quotidien (ce qui a de la valeur pour vous...) et d'évoquer rapidement ce que nous appellerons les zones de conflit potentiel.

Les jeunes n'aiment pas le flou dans la relation et nous savons aussi que leurs attitudes peuvent devenir rapidement déconcertantes : tutoiement, familiarité, humour déplacé, impatience, agressivité dans la manière de s'exprimer.

Nul doute que la prévention est de mise. Définir d'entrée de jeu les règles du jeu et les zones de négociation donne un cadre qui va permettre de construire la relation. Sur quoi êtes-vous prêts à mettre de la souplesse ? Qu'est-ce que vous allez demander en contrepartie ?... A quoi dites vous oui ou non...plus les règles du jeu sont claires, non rigides et connectées à des valeurs et plus la collaboration sera fructueuse.

### 3. Mettre en place un parrainage cohérent

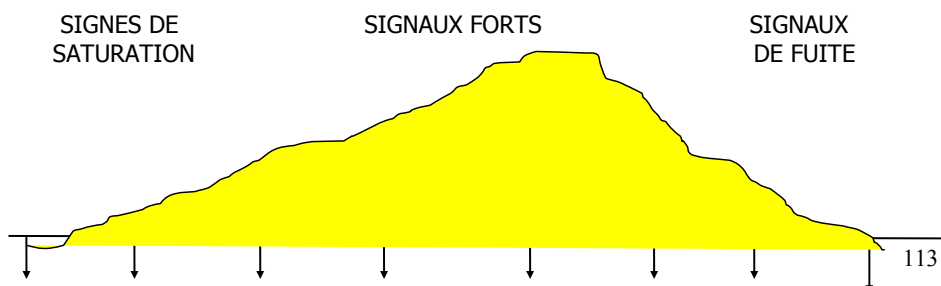
Le parrain est un référent de confiance : il n'est pas hiérarchique, volontaire, conscient du temps et de l'attention qu'il doit consacrer à son filleul. Cette pratique s'inscrit dans la tradition du matelotage et une certaine forme du compagnonnage.

Il serait dangereux de déléguer le soin d'accueillir et de cadrer la relation sur les règles du jeu à un parrain quelque soit son efficacité.

Ensuite, le parrain va rapidement intervenir et il est important de définir avec lui la délimitation de sa mission. Il s'agit d'une mission de confiance et il est clair que celle-ci sera confiée à un collaborateur qui dispose pleinement de la vôtre. Nous savons les dégâts occasionnés par un parrain indélicat qui d'une manière consciente ou inconsciente diffuse des informations qui vont avoir pour effet de dévaloriser l'organisation en place, voire le management.

L'expérience montre qu'il est indispensable de consacrer du temps avec le parrain pour définir les domaines d'intervention, les règles de confidentialité ou bien encore vos attentes dans le domaine du reporting et du devoir d'alerte.

Le parrain joue un rôle clé dans le repérage des signaux d'alerte par l'observation quotidienne qu'il peut faire des comportements de son filleul mais aussi par les informations qu'il recueille auprès des autres membres de l'équipe sur l'intégration du nouveau. Vous pouvez utilement partager ce schéma avec le parrain pour le sensibiliser sur son rôle et sur les signes avant-coureurs de problème.



Erreurs contestation    refus de    revendication    conflit    conflit    travail    apathie  
                                  progression    moyens    hiérarchique    horizontal    partiel

Ce schéma met l'accent sur l'importance des signaux faibles et l'importance de pouvoir le plus tôt possible identifier les difficultés d'intégration. Une erreur anormale ou bien la simple contestation d'un fait évident peuvent parfois nous alerter sur un malaise qui va faute d'une prise en charge rapide se transformer en une posture qui deviendra au fil du temps plus délicate à gérer : refus d'apprendre, revendication de moyens supplémentaires pour agir ou bien encore attitude critique vis-à-vis de l'encadrement en place.

#### 4. Préparer votre équipe

La préparation de l'arrivée du nouveau relève des aspects matériels mais plus encore de la dimension humaine. Il est évident que le jeune aura à faire lui-même son baptême d'intégration mais la préparation va rendre celui-ci plus aisé.

Une présentation immédiate dès son arrivée fait partie des convenances mais celle-ci ne doit pas être un enjeu en soi. Ne précipitez pas dès le premier jour un déjeuner avec l'équipe qui pourrait accroître la confusion. Laissez votre collaborateur prendre ses marques dans l'équipe, et celle-ci prendre connaissance de lui par elle-même. Il faut savoir ménager vos collaborateurs qui, eux aussi, voient arriver dans leur quotidien un intrus. Un jeune d'ailleurs qui, par ses comportements désinvoltes, pourrait se créer rapidement quelques inimitiés. Sachez également responsabiliser votre équipe : remontée d'information sur l'intégration et le travail du nouveau collaborateur, et appel à l'entraide si celui-ci a besoin d'un accompagnement particulier.

#### 5. Concilier autonomie et supervision étroite

La première semaine de la phase d'intégration permet de faire découvrir d'une manière structurante l'environnement professionnel dans lequel le jeune va se mouvoir, l'organisation interne et ses processus de travail. Le parrain détermine l'ordonnancement en fonction de son expérience et il contribue à veiller à l'atteinte des objectifs visés pour chacune des étapes.

Dans cette démarche, une rencontre est à prévoir à fréquence régulière. Rapprochée au départ, celle-ci deviendra plus éloignée au fil du temps. Toutefois, toutes les semaines un débriefing s'impose : qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, qu'est-ce qui a besoin d'être appris, compris, intégré ?...

Une manière de sentir la température et de veiller au respect des objectifs visés. C'est l'opportunité de pouvoir progressivement clarifier sa mission, les rôles et comportements attendus, et de pouvoir ensuite définir des objectifs précis pour baliser le chemin à parcourir.

#### Les aménagements à prévoir avec les Y

Nos entreprises ont la religion de l'outil et c'est souvent la limite que nous percevons dans l'analyse faite des pratiques actuelles. L'ambition est de construire de superbes approches qui parfois restent à l'état de projet ou dans lesquels on oublie les fondamentaux. On clarifie alors plus volontiers le processus et les méthodes à utiliser que l'esprit à promouvoir.

La réflexion réalisée avec les jeunes Y privilégie quelques éléments nouveaux que nous vous proposons d'incorporer dans vos pratiques :

- Co- construire le parcours d'intégration

L'idée ici consiste à sortir de la rigidité de nos systèmes qui sont souvent fort ingénieux mais qui trouvent leurs limites par l'absence d'individualisation. Pourquoi ne pas construire avec l'intéressé les étapes de son processus d'intégration, suite au hors d'œuvre concocté par vous lors de sa première semaine. L'ordre des activités, le rythme et les modalités d'accès pourront être assez différents du choix recommandé par la DRH. Pas de temps mort dans un programme qui va sans doute panacher et varier les activités et mettre en œuvre rapidement des contacts avec d'autres jeunes. Faites du lien, mettez le en connexion.

Les entreprises remettent aux nouveaux arrivants un livret d'accueil, certes bien fait, mais dont la lecture linéaire lasse rapidement. Une version électronique présentée sous forme d'un blog avec des mots clés et les conseils des jeunes nouvellement recrutés est plus en phase avec les attentes. Sa mise à jour deviendra évidente puisque le jeune sera incité à y participer lui-même.

Une telle approche génère certainement une modification dans le choix du parrain. Le collaborateur expérimenté en qui vous avez pleinement confiance compte tenu de son parcours et de l'attachement qu'il manifeste à l'entreprise n'est pas exactement le type de parrain que souhaite le jeune. Il va aller plus naturellement vers ses pairs que vers ses pères. Ce mauvais jeu de mots pour glisser l'idée que le fait de confier ce jeune à un autre jeune déjà intégré n'est pas forcément la plus mauvaise solution pour vous.

- Développer la communication informelle

Notre approche de l'intégration accorde souvent beaucoup d'intérêt à la communication formelle avec un planning d'entretiens programmés qui assure le suivi du plan d'intégration mis en place. Evidemment, ces entretiens sont d'une grande utilité et les jeunes regrettent souvent, d'ailleurs après, de les voir s'espacer jusqu'à parfois aboutir à leur disparition pure et simple.

Toutefois, nous voudrions ici rappeler l'importance avec les jeunes Y de ses petits moments d'intimité qu'apporte la communication informelle.

Si on veut gérer des personnalités, il est important de les connaître. Beaucoup de manager se limite à ne connaître que le contributeur. Ne pas connaître l'histoire de vie de son interlocuteur donne des limites à la relation. Ce n'est pas dans ses moments un peu solennels que sont les entretiens formels style bilan d'étape que vous apprendrez ce qu'il est utile de savoir sur l'environnement familial de l'intéressé, les faits marquants de son parcours personnel.

Etre en soutien du nouveau collaborateur est une évidence qui s'avère difficile à concilier avec les impératifs du quotidien. Là encore, le parrainage ne signifie pas que le hiérarchique direct n'a plus besoin d'être au contact. Les résultats de notre enquête montrent bien l'importance accordée à la disponibilité du n+1. N'hésitez pas à lui dire "ma porte reste ouverte...", tout en sachant qu'il ne va pas la franchir si la confiance n'est pas instaurée. La pause café représente un moment hautement stratégique. Nul besoin de formaliser ce rendez-vous mais ne tomber pas non plus dans le systématisme d'un contact qui perdra rapidement de son éclat.

- Donnez lui la possibilité d'exprimer sa créativité

Ca y est, votre stagiaire commence à prendre de l'assurance. Il a le sentiment de ne plus avoir besoin des autres. Il est temps maintenant de le laisser voler de ses propres ailes !... Confier lui une mission importante, et laissez-le suivre son idée jusqu'au bout. Cette mise en situation fait partie de l'apprentissage. Vous apprendrez des choses intéressantes sur sa manière de réagir face à une situation, il va apprendre sur ses propres aptitudes ou difficultés. Une manière parfois intéressante pour faire passer quelques messages sur l'écoute active, la patience et la nécessité de donner du temps au temps.

Dans certaines entreprises au Québec, les professionnels chevronnés peuvent choisir parmi les jeunes arrivants un parrain numérique pour l'aider à se familiariser aux nouvelles technologies. Une manière d'utiliser leurs aptitudes et de favoriser les liens entre générations. La société Boulanger en France mobilise les capacités du débutant sur des thèmes sociétaux tels que les enfants défavorisés ou les jeunes en difficulté.

Le rapport d'étonnement contribue aussi à cette volonté de faire appel dans cette phase d'intégration à l'esprit critique et la créativité des jeunes recrues. Le manager affiche ainsi clairement sa volonté d'impliquer le jeune dans l'innovation et la remise en cause de l'organisation.

La démarche utilisée est souvent la suivante :

1. Le manager propose à la jeune recrue de lui transmettre dans un délai maximum de 30 jours un rapport d'étonnement (voir contenu ci-après) et de noter au fur et à mesure ses constats et propositions.
2. Le collaborateur remet à l'échéance une copie de son rapport d'étonnement à son supérieur direct, à son parrain et à la direction des RH.
3. La nouvelle recrue présente oralement son rapport d'étonnement dans la semaine suivant la remise du rapport écrit. Cette présentation est conçue comme une réunion d'écoute, de découverte. Le but consiste, dans un climat convivial à valoriser la créativité du nouveau collègue, non de la juger.

**RAPPORT D' ETONNEMENT**

1. Qu'est-ce qui vous surprend dans notre entreprise ?...
2. Quel est le point fort qui vous étonne le plus ?...
3. Quel a été pour vous le point faible le plus inattendu. ?...
4. Qu'est-ce qui, selon vous, dans les pratiques actuelles devrait être abandonné prioritairement ?...
5. Si vous aviez une baguette magique, quelle serait votre première innovation dans notre entreprise ?
6. Qu'est-ce qui étonne dans la manière dont nous servons nos clients ?
7. Quelle est la force de nos produits et de nos services que vous ne soupçonniez pas avant d'intégrer notre entreprise ?
8. Quelle est la faiblesse ou le manquement qui vous inquiète le plus dans nos produits et services ?

En synthèse, les points clés qui assurent la réussite d'un manager dans le parcours « initiatique » du jeune Y :

Les pratiques à privilégier	Les pratiques à proscrire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le premier acteur de l'intégration doit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négliger l'importance de l'organisation</li> </ul>

<p>être le jeune lui-même. Inscrivez vous dans une démarche de concertation avec lui pour construire le processus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soyez clair dès le démarrage sur vos exigences et les règles du jeu qui ne sont pas négociables : horaires, tenue vestimentaire,...</li> <li>• Définir le bon niveau de proximité relationnelle pour être présent sans être omniprésent</li> <li>• Faites appel à ses compétences et à sa créativité pour enrichir votre dispositif d'intégration et utiliser efficacement son esprit critique</li> </ul>	<p>matérielle lors de l'accueil du nouveau et la préparation de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas clarifier la mission du parrain ou vouloir lui déléguer un rôle qu'il ne peut pas remplir à la place du hiérarchique.</li> <li>• Ne pas être attentif aux signaux faibles et aux possibilités d'intervenir le plus en amont possible lorsqu'une difficulté apparaît</li> <li>• Oublier les vertus de la communication informelle et la complicité qui va vous permettre de connaître la personnalité de votre interlocuteur</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Chapitre 6 Pilotage Quotidien

Le management au quotidien.

Vos jeunes gens ont été recrutés, intégrés de la meilleure des façons, il vous reste aujourd'hui à les piloter au quotidien.

Le pilotage est le maître mot de la relation professionnelle avec les Y.

Le vrai patron reconnu pour ses compétences managériales aura renoncé à donner des ordres.

Pas si simple comme exercice car ce renoncement s'accompagne de l'absolue nécessité de donner un cap, de choisir les jalons et les indicateurs garants du résultat de création de valeur.

Pour vous guider dans cet exercice, nous vous proposons d'avoir une réflexion préalable sur la posture managériale tout d'abord, puis de faire un zoom sur la stratégie de pilotage par objectifs, et enfin de vous alerter sur les points particuliers à travailler pour un fonctionnement optimal avec les Y.

### Posture managériale au quotidien

<b>-Les fondamentaux de l'animation</b>	
<b>COMPORTEMENTS GAGNANTS</b>	<b>COMPORTEMENTS CONTRE PRODUCTIFS</b>
S'approprier les orientations de l'entreprise et en être le porte parole	Redescendre de manière impersonnelle l'information comme une norme qui s'impose à tous
Incarner une vision positive et motivante de l'avenir	Dramatiser le devenir et être dubitatif sur les choix de l'entreprise
Communiquer de l'enthousiasme pour donner envie d'agir	Se limiter à la rationalité des chiffres et des procédures
Considérer le collaborateur comme une force de proposition	Cantonner l'équipe dans un rôle de production
Définir des défis ambitieux mais réaliste tenant compte du profil de l'équipe	Considérer que les objectifs constituent un état de fait et qu'ils s'appliquent à tous de la même manière

Privilégier le pour quoi des réussites à venir de manière à mettre en évidence les opportunités	Analyser dans le détail les motifs des mauvaises performances et rechercher la culpabilisation des intéressés
Clarifier les règles du jeu	Piloter à vue
Laisser des marges de négociation pour prendre en compte les idées et suggestions des collaborateurs	Imposer votre manière de faire en ayant pour but de démontrer la qualité de vos idées et méthodes
Partager l'information et jouer la carte de la transparence	Garder pour soi l'information de manière à conserver un temps d'avance
Définir des objectifs précis mais associer dans la détermination des moyens	Donner des directives qui ne laissent pas de place aux initiatives
Privilégier l'équité plutôt que l'égalité	Définir le même niveau d'exigence vis à vis de chaque personne
Favoriser la remontée d'information par la mise en place d'échanges informels	Garder de la distance et limiter votre communication à ce qui est nécessaire au fonctionnement
Encourager les efforts et valoriser les performances par un suivi personnalisé	Considérer les bonnes performances comme une chose normale
Etre agréable et stimulant dans sa manière de se comporter avec l'équipe	Mettre la pression ou transférer son propre stress sur les autres
Respecter les personnes et faire des différences un enrichissement	Modeler chaque collaborateur à son image
Montrer que vous avez besoin des autres et que la réussite est une affaire collective	Prouver sans cesse aux autres votre supériorité sur le plan technique

Les entreprises les plus performantes forment leurs managers à ces dimensions. Mais le pilotage des jeunes exige non pas un survol de la posture mais une « obsession posturale » au quotidien. A cet effet le manager de Y gagnera en outre à intégrer les 10 commandements du pilotage, terminologie empruntée à la marine pour l'occasion.

Nous avons traduit ce que cela signifie en termes d'action, et nous vous proposons des exemples d'indicateurs de performance sur chacun de ces points

## Chapitre 6 Pilotage Quotidien

Le management au quotidien.

Vos jeunes gens ont été recrutés, intégrés de la meilleure des façons, il vous reste aujourd'hui à les piloter au quotidien.

Le pilotage est le maître mot de la relation professionnelle avec les Y.

Le vrai patron reconnu pour ses compétences managériales aura renoncé à donner des ordres.

Pas si simple comme exercice car ce renoncement s'accompagne de l'absolue nécessité de donner un cap, de choisir les jalons et les indicateurs garants du résultat de création de valeur.

Pour vous guider dans cet exercice, nous vous proposons d'avoir une réflexion préalable sur la posture managériale tout d'abord, puis de faire un zoom sur la stratégie de pilotage par objectifs, et enfin de vous alerter sur les points particuliers à travailler pour un fonctionnement optimal avec les Y.

### Posture managériale au quotidien

<b>-Les fondamentaux de l'animation</b>	
<b>COMPORTEMENTS GAGNANTS</b>	<b>COMPORTEMENTS CONTRE PRODUCTIFS</b>
S'approprier les orientations de l'entreprise et en être le porte parole	Redescendre de manière impersonnelle l'information comme une norme qui s'impose à tous
Incarner une vision positive et motivante de l'avenir	Dramatiser le devenir et être dubitatif sur les choix de l'entreprise
Communiquer de l'enthousiasme pour donner envie d'agir	Se limiter à la rationalité des chiffres et des procédures
Considérer le collaborateur comme une force de proposition	Cantonner l'équipe dans un rôle de production
Définir des défis ambitieux mais réaliste tenant compte du profil de l'équipe	Considérer que les objectifs constituent un état de fait et qu'ils s'appliquent à tous de la même manière
Privilégier le pour quoi des réussites à venir de manière à mettre en évidence les opportunités	Analyser dans le détail les motifs des mauvaises performances et rechercher la culpabilisation des intéressés
Clarifier les règles du jeu	Piloter à vue
Laisser des marges de négociation pour prendre en compte les idées et suggestions des collaborateurs	Imposer votre manière de faire en ayant pour but de démontrer la qualité de vos idées et méthodes
Partager l'information et jouer la carte de la transparence	Garder pour soi l'information de manière à conserver un temps d'avance

Définir des objectifs précis mais associer dans la détermination des moyens	Donner des directives qui ne laissent pas de place aux initiatives
Privilégier l'équité plutôt que l'égalité	Définir le même niveau d'exigence vis à vis de chaque personne
Favoriser la remontée d'information par la mise en place d'échanges informels	Garder de la distance et limiter votre communication à ce qui est nécessaire au fonctionnement
Encourager les efforts et valoriser les performances par un suivi personnalisé	Considérer les bonnes performances comme une chose normale
Etre agréable et stimulant dans sa manière de se comporter avec l'équipe	Mettre la pression ou transférer son propre stress sur les autres
Respecter les personnes et faire des différences un enrichissement	Modeler chaque collaborateur à son image
Montrer que vous avez besoin des autres et que la réussite est une affaire collective	Prouver sans cesse aux autres votre supériorité sur le plan technique

Les entreprises les plus performantes forment leurs managers à ces dimensions. Mais le pilotage des jeunes exige non pas un survol de la posture mais une « obsession posturale » au quotidien. A cet effet le manager de Y gagnera en outre à intégrer les 10 commandements du pilotage, terminologie empruntée à la marine pour l'occasion. Nous avons traduit ce que cela signifie en termes d'action, et nous vous proposons des exemples d'indicateurs de performance sur chacun de ces points



10 COMMANDEMENTS	Traduction	Exemples d'indicateurs
1) Voici le cap !	Chacun des jeunes gens y voit clair sur la mission du service, et les enjeux	J'ai coproduit avec eux une charte des pratiques gagnantes
2) Et les escales	Les jalons sont clairs, compris et à courte échéance.	-Chaque critère est connu et partagé
3) La vie du Bord	Il est de ma responsabilité d'assurer une atmosphère dynamique et conviviale	-les membres de mon équipe sont prêts à rester 5minutes de plus après une réunion pour échanger
4) hardi, moussaillon	Je suis en assistance technique et affective de mes jeunes	-j'ai un plan d'assistance pour chacun
5) Le capitaine a de grandes oreilles	L'écoute attentive est une qualité que je développe.	-J'ai identifié consciemment les 3 qualités et points de progrès de chacun
6) les équipiers ont des idées	Je fais en sorte que les jeunes gens puissent prendre des décisions par rapport à leur travail	-Sur une échelle de 1 à 10 de l'autonomie, mes jeunes gens sont tous à 6 ou plus
7) Le jeune équipier est une personne	Quand je communique avec une jeune personne, je prends en compte sa personnalité, sa vie, et son avis	-Je connais plusieurs détails personnels sur chacun
8) Chic, un iceberg !	Chaque difficulté est systématiquement débriefée.	-Des erreurs, oui, mais pas deux fois la même
9) une chanson pour étarquer	Plus le travail est difficile et plus je mets en œuvre des outils de stimulation, challenge, défi, soutien collectif	-la fierté de réussir est perceptible chez mes jeunes
10) pas de cambusier à la table à cartes	Je me suis donné les moyens de jauger les capacités de mes jeunes gens. Je leur confie des tâches en rapport avec leurs aptitudes.	-Peu de mauvaises surprises par rapport à la qualité du travail.

A l'aise dans votre costume de capitaine de Y ? Il est temps alors de passer à l'enchaînement des manœuvres.

Le management par objectif outre ses qualités démontrées ces quelques 20 dernières années est un outil particulièrement adapté à la jeune génération. Nous vous proposons de passer en revue les points clés, pour faire ensuite quelques recommandations d'évolution :

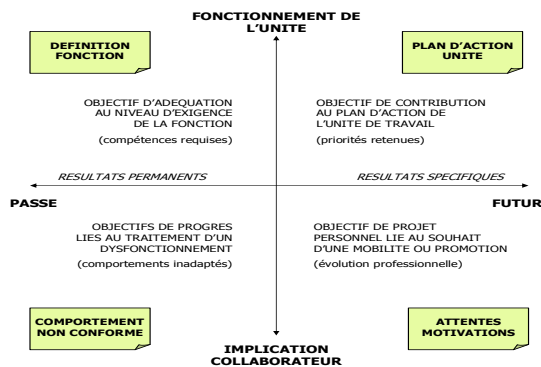
Nous allons aborder ce sujet au travers de la démarche SMART, Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et inscrit dans le temps.

### La stratégie de pilotage

La première question consiste à définir les objectifs à déterminer au jeune et l'approche suivante nous permet de rappeler que la définition de fonction ou lettre de mission va être le référentiel de base pour hiérarchiser les principaux résultats à atteindre.

## TYPLOGIE DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

Un collaborateur se verra plutôt confier dans un premier temps des objectifs d'adéquation au niveau d'exigence de la fonction et de progrès (partie gauche du tableau). Avec l'expérience, les objectifs fixés concerneront par la suite sa contribution au plan d'action de l'unité puis son projet de développement personnel.



La nature et le niveau de l'objectif est à définir en fonction du profil du collaborateur. Le collaborateur peut être impliqué dans le processus de fixation des objectifs, il l'est encore plus souvent dans le choix des moyens à mettre en œuvre.

Thera Conseil

11

Manager une équipe

La nature et le niveau de l'objectif est à définir en fonction du profil du collaborateur. Le collaborateur peut être impliqué dans le processus de fixation des objectifs, il l'est encore plus souvent dans le choix des moyens à mettre en œuvre.

Le processus de management par objectif : les points clés.

1) La sémantique d'objectif est claire

Un objectif est ce qui jalonne un itinéraire. Il est possible de le décrire simplement.

Plusieurs moyens sont possibles pour y arriver.

Il se décline en termes d'être ou de faire pour l'entreprise :

Etre ou rester numéro 1

Avoir un chiffre d'affaire doublé en 2 ans

Signer plus de X contrats

L'**ambition** se doit d'être au rendez-vous. Qui est prêt à donner le meilleur de soi-même pour des choses faciles ?

2) L'objectif est formulé et formalisé.

Dans sa dimension résultat à atteindre.

Il est daté (échéance), affecté (à la personne) et le périmètre est clair (quoi ?)

En d'autres mots il est donc **spécifique**.

- 3) Il est décliné en plans d'actions  
C'est à cet endroit que les éléments de moyens entrent en jeu. Comment va-t-on jouer, avec quelles ressources, quels outils,  
C'est aussi l'occasion de vérifier que l'objectif est **réaliste**
- 4) Il est vendu à la personne en charge  
Accord, compréhension, complétude du périmètre ont fait l'objet d'un entretien formalisé.
- 5) il fait l'objet d'un plan de suivi dans lesquels des sous-objectifs, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été introduits. Naturellement les points d'entretiens ont été prévus dans l'agenda du collaborateur et de son hiérarchie. L'atteinte des résultats est donc **mesurable et est inscrit dans le temps**.

Les entreprises les plus performantes ont adopté avec succès le management par objectif, qui remplace avantageusement le taylorisme orienté « moyens »

#### Les évolutions souhaitables avec les Y

Toutefois quelques évolutions sont souhaitables avec la jeune génération pour le rendre encore plus performant.

- 1) l'objectif est plus puissant avec nos jeunes gens s'il est connecté avec leurs valeurs ou leur projet de développement  
  
Ainsi, un constructeur automobile gagnera à adjoindre un objectif d'écologie à ses objectifs de fabrication ou de vente.  
De la même manière, il est utile d'intégrer assez rapidement dans le processus de fixation d'objectif les projets de l'intéressé.
- 2) La fixation d'objectifs est encore trop souvent une opération Top down ou la Direction impose sa vision.  
Avec les jeunes gens, sans préjuger d'un arbitrage ultime, il est beaucoup plus puissant de les associer à la démarche lors d'un brainstorming en amont de la démarche de fixation d'objectifs.
- 3) Laisser de la marge de manœuvre sur les moyens. Agiles en termes de technologie, ils sont à même d'innover à la marge du projet.
- 4) le rythme Entretien annuel/Entretien de progrès annuel n'est pas adapté au rapport au temps des Y. Mieux vaut prendre ½ heure par mois sur les sous objectifs que 3 heures à mi-parcours.
- 5) L'auto-évaluation

Une mine d'or de progrès pour les dimensions comportementales. Einstein a dit « on ne règle pas un problème au niveau où il se situe, on le règle au niveau au dessus »

Travailler la dimension au dessus du geste de base est un levier très puissant de la performance, quelle soit sportive ou à l'intérieure de la sphère du travail.  
Vous trouverez ci-après deux exemples de schémas, l'un emprunté au monde du sport, l'autre emprunté au monde de l'entreprise.

## Démarche d'auto-évaluation

La démarche d'auto-évaluation proposée ici pour les jeunes Y vise deux finalités :

- Amener les jeunes à analyser ce qui va leur permettre de progresser sans pouvoir s'appuyer sur un cadre pré-établi et impersonnel : on ne peut pas jouer sur la facilité et on est obligé de mener une vraie analyse de ce qui est constitutif de la performance. Lors d'un échange de ce type, le manager ne doit pas dépasser les 20% de temps de parole. Il doit écouter.
- On s'approprie plus facilement ce que l'on détermine soi-même et qui fait sens pour soi d'où la nécessité pour le manager de ne pas induire sa propre vision. Les critères sont choisis par la personne, pas imposés (car cela revient à fixer des objectifs et détruit la dynamique d'appropriation).
- On joue sur une dimension concrète et positive puisqu'on s'interroge sur les solutions de notre réussite et qui sont des acquis transposables.

Cette approche est centrée sur le collaborateur et ses propres ressources plutôt que sur le processus. Elle consiste à partir des atouts de la personne pour aller vers la performance à atteindre (l'objectif visé) et non pas l'inverse ce qui est souvent l'approche utilisée.

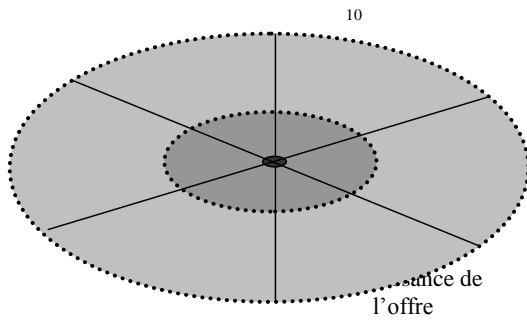
*L'approche consiste donc à prendre le schéma en araignée vierge pour faire identifier les différents leviers.* Mode opératoire pour l'utilisation des schémas araignées

1) apprendre à questionner, ne pas imposer

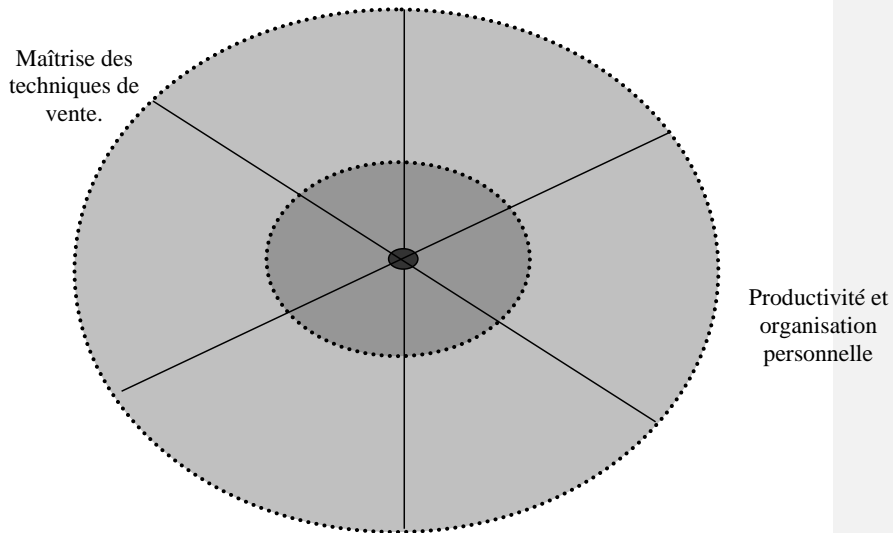
) Pour questionner, le manager va utiliser des questions ouvertes, commencer par quelque chose de facile, ne pas induire des réponses mais le cas échéant reformuler tel quel ce qui a été dit.

En cas de confusion, on peut demander à la personne de creuser le critère. A quelle notion plus profonde correspond-t-elle ?

- 2) Demander au collaborateur de déterminer les 7 qualités à développer pour atteindre l'objectif avec le moins d'effort possible.
- 3) Demander au collaborateur de s'auto-évaluer sur chacun de ces points sur une échelle de 1 à 10 (marge de progression forte à faible)
- 4) Demandez-leur des plans d'actions en face de chacun de ces items



#### EXEMPLE D'AUTO EVALUATION D'UN JEUNE VENDEUR



Confiance en soi

125  
Respect des procédures

*L'objectif de notre jeune vendeur : réaliser son Chiffre d'affaires et sa marge. Ce schéma a été réalisé en coopération avec son manager. Cet outil va permettre aux deux d'être en permanence en ligne avec les critères clé de succès et de travailler le geste.*

<b>Outil de questionnement pour le manager</b>
<i>Comment pourrais-tu faire pour grappiller un point sur cet item ?</i>
<i>Sur quelles ressources vas-tu t'appuyer ?</i>

<p><b>Connais-tu quelqu'un qui est particulièrement doué dans ce domaine ? Comment fait-il ? Qu'est ce que tu pourrais faire de ce savoir-faire ?</b></p>
<p><b>Vois-tu quelque chose dans l'environnement qui t'empêche de réussir dans ce domaine ? Comment pouvons-nous surmonter cette difficulté ensemble ?</b></p>
<p><b>Qu'est-ce qui te permettra de savoir que tu es sur la bonne voie dans ce domaine ?</b></p>
<p><b>Par quoi vas-tu commencer ?</b></p>

**Faites leur confiance sur leur capacité à connaître leurs points forts et faibles...et à progresser !**

Exemple de plan d'action d'un collaborateur

**Connaissance de l'offre**

- Faire une synthèse par mois
- Demander à un collègue si c'est clair et synthétique
- Travailler sur le dossier X qui demande une connaissance approfondie d'une partie de l'offre produit.
- Demander à Sylvain, technico-commercial de 50 ans d'accorder une heure de son temps pour faire la genèse de l'offre actuelle.
- Assister à la prochaine session de formation

Exemple de plan d'assistance et de suivi

**Questions du manager**

Très bien, maintenant regardons comment je peux t'aider par rapport à cela. Quel serait le bon rythme pour regarder avec toi, une fois par mois, une fois tous les 2 mois ? Comment vois-tu cela ? En vrai, en virtuel, par mail ? As-tu besoin de moi en termes de ressources, de formation ? Quand, comment, qui, quoi ?

Recommandations :

Formalisez ce sur quoi vous vous mettez d'accord.  
Ne laissez pas reposer vos engagements, et regardez les miracles s'accomplir.

En synthèse, la posture managériale qui s'impose face à l'arrivée de ces jeunes gens est simplement celle de l'excellence, mais teintée du développement d'une sensibilité nouvelle, d'un savoir être plus affuté.

Dans la pratique de fixation d'objectifs, la gestion du temps des Y plus rapprochée doit être intégrée. Une association plus complète des jeunes gens aux processus de décision est à adopter.

Les outils d'auto-évaluations sont puissants, particulièrement adaptés à leurs besoins de se prendre en responsabilité.

Les pratiques à privilégier	Les pratiques à proscrire
Privilégier le fond à la forme afin de se mettre au niveau de leurs attentes, en termes de valeurs, de mission	Le top-down de descente d'objectifs
Associer les jeunes gens à leur propre progression, notamment sur l'aspect comportemental	Confondre résultats et moyens d'y arriver
Ajuster les temps forts de l'année/ tout projet ou action devient l'occasion d'un mini entretien de progrès.	S'en tenir stricto sensu au rythme d'entretien annuel
Adopter une attitude de service qui s'inscrit dans des règles de fonctionnement.	Faire à la place de l'autre

## Chapitre 6 RECADRAGE

Avons-nous été assez clairs ? Oui cette génération a une autre relation au travail et aux règles de manière générale. Toutefois, il est bon de rappeler qu'ils n'ont rien contre la règle à condition qu'elle ait du sens pour eux (génération Why oblige) et aussi qu'elle soit explicite.

Nos entreprises souffrant parfois d'une sédimentation et une multiplication de règles, il se peut que l'exigence de cette génération soit une bonne occasion de faire le tri dans certaines injonctions qui peuvent s'avérer paradoxales.

Car il est utile de le souligner : trop de règles du jeu tue le jeu. Dans son champ de responsabilité, c'est donc au manager de cadrer ce qui n'est pas négociable et s'applique dans tous les cas de figure, et la philosophie générale qui l'anime pour les règles qui n'interviennent que de manière exceptionnelles dans le pilotage.

Recadrer suppose donc que l'on ait cadré, donc explicité les règles du jeu fondamentales.



Il est donc important pour un manager de Y d'être très au fait des meilleures techniques de cadrage et recadrage.

Dessin N°6 : demande du rapport aux exportations

Nous vous proposons de passer en revue les meilleures pratiques posturales, puis de faire un zoom sur le processus en lui-même, avant de mettre en exergue les points les plus importants dans la relation avec les jeunes gens.

#### Pratiques posturales :

0) recadrage suppose cadrage !

Cadrer, c'est donc expliciter les règles du jeu, donc avoir exprimé à quoi je dis oui, ou non.

Un cadrage efficace comportera utilement 3 champs d'investigation et d'expression :

Le cadrage de l'organisation (horaires, règles du jeu RH, règlement intérieur ETC.)

Le cadrage de la relation (tutoiement ou vouvoiement, gestion des alertes, circulation de l'information)

Le cadrage des valeurs (les comportements loués ou bannis)

1) Sifflez tous les hors jeux !

Si vous êtes amenés à envisager un recadrage, c'est bien que quelque chose ne cadre plus avec la règle :. Infraction au règlement intérieur, retards répétés, absentéisme, non respect des consignes ou des objectifs.

Le manager est le garant des règles du jeu. Il est bon de le répéter : sans règles, pas de jeu, sans arbitre, pas de sport !

Endossez donc le costume avec courage et fierté. Soyez-vous même au clair avec vos stratégies d'évitement préférées qui sont au nombre de 3 :

<b>-Fuite</b>
Quelques symptômes de la fuite :
Je fais comme si je n'avais rien vu, ou je me dis cela n'est pas si grave, ou plus subtil encore je compare avec les pratiques déviantes d'autres services ou collègues. Je me dis que c'est un problème qui n'empêche pas de produire ou qui est du ressort de tel ou tel direction fonctionnelle.
<b>-Agressivité</b>
Quelques symptômes de l'agressivité :
J'utilise l'ironie, la critique acerbe. Je manifeste par la bouderie, ou de l'hostilité.
<b>-Manipulation</b>
Quelques symptômes de la manipulation :
Je repousse aux entretiens d'évaluation le fait de relever le manquement aux règles.
Je note le problème mais en fais part en collectif alors que le problème est individuel

Recadrer suppose le développement de l'assertivité du manager. Savoir tout dire et le dire bien, décider de le faire, et agir.

## 2) éviter les interventions à chaud

Il y a des chances pour qu'un manquement d'un de vos collaborateurs vous ait mis en colère, que l'action ou l'intention soit venue fouler aux pieds l'une de vos valeurs. La colère porte en elle le message de changement qui est à apporter, mais la charge émotionnelle peut troubler votre jugement et votre communication.

Ennuyé-agacé-contrarié-sérieusement contrarié-en colère- fou de rage. Déterminez votre positionnement sur l'échelle de la colère.

Si vous êtes plus qu'agacé, n'intervenez pas à chaud mais prenez Rendez-vous avec la personne.

## 3) Mieux vaut prévenir que guérir

Plus le manager intervient tôt sur le comportement déviant et moins il ya des chances que celui-ci ne s'installe. En outre, il est beaucoup plus facile car moins chargé émotionnellement d'intervenir dès les premiers symptômes, fermement et en douceur.

## 3) Préparez l'entretien

Qu'est-ce qui vous a plus qu'agacé ? En quoi est-ce un problème pour vous ? Quelles sont les conséquences du geste du collaborateur ? Voici les premières questions qu'un manager doit se poser.

Dans quel champ se situe le manquement du collaborateur, SAVOIR/VOULOIR/POUVOIR

L'intervention aura une intensité plus élevée dans le champ du VOULOIR

Puis collectez les informations nécessaires et vérifiez si besoin est.

Elaborez votre argumentaire.

Préparez les étapes de l'entretien

Un entretien préparé avec soin vous permettra de développer l'assertivité, et l'efficacité de votre intervention, en renforçant votre confiance et la mesure de la justesse de l'acte de recadrage.

A cet effet, nous vous proposons un récapitulatif des meilleures pratiques de l'entretien.

Pour que l'entretien se déroule dans une atmosphère cordiale bénéfique aux deux parties, le responsable doit avoir une attitude qui tienne compte des **douze principes** suivants :

1. S'efforcer **d'être concret** et fonder son "jugement" sur les **actes et faits** essentiels plutôt que sur les comportements ou éléments de la personnalité
- 2 Faire un bilan précis et complet de façon à dissiper les équivoques et les malentendus que l'on n'a pas eu le temps, ou que l'on ne s'est pas donné la peine de résoudre au jour le jour
- 3 Eviter de donner à l'intéressé le sentiment que l'**opinion** exprimée est **définitive** et qu'elle le suivra tout au long de sa carrière
- 4 Faire en sorte que l'entretien se déroule dans un climat de **confiance** et une volonté commune de faire évoluer les performances
- 5 Ne pas donner à l'apprécié l'impression qu'il passe devant un **tribunal** : éviter les formulations en termes de critiques ou de menaces, laisser à l'intéressé la possibilité de sauver la face
- 6 Tenir compte du fait que chacun a un **besoin d'estime**. Evoquer les résultats positifs avant ceux qui ne le sont pas. Les jugements critiques provoquent des **réactions affectives** telles que l'agressivité, l'opposition, le refus, le blocage, la fuite, le silence,...
- 7 **Rassurer** risque d'aller à l'encontre du but recherché. Si l'on rassure au départ l'intéressé, il y a des chances qu'il ne comprenne pas, par la suite, ce qui va et ce qui ne va pas
- 8 **Admettre** les désaccords : le but n'est pas d'arriver à tout prix à un accord, mais il faut nécessairement parvenir à un certain degré de compréhension réciproque

9 **Ne pas faire des promesses** de promotion et d'augmentation. Il convient cependant de rechercher en commun toutes les dispositions de nature à améliorer le travail de l'intéressé

10 **Eviter toute comparaison** de l'intéressé avec ses collègues, au cours de l'entretien

11 Etre en permanence préoccupé par la nécessité du dialogue. L'appréciateur doit s'efforcer d'**écouter** et de **comprendre** les points de vue et les souhaits exprimés par l'intéressé

12 Ne jamais oublier que **l'entretien n'est pas une fin** en soi, mais un moyen pour clarifier des situations et résoudre d'éventuels problèmes

4) Menez l'entretien

C'est le manager qui pilote, ne vous laissez pas embarquer sur d'autres terrains de jeu

5) Faites en le suivi.

Un entretien de recadrage est une opportunité de progrès, et générera sans doute des efforts de la part de votre collaborateur. Le respect de l'autre et l'importance de l'acte de recadrage impose d'être attentif à tous les événements dans ce champ de progression.

#### Processus

Nous vous proposons à présent un mode d'emploi étape par étape de ce qui se pratique de mieux dans les entreprises en termes de recadrage

Modèle de processus de l'entretien de recadrage

Etapes	Contenu	Recommandations
Pourquoi sommes-nous là ?	Définissez ce que vous attendez et en quoi c'est important	Insistez sur ce que vous attendez, pas sur ce qui ne va pas.
Décrire les faits	Que les faits, de manière précise et sans jugement	Evitez toute forme de généralisation
Exprimer ses sentiments	Je suis contrarié quand j'observe.... Exprimez vos valeurs personnelles qui sont votre zone d'exigence	Allez jusqu'au bout de votre phrase sans vous laisser distraire par les « Oui Mais »
Ecouter la personne	Libre expression du collaborateur sur l'origine du problème, sa vision des choses	Ecoutez vraiment et prenez des notes. Synthétiser (reformulez ce que vous avez entendu)
Amener ses solutions	Ce qui n'est pas négociable n'est pas négociable comme dirait La Palice	Soyez assertif et clair sur ce que vous attendez désormais
Conclure	Reformulez l'entretien et ce sur quoi vous vous êtes mis d'accord.	Reformulez qui va faire quand, quoi, comment, pour quoi faire.
Se projeter dans l'avenir	Ce problème étant réglé, réaffirmez votre confiance Faites-le sincèrement !	La confiance passe plus par l'attitude que par la voix ou le message. Soyez attentifs.
Etablir le plan de suivi	En fonction de la problématique un planning de suivi ou un plan de soutien s'inscrira dans vos agendas : jalons et points réguliers sont à y inscrire au moment de l'entretien	Le plan de suivi doit être réaliste et tenir compte de vos charges de travail respectives

Il est clair qu'une maîtrise à la fois posturale et procédurale de l'entretien de recadrage permet de faire progresser tous ses collaborateurs, jeunes ou vieux.  
 Mais à la lumière des recherches sur la génération Y, il nous apparaît que quelques améliorations sont possibles :

### Axe d'amélioration 1

*Clarifier la notion de règle :*

-ce qui est implicite pour les baby boomers et la génération X a besoin d'être explicitée :

- a)-A quoi servent les règles (règlement intérieur, normes réglementaires)
- b)-Renversez la charge de la preuve avec les jeunes gens. Les règles claires sont une belle occasion de définir la liberté offerte à l'intérieur du cadre.
- c)-redéfinissez les règles sur un mode positif (par exemple, dites « vous veillerez bien à rallumer vos portables en fin de réunion », au lieu de « Eteignez vos portables »)

### Axe d'amélioration 2

*Connectez les règles aux valeurs*

Les jeunes gens sont sensibles aux valeurs, les vôtres pour peu que vous respectiez les leurs, et les valeurs en général.

- a) énoncez les valeurs en jeu
- b) demandez leur quelle importance ils accordent à ces valeurs
- c) Soulignez le cas échéant le décalage que vous percevez entre les valeurs et les comportements
- d) Saisissez toute occasion de souligner les valeurs en jeu dans le travail et l'équipe

### Axe d'amélioration Numéro 3

*Utilisez les métaphores*

Le champ du travail n'est pas au centre de leur vie. Il se peut aussi qu'ils n'en aient pas encore intégré toute la sémantique.

Sortez-les de cette difficulté en transposant le problème dans un champ qui leur est proche, sport, humanitaire, famille

Pratiques à privilégier	Pratiques à proscrire
Plus vous êtes au clair sur les règles applicables et moins il ya de recadrage à faire.	Avoir fait l'économie de l'analyse de ce qui est important pour moi en terme de valeurs.
Donnez du sens aux règles du jeu	Dire : c'est comme cela !
Maîtrisez vos émotions en choisissant le moment du recadrage	Recadrer plusieurs comportements déviants dans le même entretien
Soyez obsessionnellement professionnel dans l'entretien.	Faire un recadrage devant témoins !

Faites-vous un check-list des points à aborder	
Faites le suivi du recadrage dans les semaines qui suivent	
Sachez noter les points de progression dans le champ qui a nécessité votre intervention et exprimer votre satisfaction	Ne souligner que ce qui ne va pas

## Chapitre 6-Délégation

Manager c'est prévoir, planifier et naturellement déléguer. Un manager qui ne délègue pas ne manage pas, il relève les compteurs. A bien des égards, il pourrait avantageusement être remplacé par un bon tableau Excel.

Dans la vie quotidienne pour autant, Déléguer est un exercice qui réclame du recul, un relationnel fort avec ses collaborateurs, de la discipline et de l'organisation.

Bien pratiquer la délégation, c'est aussi une formidable occasion de progresser avec la génération Y. En maîtrise de la posture et du processus, vous pouvez aussi avoir à gagner à colorer la délégation de votre connaissance du monde des Y.

C'est pourquoi nous vous proposons un Vadémécum des meilleures pratiques de la délégation dans un premier temps, puis de regarder les points de vigilance spécifiques à la délégation aux jeunes gens

### I) les Cinq principes fondateurs de la délégation

- 1) Barrière ou ressource psychologique, la confiance est au cœur de la délégation. Peu importe la méthode, le manager qui délègue se doit d'être parfaitement au clair avec les notions de pouvoir et développer un socle de confiance ontologique solide.
- 2) Déléguer c'est avoir clarifié son positionnement, sa valeur ajoutée dans l'organisation. Quelle est ma fonction, où se situent les actions et conceptions à plus fort retour sur investissement ? Où puis-je accroître encore ma valeur ajoutée contributive à la création de valeur ?
- 3) La délégation est un contrat entre un délégant et un délégataire. Contrat qui se doit d'être explicite tant sur la sémantique associée, aux termes généraux et particuliers du contrat sans négliger l'aspect de l'esprit du contrat. (Qu'est-ce qui fait que l'on contracte ?) Ce contrat, comme tout contrat, est en outre une transaction qui se négocie entre les parties.
- 4) Le délégant a la responsabilité de la bonne fin. A ce titre, il est au service du délégataire pour le soutenir, être disponible et présent.
- 5) Quand on délègue, on fait grandir ses collaborateurs. A moi, délégant de déterminer les tâches, le rythme de développement et surtout d'y voir clair sur le niveau que je veux voir atteindre à mon collaborateur. La dimension « éleveur de champion » de l'exercice de délégation est un leitmotiv.

### II) Le processus de délégation

#### 1° Analyse de mission, celle du délégant :

Les bonnes questions :

- quelles sont les tâches qui me « mangent » mon temps et ne sont pas dans la dimension liée à ma fonction, que ce soit dans le domaine stratégique, tactique ou opérationnel ?
- Sont-elles déléguables en termes de confidentialité, sécurité, communication stratégique, communication politique ?
- Qu'en pense mon propre supérieur hiérarchique ?

#### 2) les tâches et missions à déléguer

- vous avez défini vos tâches et missions, définissez celles de vos collaborateurs.
- Ouvrez-vous de vos projets de délégations à vos collaborateurs.
- Recueillez leur adhésion (ou revoyez le périmètre)

#### 3) Évaluez ce que vous pouvez déléguer et à qui

-Evaluez les compétences et le degré de motivation du délégataire potentiel  
-Evaluez à grosse maille le méta programme de votre collaborateur sur le versant « pareil » ou « différent » c'est-à-dire sa préférence pour des tâches et actions connues ou sa préférence pour la nouveauté et la conception. Cette analyse vous permettra de déterminer où placer le curseur de l'autonomie de délégation.

4) Explicitez la délégation au délégataire

- en termes de :  
Mission, fonction, objectifs, pouvoir, ressources

6) Co-construisez le plan d'action

- Le délégataire a la responsabilité du choix des moyens
- Définissez ensemble les règles du jeu
- Demandez au délégataire de concevoir les indicateurs de performance
- Négociez si besoin

7) Etablissez les modalités de plan de contrôle et de soutien

Formalisez-le tout, le plus spécifiquement possible.  
Jalons, points de contrôle, modalités d'alerte sont à Co-construire

8) célébrez l'événement

La délégation est un acte de management fort et engageant pour les deux parties.  
C'est aussi un outil de développement de mes collaborateurs  
Un café ou un déjeuner est le bienvenu pour sceller ce pacte

9) quand la délégation s'achève

Dites que c'est fini !  
Débriefez votre ressenti à tous deux  
Tirez-en des conclusions pour la prochaine fois

Un outillage pour piloter une activité aussi importante est indispensable. A cet effet, nous vous proposons un modèle emprunté au CEP chez nos amis suisses, ci-dessous.

1. Plan d'action évolutif à Co-construire

Nom du projet / de la mission :				
Délégrant :		Délégataire :		
Description du <b>résultat final visé</b> : quoi ? quand ?				
<b>Critères de succès ?</b>				
<b>Actions</b> ou étapes	<b>Moyens et ressources</b> (matérielles, humaines, financières, formation, budget temps...)	<b>Délai</b>	<b>Qui</b>	<b>Livrables</b> (ce qui est délivré au terme de chaque étape)
1				
2				
3				
...				

2. Check-list de contrôle

<b>Activités réalisées</b>	<b>Prochaines étapes</b> (Mise à jour du plan d'actions)
<b>Problèmes / retards / obstacles:</b>	<b>Evaluation globale de la délégation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">●</span> Difficultés majeures rencontrées, risques importants de problèmes/retards</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Difficultés rencontrées, actions immédiates pour y remédier</li> <li><span style="color: green;">●</span> Difficultés mineures rencontrées, poursuite sans ajustements</li> </ul>

3. Outil d'évaluation de la délégation

		<b>Délégataire et son équipe</b>
<b>Critères de succès</b>	<b>Appréciation</b>	<b>Remarques</b>
<b>Pistes d'amélioration</b>		

Vous aurez reconnu les meilleures pratiques en termes de délégation. Néanmoins les caractéristiques des jeunes gens vont amener des points de vigilance, et éventuellement d'évolution de ces pratiques.

7 points de vigilance vous sont proposés ci après :

1<sup>er</sup> point de vigilance : La surévaluation des capacités

Vos jeunes gens ont une estime d'eux-mêmes qui peut les amener à croire qu'ils maîtrisent les tâches et missions que vous vous apprêtez à leur confier. Il y a danger si vous prenez pour « pain béni » ce qu'ils croient de bonne foi savoir faire.

Il vous faut donc d'une part prendre du recul par rapport à leur discours

D'autre part, poser des questions précises pour évaluer la réelle capacité de la personne à réaliser la tâche.

A-t-il ou elle déjà fait ce genre d'exercice ?

Comment compte-t-il ou elle s'y prendre ?

Si vous avez des doutes, revoyez le périmètre de la première mission déléguée, ou votre niveau d'implication

Une première mission déléguée à un jeune se doit d'être un succès pour favoriser l'autonomie future, donc ne lâchez pas toute la bride d'un coup.

2<sup>ème</sup> point de vigilance : Logique d'abondance

Vos représentations mentales par rapport aux ressources sont différentes. Le jeune Y va spontanément imaginer qu'il va pouvoir sous-traiter les tâches qui ne lui plaisent pas ou qui deviennent urgentes.

S'il pense avoir besoin d'un logiciel, d'un outil ou d'autres types de ressources, il ne lui viendra pas à l'idée de prime abord qu'il ne puisse l'obtenir.



Vérifiez donc bien que votre jeune personne est en conscience de l'existence ou non de support, d'outils ou de l'accès à des ressources internes ou externes.

3<sup>ème</sup> point de vigilance : Le rapport au temps

Leur vision à long terme n'est pas la vôtre, souvenez-vous en !  
Découpez les projets à un an en 3 ou 4 projets à 3 mois.  
Utilisez le même processus de délégation mais en ayant réduit la voilure de chacun d'eux.

4<sup>ème</sup> point de vigilance : Trouver la bonne distance

Ils vous veulent auprès d'eux en soutien mais pas en contrôle tatillon !  
Laissez leur faire des bêtises, l'expérience n'est-elle pas le nom que l'on donne à ses erreurs.

5<sup>ème</sup> point de vigilance : modélisation

Ces jeunes gens sont la relève !  
Donc, dans toute la mesure du possible, apprenez leur à déléguer eux même, ou à tirer les enseignements sur le « comment » vous avez fait pour leur déléguer tâches et missions.  
Efforcez-vous d'être le meilleur professeur de délégation du monde.

6<sup>ème</sup> point de vigilance : Faites des compliments

Restez-en éveil, ces y sont sensibles aux relations, moins aux processus.  
Faites des compliments sincères, pas trop édulcorés et à bon escient.

7<sup>ème</sup> point de vigilance : Acceptez qu'ils fassent autrement !

Technologies nouvelles, utilisation de diverses techniques comme les schémas heuristiques, le mindmapping, le travail en réseau, l'organisation de communautés de pratiques, autres...laissez les vous surprendre et apporter leur valeur ajoutée différentiant.

Pratiques à privilégier	Pratiques à proscrire
-------------------------	-----------------------

<p>1. Préparez la délégation comme un projet à part entière</p> <p>Quoi déléguer, à qui, comment, pour quoi faire</p> <p>2) contractualisez entre délégant et délégataire</p> <p>3) formalisez le contenu, les étapes, les points de contrôle et le plan de soutien</p> <p>4) évaluez les capacités et le degré de motivation de votre jeune délégataire</p> <p>5) veillez aux ressources ou soyez au clair sur l'absence de celles-ci</p> <p>6) privilégiez des échéances courtes</p> <p>7) Rendez-vous disponible aux moments clés</p> <p>8) la délégation s'apprend, facilitez-leur l'apprentissage</p> <p>9) célébrez ce qui se passe bien</p> <p>10) laissez leur de la liberté sur les moyens techniques</p>	<p>1) Occulter ce qui est délégable ou pas</p> <p>2) Déléguer ce que je n'aime pas faire ou uniquement les parties rébarbatives</p> <p>3) Traiter la délégation comme une expédition des affaires courantes</p> <p>4) Oublier de vérifier le savoir-savoir-faire, savoir-être de mon collaborateur dans le champ de la responsabilité que je lui confie.</p> <p>5) Déléguer oralement</p> <p>6) Confondre autonomie et indépendance (dans un cas un cadre a été fixé, dans l'autre l'illusion de la liberté se frotera sans tarder à la réalité)</p> <p>7) Faire semblant de déléguer mais reprendre la main à la première erreur</p> <p>8) Oublier de siffler la fin de la partie</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Chapitre 6 Evaluation

On ne dit jamais assez à quel point l'évaluation est un outil puissant de progression collective et individuelle. C'est encore plus vrai avec les jeunes gens. En début d'activité professionnelle, ils ont besoin de comprendre au plus vite et au mieux les codes, les critères d'un travail bien fait et leurs propres points de progrès. Mais en outre, nous l'avons vu précédemment, ces jeunes Y sont plus que d'autres générations en demande de feed-back permanents.

Aussi vous proposons nous de partager avec vous les meilleures pratiques d'aujourd'hui puis de regarder concrètement quels sont les points qui mériteraient d'être colorés pour répondre au besoin des collaborateurs de la génération Y.

En parlant d'évaluation, bon nombre d'entre vous vont avoir traduit Entretien d'évaluation. Pourtant en terme de bonne pratique l'entretien d'évaluation n'est qu'un maillon d'une chaîne de valeur bien plus vaste, d'un **système** d'évaluation).

Ce système se doit comme tout système à vocation économique d'être :

-au service des clients, bénéficiaires du système en termes de qualité, prix, image

- au service des actionnaires, attentifs à la valeur intrinsèque de l'entreprise et des potentiels dividendes

- au service des salariés, lesquels sont non seulement en attente d'un échange numéraire mais aussi d'évolution et d'une employabilité accrue

-au Service de l'environnement, l'entreprise fonctionnant dans un système ouvert dans lequel ses actions vont avoir des impacts négatifs ou positifs

Pour répondre à cette vocation, le système d'évaluation se doit d'être le plus cohérent, le plus clair et le plus simple possible.

7 Fondamentaux se doivent d'être installés pour garantir une pratique optimale de l'évaluation des performances :

- 1) chaque collaborateur sait pourquoi il est là et pour quoi faire.

Suivant les organisations, les métiers et la maturité des entreprises, les formalisations seront différentes et pourront prendre la forme d'une fiche de poste, d'une définition de fonction, d'une lettre de mission.

Dans tous les cas le collaborateur aura une synthèse des pré requis, des responsabilités, du positionnement dans l'organisation, et dans la hiérarchie.

- 2) Les attentes en termes de compétences ont été définies.

Encore une fois, ceci peut prendre différente forme mais l'entreprise ne peut faire l'économie de faire l'inventaire des compétences (savoir/savoir-être/savoir-faire) requises pour son métier.

Différents niveaux de maîtrise en fonction des métiers et niveaux dans le métier devront être déclinés.

L'idéal est bien évidemment de définir un référentiel de compétence compris et partagé par tous, et que l'on puisse découper par métier et niveau.

En outre le référentiel comportera une partie transverse sur les compétences comportementales attendues quelque soit le niveau et le métier.

Ces compétences comportementales sont étroitement liées à la culture d'entreprise et aux valeurs que l'entreprise souhaite développer.

- 3) Chaque collaborateur sait ce qu'on attend de lui dans le cycle de production à venir

Voilà les objectifs annuels (ou semestriels). Ils sont déclinés, expliqués, partagés avant que le cycle ne démarre.

Les objectifs doivent être dans le champ de compétence et de responsabilité de la personne.

SMART, bien sur c'est-à-dire comme nous l'avons vu précédemment Spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et inscrits ans le temps.

- 4) Les critères significatifs de succès ont été déterminés avec la personne

La complexité des projets et environnements d'aujourd'hui exige de se poser la question des leviers principaux qu'aura à mettre en œuvre le collaborateur pour arriver aux objectifs.

4 ou 5 familles de critères de progression, ou d'excellence vont permettre de réaliser les multiples objectifs de la personne :

-Exemple simplifié dans l'ingénierie de formation :

<b>Critères clés de succès</b>
--------------------------------

-Écoute et formulation des besoins clients
--------------------------------------------

-Pilotage transverse des activités des formateurs
-Rédaction optimale des documents de recueil des besoins, cahier des charges et propositions.
-Pilotage des évaluations
-Suivi attentif des budgets et des temps

Une fois encore, on voit tout l'intérêt du partage et de l'échange autour de ces critères. Plus on est d'accord sur ceux-ci et moins il y a de zones d'ombres pour la personne.

5) des indicateurs sont mis en place

Face à chaque critère décrit plus haut, il est utile et nécessaire de mesurer de quoi on s'approche. L'idée est de mesurer ou de qualifier des éléments de réalisation observables : Nombre de clients, nombres de pages, respect de normes, coûts, délais, niveau de satisfaction clients.....) La liste est à Co-construire avec le collaborateur, sans en faire une liste à la « Prévert » L'idée est vraiment de construire des indicateurs qui font sens pour le collaborateur comme pour son manager.

6) L'entretien est un vrai entretien

Préparé, formalisé par le manager, il est une vraie occasion de progrès dans les 2 sens. Il ne sert pas uniquement à mesurer mais c'est une évalu-action qui se met en place. A deux, on prépare l'avenir, on réalise des ambitions, on construit des plans d'évolution.

7) L'évaluation n'est pas la chasse gardée du manager.

Des collègues, des clients, etc... L'évaluation est aussi un exercice systémique. Que l'on fasse appel, ou non à des prestataires pour réaliser un 360° ou non, l'exercice est intéressant. Il permet de photographier les perceptions des personnes avec qui le collaborateur entre en interaction.

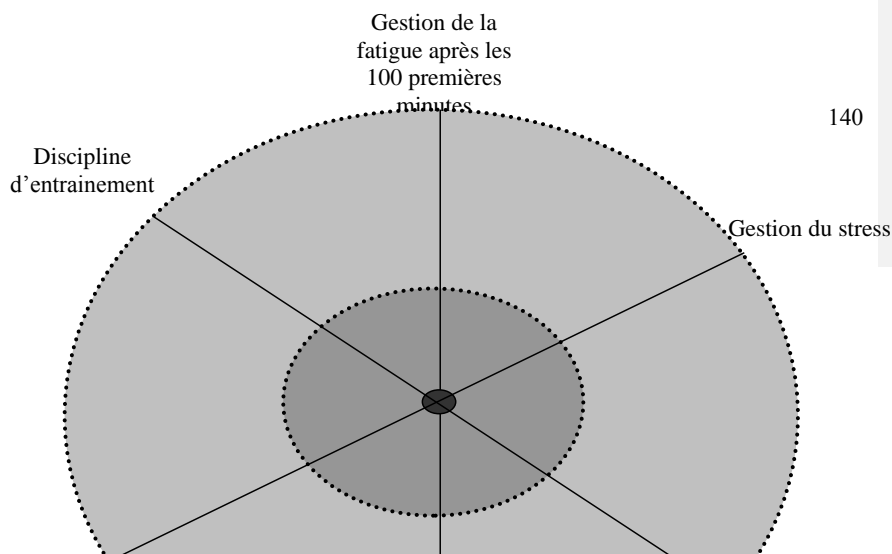
Axes d'amélioration

Nos Y sont sensibles au regard critique posé sur eux, ils sont étonnamment demandeurs également. Outre les 7 bonnes pratiques passées en revue ci-dessus, nous vous proposons de colorer votre processus d'évaluation de 6 éléments complémentaires

1) Les diagrammes en araignée

Il est naturel de les retrouver, puisqu'ils ont été au centre de l'objectivation.

## EXEMPLE POUR UN TENNISMAN



L'exercice de l'évaluation va consister pour une part à leur demander d'évaluer les progrès réalisés sur une échelle de 1 à 10 sur chacun des items.

Naturellement, ils peuvent se tromper et surévaluer ou sous évaluer leurs progrès. Mais vous êtes là pour apporter un regard complémentaire, constructif et extérieur mais impliqué de leurs progrès.

## 2) reporting qualitatif

Qu'entendons-nous par cela ? Il est vrai que le mot reporting appelle naturellement des chiffres, des pourcentages d'atteinte d'objectifs.

Notre propos n'est pas d'argumenter sur les biens fondés de tel ou tel type de tableau de bord, consolidés ou non à un niveau supérieur. Ce ne sont pas les indicateurs qui manquent, en général, même si l'usage qui en est fait s'avère parfois discutable. Nous souhaitons insister sur l'utilité de rapports d'activités écrits, non chiffrés. Ceux-ci vont permettre aux jeunes gens d'exprimer leur ressenti et analyse de la période d'activité en cours.

Ces reporting qualitatifs peuvent être laissés au libre choix des collaborateurs mais vous pouvez également leur proposer un modèle qui pourrait ressembler à celui-ci

**Reporting qualitatif du mois de \_\_\_\_**

**Faits**

**marquants :**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Succès et réussites**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Difficultés de la période**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Analyse de la situation**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Axes de progrès et opportunités**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Demande d'actions**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Divers/information**

-----

-----

-----

-----

-----

-----



-----






3) La machine à innover

Il est rare que l'utilisation des rapports d'étonnement soit proposée au-delà de l'arrivée des jeunes collaborateurs. C'est oublier un peu trop vite leur capacité à interroger leur environnement et se priver de leurs idées et implication.

C'est en outre un excellent moyen de fidéliser les personnes, de redonner du sens à de vieilles pratiques ou de les abandonner.

Nous vous proposons ci- dessous un modèle

points-clés	idée exprimée
Ce qui nous a étonnés dans la manière de procéder Ce qui nous a le plus étonné Sujets d'étonnement 3 faits marquants ou étonnants. Nos étonnements, etc.	Etonnement 
La perception des signaux faibles Tout ce qui reste inexpliqué, étonnant, marginal mais présent Informations originales méritant d'être signalées car différentes des pratiques	Originalités 

habituelles	
Points d'attention particulier	
Ce qui peut être amélioré, modifié, ou abandonné selon nous La chose que nous changerions si nous avions une baguette magique Les améliorations concrètes que nous suggérerions	Idées d'amélioration 
Point forts La force du produit/de la méthode qu'on ne soupçonnait pas	Atouts 
Points faibles La faiblesse ou le manquement qui nous inquiète le plus	Faiblesses 
Informations collectées dans la presse et à caractère inhabituel Eléments de recherche sur la méthodologie de résolution de problèmes	Informations extérieures
Nos réactions	Réactions 
Préoccupations transversales	Préoccupations transversales 

#### 4) Projection sur le mois ou trimestre à venir

Rapport différent au temps oblige, nous encourageons les managers de jeunes personnes à raccourcir leur propre échelle de temps. Cela signifie en fait que l'évaluation, non pas des résultats mais des tendances comportementales ou des tendances d'apprentissage gagne à être faite par petites touches mais en continu. Si d'aucuns avaient annoncé la mort du manager de proximité, on voit bien qu'il n'en est rien mais qu'au contraire une nouvelle dimension est à faire vivre au quotidien. Qu'est-ce que mon collaborateur va apprendre aujourd'hui pour réaliser la mission du mois ou des 3 mois à venir est une interrogation à inscrire au fronton de votre bureau. En termes d'outillage le modèle de questionnaire suivant à faire circuler et analyser 2 ou 3 fois par an peut vous aider.

<b>Analyse de « Feed-back » des tendances du trimestre</b>
<i>Merci de me faire un retour sur votre expérience des 3 derniers mois et votre projection sur les 3 mois à venir.</i>
1) Quelles aptitudes, connaissances, capacités en termes de valeur ajoutée avez-vous obtenu ces 3 derniers mois ?----- ----- -----
2) Quelles tâches et missions réalisez-vous mieux aujourd'hui qu'il y a 3 mois :----- ----- -----
3) Quelles nouvelles tâches, projets et responsabilités avez-vous commencer à assumer ?----- ----- -----
4) Qu'avez-vous appris aux autres dans cette période ? (quelles occasions de mentorat avez-vous saisi ?)----- ----- -----
5) En quoi avez-vous contribué à ce que notre organisation fonctionne mieux ?----- ----- -----
6) En quoi notre organisation vous a-t-elle aidé à progresser ?----- ----- -----



7) quelles seraient les nouvelles tâches que vous voudriez réaliser dans les 3 mois à venir ?----- ----- -----
8) En quoi puis-je vous aider ? Par exemple en mentorat ou formation.----- ----- -----

5) Evaluation de l'ambiance

Les jeunes gens sont plus sensibles à l'atmosphère de travail que leurs aînés. Ils comprennent mal que leur manager ne s'y intéresse pas. Aussi indépendamment de l'attention que nous vous recommandons de porter à cet aspect, nous paraît-il utile et porteur de progrès d'avoir une action tangible.

Une ou deux fois par an, à l'occasion d'une réunion d'équipe vous pouvez répondre à l'évaluation suivante puis discuter ensemble des meilleures attitudes à adopter ensemble pour progresser.

**Evaluation de l'équipe en tant qu'équipe**

*Voici quelques attitudes fondamentales du jeu d'équipe.*

*Merci d'évaluer chacune de ces attitudes en vous focalisant sur les personnes avec qui vous travaillez étroitement, y compris votre manager.*

**En tant que membre de cette équipe, je.....**

	Toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
1) comprends parfaitement nos buts					
2) apprécie la diversité et la richesse des différences					
3) partage des points de vue, des impressions et des réflexions avec les autres					
4) pense qu'un travail collaboratif est supérieur à une compétition interne					
5) vis au quotidien le fait qu'une erreur est une occasion d'apprendre					
6) sais que je peux compter sur les autres si j'ai besoin d'aide					
7) connais les priorités du travail des autres membres de l'équipe.					

Cette évaluation faite, cherchez ensemble quelles sont les 3 attitudes sur lesquelles il vous paraît le plus important d'agir et regardez comment au quotidien vous pouvez ensemble contribuer à une progression sensible.

6) Evaluation de ma disponibilité en tant que manager

Suis-je en tant que manager assez proche de mes Y ? Pour avoir leur ressenti, nous vous proposons une interprétation d'un questionnaire de « feed-back » emprunté à l'ouvrage de Carolyn A Martin et Bruce Tulgan « Managing generation Y »

<b>Evaluation de disponibilité et proximité</b>
<i>Merci de répondre aux 3 questions suivantes pour me faire partager votre vision de mon style de management.</i>

1) est-ce que je recherche votre adhésion ou opinion par rapport aux décisions qui impactent votre travail ? Si non merci de partager un exemple d'une opportunité à côté de laquelle je suis passé, si oui merci d'illustrer quand et comment j'ai saisi cette opportunité----- ----- -----
2) Quelles animations de réunions, entretiens, ateliers ais-je délégué qui ont généré de la satisfaction pour vous ? Quelles ont les occasions que vous souhaiteriez saisir dans le futur ?----- ----- -----
3) Est-ce que vous diriez que je vous encourage à innover ? Sinon merci de me donner un exemple d'une occasion ratée de votre point de vue, si oui merci d'illustrer comment j'ai saisi cette opportunité.----- ----- -----

En synthèse l'évaluation n'est pas un exercice à sens unique. Il convient d'appliquer le meilleur niveau d'exigence non seulement à ses troupes mais aussi à soi même dans la transparence et l'esprit d'amélioration continue. Tant il est vrai qu'évaluer un collaborateur c'est d'abord évaluer sa propre pratique managériale.

Pratiques à privilégier	Pratiques à proscrire
Evaluer à la fois du quantitatif et du qualitatif	Donner les objectifs en cours de période de production
Faire une recherche des critères clés de succès	Ne pas tenir compte des contraintes d'apprentissage, d'absence pour la fixation d'objectifs
Amorcer une évaluation en continu sur les leviers comportementaux et d'attitudes	Se contenter de l'entretien d'évaluation annuelle
Faire évaluer son propre style de management	C'est le chef qui évalue et c'est tout
Evaluer ensemble le fonctionnement en équipe	Fixer des objectifs antinomiques à plusieurs membres de l'équipe
S'équiper d'outillages légers (comme ceux-ci-dessus) et être prêt les faire évoluer	Oublier de tenir compte de ses propres ressentis

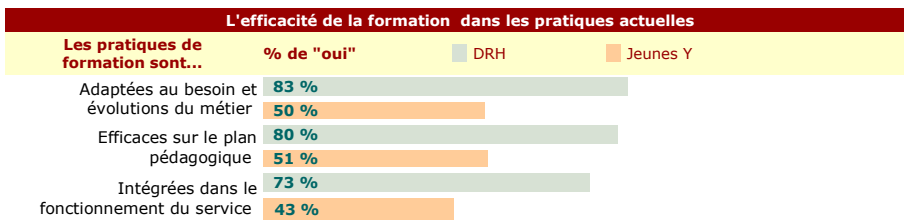
### La formation : un critère clé pour les Y

L'offre de formation fait partie des critères d'attractivité des jeunes. La promotion interne présente beaucoup d'incertitudes, par contre les opportunités de pouvoir se former représentent à court terme un bénéfice qui peut justifier l'intérêt de s'investir dans l'entreprise.

La question après consiste évidemment pour l'entreprise à être à la hauteur des attentes, voire des promesses formulées lors du recrutement.

L'entreprise est un processus de production mais est-il par ailleurs un lieu d'apprentissage qui répond aux attentes des jeunes ?....

Le tableau ci-après nous permet de faire apparaître les résultats obtenus lorsque les questions sont posées aux DRH et aux jeunes Y.



L'écart constaté montre que des efforts importants restent à faire pour que le produit formation corresponde aux besoins actuels. Dans le même temps, il est légitime de faire état des progrès réalisés. Rappelons que la formation professionnelle représente en France un budget de plus 20 milliards d'euros. Les grandes entreprises et le secteur public se situent maintenant à plus de 6 % de la masse salariale, et nul doute que la tendance sera encore à la hausse dans les années à venir.

Faisons un rapide inventaire des initiatives et réalisations de nos entreprises dans ce domaine stratégique de la formation.

### 1. L'implication de l'encadrement dans le processus de formation

L'exigence de compétitivité développe une proximité plus étroite entre la DRH et l'encadrement opérationnel. Le service formation n'est plus seulement un prestataire à qui on passe commande, c'est devenu une fonction support qui orchestre le développement des compétences avec la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) sans perdre de vue la nécessité de répondre aux besoins immédiats.

Le rôle de l'encadrement dans le processus de formation s'avère déterminant à bien des égards et il repose sur les 3 fondements suivants :

## Mobiliser les compétences : rôle de l'encadrement



## 2. Le management par les compétences

Une évolution décisive concerne sans nul doute le management par les compétences. L'encadrement direct est un vecteur décisif mais une telle approche devient plus évidente à généraliser lorsque le système de management change de logique.

C'est précisément ce qui est en train de se passer sous nos yeux. Il est utile pour situer l'ambition de l'entreprise de distinguer entre :

- La gestion des compétences qui impacte le plan de formation et la démarche d'appréciation et qui repose sur des référentiels de compétences plutôt que sur des descriptions d'emplois. Les processus clés de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, carrière) continuent à fonctionner sans référence à la notion de compétence.
- La gestion par les compétences qui est plus globale et ambitieuse puisqu'elle désigne les systèmes dans lesquels la notion de compétence est venue remplacer la notion de poste. La compétence constitue alors la base explicite du système de rémunération et d'affectation aux emplois.

La notion de compétence est au système de production flexible ce que le poste de travail est au système taylorien. Autrement dit, la mise en place d'organisations du travail susceptibles de favoriser davantage de réactivité, d'innovation et de flexibilité est en train de détrôner la notion de poste pour se centrer sur celle de compétence. Ce qui compte désormais relève moins du respect de procédures préétablies que des compétences permettant aux salariés de réagir à bon escient aux aléas quotidiens de leur travail.

Parler de management par les compétences à propos de politiques et pratiques de GRH suppose qu'en amont celles-ci soient alignées à la stratégie et qu'en aval elles soient correctement relayées par le management de proximité. En pratique, reconnaissons que ces deux conditions sont pour l'instant rarement remplies.

Elle suppose une décentralisation des décisions puisque le management opérationnel se retrouve alors en première ligne. Une question centrale concerne évidemment l'efficacité de l'évaluation. Elle pose clairement le problème de l'équité entre les salariés d'une même équipe, mais aussi entre toutes les entités de l'entreprise. Cela suppose donc que chaque responsable hiérarchique dispose d'une légitimité incontestable pour énoncer ce jugement, dès lors qu'il n'existe plus de règle exogène garantissant une totale impartialité.

Cette approche va aussi venir concurrencer les logiques traditionnelles de la promotion fondées sur les diplômes ou sur l'ancienneté. L'encadrement va donc devoir être très vigilant sur son application dans la mesure où la cohésion des équipes reste par ailleurs déterminante dans la performance collective.

### 3. La valeur ajoutée de l'entretien professionnel

L'approche compétence génère une dynamique qui correspond bien aux attentes des jeunes Y parce qu'elle suppose une adaptation permanente au marché et aux besoins de l'environnement et, de ce fait, elle donne peu d'emprise aux rigidités structurelles. Le dicton qui affirme que la compétence n'attend pas le nombre des années va sans doute finir par imposer sa logique.

En tous les cas, un premier mouvement irréversible existe dans les entreprises et administrations avec l'apparition de l'entretien professionnel.

L'entretien professionnel doit permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de son expérience et aptitudes. Sa fréquence est à définir selon les structures mais celle-ci pourrait être modulée en fonction des besoins des métiers et de profils des collaborateurs. La fréquence annuelle pour les jeunes salariés serait a priori pertinente.

Cet entretien professionnel est une obligation légale. Il ne faut pas le confondre avec l'entretien annuel qui lui est centré sur l'évaluation de la performance de l'année et la clarification des objectifs et du plan d'action à venir.

Il est apparu comme une nécessité pour favoriser la projection dans le temps et préparer le développement des compétences nécessaires à l'adaptation du métier, préparer une mobilité professionnelle qui s'impose au regard de la stratégie ou du contexte économique de l'entreprise ou bien encore favoriser l'émergence d'un projet professionnel.

Les apports pour le salarié	Les apports pour le manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le bilan des actions de formation qui lui ont permis d'acquérir de nouvelles compétences</li> <li>Devenir acteur de son évolution professionnelle : pouvoir se positionner par rapport aux compétences nécessaires à la maîtrise de son poste de travail et établir un plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un bilan du fonctionnement de son entité : coopération interne, efficacité dans le transfert de compétences,...</li> <li>Recenser les besoins individuels de formation au regard des évolutions prévues par la GPEC.</li> <li>Faire progresser ses collaborateurs au niveau individuel et collectif</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanger avec son responsable hiérarchique sur son projet professionnel et les possibilités d'évolution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la motivation, l'implication et la responsabilisation des salariés sur le développement des compétences</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Les postures attendues du manager sont effectivement différentes de celles habituellement mises en oeuvre dans le cadre de l'entretien d'évaluation annuel. Elles laissent une place importante à l'écoute active. Ce qui est fondamentalement nouveau réside dans la projection dans l'avenir. Une telle démarche développe une passerelle entre les projets de l'entreprise et celle des jeunes recrues. Charge à l'encadrement direct de savoir s'adapter à cette ambition.

Le passeport formation ou carnet de route est un outil intéressant qui permet de mettre en valeur le chemin parcouru et pas seulement la destination. Il s'agit d'un support de prise de notes qui à l'instar du journal permet de valoriser les acquis en terme de compétences à travers des illustrations concrètes. Parions que le blog s'impose assez rapidement comme le support adhoc d'une telle démarche.

#### 4. Créer une dynamique collective...

Un manager doit effectivement prendre en considération les besoins et attentes de ses collaborateurs qu'ils soient jeunes ou plus expérimentés mais il doit aussi répondre aux besoins de formation de sa propre structure. Disposer d'une vision globale du portefeuille de compétences de son équipe est indispensable.

L'Etat des compétences que nous présentons ci-après est un support utile pour repérer les priorités de formation sur un plan individuel et collectif à travers l'analyse de :

- l'indice de couverture des activités à savoir le nombre de compétences acquises par les membres de l'équipe par rapport à celles qui sont nécessaires pour faire fonctionner son unité malgré les aléas prévisibles : absences, fluctuation de la charge de travail
- l'indice de poly-compétences de chaque collaborateur à savoir le nombre de compétences acquises par chacun par rapport à la totalité des compétences nécessaires au fonctionnement de l'entité

## Etat des compétences

Activités	Albert	Bernard	Claudine	Didier	Elodie	François	Indice de couverture actuel	Indice de couverture souhaitable
Accueil téléphonique	0,00	0,25	1,00	0,25	0,50	0,25	2,25	3,00
Dispatching courriers	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	5,50	3,00
Traitement demandes client	1,00	0,50	1,00	0,50	0,25	0,25	3,50	4,00
Gestion des réclamations	0,75	0,25	1,00	0,25	0,25	0,25	3,00	3,00
Facturation	1,00	0,50	0,25	0,50	1,00	1,00	4,25	3,00
Elaboration devis	1,00	0,50	0,25	0,50	0,00	0,00	2,25	3,00
Prospection commerciale	1,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,75	2,25	4,00
Prise de rendez vous	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	5,50	4,00
Négociation commerciale	0,75	0,00	0,00	0,00	0,25	0,50	1,50	2,00
Argumentation produit	1,00	0,25	0,00	0,00	0,50	0,75	2,50	4,00
Planification travaux	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	2,50	2,00
Indice poly compétence actuelle	10,50	4,25	6,00	4,25	5,00	5,75		
Indice poly compétence souhaitée	11,00	5,00	6,50	5,00	5,50	6,00		

Légende : 1 : maîtrise totale - 0,75 : maîtrise - 0,50 - maîtrise partielle - 0,25 ; quelques rudiments

Ce tableau permet d'apprécier *qui sait faire quoi* et comment organiser au sein de sa propre entité un transfert de compétences qui puisse à la fois répondre aux besoins de l'unité et accroître l'employabilité et les compétences de chaque collaborateur. Certains pourront utilement assurer une fonction de tuteur sur les activités à renforcer.

Les jeunes Y sont au clair sur leurs envies mais pas toujours conscients de leurs lacunes. La maîtrise des fondamentaux ans certains métiers est indispensable et il est impératif de reprendre avec eux certains basiques.

Nous pensons notamment à la communication écrite. Le langage tend vers une simplification qu'il faudra bien prendre en compte mais celle-ci n'est pas encore à l'ordre du jour dans notre pays. Le respect de la sémantique et des règles grammaticales reste un vecteur d'image incontournable.

Voilà un domaine sur lequel il faudra agir parce que le fait de découvrir qu'un ingénieur ne sait pas rédiger une note de synthèse c'est une réalité qui peut utilement être géré au sein de votre entité. Acceptez de regarder les choses en face et ne démissionnez pas sur ce point là même si le message n'est pas évident à faire passer. Les actions envisageables sont la fixation d'un objectif de progrès, le travail en binôme, le soutien d'une assistante, la conception d'un mode d'emploi rédigé par un membre de l'équipe disposant de cette compétence.

Cette action initialement individuelle deviendra au fil du temps une compétence.

Ce tableau permet d'optimiser la démarche en créant une dynamique collective dans laquelle les jeunes Y peuvent jouer un rôle moteur par leur enthousiasme à se former. Nous savons que ce n'est pas le cas de tous les salariés.

Le développement des compétences revisite le collectif. Une des clés est la motivation. La formation interne de l'équipe doit prendre appui sur la motivation, mais bien souvent susciter cette appétence formative. Apprendre à l'ensemble devient apprendre ensemble.

### **Ce qui va évoluer en matière de formation**

L'analyse montre que les entreprises investissent suffisamment de moyens et que les intérêts des jeunes et de l'entreprise convergent vers la même finalité. L'entreprise se doit d'être concurrentielle et elle sait bien que la compétence est l'édifice sur lequel se construit la performance. Les jeunes ont compris que leur avenir se joue sur leur capacité à s'adapter sans cesse à un environnement professionnel instable et mouvant.

Toutefois, il ressort quelques progrès à faire sur lesquels l'entreprise a le pouvoir d'aller plus loin dans sa quête d'efficacité.

- Développer le mentorat

Le jeune a besoin d'être guidé par un salarié de l'entreprise capable de lui apporter son expérience et le recul nécessaire pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté : capacité à faire face aux difficultés quotidiennes, travail sur lui-même et sur sa relation avec les autres - hiérarchie comprise -, clarification de son projet professionnel,...

Les jeunes ont évidemment à apprendre de leurs aînés et des efforts à faire pour s'adapter à la culture d'entreprise. Cette fonction de mentor pourrait de toute évidence simplifier le travail du hiérarchique direct et permettre au jeune de puiser d'utiles repères sur le positionnement à adopter

Le mentor ne peut pas être le hiérarchique direct.

Le Groupe Axa a développé la structure de coachs internes et cette mission apporte la confidentialité nécessaire à travers une charte claire et précise. Les intéressés consacrent 50 % de leur temps à cette activité et l'approche se fait sur la base du volontariat. Le salarié peut choisir son coach mais il peut aussi en changer si la relation de confiance entre les deux n'est pas une garantie de réussite suffisante.

La capacité à choisir son mentor est un élément clé de la réussite. Il peut appartenir à l'équipe mais il peut aussi être choisi à l'extérieur de celle-ci.

- Rendre l'apprentissage plus ludique



Il y a chez les jeunes le plaisir d'apprendre mais aussi la volonté d'apprendre dans le plaisir. Comme ils disent, la formation ne doit pas devenir une prise de tête.

L'apprentissage devient de plus en plus ludique à travers notamment les « serious game » qui prennent une dimension particulière avec internet et les réseaux. Le marketing de la formation dans sa volonté de susciter l'envie est déjà une réalité dans l'entreprise. On ne parle plus d'apprendre les « fondamentaux de la communication » par exemple mais de « convaincre en 2 minutes ».

Plusieurs évolutions sont à prévoir dans ce domaine :

- Les jeunes cherchent à se former, mais surtout à vivre des expériences. La formation devient affective, fini la seule rationalisation des acquis. La pédagogie va devoir intégrer cette réalité par la mise en valeur de l'information et sa capacité à faire vivre des émotions.
- le processus pédagogique devrait être moins linéaire et proposer plusieurs entrées possibles à l'image d'un logiciel qui propose des cheminements différents pour s'adapter aux besoins individuels et permettre d'aller plus vite lorsqu'ils disposent des bases pour y parvenir.
- Le zapping va devenir un mode de fonctionnement habituel un peu dans la logique du « split screen », qui propose de suivre sur une même image plusieurs situations. Certains organismes de formation proposent déjà des séquences courtes de formation et une alternance entre les thèmes pour apprendre plus en moins de temps. Les ruptures de rythme captent l'attention et favorise l'apprentissage.
- Les modes d'acquisition rapides de la compétence sont dans l'ère du temps et nul doute que nous verrons se mettre en place une sorte de « speed dating » formatif. Le stagiaire pourra rencontrer à sa demande dans un laps de temps court des passeurs de compétences.
- Les supports de l'information évoluent aussi très rapidement : la mobilité fait déjà son entrée avec de outils comme les PDA, les Ipod formatifs et le livre électronique. Déjà ISS propose des SMS formatifs. L'apprenant et la formation se libèrent des contraintes du temps et de l'espace.
- Les stagiaires ne veulent plus se contenter d'être seulement des consommateurs, ils veulent devenir des acteurs de formation. Les réseaux et communautés de pratiques sont des illustrations intéressantes de cette évolution. Le pair à pair ouvre voie aux apprentissages informels.
- Le temps alloué à l'acquisition des savoirs sera de moins en moins distinct de celui qui relève du temps consacré à l'activité de production. La démarche appelée outre atlantique « learning by doing » met bien l'accent sur l'évidence qui veut que l'on apprend en faisant.

.Optimiser le processus d'apprentissage

Une autre piste de réflexion intéressante concerne l'optimisation des stratégies d'apprentissage. Les jeunes nous obligent à repenser la manière de transmettre le savoir mais ils nous obligent aussi à prendre en compte un fait évident c'est que chacun apprend d'une manière différente.

La programmation neuro- linguistique nous a fait découvrir à travers la démarche VAK (visuel-auditif- Kinesthésique) qu'il y a là encore matière à personnaliser la manière d'apprendre. Nous utilisons l'ensemble de nos sens mais il y a, de fait, des dominantes dans nos caractéristiques personnelles qui peuvent induire une chronologie dans le choix des moyens utilisés. Pour certains il est préférable d'apporter une vision globale et synthétique à travers des schémas avant de répondre à leurs questions ou de mettre en situation. Pour d'autres l'accès préférentiel peut être totalement inversé et leur faire toucher du doigt concrètement la situation est la meilleure manière de comprendre l'approche conceptuelle qui sous-tend la compétence à acquérir.

Certains se souviendront qu'ils comprenaient plus aisément les théorèmes mathématiques après s'être confronté concrètement à faire l'exercice et découvrir ensuite le corrigé.

Nous incitons tous les managers à développer leur maîtrise de cette question qui va forcément être de plus en plus déterminante dans un contexte où il va falloir faire apprendre de plus en plus vite avec de moins en moins de temps(1)

Et puis cette question a aussi une importance accrue avec nos jeunes Y puisque l'on sait qu'il y a toujours un risque... celui de les voir abandonner un apprentissage en cours de route. Rappelons nous qu'ils sont impatientes et peu persévérants.

Les pratiques à privilégier	Les pratiques à proscrire
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir des priorités de formation en phase avec les besoins de l'unité de travail et celles des collaborateurs</li><li>• Intégrer le plan de formation dans le processus de production et le planning d'activité de l'équipe</li><li>• Utiliser la motivation des jeunes à se former pour créer une dynamique collective autour du développement des compétences</li><li>• Innover dans la mise en place de la formation en utilisant des mises en</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rester passif dans la mise en place des actions de formation en considérant que celles-ci ne relèvent que de la responsabilité du service formation.</li><li>• Ne pas mixer les différentes modalités mises à la disposition d'un manager : tutorat, auto-formation, mise en situation, amélioration continue, atelier de partage d'expérience</li><li>• Ne pas se doter d'un outil d'analyse des compétences pour situer le portefeuille de compétences et le valoriser</li></ul>

application qui permettent d'apprendre en faisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorer la manière d'apprendre des collaborateur</li> </ul>
---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Catherine Cudicio : le grand livre de la PNL – Editions Eyrolles, Paris, 2004 – réédition 2006

**La communication tout azimut**

Aborder comme dernier thème de cet ouvrage la communication est un choix hautement symbolique compte tenu de l'importance de cette pratique dans la réussite du manager et c'est un apport qui peut apparaître redondant puisque cette pratique irradie par ailleurs toutes les autres : recrutement, intégration, pilotage au quotidien, recadrage.

Nous allons donc ici privilégier certains éléments clés autour de l'information, du partage d'expérience et du travail en équipe.

Un préalable pour évoquer d'entrée jeu l'importance du cadre de travail comme facteur d'ambiance et comme terreau propice à la communication.

Reconnaissons que les entreprises évoluent rapidement dans le choix de faire du cadre de travail un élément qui favorise l'investissement personnel et l'interactivité entre les membres d'une équipe. Finie la rationalité froide des bureaux paysagers qui sous couvert de vouloir faire tomber les cloisons vise surtout un objectif de rentabilité du mètre carré.

Le centre de Recherche et de Développement créé par Google à Zurich préfigure ce que sera certainement l'entreprise Y de demain. Certes l'endroit est ludique avec ces tobogans qui permettent de descendre d'un niveau à l'autre, ces salles de créativité aménagées pour laisser libre court à l'innovation ou l'installation de cabines téléphoniques londoniennes pour respecter la sphère privée. Nul doute que le plaisir de travailler dépend de l'aménagement des locaux et le besoin de cocooning trouvera ici des réponses dans un décor qui rappelle la chaleur du foyer familial.

Proposons nous comme lors des thèmes précédents d'identifier dans le domaine de la communication quelques pratiques gagnantes à mettre en application.

**1. Harmoniser les attentes en matière d'information**

Notre enquête nous permet de constater un décalage assez conséquent dans la perception croisée des attentes sur le contenu de l'information.

Le contenu de l'information		
L'information qu'il est nécessaire de faire...	Jeunes	Managers
Connaissance du marché et pratiques de la concurrence	67 %	53 %
Orientations stratégiques et projets de l'entreprise	33 %	70 %
Echange d'expérience sur les pratiques de l'équipe	72 %	43 %
Analyse des résultats de l'entreprise ou de l'unité de travail	45 %	87 %
Information à caractère social	26 %	17 %
Explicitation des nouvelles méthodes et procédures	18 %	63 %

Les managers sont centrés sur l'analyse des résultats, les orientations stratégiques de l'entreprise et l'explicitation des nouvelles méthodes. Les jeunes Y accordent plus d'importance à l'échange d'expérience sur les pratiques, la connaissance du marché et des pratiques de la concurrence.

Pour communiquer sur de bases efficaces, il est souhaitable de pouvoir se mettre déjà d'accord sur le contenu de l'information. Un exercice de compréhension mutuelle reste donc à faire pour harmoniser les approches.

## 2. Réactivité et clarté de l'information

Cette génération a toujours vu l'information circuler à la vitesse de l'éclair.

Les jeunes ont accès à leurs amis instantanément et peuvent communiquer avec eux en temps réel, voilà pourquoi ils trouvent très archaïque d'envoyer un courriel et d'être ensuite dans l'obligation d'attendre la réponse.

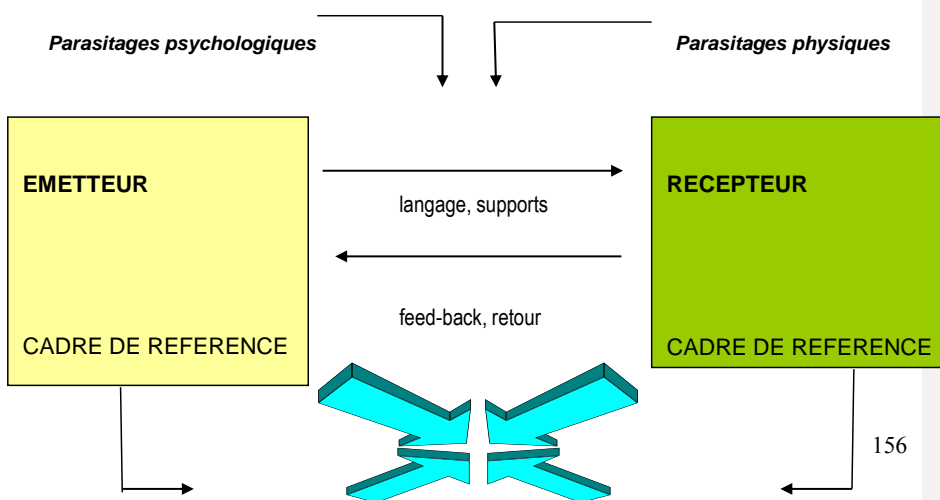
S'atteler à la volonté de répondre aux besoins d'information c'est de toute évidence un challenge pour le manager car le rythme habituel de diffusion au sein de l'entreprise n'a rien de comparable avec celui qui correspond à l'attente d'un jeune. La solution consiste sûrement à les responsabiliser sur le sujet. N'oublions pas qu'ils sont habiles à trouver l'information et que nous pourrions trouver là matière à utiliser au mieux leurs aptitudes.

Dans l'enquête, il est intéressant aussi de repérer le décalage entre la vision des jeunes et de leurs managers sur l'explicitation des procédures et méthodes.

Pourquoi consacrer du temps en réunion à rappeler de l'information déjà formalisée par écrit. Les jeunes n'aiment pas la redondance et ils se montrent très critiques sur ce qu'ils estiment être des pertes de temps.

La réalité du terrain nous permet de constater que si la prise en compte d'une nouvelle procédure n'a jamais été chose facile, elle est devenue avec nos nouvelles recrues encore plus compliquée aujourd'hui. En effet, l'expérience montre que parfois deux précautions valent moins qu'une...ce n'est pas leur aptitude à capter une information qui pose problème mais leur capacité à se concentrer. Les méfaits du zapping ont passés par là...

Lors de la transmission d'une consigne, les managers apprennent à aller tout de suite à l'essentiel, à faire des phrases courtes. Le style télégraphique genre « texto » est fortement conseillé. Faire reformuler permet de vérifier la bonne compréhension de l'information et évite les mauvaises surprises.



## REFERENCES COMMUNES

Il est parfois utile de se rappeler que l'on plus de possibilités de ne pas se comprendre que l'inverse... car ils ont souvent tendance à rapidement passer à autre chose et à ne percevoir qu'une partie du message lorsque celui-ci s'avère complexe.

### 2. Un besoin immense de considération

Ces jeunes portent en eux un paradoxe. Ils sont à la fois très à l'aise dans la manière de communiquer, de traiter d'égal à égal avec quiconque - Direction Générale comprise - et puis par ailleurs de faire preuve d'une certaine vulnérabilité qui s'exprime par des attitudes de retrait ou d'agressivité selon le profil. Cela oblige à valoriser tout en rassurant ce qui n'est pas un exercice évident.

Les jeunes ont aussi du mal à comprendre la nécessité de respecter la ligne hiérarchique pour émettre une demande ou une proposition. Ils sont habitués à aller droit au but et tout de suite. En quoi est-ce alors un problème de communiquer au PDG un projet si c'est pour le bien de l'entreprise. Il y a parfois une grande naïveté dans leur comportement et cela s'avère parfois difficile de gérer des attitudes désinvoltes qui confinent parfois sans malveillance à de l'irrespect.

Ce besoin de considération se traduit de différentes manières :

- besoin de proximité relationnelle et importance accordée à ces petites attentions qui confortent la confiance en soi
- besoin de disponibilité immédiate difficile à gérer et qui peut parfois se traduire pour les autres membres de l'équipe comme une exigence excessive.
- Des attitudes « d'enfants gâtés » boudeurs lorsqu'ils ne parviennent pas à obtenir les moyens dont ils estiment légitimes de disposer.

Ils sont affectifs dans leur manière de se comporter et cela change la donne pour l'encadrement habitué à garder une certaine distance dans ses relations avec les membres de l'équipe. La solution consiste à être dans la relation, pas dans l'affectif...

### Dessin n°7 : les zygomatiques

### 3. Satisfaire les besoins d'échange

Les réunions qui se traduisent par une monopolisation du temps de parole du manager ou de expert sont généralement mal vécues... mais les salariés n'expriment que rarement leurs critiques et leurs propositions. On fait avec. Les jeunes Y vont rapidement vous montrer comment le format des réunions de plus d'une heure n'apporte rien à travers leurs attitudes et comportements. Ils émettront au départ l'intérêt d'une démarche plus interactive puis il vous faudra faire face aux dérangements téléphoniques, la présence devant eux de l'ordinateur portable sur lequel ils n'auront parfois même pas l'hypocrisie de faire en catimini entre chose que d'écouter passivement.

Une réunion d'une demi-heure sera toujours trop longue pour un jeune si celle-ci ne laisse pas de la place à l'interactivité. Il travaille en mode multi- tâche ce qui lui permet de faire deux choses à la fois, tout

en étant capable de se concentrer sur le sujet de la réunion. Evidemment une telle attitude sera mal vécue par les collaborateurs plus âgés, et, qui considèrent cette attitude comme irrespectueuse.

Le partage d'expérience répond à leurs attentes parce qu'il y a du vécu. Faire animer les réunions à tour de rôle est une excellente approche pour apprendre à chacun les règles du jeu et la nécessité de composer pour vivre ensemble.

#### 4. Valoriser les temps forts

En sport, on connaît l'alternance entre les temps forts et les temps faibles. Les changements de rythme sont importants pour atteindre un bon niveau de performance. Il en va de même pour la pratique de la communication. La communication est omniprésente dans le fonctionnement du jeune et pour stimuler son intérêt, il faut savoir créer l'événement.

Auparavant un manager disposait d'un temps d'avance dans le domaine de l'information et il pouvait exister sans avoir une valeur ajoutée. Il relayait l'information de sa hiérarchie sur le plan technique, économique et sociale.

Aujourd'hui, chaque collaborateur dispose via intranet ou les partenaires sociaux de la même information que sa hiérarchie et au même moment.

Le manager doit donc être en mesure de créer ses propres événements, sa propre structure d'animation pour être présent dans le domaine de la communication.

La communication est devenue du marketing interne. Cela veut dire aussi qu'il faut communiquer par rapport à des cibles clairement identifiées. Une démarche qui modifie assez profondément le mode de fonctionnement des encadrants habitués à tenir le même discours à tous. Là aussi, la personnalisation joue son rôle et l'arrivée massive transforme assez radicalement les pratiques usuelles de la communication collective.

Les jeunes aiment bien que cela bouge, à vous de savoir gérer les événements et l'actualité, fêter les victoires, lancer des petits groupes sur un sujet opérationnel, utiliser dans vos réunions des méthodes créatives qui sortent des sentiers battus et qui proposent un cadre qui décoiffe, un peu de fun et du plaisir à travailler ensemble.

PRODUCT ION IDEES	PRISE DE DECISION
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tour de table systématique : une idée par personne ceci afin de permettre à chacun de participer activement ; on propose de redonner ultérieurement la parole à ceux qui ne proposent pas d'idées</li> <li>➤ Approche post –it : réflexion individuelle sur support papier puis mise en commun pour repérer les convergences – le regroupement des idées permet progressivement de structurer la réflexion du groupe</li> <li>➤ Pratique du Brainstorming : un temps limité (3 à 5') pour identifier le maximum d'idées pour faire jouer à plein l'association d'idées. Une règle d'or : dépasser l'auto- censure en proposant un rythme élevé et la volonté de dédramatiser. Les idées seront analysées dans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vote à la chinoise : chacun lève la main pour exprimer son choix</li> <li>➤ . Le choix majoritaire est retenu si c'est la règle initiale. La pratique du consensus nécessite au minimum l'acceptation du camp minoritaire après analyse des motifs des uns et des autres.</li> <li>➤ Vote par élimination : afin de réduire l'importance d'une liste d'options, on retire de celle-ci les idées les moins intéressantes au regard de l'objectif recherché</li> <li>➤ Tiercé gagnant : afin de centrer rapidement le groupe sur les meilleures idées, chaque membre du groupe sélectionne ses 3 préférences en accordant à chacune d'entre elles un nombre de points différents :</li> </ul>

<p>un second temps après regroupement dans le cadre d'une démarche rationnelle. Une règle d'or : on ne pas éliminer une idée même farfelue sans lui donner sa chance....</p> <p>➤ Méthode dite paradoxale : elle consiste dans un premier temps à chercher des idées qui aggravent la situation ceci afin de dépasser le non-dit et de favoriser la remise en cause des pratiques en cours. Exemple : vouloir saboter la qualité de l'accueil...</p> <p>➤ Approche analogique : elle vise à chercher des idées dans un autre univers ou contexte que celui de la problématique à gérer. Exemple : des managers qui cherche des moyens pour développer la cohésion en prenant exemple sur les pratiques des coachs sportifs.</p>	<p>Exemple : 5 points pour le 1<sup>er</sup>, 3 points pour le second, et un point pour le 3<sup>ème</sup>.</p> <p>➤ Analyse par comparaison : chaque personne compare les mérites de 3 ou 4 options en les comparant 2 à 2. Il compare A à B on se posant la question de savoir si cette option est très supérieure (+3) supérieur (+2), légèrement supérieure (+1), identique (0), légèrement inférieure (-1), ... Dans une seconde étape, chaque participant valide son choix en s'interrogeant sur les mérites de B vers A</p> <p>➤ Méthode des critères pondérés : chaque solution est évaluée sur différents critères ceci afin d'éviter la comparaison frontale entre deux décisions. Il peut être envisagé d'affecter préalablement des coefficients aux différents critères pour distinguer l'impact de ces derniers sur la prise de décision.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Quelques idées pour aller plus loin

Le risque de ringardise est grand dans le domaine de la communication parce que c'est un domaine que nos jeunes recrues affectionnent et sur lequel ils ont quelques longueurs d'avance. Est-il déraisonnable dès lors de faire appel à leurs idées pour renouveler les vôtres et enrichir la qualité de l'information et de la communication proposée à l'équipe.

Ils aiment partager leurs compétences et ils seront très heureux de pouvoir dans ce domaine jouer un rôle pilote. Ils sont en mesure d'animer des forums sur l'intranet de votre entreprise ou plus simplement de vous suggérer quelques techniques pour stimuler l'esprit de groupe et l'envie de partager des informations.

Ce n'est pas demain matin que l'on va révolutionner les pratiques de nos entreprises mais voici quelques pistes intéressantes

- Développer la pratique du briefing

Un briefing de 5 minutes distillé à fréquence régulière est une technique à développer parce qu'elle permet de faire passer des messages importants tout en favorisant en quelques instants l'interactivité qui va vous permettre de détecter les problèmes ou les besoins d'information à satisfaire ultérieurement.

- Utiliser le pouvoir de l'image

Dans une société de l'image, la mise en valeur de l'information et notamment celle des résultats devient une figure imposée. Il faut savoir marquer les esprits par le pouvoir de l'image et ne pas rester dans le discours. La communication devient plus synthétique et émotionnelle et les managers doivent dorénavant investir pour être percutant dans l'accroche, l'impact des métaphores, la puissance de la citation ou du mot d'esprit.

- Développer la cohésion du groupe

Les Y ne seront performants que si l'unité fonctionne sur d'autres registres que le seul respect des procédures (contraintes) et l'atteinte des objectifs (exigence de performance). L'approche doit être authentique et sincère.

L'éthique est une attente, la cohésion et la qualité de l'ambiance un besoin. Des valeurs énergétiques comme l'innovation ou le développement durable sont porteuses.

Les pratiques à privilégier	Les pratiques à proscrire
<p>Savoir alterner entre la restauration à la carte et le menu à la carte afin de satisfaire les besoins individuels et collectifs</p> <p>Avoir la modestie d'apprendre des plus jeunes et de pouvoir sur cette base construire une coopération fructueuse</p> <p>Savoir gérer les événements et l'actualité pour mettre en valeur les informations en sachant utiliser au mieux le pouvoir de l'image.</p> <p>Développer l'interactivité et le travail en groupe en utilisant des méthodes créatives et la recherche du consensus</p>	<p>Considérer la communication comme utilitariste et se limiter à remonter l'information transmise par la hiérarchie</p> <p>Faire une confiance aveugle à la capacité des jeunes à s'approprier l'information écrite ou écrite surtout lorsqu'il n'y a pas d'effort particulier pour mettre en valeur celle-ci</p> <p>Ne pas accepter leurs suggestions et leurs critiques dès lors qu'elles se traduisent par des idées exploitables dans le fonctionnement actuel</p> <p>Ne pas innover et changer ses méthodes pour rendre la communication attractive</p>

### Conclusion

Bravo et merci à tous les managers de Y qui sont allés jusqu'au bout de cette lecture et qui donc se sentent investis de la mission d'intégrer les jeunes dans l'entreprise.

Vous avez compris les enjeux :

- La relève qui s'impose d'urgence compte tenu de la pyramide des âges et de l'obligation absolue d'accompagner ce changement de génération
- L'intérêt de tirer rapidement des leçons du rapprochement nécessaire de mondes différents sachant que le fossé générationnel ne se comblera pas spontanément
- Le risque de confusion qu'il faudra subir pendant au moins une bonne décennie si on ne parvient pas à se donner un socle culturel pour agir ensemble.
- Le danger de marginalisation d'une partie de sa jeunesse dans le cadre d'une société qui rencontre déjà des problèmes de cohésion sociale

Conscient de tous ces enjeux, vous êtes donc prêt à agir sur vos pratiques de management puisque ce problème important chacun d'entre nous en détient des clés de résolution. Les Clémentine, Farid et Kevin sont déjà dans vos équipes et nous savons à la fois les difficultés d'intégration qu'ils nous posent et que l'exploitation de leur potentiel en n'est qu'au balbutiement.

Vous faites dorénavant partie des managers qui :

- s'interdisent de juger sans comprendre le référentiel de ces jeunes qui ne vous ressemblent pas
- s'interdisent d'accepter le fatalisme de l'échec ou le rejet de la responsabilité sur les institutions et l'école

Une telle intégration va demander du courage et une remise en question de vos propres pratiques de management et celle plus globalement de l'entreprise, notamment dans le domaine du recrutement, du pilotage et de la communication



Oui, parfois vous rencontrerez des difficultés à faire le pont trans-générationnel. Oui, parfois vous aurez envie de dire c'est comme cela et pas autrement. Et oui, parfois l'intégration ne se fera simplement pas !!!!...

Toutefois, votre responsabilité vous permet de détenir un grand pouvoir : celui de faire sortir les papillons des chrysalides...

Vous avez compris l'importance d'être authentique dans la relation avec le jeune Y et la manière dont vous pourrez mettre à son profit vos aptitudes de manager : écoute active, clarté des règles du jeu, capacité à négocier sur un logique gagnant- gagnant.

Ce livre vous permet de placer le curseur au bon niveau :

- pour donner du sens et de la valeur aux exigences qui vous paraissent indispensables pour garantir une compétitivité élevée
- pour adapter vos méthodes de négociation avec ces jeunes gens si soucieux de défendre leurs intérêts et pas toujours conscients de leurs devoirs
- pour utiliser à bon escient des outils inédits conçus sur mesure pour stimuler l'implication de cette génération y

Et si ce challenge était l'**opportunité du siècle** ?...

Car nous osons l'affirmer haut et fort, les entreprises qui intégreront avec bonheur la jeune génération seront parmi les meilleures.

Elles seront les meilleures parce qu'elles auront questionné les processus clés de management et ce phénomène est déjà enclenché dans plusieurs grandes entreprises comme nous l'avons mentionné dans notre ouvrage. Le recrutement et la démarche de formation ne pourront plus dorénavant se faire de la même manière.

Elles seront les meilleures parce que cette jeunesse est câblée pour le 21 ème siècle dans sa relation à l'information et aux autres. Ouverture d'esprit, réactivité, innovation, capacité à travailler en équipe sont aujourd'hui des compétences stratégiques.

Elles seront les meilleures parce que l'excellence managériale dont auront su faire preuve les managers des Y sera profitable à tous les collaborateurs, jeunes et vieux. Cela repose sur la capacité à revisiter ses croyances, à choisir en conscience les postures de management les plus adaptées et à transmettre de l'enthousiasme.

Bienvenue dans le monde des Y !!!!....

Annexe 1

## **Les fondements de l'intergénérationnel**

Afin de mieux comprendre les fondements de l'intergénérationnel, nous vous proposons de découvrir 3 apports théoriques :

- Les composantes de l'identité
- La théorie des générations
- La collaboration intergénérationnelle

Cette lecture va vous permettre de comprendre sur quels fondements repose l'approche des générations, son histoire et plus encore quelles sont les caractéristiques spécifiques de chaque génération.

Ainsi, il vous sera plus facile de comprendre le pour quoi de certaines postures et méthodes et de pouvoir situer aussi en tant que membre d'une génération ce qui vous différencie des autres générations.

### **1. Les composantes de l'identité**

Peut-on accepter l'idée de se voir cataloguer et mis dans une case ?

Comment peut-on raisonnablement penser que toutes les personnes appartenant à une même génération sont des clones privés de singularité ?

Ces remarques s'expriment pour dénoncer un modèle qui voudrait nous imposer l'idée que tous les membres d'une même génération ont le même rapport au monde. Un modèle où tous les individus pensent et agissent d'une manière identique.

L'approche générationnelle est bien souvent caricaturée et simplifiée à l'extrême. C'est pourquoi il nous paraît indispensable de rappeler d'entrée de jeu, dans ce livre, que l'approche des générations ne cautionne pas cette généralisation abusive.

Soyons clair : chacun d'entre nous est un être unique.

Ceci étant dit, il se trouve que l'appartenance générationnelle est une réalité observable.

En effet, nous pouvons constater que des jeunes du même âge, habitant sur des continents différents, ont entre eux une plus grande proximité que celle qu'ils peuvent entretenir avec leurs propres parents. Mondialisation oblige !!! Ils regardent les mêmes séries, écoutent la même musique, partagent les mêmes préoccupations sur les réseaux sociaux. Comme l'affirme Pascale Weil dans son remarquable livre « Tels pères... quels fils ? » les nouvelles générations sont plus influencées par leurs pairs que par le père. Une belle formule qui se vérifie au quotidien. Elle explique, d'ailleurs, le désarroi de certains parents qui affirment ne pas comprendre les comportements de leurs progénitures.

*Ce n'est pas l'éducation que je lui ai donnée. Je ne comprends pas ce qu'ils veulent. J'aimerais bien comprendre ce que j'ai raté dans l'éducation de mes enfants. Faut-il, ainsi, se sentir coupable de les voir échapper à notre emprise ?...*

Pour mieux comprendre cette évolution, il est utile de s'interroger sur la filiation.

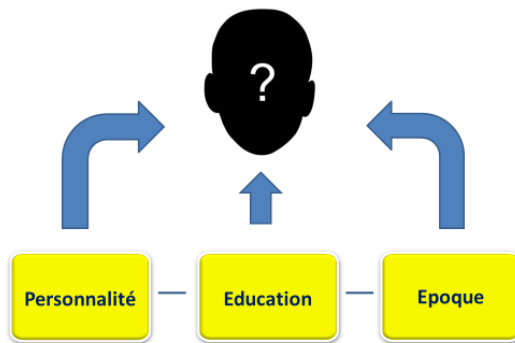
C'est pour clarifier cette question que nous souhaitons évoquer, dans un premier temps, comment se construit l'identité d'une personne.

Elle se construit à travers trois registres qui sont en interaction dynamique, à savoir :

- La personnalité,
- L'éducation reçue dans la famille et à l'école
- La période historique dans laquelle l'intéressé va construire sa relation au monde.

A ce propos, précisons que la période la plus déterminante dans l'apprentissage c'est l'enfance et plus encore l'adolescence.

## La question de l'identité



Nous vous proposons de décrire ces trois registres de l'identité pour mieux en comprendre l'impact sur notre manière d'être en relation avec les autres.

### 1.1 – Les éléments de la personnalité

La personnalité est une combinaison de caractéristiques émotionnelles, d'attitudes et de comportements. Elle est principalement le reflet de la dimension innée de notre personne et nous rappelle que nous sommes, pour partie, le produit de la génétique.

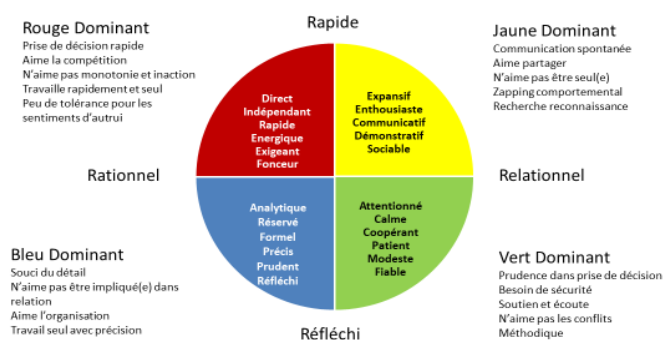
Elle fait appel à ce que la Programmation Neuro linguistique (PNL) appelle les méta-programmes. C'est-à-dire des manières de se comporter où nous pouvons « naturellement » être, selon les cas : introverti ou extraverti, intuitif ou méthodique, hypersensible ou insensible. Certes, nous pouvons agir sur ces éléments de notre personnalité et apprendre d'autres comportements (acquis). Toutefois, en situation de stress important le naturel à tendance à reprendre le dessus, et, notre capacité d'adaptation devient plus limitée.

*Constatons que des jumeaux peuvent avoir des personnalités profondément différentes alors qu'ils sont nés à la même date et qu'ils ont été éduqués d'une manière similaire. Cette réalité nous rappelle que chacun d'entre nous est unique.*

Il existe de nombreuses théories concernant la personnalité mais nous aimerions évoquer une approche facilement applicable au management et à l'analyse des profils qui composent une équipe.

La méthode des couleurs permet d'appréhender le profil d'un interlocuteur en fonction des 2 axes suivants : rapidité/réflexion et rationalité/relationnel

## La méthode des couleurs



Ce qui nous rend compatible ou moins compatible :  
nos points de vigilance...

- Le rouge dans le spectre des couleurs incarne la force. Il est le symbole de la vitesse et de l'énergie. Dans les comportements repérables, c'est le sens du défi, la volonté de réussir, l'exigence.
- Le jaune est la couleur du partage et du rayonnement. Il témoigne de notre besoin de contact avec les autres et de reconnaissance. C'est l'optimisme, l'agilité, l'enthousiasme, l'humour et l'aisance orale
- Le bleu symbolise la connaissance, la conformité et le respect des lois. Il incarne aussi le recul et la distance aux autres. Il traduit la rigueur, le besoin de précision, l'organisation méthodique et la recherche de perfection
- Le vert relève de l'harmonie et de la stabilité. Il représente aussi les relations profondes durables et fidèle. C'est le calme, la discrétion, l'attention, le respect des valeurs.

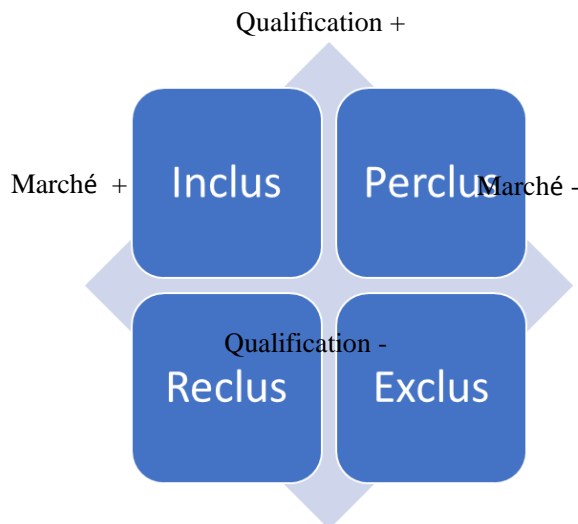
Certaines personnes seront plus facilement identifiables car chez eux une couleur prédomine.

L'analyse des méta programmes évoqués préalablement apporte un éclairage complémentaire pour qui veut mieux cerner les éléments de la personnalité : notamment la sociabilité, la stabilité émotionnelle ou bien encore la manière d'être avec les autres. codes qui facilitent l'accès à l'emploi.

L'école selon Pierre Bourdieu et Jean Claude Passeron dans leur livre « les Héritiers » assure la reproduction sociale. Elle impose les codes de la culture de la classe dominante et favorise le fait que la relégation scolaire entraîne par ricochet une relégation sociale. Il devient dès lors difficile d'échapper à sa propre classe sociale.

Plus que l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle, c'est bien l'héritage culturel transmis par l'éducation qui va influencer la vie future. A titre d'exemple, on voit bien que les enfants d'enseignants bénéficient par la connaissance des codes culturels d'un avantage « concurrentiel » pour s'adapter au système scolaire.

De ce fait, tous les jeunes ne sont pas logés à la même enseigne, les inégalités dans l'éducation et dans la formation initiale sont manifestes. A ce propos, Hervé Sérieyx propose de classer les jeunes selon la typologie suivante



Les inclus	Ils disposent d'un diplôme qui facilite leur intégration sur le marché du travail et ils n'ont pas de grande difficulté à trouver leur place. Ils sont en situation de force pour répondre à leurs attentes et s'adapter aux fluctuations du marché
Les reclus	Ils ont une formation limitée mais ils sont orientés sur des secteurs riches en emplois (service à la personne, restauration,...) mais à faibles perspectives d'évolution. Ils risquent de se retrouver dans des postes sans avenir et se voir confrontés à des mobilités hasardeuses.
Les perclus	Ils disposent d'une formation initiale mais en décalage avec les besoins du marché. Ils doivent accepter « des postes alimentaires » et se résoudre parfois à accepter des métiers en décalage avec leurs aspirations.
Les exclus	Ils ne disposent pas d'un diplôme et se retrouvent par obligation, sur des secteurs de plus en plus pauvres en emplois et dans des activités précaires où ils devront subir une forte concurrence.

La valeur du diplôme obtenu reste, en France, quoi qu'on puisse en dire le passeport qui permet de franchir la frontière et d'accéder à l'emploi dans de

bonnes conditions. A croire que, dans notre beau pays, tout doit se jouer avant 25 ans.

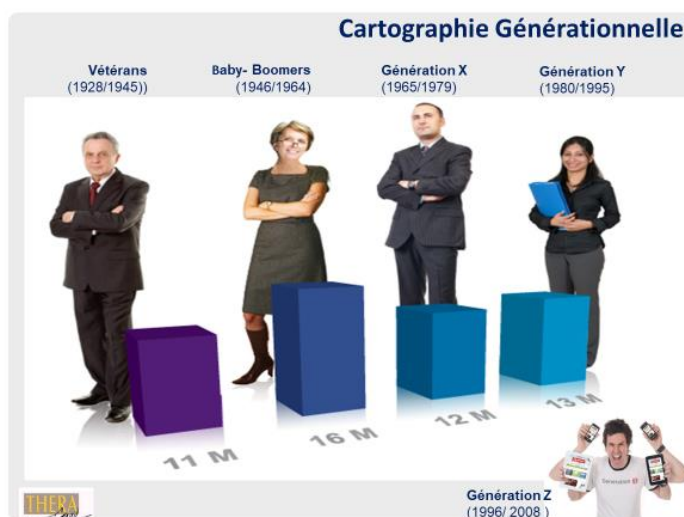
Il est difficile d'avoir des statistiques pour dénombrer comment se répartissent aujourd'hui les jeunes au regard de cette classification mais il est probable que les exclus représentent au minimum 15 à 20 % de la totalité.

Ce constat permet de rappeler qu'une génération n'est pas une communauté homogène de valeurs et d'expériences.

### 1.3 – Le poids de l'histoire

La troisième composante de l'identité s'appelle l'époque : c'est-à-dire la période historique dans laquelle nous allons vivre l'enfance puis l'adolescence. On parle souvent de « crise de l'adolescence » en perdant de vue l'essentiel : c'est le moment le plus crucial dans la construction de l'identité.

C'est là, qu'intervient en sociologie la notion de génération. Il serait banal de penser que celle-ci se limite à avoir le même âge. Ce qui est en fait déterminant c'est d'avoir, dans le même contexte, vécu la même histoire. Chaque époque se caractérise par des marqueurs économiques, sociaux ou culturels qui ont une influence durable sur les choix et modes de fonctionnement.



Voici la cartographie qui fait autorité pour analyser les différentes générations.

Chaque génération a sa propre histoire et ses marqueurs spécifiques. Faut-il être un expert en histoire pour comprendre que ces différentes générations n'ont pas vécu la même adolescence ? Certes non, et pourtant quelques éminents universitaires contestent encore cette évidence comme peuvent le faire les historiens négationnistes pour la Shoah.

Voici quelques éléments pour situer chaque génération :

- **La génération des Vétérans** (1928/1945) sont les enfants de la seconde guerre mondiale et des privations en tous genres. Ils ont vécu

l'occupation, la libération de la France, la tragédie de la solution finale et l'enlèvement de l'empire colonial. Une génération dure à la besogne dont le principal espoir aura été de vivre en paix et de pouvoir offrir à leurs enfants une existence plus facile.

- **La génération des Baby Boomers** (1946/1964) trouve son nom dans le fort taux de natalité qui caractérise cette période. C'est une période d'opulence avec les 30 glorieuses, une croissance économique qui n'a pas eu d'équivalence depuis. C'est l'avènement de la société de consommation. Sans oublier Mai 68 et le mouvement hippie de la beat génération qui libère une société par trop corsetée au niveau des valeurs et des traditions.
- **La Génération X** (1965/1979) pour génération née sous X, c'est-à-dire en recherche d'identité. Elle n'a pas eu la même chance que sa devancière puisqu'elle va vivre la période des 20 piteuses avec une crise économique et deux chocs pétroliers. 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. Le Sida marque profondément cette génération tout comme Tchernobyl. Une génération de la désillusion et du scepticisme vis-à-vis de l'avenir. L'apparition de l'informatique inquiète plus qu'elle ne laisse espérer des lendemains qui chantent. Après avoir été la source de tous les espoirs, la société devient l'explication de tous les problèmes.
- **La Génération Y** (1980/1995) apparaît elle dans un contexte de mondialisation où les références dépassent les frontières du pays d'appartenance. C'est l'avènement des technologies de l'information et d'internet. Le pacte social de l'entreprise n'est plus d'actualité et les salariés de plus de 50 ans ne sont plus protégés et se retrouvent au chômage. Les autres marqueurs importants sont la réduction du temps de travail avec la mise en place de la loi sur les 35 heures et la parité homme/femme qui devient enfin une réalité tangible.
- **La Génération Z** (1996/2008) apparaît dans un contexte d'incertitude sur le plan économique et d'insécurité du fait du terrorisme qui met en évidence la nécessité de privilégier le temps présent. Les réseaux sociaux se développent d'une manière exponentielle et deviennent le support d'expression privilégiée de la jeunesse. Cette période illustre deux grandes causes à savoir l'urgence climatique et la question des migrants.

Toutes ces générations ont en commun le poids de l'histoire.

Nous verrons dans le chapitre suivant que les marqueurs évoqués pour chacune de ces générations vont avoir une influence durable sur le système de valeurs et les comportements tant sur le plan sociétal que professionnel.

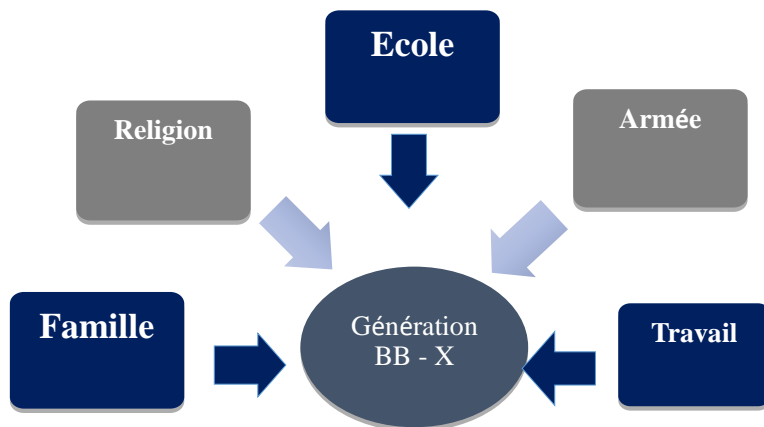
#### 1.4 – La socialisation des baby-boomers et des X

Dans la construction de l'identité d'une personne, il y a une interaction forte entre l'éducation et la période historique. En effet, le modèle éducatif évolue au fil du temps et nous verrons aussi que les transmetteurs de valeurs ne sont plus les mêmes selon l'époque.

Dans la construction de l'identité des babyboomers et des X il y a une sorte de continuum et le processus d'éducation a été finalement assez proche.

### Le modèle de l'obéissance

Le schéma ci-après montre que le modèle éducatif privilégie clairement l'obéissance. Les transmetteurs de valeurs que sont la famille, l'école, la religion, l'armée et l'entreprise imposent discipline, politesse et morale et cette situation génère un « formatage » qui uniformise les comportements et modes de pensée



Il est fréquent pour les baby-boomers que la mère de famille se charge de l'éducation des enfants et ne démarre une activité professionnelle que lorsque les enfants sont en âge d'être autonomes. L'école dans son mode de fonctionnement s'avère très normative. La discipline est le maître mot. Les jeunes de ces générations ont connu sur les doigts l'usage de la règle en fer. Les pratiques des enseignants pour faire régner l'ordre ne serait plus acceptable aujourd'hui. Nous pourrions faire une longue liste des interdits.

Il faut par exemple se rappeler qu'écrire de la main gauche dans les années 70 est encore considéré comme une déviance. La norme consiste à écrire de la main droite et cette obligation qui n'est pas négociable va perturber la scolarité de nombreux gauchers contrariés. Et, semble-t-il, les priver d'aptitudes appréciables. L'apprentissage se fait parfois, alors, avec des méthodes plus que discutables puisqu'il arrive même que l'enfant se retrouve avec la main attachée dans le dos. Rappelons aussi que, dans le



même temps, les filles étaient obligées de porter une jupe et que certaines matières étaient dédiées de façon distincte, soit aux garçons, soit aux filles.

Les hommes appartenant à ces deux générations ont connu jusqu'en 1996 le service militaire. Il ne fait aucun doute que ces jeunes étaient parfaitement préparés à respecter la réglementation de l'entreprise. Cette dernière se chargeait ensuite de faire apprendre les normes et procédures du métier et de l'organisation.

### **Le respect de l'autorité**

Dans ce monde excessivement normé et autoritaire, l'adulte incarne le savoir, l'autorité suprême. L'adulte, qu'il soit père, enseignant, prêtre ou bien officier sait ce qu'il est bon de faire et dispose de tous les pouvoirs. Il n'y a pas de doute sur les choix éducatifs : « il comprendra quand il sera en âge de comprendre » ou bien encore « je le sanctionne pour son bien, il me remerciera plus tard ».

Personne ne doute que pour préparer un jeune à assumer sa vie, il faut le soumettre à l'ordre établi. Cela aide à comprendre l'émergence brutale de Mai 68 et la révolte d'une génération qui a eu besoin d'exister par elle-même.

Toutefois, nous savons que cette libération n'a pas eu dans le temps tous les effets escomptés et que la société est devenue de plus en plus individualiste et matérialiste. Même si la jeunesse est perçue comme une source de désordre potentiel, l'assimilation au sein de l'entreprise va se faire, normalement, sans poser de problème particulier.

## **1.5 – L'acculturation de la Génération Y & Z**

Les années 1980 proposent un tout autre décor.

La famille n'est plus ce qu'elle était. Le père et la mère dorénavant travaillent tous les deux et ils ont chacun une carrière à conduire. Les divorces augmentent de manière significative, et la famille mono-parentale n'est plus un cas marginal.

### **L'évolution du modèle éducatif**

Parallèlement, le modèle éducatif évolue et notamment la relation à l'autorité. Les parents découvrent à travers les travaux de Françoise Dolto que le bébé est une personne à part entière avec qui il est essentiel de communiquer dès son plus jeune âge. Ils découvrent l'importance du parler vrai et de la communication non verbale. Les droits des enfants sont reconnus. De ce fait, le paradigme selon lequel les enfants appartiennent à leurs parents est remis en cause.

Au sein de la famille, le mode normatif s'efface au profit d'un modèle privilégiant l'écoute et la négociation. Très jeune, les enfants apprennent à négocier le montant de l'argent de poche, la manière de s'habiller puis plus tard le choix du lieu de vacances. Les enfants influencent le choix de leurs parents et cela se traduit au sein de la famille

par une autonomisation des modes de vie. Les rituels collectifs des repas sont progressivement délaissés. Le jeune ne dîne plus à heure fixe mais lorsqu'il a faim.

*Un père me glissait récemment que lorsqu'il était enfant il était obligé de lever la main à table pour avoir le droit à la parole. Il m'affirme être toujours dans la même situation avec ses trois enfants. S'il veut pouvoir s'exprimer il se surprend à lever la main. A croire que l'on ne remet pas en cause aussi facilement sa propre éducation.*

Les parents, en voulant développer l'autonomie des enfants, ont volontairement réduits, dans le même temps, leur pouvoir d'imposition et de coercition. L'objectif n'est plus de faire obéir mais de faire comprendre et adhérer.

Cette même évolution se constate aussi au niveau de l'école, qui a profondément modifié ses pratiques éducatives. Nous pensons évidemment aux apports de Freinet, Montessori, Steiner et Decroly, pour ne citer que ceux-ci, qui visent à développer l'autonomie.

Ils ont en commun de considérer comme inadapté un système scolaire dans lequel tous les élèves apprennent les mêmes choses, au même âge et de la même façon. Ces approches pédagogiques centrées sur l'enfant visent à développer la confiance, l'esprit d'initiative et portent une attention particulière à la vie en groupe.

Depuis quelques années, les nouvelles technologies impactent aussi fortement le modèle éducatif. Avec deux clics sur google, il est dorénavant possible d'avoir l'information et de pouvoir contester le savoir de l'enseignant. Le rôle de l'enseignant évolue : de sachant, il devient facilitateur.

### **Le poids des réseaux sociaux**

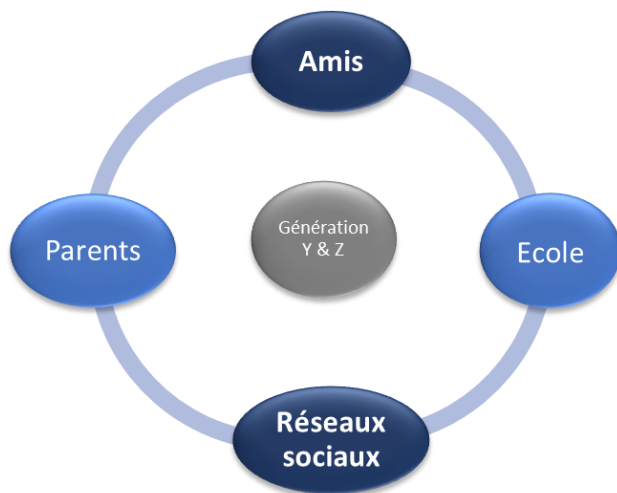
Il y a une autre réalité à prendre en compte dans les évolutions en cours.

Les parents sont moins présents physiquement et mentalement. Cette situation explique aussi pourquoi les enfants deviennent plus rapidement autonomes puisqu'ils se retrouvent en première ligne pour gérer le temps.

Face à des parents accaparés par leurs métiers le jeune qui apprécie particulièrement l'échange trouve grâce à internet un moyen de communiquer facilement avec ses « amis » et dispose, de ce fait, d'autres références que celles de la famille et de l'école.

Un jeune Z passe en moyenne 4 heures par jour sur son smartphone et une grande part de ce temps est consacrée aux réseaux sociaux. Cette situation n'est pas en soi un problème puisqu'il peut partager de l'information et coconstruire avec d'autres. Cette pratique contribue à développer son ouverture au monde et son goût pour le partage.

Toutefois, elle génère aussi des difficultés. Via les réseaux sociaux un jeune peut influencer autant qu'il est influencé. Nous voulons parler ici de la théorie des complots qui trouve avec cet outil une caisse de résonance extraordinaire et, plus gravement encore, l'action des prédateurs sexuels ou celle des terroristes. Les parents qui ont appris sans signe avant-coureur le départ au djihad d'un de leurs enfants mesure à leurs dépens le risque d'une telle influence.



Nous sommes face à une évolution majeure du système de transmission des valeurs. Les parents n'incarnent plus le modèle de référence. Ils sont concurrencés par d'autres acteurs et la valeur de ce qu'ils peuvent dire n'a plus le même impact de ce qu'il pouvait être dans le passé pour les générations précédentes.

Le jeune Z n'est pas un martien, il ne vient pas de nulle part. C'est le produit de son époque. Et celle-ci promeut de nouvelles valeurs.

La période de croissance économique a privilégié des valeurs masculines telles que la conquête, la domination et la compétition. Celles-ci ont fortement marqué pendant des décennies le système d'éducation et les pratiques managériales. Les valeurs masculines valorisent la force physique, le principe d'autorité à travers le droit d'exiger l'obéissance et celui de contrôler les activités au nom du devoir.

Joel de Rosnay met l'accent sur une transformation essentielle de la société liée au changement de l'environnement économique, social et technologique. Face à la complexité du monde et à l'incertitude, il nous faut faire appel à de nouveaux principes pour s'adapter à la vitesse du changement. Il s'agit du respect de la diversité indispensable pour innover, de l'empathie et de l'altruisme. Le partage appartient aussi à ces principes dans une logique où les rapports de flux l'emportent sur les rapports de force. C'est l'émergence des valeurs féminines qui valorisent les rapports humains à travers la tolérance, la bienveillance et la collaboration.

Jean Viard pour sa part considère que le travail n'est plus le seul lien au social comme cela pouvait être le cas précédemment. C'est d'ailleurs, à ses yeux, « les valeurs du temps libre qui détermine la société et pas celles du travail ». Chacun est porteur d'une multiplicité d'identités et à partir de là, il est unique dans sa singularité.

La Génération Z absorbe comme une éponge cette transformation des valeurs sociétales et se l'approprie d'une manière consciente ou pas. Il n'y a rien de plus légitime à cela. Nier cette réalité c'est nier le sens de l'histoire. Comment est-il possible d'imaginer que ces jeunes en phase avec de telles valeurs puissent dans l'entreprise se satisfaire d'un mode de management pyramidal qui prône la distance hiérarchique et un fonctionnement impersonnel.

La génération Z est une chance pour l'entreprise... et non pas un problème. La problématique posée est plutôt celle de la capacité d'adaptation de l'entreprise et plus spécifiquement sa maîtrise de la question générationnelle. C'est bien à cette problématique qu'il faut s'attaquer et les méthodes et outils proposés dans ce livre répondent à cet objectif.

## **2- La théorie des générations.**

C'est quoi l'approche générationnelle ?

L'approche générationnelle diffère d'autres approches sociologiques en ceci qu'elle se focalise essentiellement sur les modes de vie (et pensées) partagés par une même génération, indépendamment des « classes sociales ». Ce sont les « événements » vécus depuis l'enfance, les marqueurs, qui influent une représentation du monde. Il en va ainsi de la représentation de la liberté sexuelle avant ou après le SIDA par exemple. Ces marqueurs viennent modifier la relation à la vie.

Cette approche cherche donc ce qui rapproche les individus d'une même génération, pas ce qui les sépa

C'est donc une grille de lecture complexe comme nous pouvons le voir à travers les études précédentes. Elle est bien évidemment discutée par les chercheurs du monde entier. Ici, nous vous proposons de commencer par ceux qui pensent que la technologie prime et explique les changements, puis de regarder le bien fondé et la définition des effets générationnels. Ensuite, il nous a paru intéressant de passer en revue des penseurs qui soutiennent une théorie de type générationnel, sans oublier d'évoquer les critiques et de faire un zoom sur la période spécifique dans laquelle s'opèrent ces changements culturels. Enfin, nous regarderons plus spécifiquement les réserves et limites de cet outil d'analyse.

### **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 « micro-génération » 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 valeurs 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 verra son regard sur le monde affecté en profondeur, mais pas de la même manière qu'un adulte ayant vécu la même expérience.

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 balanciers ne sont pas sans conséquences. 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. 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 mais nous allons tenter de démêler le clair du flou concernant la théorie des générations.

Une des premières subtilités pour être absolument affirmatif sur ce que nous observons est l'impossibilité de regarder dans le futur. Il y a des certitudes sur la permanence des tendances de pensées des générations Z qui ne seront validées que quand ces jeunes seront plus vieux. On peut imaginer que des phénomènes exogènes puissent aussi apparaître, de nouvelles peurs, de nouveaux défis, et viennent modifier les comportements. Et en effet, personne ne détient la boule de Crystal !

Ensuite, une deuxième subtilité tient à la définition de ce qu'est une génération et des études qui en découlent.

Prenons un exemple concret !

Papy a 70 ans et souhaite acheter une voiture. Il ne veut pas acheter un SUV parce qu'il n'en a plus besoin, le temps des poussettes encombrantes étant révolu pour lui. Pourtant, alors qu'il était un jeune père de famille, c'était son rêve, qu'il a d'ailleurs fini par réaliser. L'achat de la petite citadine en 2020 pour Papy peut être qualifié d'effet d'âge, et peut-être aussi la boîte automatique...

Papy est né à une époque tout automobile. Il est hors de question pour lui de s'en passer alors que les transports en commun auraient été une bonne réponse à ses besoins du moment. La représentation de la voiture comme étant indispensable à son autonomie peut être qualifiée d'effet de génération, ils sont nombreux nés en 1950 à penser la même chose...

La période dans laquelle vit papy détermine aussi ce qu'il va finir par choisir ou pas. D'ailleurs il hésite, le diesel ne vaut plus le surcoût, et puis c'est mal vu et le prix de l'essence est incertain à la pompe. C'est décidé il va se laisser faire par une hybride. C'est l'effet de période.

Donc le comportement de Papy, comme des autres personnes, est influencé par le moment de son cycle de vie, par la trace laissée par l'histoire, et par l'impact à date de facteurs économiques et sociaux.

Le problème est que les trois effets sont susceptibles de se superposer, et qu'il peut devenir très compliqué de savoir si cette petite citadine hybride, est un achat d'une personne de 70 ans qui a connu des routes sans limitation de vitesse, ou si la technologie et la morale s'en mêlent pour favoriser cet achat spécifique.

Et comme le constructeur a mené des études statistiques pour cibler les plus de 65 ans, on a vite fait de se retrouver à tirer comme conclusions que tous les papys rêvent d'une petite automobile hybride.

La chaire « Management et Diversité » de Paris Dauphine éclaire ainsi ce potentiel décalage sémantique, mais de manière beaucoup plus sérieuse :

« Le concept de génération fait ainsi référence à des populations qui se succèdent dans le temps, au sein d'une société qui elle-même évolue. Une génération est un ensemble anonyme, avant tout caractérisé par sa localisation temporelle . Elle se fonde sur la conscience de ses membres de vivre une temporalité propre qui la différencie de ses prédécesseurs, ainsi que sur la reconnaissance par les autres générations de ses caractéristiques distinctives (Attias-Donfut, 1988). La génération ne forme pas pour autant un groupe homogène et n'implique pas nécessairement des interactions entre les membres. Elle s'apparente plus à un système idéologique plutôt qu'à une communauté (Winock, 2011) : si les réponses et positions adoptées par les membres peuvent être divergentes et contradictoires, elles font système, par rapport à la problématique de leur temps. Trois approches de la génération peuvent être distinguées, en fonction de l'échelle temporelle prise en référence : la génération comme une catégorie d'âge, la génération comme une cohorte sociétale et la génération de période. Ces trois approches donnent respectivement lieu à ce qui est communément désigné « effet d'âge », « effet de génération » et « effet de période ».

L'étude de Dauphine met en garde contre une généralisation outrancière et invite à la prudence. Elle alerte aussi sur le risque, quand on traite de l'entreprise de ne pas prendre en compte d'autres facteurs internes organisationnels, qui sont autant de nature à expliquer des comportements que des effets sociétaux :

« La responsabilité des chercheurs est importante dans le dépassement de ces visions stéréotypées qui, en souhaitant généraliser leurs résultats, partent du postulat inexprimé d'une certaine homogénéité des organisations étudiées. En ignorant les potentielles causes organisationnelles (organisation, poste ou position) de certaines tensions intergénérationnelles, les chercheurs favorisent implicitement un certain « dédouanement » des managers qui expliquent les problématiques intergénérationnelles de leurs salariés par des facteurs sociétaux. Cela ne favorise pas l'analyse des

contingences organisationnelles, et celles liées au poste et à l'évolution de carrière sur les relations interpersonnelles et plus largement sur les représentations, les attitudes et comportements en organisation. »

Vous trouverez encore beaucoup plus de riches informations dans le cahier de recherches suivant :

[http://www.chairediversite.fondation-dauphine.fr/sites/managementdiversite.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/cahier\\_recherche\\_3\\_pdf\\_light.pdf](http://www.chairediversite.fondation-dauphine.fr/sites/managementdiversite.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/cahier_recherche_3_pdf_light.pdf)

Donc c'est une jeune matière compliquée, y compris croyez-en notre triste sort, dans les difficultés à interroger les études dont celles des plus éminents chercheurs.

Et il convient, nous y reviendrons, à faire montre de prudence, à éviter de valider les distorsions relayées par les médias et évidemment toujours regarder les autres phénomènes en action à l'intérieur des Entreprises !

De là à rester sous la couette et à ne rien faire sur le sujet, il n'y a qu'un pas, qu'en tant que praticiens, nous ne franchirons pas.

Certes, les référentiels sont en construction, une analyse linéaire dans laquelle tout serait connu d'avance ne peut se réaliser. Mais il y a bien d'autres sujets émergents qui ont construit les référentiels au fur et à mesure de l'observation avec une approche systémique, comme l'ethnologie par exemple. Le propre de l'homme est de s'adapter à son environnement. C'est une des raisons qui consolide la théorie des générations et c'est aussi l'une de ses faiblesses car les influences sont dans les deux sens. Les générations influent le monde dans lequel elles vivent, lequel leur renvoie d'autres manières de penser et de faire. Mais elles sont actrices !

### **2.3 Les penseurs de la théorie des générations**

Les philosophes grecs nous livrent leurs représentations.

Platon prête à Socrate les propos suivants «... le père s'habitue à devoir traiter son fils d'égal à égal et à craindre ses enfants, le fils s'égale à son père, n'a plus honte de rien et ne craint plus ses parents, parce qu'il veut être libre .../... le professeur, dans un tel cas, craint ses élèves et les flatte, les élèves n'ont cure de leurs professeurs, pas plus que de tous ceux qui s'occupent d'eux, .../... les anciens, s'abaissant au niveau des jeunes, se gavent de bouffonneries et de plaisanteries, imitant les jeunes pour ne pas paraître désagréables et despotiques...» PLATON (427-348 av. JC), République, VIII, 562b-563<sup>e</sup>



Ce passage a trait plus largement à la liberté, faisant également la part belle aux « étrangers », aux « métèques », aux femmes, aux animaux, maîtres et esclaves, et nous rendons à Platon ce qui appartient à Platon (ou à Socrate, c'est selon) mais à tout le moins, on peut penser que la catégorie « jeunesse » a cours et qu'elle entraîne alors son lot de représentations.

Aristote n'est pas en reste.

#### Chapitre XII Des mœurs. - De celles de la jeunesse. (Extraits)

- I. Maintenant, discutons sur les mœurs et voyons dans quels divers états d'esprit on se trouve suivant les passions, les habitudes, les âges et la bonne ou mauvaise fortune.
- II. Sous le rapport des mœurs, les jeunes gens sont susceptibles de désirs ardents et capables d'accomplir ce qui fait l'objet de ces désirs. En fait de désirs corporels, ils sont surtout portés à écouter celui qui se rattache aux plaisirs de l'amour et ne peuvent le maîtriser.
- III. Ils sont changeants et promptement dégoûtés de ce qui les a passionnés. Leurs désirs sont violents, mais tombent vite. Leurs volontés sont intenses, mais sans grande force, comme la soif ou la faim chez les malades.
- IV. Ils sont enclins à la colère et à l'emportement, toujours prêts à suivre leurs entraînements et incapables de dominer leur fureur. Par amour-propre, ils ne supportent pas qu'on tienne peu de compte de leur personne, et se fâchent quand ils croient qu'on leur fait tort.
- V. Ils ont le goût des honneurs ou plutôt, de la victoire ; car la jeunesse est avide de supériorité, et la victoire en est une. Ils tiennent plus à ces deux avantages qu'à celui des richesses.
- VI. Ils ne sont pas portés au mal ; ils ont plutôt un bon naturel, n'ayant pas encore eu sous les yeux beaucoup d'exemples de perversité. Ils sont confiants, n'ayant pas encore été souvent abusés.
- VII. Ils aiment à rire, et c'est pour cela qu'ils plaisantent, car la plaisanterie est une impertinence polie. Tel est le caractère des jeunes gens.

Vous noterez qu'ils n'ont pas que des défauts, mais aussi que les jugements de valeurs outranciers ne datent pas d'hier.

Les philosophes et historiens du vingtième siècle font progresser le débat.

Karl Mannheim, né le 27 mars 1893 à Budapest et mort le 9 janvier 1947 à Londres, est un sociologue et philosophe allemand d'origine hongroise. De famille juive, la montée du national-socialisme le contraint à émigrer à Londres où il enseigne à la London School of Economics.

Mannheim est sans doute le patriarche des recherches sur les générations. Il n'affirme pas que la génération est automatique, ni non plus qu'une génération serait exempte de sous-ensembles liés à la classe sociale, mais il considère qu'une unité de lieu et une communauté d'événements portent en elles la potentialité d'une génération. Celle-ci

s'inscrit alors en rupture avec les normes sociales et valeurs existantes et peut apporter le changement social par l'organisation générationnelle collective.

La strate d'âge « consciente d'elle-même » peut être définie comme une réponse collective à un événement traumatique.

On ne peut pas taxer Mannheim d'avoir une approche totalitaire, lui qui a dû fuir l'Allemagne Nazie, ni de vouloir mettre les générations dans des cases. Pour la première fois est émise l'idée qu'un être humain, d'une même cohorte spatio-temporelle peut être influencé dans sa structure par ce qu'il a vécu. Karl Mannheim a conçu 3 concepts pour construire l'objet sociologique « génération » :

- La situation de génération : un même espace historico-social limite les expériences « et définit les tendances inhérentes correspondantes »
- L'ensemble générationnel : participe au destin commun de cette unité, des « contenus réels, sociaux et intellectuels établissent un lien réel entre individus de ce même ensemble »
- L'unité de génération : lien beaucoup plus concret comme par exemple un groupe qui s'approprie différemment les expériences communes et leur donne une expression propre.

William Strauss et Neil Howe, deux historiens américains contemporains proposent une grille de lecture des générations par cycle. L'histoire des sociétés pourrait être découpée en tranches de 80, 90 ans, elles même décomposées en quatre saisons d'une vingtaine d'années. Les historiens jouent avec leur grille de lecture de 1584 à 2069, prédisant ainsi dans leur dernier ouvrage l'histoire du futur de l'Amérique. Voici les caractéristiques de ces saisons :

- La période Haute

A la suite d'une crise ou guerre, on se trouve à un moment favorable en termes d'économie. On peut noter le conformisme des idées, le respect des institutions et la force du collectif.

- La période Réveil

C'est un moment où naît un désir d'émancipation individuelle, et de développement des droits individuels. Les mœurs et les libertés personnelles se libèrent, l'art croît. L'héritage culturel des aînés est questionné, y compris les institutions.

- La période Déliquescence

Les institutions deviennent faibles, l'atmosphère politique est désenchantée. On observe une défiance des autorités morales et une quête de satisfaction personnelle.

- La période Crise

Cette période est troublée par des révolutions et des guerres. Les plus désarmés sont en danger. La tendance est au mode survivaliste.

Commentato [TC1]:

Commentato [TC2]: L'es aînés

Nous vous laissons apprécier par vous-même les périodes auxquelles elles vous font penser pour la France, trente glorieuses, gilets jaunes, mai 68 etc...

Les auteurs mettent alors en relation des archétypes par période, comme une réponse à la période où ils naissent.

- Les prophètes
- Les nomades
- Les héros
- Les artistes

Les prophètes, nés dans l'opulence, seront les artisans du réveil. Les nomades, sous influence d'une déconstruction de l'ordre établi, essayent tant bien que mal de se forger une place tandis que les héros font montre d'optimisme et d'envie de travail collaboratif. Enfin, les artistes, comme leur nom l'indique, vont faire preuve d'une agilité créative sans précédent.

Bien que les auteurs aient une lecture américaine de la théorie, nous vous laissons juges de la pertinence de rapprocher les babyboomers des prophètes, les nomades de la génération X, les héros de la Génération Y et les artistes de la génération Z.

Hervé Serieyx, chercheur en management et ancien délégué interministériel à l'insertion des jeunes.

Tout en prenant la précaution d'éviter toute généralisation abusive, Hervé Serieyx, à l'appui de nombreuses études souligne « qu'ils sont différents de ce que nous étions à leur âge. « Dans leur packaging individuel, il y a des idées, des valeurs et un équipement intellectuel et affectif, qui, pour une large part, ne ressemblent guère à ce qui garnissait notre propre gibecière à l'orée de notre vie professionnelle »

Commentato [TC3]: s

Pour Hervé Serieyx, ils sont plus individualistes mais individualistes avec les autres. L'usage des TIC multiplie les liens et donne naissance à de nouvelles solidarités. Les liens entre les jeunes se font au détriment des liens avec les adultes, rendant possible l'apparition d'une identité propre. Les jeunes ne veulent plus se référer à des valeurs, ils veulent choisir les leurs. Pour le chercheur, les attentes ont clairement évolué. « Aujourd'hui leurs attentes se déclinent en package de rémunération, avantages, employabilité, opportunités de développement, cadre de travail et équilibre entre vie privée et vie professionnelle ».

Joel De Rosnay, Docteur en sciences, conseiller de la présidente d'Universciences et ancien chercheur au MIT dans le domaine de la biologie et de l'informatique.

Dans son livre « surfer la vie », un ouvrage d'essence philosophique qui explique comment vivre avec le monde liquide qui émerge, Joel de Rosnay livre sa vision des jeunes générations. Les netgen, tombés dans le numérique tout petits ont un nouveau rapport à la vie. Une philosophie d'adaptation qui bouleverse la relation aux études, qui rejette les notions d'excellence et de mérite au bénéfice de la relation. La réussite

passer par l'accomplissement fondé sur des expériences de rencontres avec d'autres personnes et cultures.

Pour les Entreprises, l'arrivée de ces « netkids » brise les codes du temps, se heurte aux pratiques de micro management. Leur recherche d'équilibre, de convivialité, d'autonomie et d'intelligence collective n'est pas compatible avec des modèles d'inspiration taylorienne où les tâches sont fragmentées. Les netkids ne sont pourtant pas sans défauts et il y a urgence à s'emparer de nouvelles façons de transmettre des connaissances. Il s'agit d'inventer la co-éducation intergénérationnelle, transversale, avec la culture numérique à offrir côté netgen et la contextualisation des informations du côté des seniors. Ceci concourrait à construire une nouvelle vision de représentations plutôt qu'une juxtaposition des connaissances.

Pour Joël De Rosnay il est clair que la culture du flux des jeunes générations est une chance à saisir pour survivre : nous mener vers de nouvelles formes de réflexion et de création collective, vers une société fluide fondée sur le partage, l'échange et les rapports de flux.

Michel Serres, diplômé de l'école navale et de normale sup, historien des sciences et agrégé de philosophie, nous a quitté en juin 2019.

Pour Michel Serres, la jeune génération, qu'il qualifie de mutante, vit des changements comparables à ceux de la fin de l'antiquité. Ce nouvel « humain », appelée « petite Poucette » pour sa capacité à envoyer des SMS, doit réinventer de toutes pièces une façon de concevoir le monde car toutes les institutions (Finance, politique, école, église etc....) sont en crise. Les jeunes sont entrés dans l'ère de l'individu, seuls au monde, dans un monde qui a profondément changé. Nous passons ici en revue quelques-uns des critères de changement et de mutation de « petite Poucette » :

- Le savoir accessible partout et immédiatement
- L'obsolescence du savoir
- La disparition des appartenances culturelles
- Le développement exponentiel du langage
- La création d'un nouvel espace virtuel accessible pour chacun
- Des facultés cognitives et imaginatives modifiées par les technologies
- L'allongement de la durée de la vie
- Les naissances désirées
- La diminution des souffrances
- La disparition des campagnes
- L'avènement de la beauté
- L'arrivée dans l'ère de l'anthropocène
- La panne des projets politiques

Pour Michel Serres, il n'y a pas de jugement à porter. En revanche, il exhorte les adultes à assumer la responsabilité d'accueillir et de soutenir les êtres nouveaux qui arrivent sur la scène.

Daniel Yankelovich était un analyste de l'opinion publique et un spécialiste des sciences sociales.

C'est l'histoire d'une célèbre marque de sous-vêtements américaine qui faisait subir un harnachement de baleines rigides et d'armatures à ses clientes en dignes héritières des corsets. PLAYTEX appela Daniel à la rescousse, alors qu'il était responsable d'un cabinet d'études en 1960. Car les ventes de soutien gorges s'effondraient malgré les placements, prix, promotion et qualité tout à fait probant.

C'est alors que naquit l'étude du phénomène sous un angle générationnel. Car la nouvelle génération de femmes était tout à fait décidée à changer de lingerie pour une approche plus seyante et plus confortable.

Ce type d'analyse est désormais devenu incontournable pour les marketeurs pour anticiper les évolutions tout en continuant à fidéliser les cohortes actuelles de consommateurs. Il est d'ailleurs notable que les premières études statistiques sur la génération Y ont émané des marketeurs. Il faut dire que la place de l'enfant et son pouvoir de prescription par rapport aux achats a changé dans les années 80. C'est pourquoi la génération Y, comme les suivantes, a été sous le feu des projecteurs des marques depuis lors.

Pascale Weil est Associée de Publicis Consultants depuis 1993. Elle se consacre aux identités d'entreprises et aux stratégies de marques. Également sociologue et anthropologue, elle aide les entreprises à définir leurs positions, eu égard aux évolutions de société.

Pascale Weil, en explorant le canevas général de nos évolutions et les différences entre générations amène un regard singulier et nouveau sur l'absence de conflit de génération aujourd'hui.

Son hypothèse de révolution silencieuse, propose un regard éclairé sur le silence qui accompagne malgré tout le parricide à l'œuvre, qui ouvre se faisant un nouvel imaginaire, une nouvelle génération.

Voici un extrait simplifié de l'étude qui met en exergue les différents systèmes de valeurs et imaginaires des baby-boomers et de leurs enfants

La modernité 1960-1970 Imaginaire	La postmodernité 1980-2000 Imaginaire de	Depuis 2000 Le nouvel imaginaire
-----------------------------------------	------------------------------------------------	-------------------------------------

	d'opposition	fusion puis d'alliance	
1	Le primat du projet politique	Le Primat de l'économie	Le défi du projet collectif, de la place du politique et du symbolique
2	La société pyramidale L'autorité du père	La société fragmentée, matricielle. Les connexions entre pairs	Le défi des autorités, des élites versus la base. Le défi de l'égalité dans la mixité hommes/femmes
3	La quête de la vérité par l'objectivité	La quête de la vérité par les subjectivités	Le défi de la représentation : médiation ou confrontation directe ?
4	La raison	L'émotion	Le défi de la raison face aux émotions dans un monde de circulation des images
5	La confiance dans le futur et le progrès	L'ambivalence du futur et du progrès	Le défi du temps sur l'espace de la mondialisation, de l'anticipation et du durable
6	Le devoir de l'effort	Le droit au plaisir	Le défi de l'équilibre des droits et devoirs, du plaisir et de l'effort
7	L'universalisme : des hommes égaux	Le différencialisme : des hommes différents	Le défi de la société multiculturelle : être égaux ne veut pas dire être identiques
8	La morale, absolue	L'éthique, relative	Le défi du souhaitable versus le réel
9	Le modèle de l'enraciné, du terrien, stable	Le modèle du nomade	Le défi des laissés pour compte du modèle du marathon mondial de la performance
10	La République	La démocratie	Le défi de la redéfinition de la Nation dans la mondialisation. Le défi de la concordance du Vouloir, du Faire et du Dire

#### 2.4 Les critiques de la théorie des générations

Elles émanent de différents horizons avec des intentions diverses, et nous vous proposons de les passer en revue.

## **Le risque de stigmatisation des jeunes**

Cette critique se justifie complètement si les praticiens ou les médias se contentent de valider les préjugés souvent négatifs colportés à l'égard des jeunes générations.

Quand des articles ou des ouvrages assènent sans discernement des affirmations sur le zapping ou le rapport à l'autorité, sans interroger les origines des incompréhensions et surtout sans pistes de remédiation, ce n'est pas responsable. En se contentant de valider des représentations négatives, ces personnes créent les conditions pour engendrer une réalité auto-réalisatrice. En effet, quand les biais sont confirmés, la communication est filtrée au travers de ceux-ci, la relation est polluée et les personnes se retrouvent à voir ce qu'elles croient vrai, et les jeunes gens à finir par ressembler aux caricatures qu'on a fait d'eux.

Il va de soi que tel n'a jamais été notre propos et que de notre point de vue, les différences culturelles sont une chance à saisir, pas une occasion de fustiger telle ou telle génération, pas même la nôtre !

Il est impensable de rassembler dans une salle les générations babyboomers et X pour dire du mal des autres. Et oui cela se pratique. A tout le moins il y a lieu, si l'on fait un travail sur les représentations des générations, de le faire avec nuance, avec un échantillon représentatif du scope complet, et de regarder les tendances de pensées de tous les groupes. Sinon, à qui profite le crime ?

## **Absence de fondement scientifique**

Cette critique est recevable et nous n'avons pas été les derniers à admettre que cette clé de lecture, bien que de mieux en mieux documentée présente des failles.

Face à des phénomènes émergents, il peut être difficile d'être affirmatif sur tout. Seul l'avenir dira si la totalité des faisceaux de présomption concernant les changements culturels générationnels sont validés.

En outre, certains mouvements, bien que cristallisés par les jeunes générations, sont éminemment contagieux. Ainsi, le souci écologique bien plus présent chez les jeunes gens dans une perspective d'embauche (courage si vous cherchez à recruter de jeunes conseillers en chimie en agriculture aujourd'hui !) gagne les autres générations au fur et à mesure qu'il se médiatise.

Il est donc très compliqué d'avoir une photographie complète, à jour et stable, à l'inverse de ce que certains membres de la communauté scientifique souhaiteraient trouver. Ces sujets ont d'abord été abordés par des praticiens parce que des questions

émanaient du terrain des entreprises. C'est donc en partant de l'expérience, en émettant des hypothèses, en testant des pistes, que l'on s'approche le mieux d'une telle dynamique en action. C'est avec les sujets étudiés que s'élaborent et se valident les recherches empiriques, pas dans un bocal.

Dans les détracteurs, il est aussi intéressant de s'interroger sur le ton particulièrement agressif des critiques et la pertinence des contre analyses. Pourquoi faudrait-il être dans un registre insultant, planqué courageusement derrière un écran, vis-à-vis de praticiens qui explorent pas à pas et main dans la main avec les managers leurs nouvelles problématiques de terrain ? L'essentiel des contre analyses sont issues de statistiques par classe d'âge dans lesquelles les personnes ont été interrogées sur leurs valeurs : respect, famille, amitié, etc. A l'issue de cela, on s'aperçoit sans surprise que les gens ont des valeurs et que ce sont peu ou prou les mêmes. Evidemment, vu d'avion, il ne s'est pas passé grand-chose depuis l'invention du feu...mais c'est ce sur quoi s'appuient un certain nombre de critiques pour nier les changements culturels générationnels.

Si l'on ne descend pas au plus près de la vie des valeurs sur le terrain, c'est vrai qu'il n'y a rien à voir mais un travail de dialogue montre à l'inverse que si le respect est une valeur éminemment transverse à toutes les générations, toutes n'en attendent pas les mêmes manifestations (les codes pour les plus anciens, la prise en compte de l'individualité pour les plus jeunes).

S'il est important (et même salvateur) d'être réceptif aux critiques, il n'est pas inutile toutefois de noter l'origine de leurs auteurs. Quand ceux-ci émanent de systèmes fermés, qui ont eux même du mal à se réinventer et que ces auteurs sont des rentiers de leurs fonctions, on peut aussi, légitimement s'interroger sur l'intention sous-jacente de ne surtout rien changer.

## 2.5 Les théories générationnelles ne servent à rien par temps calme

L'utilité de cette clé de lecture est discutable s'il n'y a pas de révolution en cours. En effet, soit on a le temps de se comprendre, ou la relative stabilité engendre des systèmes ou l'absence d'interactions joue peu sur la performance. Ainsi la cohabitation des X et des baby-boomers, bien que très différents n'a posé aucune question dans l'environnement post industriel, structuré en silos et où tout a été processé.

En revanche, la révolution digitale, adossée à une complexité croissante rend le dialogue indispensable pour produire et génère des tensions, qui peuvent être mises à profit pour peu que l'on s'y intéresse avec les grilles de lecture Adhoc.

Commentato [TC4]: t



La pré révolution environnementale, elle aussi, rend le gap plus visible. Il n'est que de voir la fulgurance avec laquelle le même « OK Boomer » a fait le tour de la planète. ; Un même Internet est un élément ou un phénomène repris et décliné en masse sur Internet

Pour ceux qui seraient passés à côté, Ok boomer est utilisé par les jeunes pour contrecarrer les jugements dépassés des anciens, ou vus comme tels. Ce terme est usité pour caractériser une résistance au changement. On pourrait le traduire par « cause toujours babyboomer » ou « d'accord senior ». Autrement dit, vous avez tort mais à quoi bon discuter, vu de votre fenêtre...

Le réseau social REDIT a décidé de solliciter les internautes sur des traductions plus parlantes de « OK BOOMER ». Certaines propositions valent le détour :

« Mais oui, papi »

« Si tu veux, petit vieux »

« Plait-il, fossile ? »

« D'acc, réac »

« Ta G..., l'aieul »

« Certes, l'ancêtre »

Il n'est pas dans nos habitudes de faire la promotion d'assénassions clivantes, mais cela nous a bien fait rire.

C'est surtout un STOP à une représentation du passé qui paraît insupportable aux jeunes générations engagées dans la bataille climatique ou des questions de société.

Cet « OK BOOMER » est une démonstration qu'il se passe bien quelque chose entre plusieurs représentations du monde. La chanson qui a suivi l'apparition du « même » est elle-même troublante, car son refrain contient le fait de se définir comme génération z, en opposition avec les anciens.

## **2.6 - Réserves et limites du modèle**

Cette grille de lecture ne lave pas plus blanc ! Les problématiques culturelles sont toujours multi dimensionnelles, les difficultés ou désirs de changement des entreprises aussi. La complexité du monde dans lequel nous évoluons, les enjeux auxquels nous sommes confrontés méritent toujours plus qu'un regard, même très bien documenté sur la question de l'intergénérationnel. Certains vont du coup s'en priver totalement,

réfugiés derrière des absences de preuves supposées, en se garantissant ainsi de ne rien en faire.

Et si certains phénomènes étaient liés à des effets d'âge ? C'est vrai, par exemple, il semblerait que le rapport à l'ambiance de travail soit plutôt un effet d'âge qu'un effet générationnel. Autrement dit, en vieillissant ce critère diminue, indépendamment de sa cohorte d'appartenance.

Mais alors, que fait-on ? On laisse ce critère plomber l'atmosphère et le turnover des jeunes grimper en flèche ou on s'en empare quand même, au risque de se faire taxer d'approximation sémantique ? Notre point de vue est clair : on s'en empare, comme du reste et l'on coconstruit avec les collaborateurs un système qui produit des effets positifs sur tout le monde !

### **3 – La collaboration entre les générations**

Dans cette première partie, nous avons d'abord eu l'occasion d'expliquer le rôle joué par l'histoire et par l'éducation dans la construction d'une identité personnelle et de pouvoir ainsi, dans le domaine du management, montrer l'apport de l'approche générationnelle.

Nous avons ensuite fait la démonstration que la théorie des générations n'était pas une invention récente et qu'elle a des fondements qui remontent à l'antiquité. Toutefois, ce qu'il faut retenir c'est qu'elle prend toute sa place dans les grandes transformations de notre société. Dans l'histoire récente, nous retiendrons évidemment la révolution industrielle puis, un siècle plus tard, la révolution digitale. Dans ces deux périodes, l'ampleur des évolutions technologiques conjuguées aux transformations économiques, sociales et culturelles provoqua une rupture entre les générations dans la manière d'appréhender l'existence et la vie professionnelle.

Dans ce nouveau chapitre, nous vous proposons d'analyser dans quelles conditions chaque génération aborde le monde du travail et ce qui va favoriser leur collaboration, en portant évidemment une attention particulière à la Génération Z

#### **3.1 – La relation au monde du travail**

Faisons un peu d'histoire.

L'assimilation des babyboomers n'a pas posé de problème particulier. Cette génération incarne les espoirs de leurs parents qui, sortant de la guerre, rêvaient du meilleur pour leurs enfants. Il est indéniable que les babyboomers furent marqués par cette espérance et par des valeurs fortes comme le sens de l'effort ou le sentiment d'appartenance. De l'oubli de soi et de la contribution au bien commun de leurs parents, ils ont mis en relief, par filiation, l'estime de soi et l'importance accordée à la réussite professionnelle.

En fait, les soixante-huitards se sont fondus dans le moule sociétal sans grandes difficultés. Il ne faut pas décevoir sa famille. Les devoirs l'emportent sur les droits et comme nous l'avons vu le modèle de l'obéissance et du mérite fonctionne à plein régime.

*La pratique du « bizutage » permet, dès l'embauche, de vérifier si la jeune recrue se montre docile. Pour les récalcitrants, la porte est grande ouverte. Le marché du travail favorise le passage d'un emploi à l'autre. La mémoire collective aime à rappeler que l'on pouvait à cette époque retrouver un « boulot » du jour au lendemain.*

Avec la Génération X nous assistons à un changement de décor.

La crise économique est passée par là et le marché du travail n'est plus le même. Les jeunes sont souvent surqualifiés par rapport aux emplois proposés. Les recruteurs font miroiter les perspectives à moyen terme. L'emploi est vendu comme un tremplin pour l'avenir. C'est à ce moment-là qu'apparaît la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Carrières. Un formidable outil qui a pour objet d'attirer, et de faire patienter les salariés à fort potentiel.

*Le discours est clair « prouvez-nous ce que vous valez et l'entreprise sera reconnaissante ». Nous savons que les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent. Il y a eu de nombreuses désillusions chez les membres de cette génération.*

Le choc générationnel apparaît, dans les années 2000, avec l'arrivée de la Génération Y. Cette génération exprime des exigences nouvelles qui ne sont pas comprises par les managers. Les vieilles recettes de management ne fonctionnent plus avec la même efficacité. Ces jeunes semblent peu sensibles à l'appât du gain et à la perspective de faire carrière. Le travail n'est pas le centre de leur vie et celui-ci subit la concurrence du temps libre et l'attrait de la civilisation des loisirs. Je peux me réaliser hors du travail. La hiérarchie des valeurs n'est plus la même : je ne vis plus pour travailler, mais je travaille pour vivre.

Dans la vie professionnelle, ces jeunes manifestent une exigence sur la manière dont ils sont managés au quotidien. Ils ont une autre relation au temps, à l'organisation et à l'autorité. Le respect des normes et le registre des sanctions ne fonctionnent plus avec la même efficacité. Les jeunes Y veulent un management personnalisé et être reconnus dans leur singularité. Cette réalité vient percuter, de plein fouet, les pratiques d'encadrants habitués à fonctionner d'une manière impersonnelle et normative.

Dans un tel contexte, les managers, comme nous l'avons mis en valeur dans l'ouvrage publié en 2008 « Génération Y mode d'emploi », se sentent profondément remis en cause dans leurs méthodes, mais plus encore dans leurs valeurs managériales et la reconnaissance de leur statut. Les managers se sentent dans une position inconfortable, écartelés entre les attentes des plus jeunes et les références des plus expérimentés. Avec le sentiment de devoir respecter des injonctions contradictoires de leur direction concernant l'attitude à privilégier. Et puis, aussi, l'obligation de (faire) respecter le cadre imposé par l'entreprise. La déconnexion des élites est un fait vérifiable comme le prouve, dans son livre, Laure Belot et ce sont bien les acteurs qui font sur le terrain bouger les lignes.

Un regard dans le rétroviseur permet toutefois de mesurer, sur la dernière décennie, les mutations de la culture managériale.

*Les codes vestimentaires n'ont plus grand-chose à voir avec les pratiques précédentes. Il suffit d'aller dans une agence bancaire pour s'en convaincre. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises donne une dimension concrète aux questions éthiques. La conception de la mobilité professionnelle est différente aussi. Quitter de son plein gré un employeur, au bout de trois ans, n'est plus considéré comme un acte déloyal. Nous constatons aussi, dans la même période, une nouvelle manière d'appréhender le recrutement et l'intégration.*

Ces adaptations se sont faites d'une manière progressive, souvent dans la confrontation et avec, il faut bien le reconnaître, une grande hétérogénéité. Comme l'affirment Joel Bouzou et Julia de Funès dans le livre « la comédie (in) humaine » de nombreuses entreprises n'ont pas repensé leurs pratiques managériales et sont restées avec les schémas figés de l'entreprise taylorienne. Les process et procédures sont

l'alpha et l'oméga. Certes, il y a eu des changements de posture chez les managers mais le système de management n'a pas évolué à la même vitesse.

*Quelques exemples :*

*Chacun s'accorde sur l'idée que l'entretien d'appréciation est devenu obsolète mais celui-ci reste majoritairement en l'état malgré les critiques.*

*Le collectif est valorisé dans les mots mais les objectifs et primes sont presque exclusivement individualisés.*

*Les outils digitaux tels que les réseaux sociaux connaissent un fort développement dans les usages privés mais ils impactent, très marginalement, les usages professionnels.*

C'est dans ce contexte que la Génération Z arrive.

Pour l'entreprise l'effet de surprise n'est plus aussi fort qu'avec la génération précédente. Toutefois l'enjeu n'en est pas moins complexe.

En effet la démographie n'est plus la même. En France, il faut savoir qu'entre 2015 et 2030 le renouvellement générationnel concerne, en théorie, un tiers des effectifs. Une situation inédite depuis la seconde guerre mondiale. Toutefois nous verrons que le grand « remplacement » ne s'effectue pas au rythme initialement prévu.

En tous les cas, cette donnée démographique modifie, en profondeur, le poids et l'influence des différentes générations. Les Y et Z représentent, dès à présent, 60 % de la population active. Elle fait clairement basculer le système de valeurs : le rapport de force n'est plus en faveur des plus âgés. De plus l'ampleur prise par les nouvelles technologies de l'information oblige aussi à repenser, en profondeur, l'organisation du travail.

La question n'est plus de savoir s'il faut changer les pratiques managériales mais de savoir comment il va falloir le faire et en prenant quelles précautions.

C'est pourquoi nous vous proposons dans le prolongement de cette analyse :

- Un panorama des principales caractéristiques des différentes générations,
- Une analyse de leur positionnement et de leur stratégie propre face au changement et à la problématique de la collaboration,
- Un approfondissement des spécificités de la Génération Z.

### **3.2- Les caractéristiques des générations**

La capacité à manager ne peut s'envisager sans une connaissance précise des différentes générations et de ce qui les oppose.

Comme l'affirme Elisabeth Lahouze Humbert dans son livre « le choc générationnel » : Nier les spécificités d'une génération revient à se priver d'en exploiter le potentiel. Et l'objectif d'un manager c'est de décroïsonner et favoriser les interactions. L'enjeu majeur du management intergénérationnel c'est de pouvoir tirer bénéfice de la richesse et de la diversité des aptitudes et comportements.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des quatre générations présentées préalablement dans la cartographie générationnelle (il faudrait revoir la présentation du tableau)

Baby-boomers 1946/1964	Génération X 1965/1979	Génération Y 1980/1995	Génération Z 1996/2008
<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>• Confiance dans l'expression collective</li> <li>• Vision positive de l'avenir</li> <li>• Respect des institutions et de l'autorité</li> <li>• Respect pour l'expérience</li> <li>• Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En quête d'identité</li> <li>• Sentiment d'injustice</li> <li>• Cynisme</li> <li>• Méfiance à l'égard des organisations et institutions</li> <li>• Apolitique voire nihiliste</li> <li>• Individualisme : volonté de préserver ses intérêts</li> <li>• Volonté de prouver aux autres</li> <li>• Érudition technique</li> <li>• Scepticisme vis-à-vis de l'avenir</li> <li>• Envie de progresser socialement</li> <li>• Désir d'équilibre entre la vie privée et le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfant roi et souci de faire respecter ses droits</li> <li>• Besoin de personnalisation</li> <li>• Recherche de sens</li> <li>• Impatience et immédiateté</li> <li>• Confiance en soi</li> <li>• Recherche d'un projet de vie</li> <li>• Quête du développement personnel</li> <li>• Besoin de validation</li> <li>• Tolérance aux différences</li> <li>• Attrait pour l'expérimentation</li> <li>• Travailler moins et plus efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyper connectés</li> <li>• ultra instantanés</li> <li>• culture zapping</li> <li>• partage et collaboration</li> <li>• équilibre vie pro 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 égal à égal</li> <li>• Souci de sa propre image</li> <li>• Multiplicité des expériences</li> </ul>

Les marqueurs évoqués précédemment génèrent des déterminants dans la manière de se comporter qui perdurent au fil des années.

En la matière, il faut sortir des clichés liés à l'âge et qui laisse à penser que les vieux à l'inverse des jeunes sont tous réticents au changement. C'est un peu plus compliqué que cela.

Certes, le poids des habitudes est un critère qui joue mais le baby boomer n'est pas hostile au changement. Il accepte de remettre en cause ses pratiques si on lui démontre que celui-ci est synonyme de progrès. L'intérêt général est une donnée importante à ses yeux et il est prêt à quelques sacrifices personnels si la démonstration est probante. Dès lors que l'organisation est cadrée il va y trouver son compte.

La génération X a besoin de preuves tangibles sur l'efficacité attendue d'un projet. Elle va exprimer des attentes précises vis-à-vis du pilotage et sur sa propre contribution. Son intérêt personnel ne sera pas perdu de vue, ce qui est légitime au regard de son histoire.

L'appétence vis-à-vis du changement des jeunes générations est connue et celle-ci contribue activement à favoriser son engagement. Les jeunes se lassent vite et ils ont besoin de renouveler leurs expériences. Ils vont avoir des attentes spécifiques sur la manière de conduire le projet, le choix des méthodes ou bien encore l'ambiance.

Ces différentes caractéristiques des générations ne sont pas forcément conflictuelles mais elles peuvent le devenir.

L'enjeu managérial ne consiste pas à faire seulement cohabiter ensemble ces différentes générations mais bien à développer leur potentiel de collaboration. Il s'agit de pouvoir tirer bénéfice de la richesse et de la diversité des aptitudes et comportements. Chaque génération a ses propres atouts et limites en matière de collaboration et il est essentiel, pour agir efficacement, de savoir décoder le positionnement et les stratégies de chacune d'entre elles.

### **La posture des babyboomers (1946 – 1964)**

Dans un monde qui évolue à grande vitesse, les babyboomers ont besoin aujourd'hui d'être rassurés sur ce qu'ils sont en mesure d'apporter aux autres ainsi que sur leur capacité d'adaptation. Historiquement, durant les « trente glorieuses », la séniorité avait une image valorisante puisqu'elle était gage de professionnalisme, de maturité et d'expérience. Cette réalité se traduisait sur la fiche de paie : l'ancienneté était valorisée financièrement par l'entreprise.

Nous savons que, dans le secteur privé, ce pacte social est devenu caduque à partir des années 90. L'âge devient alors un handicap et les départs anticipés sont favorisés au nom de la rigueur économique.

Aujourd'hui, cette pratique qui consiste à faire partir les plus anciens n'existe plus faute de moyens pour les financer et par prise de conscience des conséquences néfastes sur les compétences. Ironie de l'histoire, certains retraités considérés comme des « has been » sont revenus faire des « piges » de quelques mois pour transmettre leur savoir.

Autre constat à observer, certains salariés sont obligés d'allonger leur vie professionnelle au-delà de 63 ans pour partir à la retraite dans des conditions correctes sur le plan financier. Et c'est le cas notamment pour les femmes.

Au-delà des discours qui se veulent rassurants, le malaise des babyboomers persiste. Certes, ces derniers disposent d'une expertise technique mais elle joue, finalement, à leur détriment. En effet, dans l'esprit collectif, l'expérience s'assimile, de plus en plus, à de l'obsolescence et l'ancienneté s'apparente à de la résistance au changement.

Dans un tel contexte, ce n'est pas évident pour un babyboomer de jouer le jeu de la collaboration lorsqu'il ne trouve pas matière à valoriser son propre parcours professionnel. En effet, il rencontre une vraie difficulté à valoriser les acquis liés à l'expérience : tour de main, appétence pour le travail bien fait, mémoire des situations vécues dans le passé, capacité à résoudre les problèmes techniques, stabilité émotionnelle.

Comment valoriser une expertise qui se formalise aussi difficilement. Une seconde difficulté qui rend complexe l'envie de collaborer c'est l'usure mentale. Pour les métiers manuels, elle s'accompagne aussi d'une usure physique. On est prêt à faire sa part de travail comme les autres mais on se sent de moins en moins armé pour le faire. Cette question se pose dans cette génération pour tous les postes, encadrement compris.

Pour les babyboomers, la vision de l'avenir devient aussi plus délicate à décrypter et les références plus impalpables. Aujourd'hui, le modèle de management valorise l'individu

plus que le collectif. Fini le système égalitaire où chacun dispose des mêmes droits et devoirs et dans lequel on accorde une faible place à la différence. L'organisation privilégie la vitesse. Elle n'est plus aussi cadrée que par le passé et l'évaluation des performances s'effectue sur des nouveaux critères liés au savoir être.

Le babyboomer perd ses repères et ne dispose plus des mêmes protections. Il a du mal à trouver ses marques. Il est prêt à jouer le jeu de la collaboration avec les autres mais il ne se sent pas toujours assez serein pour le faire, troublé qu'il est par la volonté de finir honorablement sa carrière. Conscience professionnelle oblige !!!

Lorsqu'il se sent mal à l'aise au sein d'un collectif il va avoir tendance à faire du suivisme ou de la rétention d'information. En effet, c'est bien connu : on ne coupe pas une branche sur laquelle on est déjà, même inconfortablement, installé.

Les managers se doivent d'intégrer cette difficulté des babyboomers car, nous le savons, ils ne vont pas disparaître des effectifs du jour au lendemain. Certains sont là encore pour plusieurs années. Capitaliser sur leur expérience ne se limite pas seulement aux connaissances techniques. Le vécu est un vrai capital humain. Mais attention : sécuriser les parcours professionnels doit se faire dans le respect et la reconnaissance. Les Baby-boomers ne souhaitent pas être marginalisés.

#### **La posture de la Génération X (1965 – 1979)**

La Génération X fait peu parler d'elle et pourtant elle joue un rôle charnière dans le fonctionnement d'une équipe.

Sa place est délicate à occuper puisqu'elle se situe entre :

- La génération du babyboom qui fut très nombreuse sur le plan démographique et qui détient encore, aujourd'hui, un très grand nombre des postes à responsabilité
- La génération Y très médiatisée lors de son intégration dans l'entreprise et avec qui elle se sent à la fois proche et éloignée.

Comme au sein d'une famille, l'enfant du milieu rencontre des difficultés pour trouver sa place entre l'aîné qui dispose de quelques privilèges liés à son statut et le petit dernier avec qui les parents se montrent plus tolérants.

Le nom de cette génération incarne les difficultés rencontrées par ses membres.

Né sous X : en recherche d'identité. Ces membres ont le sentiment d'être apparus à un mauvais moment de l'histoire puisque, comme nous l'avons vu, la situation économique se dégrade fortement à partir des années 80 avec un taux d'inflation élevé. Pas de grandes revendications pour cette génération qui n'a pas fait de vagues, lors de son arrivée, sur le marché du travail. Ses membres acceptent assez docilement au démarrage de leur carrière de faire des sacrifices en occupant des postes sous qualifiés au regard de leur niveau de diplôme.

Cette génération a dû faire preuve de patience. Elle estime que son parcours jonché d'obstacles et de difficultés lui apporte, aujourd'hui, une légitimité professionnelle. Elle revendique une certaine ambition et elle exprime le besoin de l'assumer en prenant des responsabilités. En effet ces membres ne souhaitent pas voir leurs contributions se fondre dans l'anonymat d'une performance collective sans qu'il soit possible, pour elle, d'y trouver une reconnaissance de ses mérites.

Concernant la collaboration avec les autres membres de l'équipe celle-ci ne peut pas s'envisager sans un mandat clair de la hiérarchie. En effet, les X ne supportent pas le flou dans les responsabilités. Ils vont exiger quelques garanties car ils ont eu droit, durant leur parcours professionnel, à un florilège de promesses non tenues.

Cette génération charnière est consciente qu'elle peut apporter beaucoup au collectif de travail à travers sa capacité à relever les défis et à développer l'efficacité. Elle a appris à faire face à des situations complexes avec peu d'accompagnement managérial.

Il est clair que le renouvellement des effectifs offre, aujourd'hui, d'appréciables opportunités de carrière pour cette génération. Faire carrière a du sens et elle aspire au pouvoir hiérarchique car c'est le modèle dans lequel elle s'est construite.

La logique voudrait que les plus méritants d'entre eux soient reconnus et récompensés mais les membres de cette génération sont, aujourd'hui, méfiants sur la méthode de sélection. La démarche manque de clarté à leurs yeux. Cette génération a toujours eu le sentiment d'être injustement traitée et faire confiance n'est pas aisé dans le contexte actuel. La question de l'équité est clairement posée à leurs yeux.

La séquence historique en cours est stratégiquement importante. Le départ à la retraite des babyboomers libère des postes intéressants mais l'allongement du temps de travail retarde et dilue cette possibilité. Le risque de voir, à court terme, les membres de la Génération Y devenir des concurrents n'est pas exclu. Nous voyons bien que sur cette question du leadership il y a, potentiellement, une situation de conflits entre les générations.

### **La posture des Générations Y & Z**

Ultérieurement, nous mettrons en exergue ce qui différencie la génération Y et la génération Z mais dans un premier temps, il est important de souligner qu'elles sont globalement en phase sur ce qu'elles veulent et aussi sur ce qu'elles rejettent.

En effet, il y a de fortes similitudes.

La conception pyramidale et hiérarchique ne correspond pas à la vision qu'elles peuvent avoir de la performance. Elles ne sont pas carriéristes et le pouvoir n'est pas une finalité en soi. Elles ne se projettent pas sur le moyen terme. Toutefois, cela ne veut pas dire qu'elles n'auront pas, bien au contraire, l'envie et le besoin d'influencer les choix et l'organisation en place. La question du « qui décide de quoi » est un sujet sensible qu'il faudra gérer avec détermination et transparence.

*Les nouvelles générations préfèrent les organisations agiles et fluides dans lesquelles les contributions et rôles sont plus essentiels que les statuts et les contrats formels. La responsabilité se partage. La collaboration représente une forte demande de leur part. L'information qui se partage ne se divise pas... mais, bien au contraire, elle se multiplie. Les outils collaboratifs et la messagerie instantanée permettent de s'affranchir du temps et de l'espace et nul besoin, à leurs yeux, de cadrer trop les choses au risque sinon de figer la production d'un groupe.*

Il ressort des enquêtes réalisées sur le terrain, que l'engagement professionnel repose plus naturellement sur la qualité de la relation à l'équipe que sur l'attachement au métier ou l'engagement vis-à-vis du manager ou des clients. Une mauvaise ambiance dans l'équipe est le premier motif de démission.

Nous voyons à travers ces constats que la capacité à travailler ensemble au sein d'une équipe de travail représente un enjeu stratégique pour les institutions et pour les managers parce que les différentes composantes du capital humain n'ont pas la même manière de concevoir la collaboration. Le métissage entre les générations est une vraie richesse qu'il faut apprendre à manager.

### **3.3 - Ce qui différencie (vraiment) la génération Z**

Il est difficile de décrire une génération en construction et il nous faudra attendre encore, quelques années, pour situer d'une manière précise les caractéristiques de la Génération Z. A ce propos, il est étonnant de constater que les premiers livres



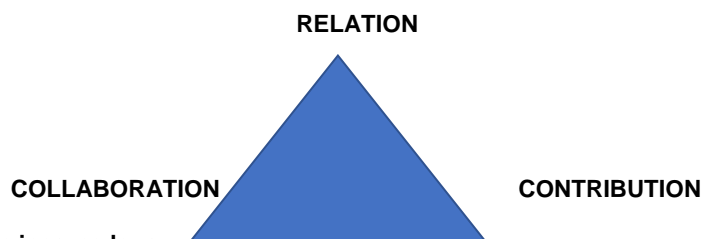
concernant cette génération furent publiés dès 2018 alors que les premiers membres sont seulement nés en 1997. Un empressement qui laisse à penser qu'ils sont considérés, notamment dans le domaine de la mode et de la consommation, comme un enjeu stratégique.

Pour notre part, nous avons voulu prendre le temps d'observer leurs comportements dans la vie professionnelle pour être en mesure d'apprécier ce qu'ils sont réellement dans le travail et ce qui les différencie des générations précédentes.

Ils sont habituellement présentés comme interconnectés, individualistes, impatientes et infidèles... c'est-à-dire des qualificatifs qui étaient déjà d'actualité concernant la génération précédente.

Nous vous proposons, d'éclairer la présentation de la Génération Z à partir des constats réalisés auprès d'un panel de 420 jeunes appartenant à cette génération que nous accompagnons dans la vie professionnelle depuis 2 ans. L'occasion aussi de recouper nos données avec quelques enquêtes réalisées récemment.

Dans une première approche, le triptyque suivant illustre ce qui nous semble le socle comportemental sur lequel se construit l'identité de cette génération :



**La relation incarne le rapport à l'autre.**

La génération Z est présentée comme hyper connectée, adepte de la communication virtuelle et donc, de ce fait, hors de la vraie vie et des relations humaines. Celle-ci supporte mal ce jugement péremptoire, même si elle ne conteste aucunement le temps consacré aux échanges sur internet (4 heures en moyenne).

En effet, pour cette génération la relation est vitale. Le téléphone mobile n'est, pour eux, qu'un outil qui permet de démultiplier le potentiel de communication avec autrui. Eux qui sont nés à l'ère de numérique estiment que ce jugement de notre part s'apparente à de la stigmatisation et de l'infantilisation.

En fait, les Z se perçoivent comme directs et authentiques. Ils aiment exprimer leurs émotions et avec eux, pas de faux semblants ou de filtres. Ils ne veulent pas paraître autre chose que ce qu'ils sont vraiment. L'éducation reçue fait qu'ils osent dire aussi ce qu'ils pensent. Ils sont assertifs mais, dans le même temps, ils se montrent souvent sensibles et peu à l'aise pour gérer les situations conflictuelles. En matière d'affect, ils reconnaissent volontiers leur vulnérabilité. Faute d'être mis en confiance, ils peuvent rapidement se décourager face à l'adversité et ne pas faire preuve de persévérance.

En effet cette génération a besoin de la confiance de son manager et de son environnement professionnel pour exister pleinement. Si vous voulez rentrer dans leur monde soyez vous-même authentique et transparent.

### **La collaboration incarne la manière de travailler avec les autres.**

La génération Z est souvent présentée comme individualiste et centrée sur elle-même. Là encore, voilà un préjugé qu'il faut combattre. Il ne faut pas confondre individualisme et individualisation ou personnalisation.

Cette génération est plutôt altruiste et solidaire et cela se vérifie à travers son engagement sociétal et aussi dans sa manière de collaborer sur le plan professionnel. En regardant les statistiques de France Bénévolat, vous pourrez constater que ce sont les jeunes Z (et non pas les babyboomers) qui sont les plus présents dans les actions caritatives. Sans parler de leur engagement pour la cause climatique.

*La relation de cette génération à la connaissance est édifiante. L'information ne se divise pas, mais se multiplie. Le seul risque qu'elle estime prendre dans le partage de la connaissance c'est d'en recevoir en retour. Cette posture se distingue assez nettement de celles de ses aînés pour qui l'information incarne le pouvoir.*

Elle a un goût marqué pour le collectif, attention, pas dans l'esprit « tous pareils » mais plutôt « tous différents ». C'est la diversité des profils et des apports qui enrichit pour elle le collectif. C'est la contradiction qui en fait sa richesse par l'uniformité. Le travail en équipe ne peut, dès lors, s'inscrire dans un cadre qui aliène la liberté individuelle et la créativité.

Ils sont très sensibles aux facteurs d'ambiance. La collaboration ne peut s'envisager que dans une confiance réciproque. Ce critère est essentiel dans l'appréciation qu'il porte sur le rôle et l'efficacité d'un manager.

### **La contribution incarne l'investissement dans le travail**

En règle générale, les membres de la génération Z sont perçus comme moins engagés que leurs aînés et moins fidèles aussi que la génération Y. La réalité du terrain montre, bien au contraire, que ces derniers ont une forte attente vis-à-vis du travail et une grande exigence concernant la qualité du management.

Ils sont prêts à s'engager dans un contrat gagnant-gagnant plutôt que donnant-donnant. A ce propos, si l'activité a du sens pour eux ils sont prêts à s'investir et ne seront pas comptables de leur temps et de l'énergie qu'elle demande. Toute contribution réclame rétribution mais ce ne sont pas des mercenaires et ils n'iront pas au plus offrant si l'emploi correspond à leurs attentes : bien-être au travail, responsabilisation, dynamique collective, innovation. Ils sont même prêts à vivre avec moins d'argent pour être en accord avec eux-mêmes.

Les membres de la Génération Y apprécient l'expérimentation et la nouveauté pour élargir leur champ d'intervention. C'est pour eux un antidote contre la routine et l'ennui. La Génération Z, plus pragmatique veut rentabiliser son investissement. Elle est soucieuse de développer son employabilité et un regard plus lucide sur ce que requiert l'acquisition d'une compétence.

L'idée de devenir à terme son propre patron est un projet porté par de nombreux jeunes. Dans le cadre d'une étude réalisée par Opinion Way en 2019, plus de un sur quatre souhaite(nt) devenir à terme son (leur) propre patron. Certains sont déjà des slasheurs ainsi nommés à cause de la barre oblique du « et/ou » dénommée slash en anglais. Ces personnes exercent une ou plusieurs autres activités que leur métier, à savoir agent immobilier, designer, disk-jockey, blogueur ou magicien. Phénomène qui n'a rien de marginal puisqu'ils sont, selon la même enquête, un sur trois à vouloir cumuler plusieurs métiers en même temps.

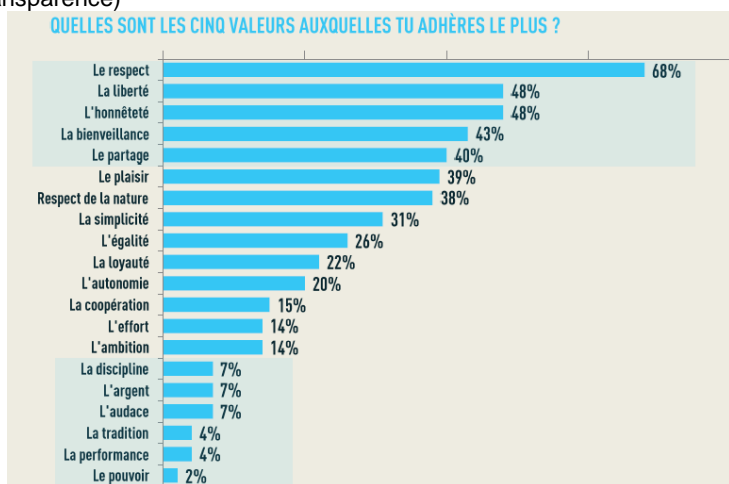
### **3.3 – Valeurs et attentes de la génération Z**

Il y a, nous l'avons dit, beaucoup d'apriori à combattre sur ce que nous considérons être le rapport des jeunes Z au travail.

Une étude réalisée par nos soins en 2019 (1200 répondants) fait apparaître que 82 % des jeunes de cette génération considèrent que le travail est vital dans leur vie, ce qui montre que nous sommes très loin des clichés. Toutefois, la même enquête fait aussi apparaître qu'il est prioritaire pour seulement 18 % d'entre eux.

Face à la question de savoir ce qu'ils considèrent comme important dans le travail, voici la synthèse des réponses recueillies :

- **Avoir un métier qui donne du sens à notre vie** : cette question concerne toutes les générations mais on constate qu'elle est centrale pour les nouvelles générations et plus spécifiquement pour la génération Z. Le métier peut avoir du sens en tant que tel (utilité sociale) mais il l'est aussi au regard de mes aspirations et besoins ou encore à travers les conditions dans lesquelles il s'exerce.
- **Se réaliser et être en harmonie avec ses propres valeurs** : Le travail est un lieu d'épanouissement mais pour qu'il en soit ainsi il faut se sentir en phase avec celui-ci et avec l'entreprise. Les valeurs sont les convictions et les repères les plus stables de notre identité. C'est le moteur qui nous fait agir et qui donne de l'énergie pour entreprendre. Les valeurs clés de cette génération sont comme nous le voyons sur le tableau ci-après le respect (être traité d'égal à égal), la liberté (avoir des marges de manœuvre) et l'honnêteté (authenticité, transparence)



Etude "Que du bonheur" (53 000 réponses, réalisée en 2017)

- **L'opportunité d'apprendre et de se découvrir soi-même** : le travail propose de vivre des expériences qui permettent de se confronter à des situations

nouvelles. Il y a, certes, le plaisir de la découverte mais plus encore celui du développement personnel car apprendre oblige à sortir de sa zone de confort.

- **Partager son expérience avec les autres** : la performance est une démarche collective et l'organisation du travail est perçue comme une responsabilité partagée. Dès lors, le partage s'impose comme une pratique incontournable. Au-delà de son utilité pratique, le partage est une source de plaisir.
- **Apporter des idées nouvelles** : Trouver pleinement sa place dans un collectif c'est être un acteur du changement. C'est pouvoir contribuer à repenser l'organisation en place et sortir des sentiers battus. (Faire preuve d')innovation et (de) créativité sont des attentes qui priment sur le confort et le bien-être au travail.

Concernant le management, ils arrivent dans la vie professionnelle avec une idée assez précise sur leurs attentes. Avant d'être un système constitué autour d'outils et de procédures, le management c'est, avant tout, une question de personnes. Le système de management s'efface derrière la contribution du manager.

Dans l'évaluation faite des compétences de leur manager, ce sont les compétences relationnelles et humaines qui priment. Ils n'attendent pas de celui-ci qu'il soit un formidable visionnaire ou un expert technique.

- |                             |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etre Ecouté</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• « C'est quelqu'un d'accessible, je me sens en confiance »</li><li>• « S'intéresse à ce que je suis »</li><li>• « Sait se rendre disponible quand j'ai besoin »</li></ul> |
| <b>Me sentir respecté</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• « Me traite d'égal à égal »</li><li>• « Son discours est clair – parle en son nom »</li><li>• « Ne fait pas de fausses promesses »</li></ul>                             |
| <b>Reconnu et considéré</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• « C'est un contrat gagnant-gagnant »</li><li>• « J'ai ma place et je me sens responsable »</li><li>• « Je me sens reconnu à ma juste valeur »</li></ul>                  |



Il ressort de cette analyse que la clé de voûte de la réussite c'est la confiance.

La confiance ne se décrète pas : elle s'accorde. Elle signifie, de fait, une prise de risque du manager. Par ailleurs, la proximité relationnelle ne peut pas se cantonner à la seule sphère professionnelle. Il faut s'intéresser à la personne, pas seulement à sa production. La confiance est à ce prix.

Par ailleurs, le respect ne se limite pas à quelques formules de politesse et à la ponctualité comme cela pourrait être le cas pour d'autres générations. Il se traduit par la place accordée dans l'équipe, dans la prise en compte des idées et l'autonomie accordée. Le jeune Z va juger son manager sur sa congruence, l'adéquation entre son discours et ses actes. On se sent respecté lorsqu'on est face à un manager qui assume ce qu'il dit et qui parle en son nom sans se réfugier derrière les normes et règles de l'institution. La question du courage est souvent évoquée et les faux fuyants condamnés.

La reconnaissance est une attente dans laquelle se retrouvent là encore toutes les générations mais le curseur est encore un peu plus haut avec les Z. C'est le moteur pour agir. Mais cela ne se limite pas à de la communication. Certes, le feedback s'avère important mais plus encore le contrat d'engagement dans lequel chacun trouve son compte et se sent partenaire de l'autre. Cela ne peut pas se faire sans une bonne connaissance de l'autre.

En conclusion, face à de tels constats nous pouvons dire que les managers ont plusieurs devoirs 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 leur vie personnelle et familiale. Inutile d'évoquer les perspectives à moyen terme, c'est le présent qui compte.
2. La fidélité à l'entreprise n'a plus de raison d'être en tant que telle puisque la mobilité est devenue la référence incontournable. Changer d'entreprise 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 du réseau et l'esprit d'équipe. Le travail en collaboration se traduit dans les actes, pas dans les concepts.

## Annexe II Bibliographie