



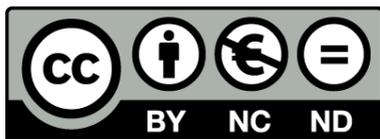
Philippe Beaujean

# Génération Y

## *Enjeux et perspectives*



Les ebooks blancs de **PLB**  
Conseillers



Génération « Y »  
*Enjeux & perspectives*

Philippe Beaujean



## Table des matières

---

Bienvenue.....	7
Enjeux pour l'entreprise.....	9
Qu'est-ce que la Génération « Y » ?.....	13
Analyse des besoins et des attentes de la Génération « Y ».....	17
Besoin d'un rite de passage.....	37
Le monde du travail aujourd'hui.....	43
Pour un autre paradigme.....	63
Une dernière pensée pour conclure.....	69
À propos de l'auteur.....	71
<b>PhBConseillers</b> .....	75



## Bienvenue

---

Depuis une bonne dizaine d'années, le monde entend parler de la Génération « Y », la Génération « Why » comme l'appellent tendrement les Anglo-saxons. Entre cette génération et ses aînées semble s'étendre un vaste champ d'incompréhension.

Les années ont passé. Le monde a changé. Professionnellement, la Génération « Z » est à nos portes. Et pourtant, le monde du travail reste globalement interrogatif et désarmé face à de cette part de plus en plus importante de ses ressources humaines. Certaines entreprises comptent aujourd'hui, en 2016, jusqu'à trente-trois pour cent de moins de trente-cinq ans. Tout doucement, ils gagnent les postes à responsabilité.

Cette Génération « Y » commence à avancer en âge et elle s'apprête tout doucement à prendre le relais de ses aînés dans la gestion de l'économie ou de la société. Alors, avant que ce moment n'arrive, n'est-il pas temps de nous poser un moment pour faire le point ? Où en sommes-nous ? Qu'est-ce qui est fait ? Qu'est-ce qui reste à faire ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les solutions potentielles ? Quelles sont les perspectives ?

Dans les pages qui suivent, je parlerai parfois de « Société », avec une majuscule. C'est pour éviter toute confusion avec les « sociétés ». Les sociétés, ce sont les entreprises ou les industries... Lorsque je parlerai de Société, c'est que je fais référence à ce qu'on peut appeler la société civile, c'est-à-dire la société dans laquelle nous vivons tous, baignée par sa culture, son vivre ensemble et ses valeurs.

# Enjeux pour l'entreprise

---

Il est de coutume de dire qu'une entreprise, c'est un ensemble de personnes autour d'un projet commun. Et c'est vrai. Ou plutôt, cela devrait être vrai. Mais l'est-ce vraiment ? La réponse à cette question est loin d'être claire.

Quels sont les faits ?

1. Un tiers environ des collaborateurs sont issus de la Génération « Y ». Ils occupent massivement les postes « productifs », c'est-à-dire les postes auxquels se crée la valeur. Globalement, leurs aînés sont dans des fonctions de management, autrement dit des fonctions qui encadrent la création de valeur, mais qui ne créent pas de valeur. La réussite opérationnelle et financière de l'entreprise repose donc fondamentalement sur les collaborateurs de moins de trente-cinq ans.
2. Commercialement, l'avenir de l'entreprise se joue dans sa capacité à capter maintenant la Génération « Y » et la fidéliser. Si elle contre-performe, l'entreprise aura à supporter un handicap commercial qui impactera profondément ses résultats sur deux à

trois générations.

3. Techniquement parlant – et, sur certains aspects, au niveau comportemental –, les membres de la Génération « Y » sont mieux adaptés aux exigences modernes du travail que leurs aînés. Cela a tendance à leur donner des ambitions. D'un autre côté, cela bouscule ce qui a toujours été de tradition, à savoir les aînés qui accompagnent les plus jeunes dans leur développement professionnel. Sur bon nombre d'aspects, ce sont les plus jeunes aujourd'hui qui auraient des choses à apprendre aux plus anciens. Par contre, les aînés les dépassent toujours, et c'est normal, en termes de maturité, de maturité professionnelle (même si elle reste largement à redéfinir) et d'expérience. Et cela, un jeune ne pourra jamais l'acquérir avant l'âge.
4. Par la présence des moyens de production moderne, la nature du travail réservé à l'humain change. Cela réclame de lui d'autres modes de fonctionnement. Or, il a été entre-autre démontré que les systèmes de motivation en place dans nos organisations de travail détruisent la performance.

À la lumière de ces faits, il est nécessaire et urgent aujourd'hui de :

- comprendre la situation
- imaginer de nouveaux modes de :

- organisation,
- management,
- motivation,
- fidélisation,
- capitalisation du savoir et du savoir-faire...

Et peut-être même repenser l'identité de l'entreprise et faire évoluer l'expression de sa citoyenneté.

Avant tout, il faut donc d'abord comprendre. Les aînés ont besoin de comprendre, mais aussi d'avoir des pistes pour développer d'autres formes de relation et de collaboration avec la Génération « Y ».

En même temps, on ne peut demander aux aînés de fournir tout l'effort. Ce ne serait pas juste. Ce ne serait pas sain. Et cela entraînerait des conséquences désastreuses à plus d'un titre. Pour « réconcilier » les générations, il faut que chacun fasse sa part du chemin, car tout le monde doit pouvoir tirer de la satisfaction et du sens de son travail. La Génération « Y » a donc sa part de travail à faire.

Il reste alors un point très important :

D'ici à peine cinq ans, ce sera au tour de la Génération « Z » d'arriver dans le monde du travail. On a à peine commencé avec la Génération « Y » et il reste tant de choses à faire. Pourtant l'entreprise va devoir faire face à cette

nouvelle situation. Vous n'avez pas trop apprécié la Génération « Y » ? Attendez de voir la Génération « Z »...

Permettez-moi une petite question : cette génération qui arrive, qui va s'en occuper ? La Génération « Y » ? Ce serait étonnant. Pour l'instant, elle a pris l'habitude d'être au centre de toutes les préoccupations, de dicter les règles et d'être courtisée. Elle n'a pas pris l'habitude de s'ouvrir aux autres ou de prendre de telles situations en charge. De plus, elle n'a probablement pas encore acquis la maturité émotionnelle et relationnelle nécessaire pour assumer un tel accompagnement. Alors, si rien n'est prêt, comment et avec qui allons-nous gérer l'arrivée massive de ces nouveaux acteurs ?

## Qu'est-ce que la Génération « Y » ?

---

Il n'y a pas une définition commune de la Génération « Y ». En même temps, beaucoup d'auteurs font référence à travers ce vocable aux personnes nées globalement entre 1980 et 2000.

Ils viennent après la Génération « X », une génération qui prend ses racines dans les années '60, une génération considérée à l'époque en perte de repère. C'est une période marquée par la guerre au Vietnam et par la contestation qui s'ensuit, avec mai '68. C'est une époque marquée en Occident par l'apparition des moyens modernes de contraception et, corollairement, la libération des mœurs et le féminisme militant. Ces changements vont redessiner, en une génération, les contours et l'expression des valeurs de la société.

Pour mettre le tout en perspective, la Génération « X » succède ainsi à la génération des « Baby boomer » d'après-guerre qui a connu l'âge d'or économique moderne. Cette dernière suit la génération dite des « Vétérans », c'est-à-dire des personnes nées avant '45.

Le nom Génération « X » provient d'un livre « Generation X: Tales for an

Accelerated Culture » qui un roman écrit par Douglas Coupland paru en 1991.

Sans se fouler, la génération suivante a donc été nommée Génération « Y », et celle qui suit, Génération « Z ».

La Génération « Y » est parfois aussi appelée les « Millenium Generation » (USA) ou les « C », comme Communicants (Canada).

Ce qui caractérise la Génération « Y », c'est le fait qu'elle soit née dans un monde globalement en paix, mais aussi un monde où internet existe déjà. Un « Y », comme nous l'appellerons parfois pour simplifier, a deux vies : une réelle et une connectée. Et chacune de ces vies est importante. Récemment, des jeunes se sont suicidés parce que leur image virtuelle – leur réputation virtuelle – avait été compromise. C'est dire la place et l'importance que cela revêt à leurs yeux.

Une personne qui serait née entre 1980 et 2000, mais qui ne serait pas connecté, peut-elle être considérée comme « Y » ? Probablement pas. Tout comme quelqu'un né dans les années soixante, mais ayant une présence importante sur les réseaux, peut-elle être considérée comme « Y » ? Oui, assurément.

Alors, qu'est-ce qu'un « Y » ? Une personne appartenant à une certaine tranche d'âge, ou une personne présentant des comportements semblables ?

C'est là où les spécialistes divergent dans leurs définitions et leurs analyses. Alors, de quoi allons-nous parler ? Comme notre réflexion tourne autour de la relation sociale et du travail, nous nous référerons à la dimension comportementale de la Génération « Y ». Donc, même si l'âge est un bon indicateur de la probabilité d'une personne d'appartenir à la communauté des « Y », ce sont ses comportements et le fait de répondre à d'autres façons de penser et de faire qui sera notre principal critère. C'est donc la dimension « culturelle » et « comportementale » qui est retenue.

Un jeune berger de vingt ans ne sera pas un « Y », sauf s'il passe son temps sur son smartphone en gardant son troupeau.



## **Analyse des besoins et des attentes de la Génération « Y »**

---

### ***Qu'est-ce qui caractérise un « Y » ?***

C'est une génération à qui il a été dit qu'elle pouvait tout faire. C'est une génération qui aspire à être totalement libre.

Pourtant, lorsqu'il est demandé aux 18 à 34 ans de définir leur génération, ils avancent majoritairement des mots comme « sacrifiée », « perdue », « désabusée »... En fait, nous pourrions classer les mots utilisés pour la définir en quatre grandes catégories :

- l'idée d'avoir été sacrifiée, spoliée, oubliée..., avec en conséquence la galère, le sentiment de « pas de chance ! », la nécessité de la débrouille ou du système D, le désabusement, l'absence de repère et de visibilité sur le futur, l'absence de projet de vie sur lequel se reposer, l'absence d'illusion ce qui induit la passivité et le doute...

- l'idée du renouveau, des nouvelles règles, du changement, de la transition, de la révolution (printemps arabe...)
- vivre dans l'instant, rechercher la vitesse, le tout tout de suite, l'individualisme, voire l'hédonisme et la consommation, le pragmatisme...
- être connectée, internet...

La Génération « Y » est une génération distante, globalement en divorce avec ses aînés. Dès leur naissance, ils ont eu à subir les conséquences des choix et des changements opérés dans la société par la génération de leurs parents, avec la précarité, le divorce, le chômage... Pour se protéger sans doute, ils apprennent à ne pas trop s'investir dans les relations humaines ou leur métier.

Côté professionnel, ils ont vu leurs parents souffrir. Ils ont été le témoin juvénile du cynisme du monde économique qui a fait se fracasser les idéaux de leurs géniteurs. Et ils se sont dit que, puisque le monde du travail ne se comporte pas de façon vertueuse, ils ne le feront pas non plus. En conséquence de quoi, ils ne s'engagent pas dans l'entreprise. Ils viennent chercher un emploi, mais ils n'offrent aucune fidélité à leur employeur. Beaucoup se lancent déjà dans la recherche d'un emploi plus profitable alors que l'encre apposée sur leur contrat de travail n'est pas encore sèche.

Le « Y » se caractérise aussi par un grand pragmatisme. Il s'engage peu sur

des idées abstraites. Ce qu'il veut, c'est du concret, des choses qui font sens, des projets précis. C'est une génération qui est toujours en plein questionnement. Elle a besoin de comprendre l'intérêt de ce qui lui est demandé ou la raison pour laquelle les choses sont ainsi. Le « Y » aura toujours un « pourquoi » au coin de la bouche. Et la réponse qui lui sera apportée, il la confrontera en croisant l'information ailleurs. Ils ne reconnaissent une autorité que si elle leur paraît compétente. Le « Y » est un être communicant. Il communique tout le temps avec son réseau, ses amis... Il est très communautaire. Dans l'entreprise, un « Y » est quelqu'un avec qui il faut parler tout le temps. Il a besoin de comprendre le sens de ce qui lui est demandé. Il a aussi besoin de ce qu'il fait ait du sens pour lui. À la fois, il a besoin de sentir qu'il se développe, mais il a aussi besoin de percevoir que ce qui lui est demandé est éthique, voire en phase avec son éthique personnelle. Éthique personnelle qui peut être en porte-à-faux avec celle de ses aînés.

Ce besoin de communication continue veut dire aussi que le « Y » a besoin constamment d'évaluer ou de faire le point. « Exit » donc les évaluations annuelles ou bisannuelles, l'évaluation doit se faire au jour le jour. Il a besoin d'être rassuré. Et comme il ne sait pas se projeter dans l'avenir...

Il se dit que si la Génération « X » changera en moyenne huit fois de travail dans sa carrière, la Génération « Y » aura une quinzaine d'emploi. Pour information, les mêmes statistiques prévoient que ce chiffre montera à

trente-deux pour la Génération « Z », si le contexte reste inchangé.

Ce faisant, le « Y » développe une relation très différente à l'autorité. Comme il se voit dans la précarité, il a besoin de savoir que celui qui le dirige est en capacité de l'aider à préparer son avenir. Dans la relation managériale, il est plus à la recherche d'un coach que d'un chef. D'ailleurs, un « Y » peut se sentir très malheureux dans une entreprise très hiérarchisée. C'est ainsi qu'ils sont de plus en plus à migrer vers l'entrepreneuriat ou le statut d'auto-entrepreneur. À une place bien au chaud au sein d'une structure, il pourra préférer un statut de sous-traitant. Il pourra ainsi choisir les projets auxquels il souhaite participer et choisir ses partenaires. Une fois le projet terminé, il reprend sa liberté et contracte avec d'autres. De cette façon, il troque la relation hiérarchique par la relation commerciale.

Un « Y » a appris à fonctionner en mode projet. Surtout s'il a fait des études à l'étranger – en particulier dans le monde anglo-saxon –, il a appris à travailler de la sorte. Dans ce contexte, il est normal pour lui que l'autorité soit accordée à celui qui maîtrise le sujet du projet. Il est donc normal aussi que cette autorité circule au gré des projets. Autorité et compétence vont de pair.

Il est moins à la recherche d'un « chef » que d'un « coach » qui sera capable de l'accompagner dans son travail et son développement. Sa hiérarchie doit l'aider à progresser. Un « Y » apprend avec ses pairs, d'où l'importance de la taille de son réseau. D'ailleurs, dans le monde anglo-saxon, la taille du

réseau relationnel est souvent évalué à l'embauche. Sa hiérarchie fait partie des pairs.

Ses aînés peuvent le trouver indiscipliné. C'est vrai qu'il ne répond pas toujours aux mêmes règles qu'eux. Certains trouvent normal d'arriver en retard au travail parce qu'ils sont « Y », voire de ne pas venir parce qu'il y a eu une mauvaise nouvelle aux infos. Pour un « Y », vie professionnelle et vie privée ne sont pas étanches. En fait, il y a la vie, point !

Inscrit sur les réseaux, il y sera toutes les heures probablement. Lorsqu'il sera au travail, il y sera peut-être cinq minutes par heures, mais à la maison, il travaillera peut-être aussi cinq ou dix minutes par heure. En cas de besoin, un « Y » est capable de travailler vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il peut donner un coup de collier pour qu'un travail soit terminé avant l'échéance. Par contre, il ne comprendra pas pourquoi il ne pourrait pas prendre son vendredi après-midi s'il en a envie. Il ne comprendra pas non plus pourquoi il doit rester au travail alors qu'il n'y a plus rien à faire, simplement parce que ce n'est pas encore l'heure contractuelle de partir. Pour lui, il y a évidemment le contrat. Mais ce qu'il passe surtout, c'est un contrat moral. Dans la vie, pour lui, c'est donnant-donnant.

En parlant de contrat, un « Y » négociera tout. Il voudra avoir des réponses à tout, jusqu'aux tickets-repas, la cantine, les pauses... Tout devra être clair dès le départ. Il n'a aucun problème avec l'argent. En même temps, peu importe ce qu'il peut être payé, si le travail ne fait pas sens ou s'il ne s'épanouit pas, il partira. Un « Y », c'est impatient. Pas question d'attendre

les années pour monter ou briller. Beaucoup de « Y » ont ainsi quitté des employeurs très désirables – entendez par là de grosses industries ou des banques qui sont réputées très bien payer – et de très belles carrières potentielles, pour rejoindre un sous-traitant ou une PME où ils ont plus de liberté d'action, plus de responsabilités ou de challenge.

Le « Y », c'est aussi un consommateur. Mais c'est un consommateur « malin ». En phase avec son communautarisme, il partage plus qu'il ne possède. Il éprouve moins le besoin de posséder que de pouvoir disposer de ce dont il a besoin le temps nécessaire. Pourquoi acheter une voiture s'il peut en avoir une à prêter lorsqu'il souhaite se rendre au supermarché ou partir en vacances ?

Enfin, un « Y », c'est aussi quelqu'un qui a une vie électronique, et cette vie est importante pour lui. Pour un « Y », un monde virtuel, c'est un monde sans internet ! Le smartphone est un peu le prolongement de sa personne. La communauté, c'est elle qui est consultée à chaque instant. Il partage, mais il questionne aussi. Il sonde. Il évalue. Il veille. Au sein des réseaux, il s'agit d'être populaire. C'est ce qui permet de faire grandir la taille du réseau relationnel. Cela se traduit par le culte de l'individu, et son corollaire : l'image !

L'image revêt une importance capitale, d'où les dépenses en coiffure, vêtements, accessoires... Tout le temps, il évalue ses pairs et il se fait

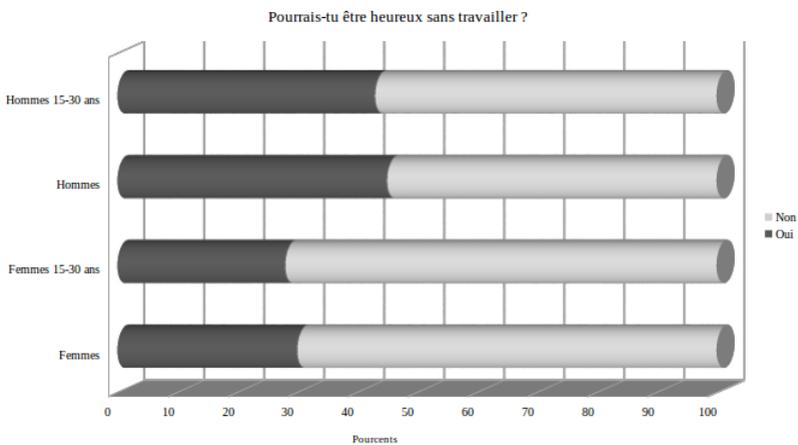
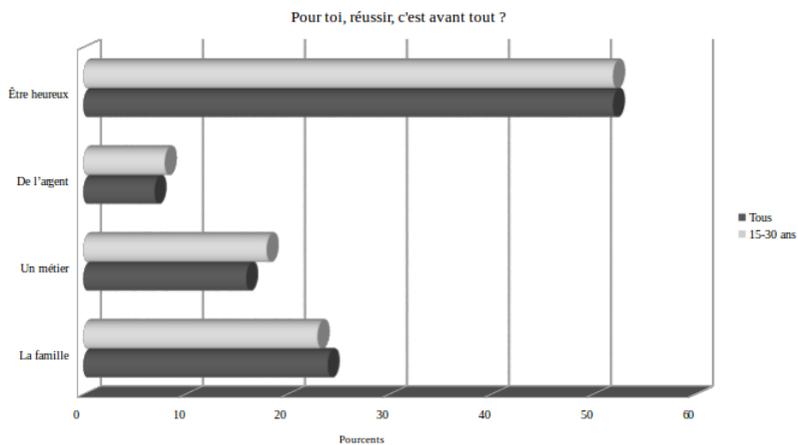
évaluer.

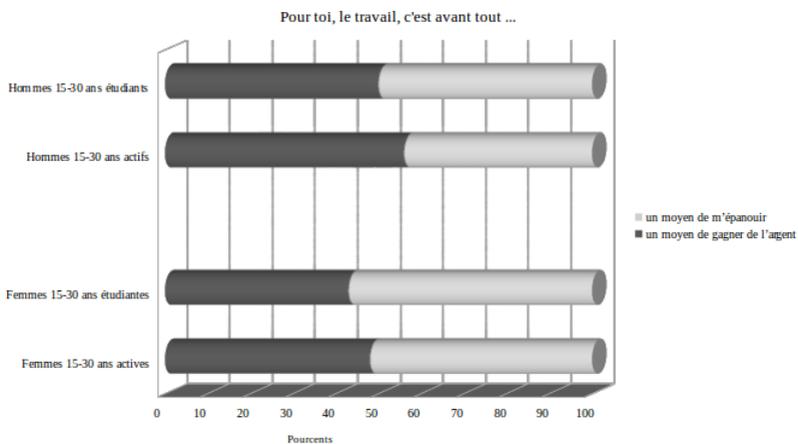
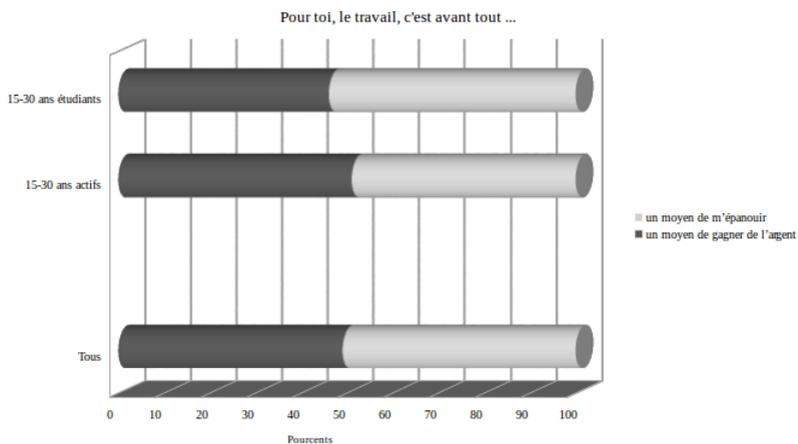
### ***Attentes des « Y » par rapport à leurs aînés***

Il y a quelques années, une grande enquête sur la Génération « Y » a été réalisée en France. On pouvait la consulter sur le site [generation-quoi.france2.fr](http://generation-quoi.france2.fr). Au moment où nous écrivons, un nouveau site<sup>1</sup> a été construit et a pour ambition de couvrir l'ensemble de l'Europe. Plus de vingt-sept millions de personnes ont répondu à l'enquête. L'enquête comptait cent soixante-sept questions à l'origine. Peut-être en est-il encore ainsi. Ce qui est intéressant, c'est que les résultats peuvent être consultés de façon dynamique. L'internaute peut ainsi obtenir un résultat pour une tranche d'âge qu'il définit, par exemple, ou pour une population particulière.

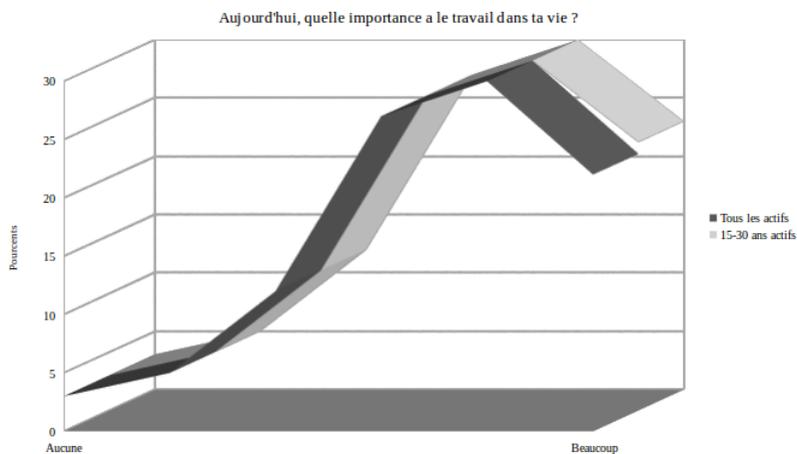
Lorsque nous avons réalisé nos premières rencontres sur le sujet, nous avons analysé les réponses apportées à une petite quinzaine de questions qui nous paraissent fondamentale dans la vie d'un adulte, et nous avons comparé les résultats.

1  [generation-what.francetv.fr](http://generation-what.francetv.fr)

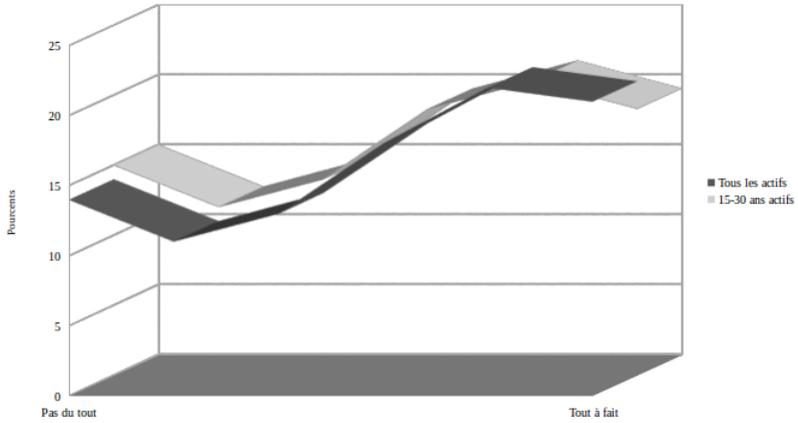




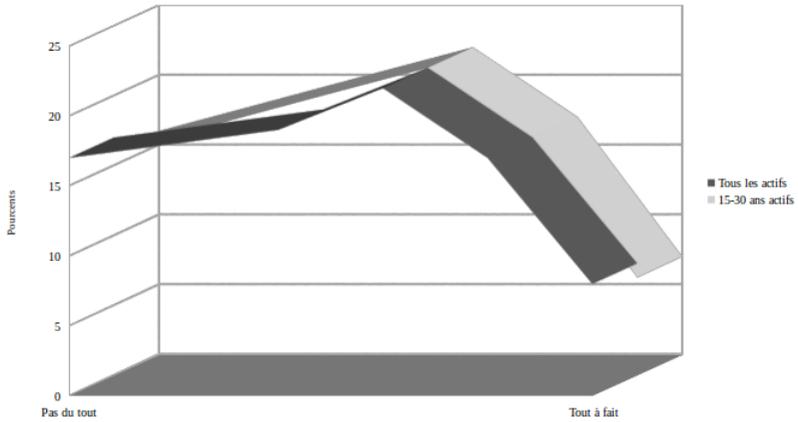
92 % des 18-30 ans considèrent que réussir sa vie professionnelle est un objectif essentiel

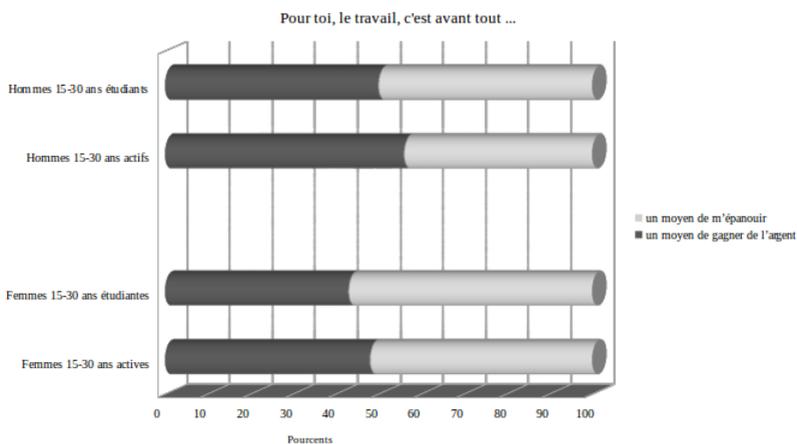
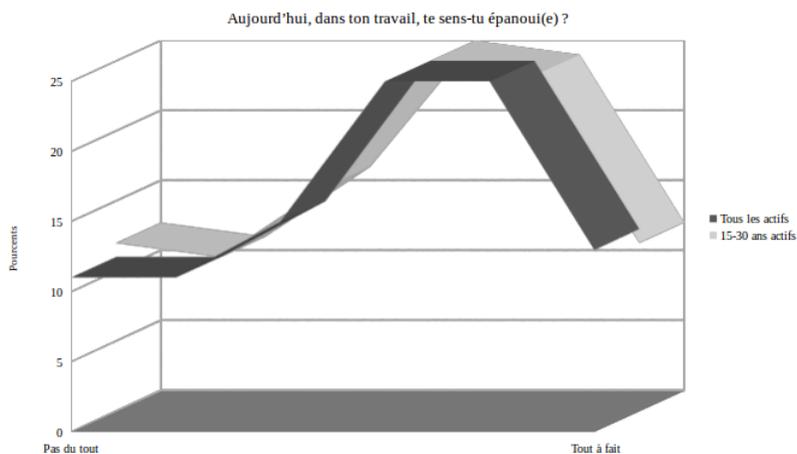


Aujourd'hui, dirais-tu que ton travail est à la hauteur de tes qualifications ?



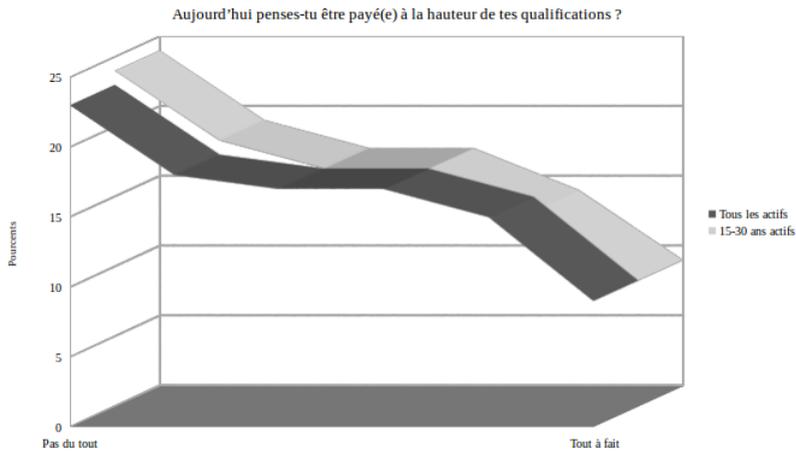
As-tu l'impression que dans ton travail tes efforts sont récompensés ?

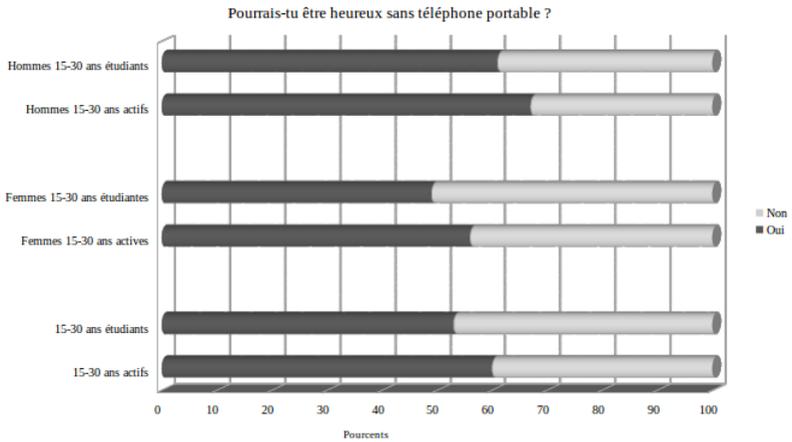
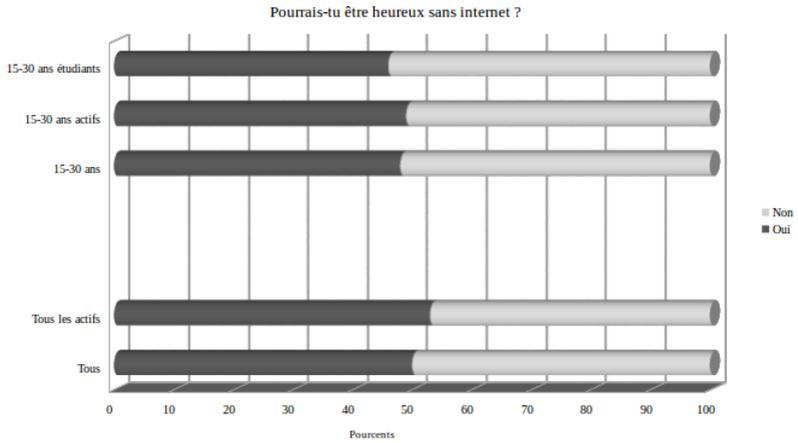


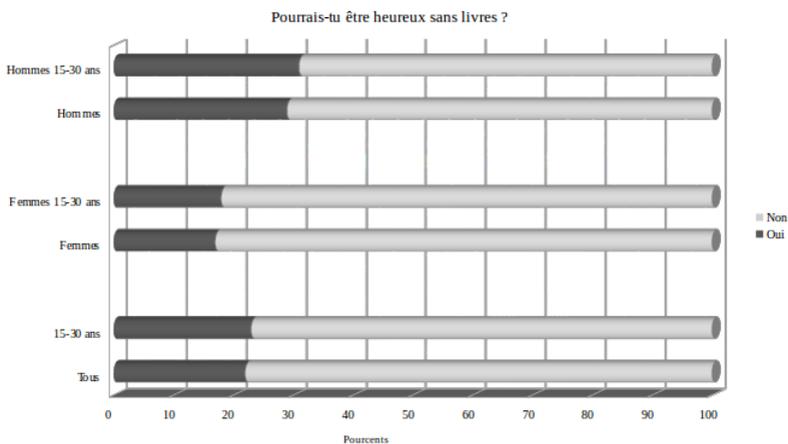


# 96 %

des 18-30 ans  
estiment qu'avoir un travail que l'on apprécie  
est une condition essentielle  
pour être heureux

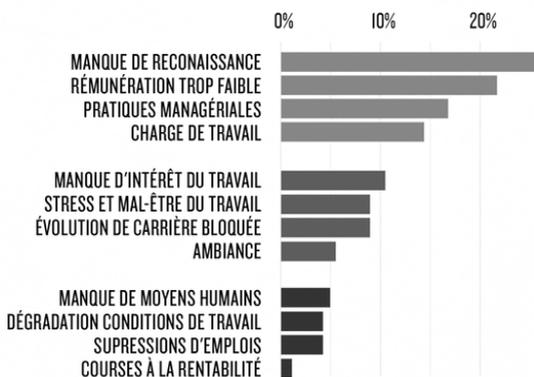


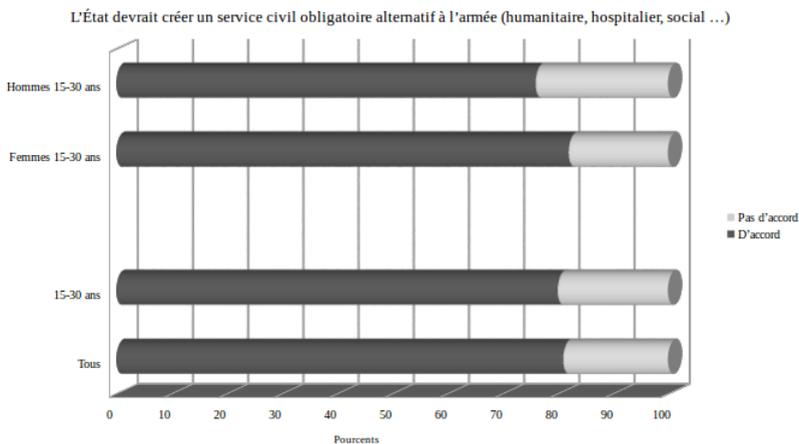




## Les raisons de la colère

Les raisons de la démotivation au travail des salariés français (2012)





La première constatation qui s'impose à l'analyse de ces résultats, c'est qu'il n'y a pas de différence significative entre la perception ou les attentes de la Génération « Y » et celles de leurs aînés. Bonheur, métier, argent, famille, la réussite se décline statistiquement selon les mêmes proportions. Reste à savoir si chaque génération met les mêmes choses derrière les mêmes concepts. Probablement que non. Ils répondent vraisemblablement aux mêmes valeurs ou besoins, mais cela prend d'autres expressions.

Le bonheur sans travail ne trouve pas sa différence dans le fait des générations, mais plutôt dans le genre : les femmes se déclarent un peu moins heureuses sans travailler que les hommes. Faut-il y voir les séquelles des combats féministes qui se poursuivent encore aujourd'hui ? Peut-être.

En même temps, lorsqu'on croise cette statistique à celle de savoir si le travail est plus une source d'épanouissement ou un moyen de gagner de l'argent, les hommes sont plus majoritairement que les femmes concernés par cette seconde dimension. Il semble que les hommes se sentent toujours attendus dans le rôle qui leur est traditionnellement dévolu au sein de la société, alors que les femmes, qui se déclaraient moins pouvoir être heureuse sans travail, y voient plus une source d'épanouissement.

Malgré tout, réussir sa vie professionnelle reste un objectif essentiel pour 92 % des « Y » qui ont répondu. En même temps, 96 % confirment ce que nous disions plus haut : avoir un travail qu'on apprécie est une condition essentielle pour être heureux. Or, comme ils veulent être heureux à plus de 50 %...

Par rapport à leurs aînés, leur rapport au travail ne présente pas de différence notable : qu'il s'agisse de l'importance du travail dans leur vie, de leurs qualifications par rapport au travail, de la reconnaissance reçue pour leurs efforts, leur épanouissement au travail ou la rémunération, les courbes adoptent la même allure.

En fait, la mauvaise relation au travail a plus à voir avec des comportements managériaux défaillants, avec en tête le manque de reconnaissance, la rémunération (autre forme traditionnelle de reconnaissance) jugée trop faible, les pratiques managériales inappropriées et la gestion de la charge de travail.

Sans étonnement, ces manquements étaient déjà pointés du doigt par les

représentants des travailleurs qui avaient été auditionnés à l'occasion de la conférence parlementaire française sur les risques psychosociaux qui s'était tenue suite à la vague de suicides qu'avait connu France Télécom, la Régie Peugeot ou la Régie Renault entre-autres.

Est-ce que les nouveaux comportements adoptés par la Génération « Y » au travail sont propices à prévenir cette conséquence extrême du stress ? Peut-être...

Lorsqu'on pense à la Génération « Y », on pense naturellement à internet et au monde connecté. Pourtant, à l'analyse, il n'y a pas de différence entre eux et leurs aînés dans l'importance donnée à cet outil. La différence perçue aujourd'hui provient probablement de l'aisance (supposée) de la Génération « Y » avec l'outil, mais aussi de sa façon plus indisciplinée de consommer internet au travail.

L'autre outil de la Génération « Y », c'est le téléphone. Les garçons déclarent plus majoritairement que les femmes pouvoir vivre heureux sans leur smartphone. Une différence est à noter aussi entre les « Y » encore aux études et ceux qui sont rentrés dans le marché du travail. C'est le signe que le fait de passer dans le monde des adultes entraîne tout de même des changements dans les besoins et les comportements.

Des différences de même nature ont pu être observées dans la vision du travail ou l'importance d'internet.

À nouveau, les « Y » sont vus comme étant connectés. Nous avons l'impression que la présence sur les réseaux ou l'usage d'internet ont phagocyté leur vie. Étonnement, ils se déclarent très attachés aux livres. Les femmes plus que les hommes d'ailleurs. Pourtant, une statistique montre que les quinze à trente-neuf ans lisaient en 2008 à hauteur d'un tiers de ce que les quinze à trente-neuf ans lisaient en 1973.

Au final, la statistique la plus surprenante, et celle qui peut faire le plus sens, est à trouver dans la question : « L'État, devrait-il créer un service civil obligatoire alternatif à l'armée (humanitaire, hospitalier, social...) ? ». Les réponses positives sont très élevées, puisque le score atteint 82 % de l'ensemble des répondants, mais aussi des quinze à trente ans. Il est à noter qu'au sein des « Y », les femmes sont un peu plus favorables que les hommes à la restauration d'un service civil ou militaire : 82 % contre 78 % pour les garçons.



## Besoin d'un rite de passage

---

Nous avons peut-être là la clé du mystère de la Génération « Y ». Nos nations modernes ont, pour beaucoup, abandonné le service militaire et le service civil. Je me rappelle avoir été un des derniers conscrits. Le service militaire était mal vécu par les jeunes gens, en particulier les universitaires, qui perdaient une à deux années d'ancienneté, et donc une à deux années d'avancement, sur leurs consœurs qui, elles, pouvaient rejoindre immédiatement le milieu du travail au sortir des études.

Évidemment, ce ne fut pas la seule raison, tant s'en faut. C'était aussi une période où les décisionnaires de l'époque avaient baigné, adolescent, dans le scandale des guerres du Vietnam ou de Corée, pour ne citer que celles-là. Le mouvement « Flower Power », ils l'avaient vécu. Lorsqu'ils ont atteint l'âge d'avoir les rennes de la société en main, ils ont façonné le monde selon leurs valeurs, leur éthique, leur vision du monde. Un monde sans armée, un monde sans guerre...

Le problème, c'est qu'en supprimant le service civil ou militaire, nos sociétés supprimaient aussi un rite de passage important pour tous les citoyens.

Les citoyens que nous sommes, nous allons très probablement vivre toute notre vie dans notre milieu social. Et ces milieux sont relativement étanches. Le service civil ou militaire, c'était la chance offerte à chacun de découvrir et d'apprendre à vivre à toutes les réalités de la société. Pour les mieux nantis et surtout ceux qui ont eu la chance d'étudier, cela pouvait leur donner un aperçu des responsabilités sociales qui sont les leurs en tant que futur décisionnaire politique, social ou économique.

Je me rappelle que durant mon service militaire, j'avais des conscrits qui venaient me voir pour me demander de lire le courrier que leur envoyait leurs proches ou pour rédiger une lettre à l'attention de leur conjoint, car ils ne savaient ni lire, ni écrire. Et pourtant, j'ai grandi dans un pays dit développé où le taux de scolarisation est en principe proche de cent pourcents. C'est dire si l'expérience de ce service civil ou militaire peut (re)mettre les idées en place.

Même si toutes ces choses sont importantes, l'essentiel n'est pourtant pas là. Le service civil ou militaire, c'est aussi un formidable rite de passage où le jeune apprend les codes de la vie d'adulte. Il apprend à vivre au sein de la communauté des adultes selon les règles de la société. Dans les apprentissages, il y a l'apprentissage de l'autorité et d'une certaine soumission à l'autorité. Mais il est appris aussi un certain sens de l'engagement, de l'abnégation, du bien collectif, de la solidarité, de l'entraide, du patriotisme, de la défense des valeurs, de la bonne expression

de certaines valeurs essentielles...

Pendant qu'il fait son service militaire ou civil, le jeune se voit progressivement entrer dans la communauté des adultes, et les adultes voient le jeune rejoindre leur communauté en adoptant les codes de conduite et en développant sa maturité.

Aujourd'hui, beaucoup sont surpris, voire choqués, lorsqu'ils prennent conscience que ces jeunes issus de la Génération « Y » avec lesquelles ils ont tant de difficulté dans le monde du travail sont... leurs enfants. Les choses sont allées trop vite. Hier, le jeune était peut-être encore affalé dans le divan en train de jouer à la playstation sur la télé du salon, et ce matin, il est assis à son bureau dans l'entreprise. Personne n'a vu la transition. Personne n'a vu le jeune entrer dans la communauté des adultes. Et eux-mêmes ne se sont pas vu y entrer. Il faudra parfois attendre le mariage et les responsabilités qu'il entraîne pour que, peut-être, le passage commence à marquer les esprits.

Nos gouvernants ont donc supprimé le service militaire et le service civil. Pourtant, quatre-vingt-deux pourcents de la population, toutes générations confondues, souhaite la restauration de tels services. Que faire ?

Évidemment, la question pourrait être mise à l'agenda de nos gouvernements. En même temps, une question qui se posera est de savoir si nos États ont les moyens financiers et structurels pour l'organisation de tels services. Puisqu'on parle de moyens, il serait bon d'évaluer les bénéfices

que la société pourra tirer de cela. Le retour sur l'investissement, s'il n'est pas direct, est certainement à trouver dans les conséquences à d'autres choses. Bien étudier, il pourrait y avoir des arguments et un bilan positif jouant en faveur de la restauration.

Maintenant, si nos États ne veulent pas prendre l'organisation de tels services en charge, est-ce que le monde économique ne pourrait pas s'en charger, quitte à lui donner une forme un peu différente ?

Pourquoi le monde économique devrait s'en occuper, vous demandez-vous ? Simplement, parce que nos entreprises sont des citoyens à part entière ! Le droit leur accorde le statut de personne. Ce sont des « personnes morales ». Ce sont donc des citoyens, un peu particulier certes, mais des citoyens qui gagnent leur vie. Par ailleurs, les acteurs du monde économique sont les premiers à avoir quelque chose à gagner à cela. Restaurer un rite de passage qui offre au jeune la possibilité d'acquérir les codes, les usages et la maturité du monde des adultes qu'il souhaite rejoindre. Un rite de passage qui lui apprend à fonctionner harmonieusement au sein de la communauté des adultes tout en apportant sa contribution et en bénéficiant de la bienveillance des autres membres de la communauté. Au sortir du rite de passage, les entreprises devraient embaucher des nouvelles recrues mieux adaptées au monde du travail, produisant mieux tout en s'épanouissant.

La façon dont nous avons parlé du rite de passage pourrait laisser entendre

qu'au sortir de son rite de passage, le jeune va intégrer une entreprise vertueuse et respectueuse de ses collaborateurs. Nous savons que, globalement, ce ne serait pas vrai aujourd'hui.

Le monde économique fonctionne selon certains présupposés et certaines règles qui sont un peu le ciment de nos sociétés capitalistes. Si nos entreprises sont bien des citoyens, elles n'en retiennent généralement que les droits et peu les devoirs. Encore moins les devoirs moraux. Pourtant, en tant que citoyens, elles pourraient apporter leur contribution positive à la construction des nations qui les hébergent. Nos sociétés sont trop vues selon l'angle économique. Néanmoins, il y a plein d'autres contributions qu'elles pourraient apporter et qui n'ont rien à voir avec l'argent ou le développement du PIB.

Évidemment, il existe la RSE<sup>2</sup>. En même temps, la RSE est pour l'essentiel un code de bonne conduite que s'impose l'entreprise dans ses interactions avec son environnement. Cela se résume souvent à la dimension environnementale, les dimensions sociales et économiques restant un peu le parent pauvre de la démarche.

Le fait que la RSE existe et qu'elle soit (partiellement) mise en œuvre est bien, évidemment. En même temps, c'est peut-être aussi insuffisant. Et si on passait au niveau supérieur ? Et si on renforçait la préoccupation « sociale » dans sa dimension « citoyenne » ?

Les citoyens que nous sommes avons une vie économique et une vie

2 Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises

sociale. Nous apportons (ou pouvons apporter) notre contribution à la construction de la cité à travers des actions citoyennes en dehors de toute considération économique. Les citoyens « moraux » pourraient faire de même. Ils ont leur dimension économique : tirer des bénéfices de leurs activités régulières, et ils pourraient avoir leur dimension citoyenne en apportant leur contribution bénévole au développement de la Société.

## Le monde du travail aujourd'hui

---

L'étude des statistiques nous a montré qu'il n'y a pas de différence significative entre les générations concernant leur relation au monde du travail. Les attentes et les perceptions sont les mêmes. Tous partagent le même sentiment face au manque de reconnaissance. Pour près de la moitié, les efforts ne leur paraissent pas récompensés ou le travail n'est pas vu comme à la hauteur de leurs qualifications. Par exemple, en France, 64 % des jeunes recrutés dans la fonction publique seraient titulaires d'un diplôme supérieur (voire très supérieur) à celui normalement requis pour passer le concours<sup>3</sup>.

Il ressort donc des analyses que toutes les générations rencontrent les mêmes problèmes. Toutes les générations ont les mêmes ressentis à l'encontre de leurs employeurs. Simplement, chaque génération a sa façon d'agir ou de répondre à ces situations. Là où la Génération « X » a appris à se taire et à se soumettre, la Génération « Y » agira ou partira.

Et si le problème de la Génération « Y » au travail n'en était pas un, mais

3 Source : Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 2009

simplement une déclinaison différente d'un problème plus général touchant tout le monde ?

### ***Le paradigme du management***

Depuis l'avènement des entreprises, le monde économique n'a pas fondamentalement changé. Il répond aux mêmes paradigmes et il continue à souffrir des mêmes maux. Certains, compte tenu de l'évolution du contexte économique, se sont même aggravés.

Globalement, nos entreprises continuent à souffrir de leur management et du style de management pratiqué en proximité. Évidemment, avec les années, les connaissances sur le management se sont développées. Nous pourrions même dire que cela est parti tous azimuts. On ne compte plus les approches, les méthodes ou les écoles. Certains ont cherché à s'inspirer des meilleurs, comme Jack Welch. D'autres ont fait confiance à des chercheurs, des consultants ou des universitaires, comme Kenneth Blanchard ou Spencer Johnson. On parle aujourd'hui de « leadership », de « manager-coach », de « management situationnel », de « management participatif », de « d'intelligence émotionnelle ou relationnelle », de « mindfulness leadership »... Pourtant, malgré toutes ces connaissances, malgré les séminaires ou les formations, la pratique du management n'a pas fondamentalement changée.

Quel est le problème ? Le problème majeur dans nos entreprises, c'est

qu'on n'a pas affaire à des managers, mais à des experts. Le diagnostic est simple à poser. Il suffit de faire le tour des couloirs et de s'arrêter à chaque bureau appartenant à un manager. S'il s'y trouve un homme ou une femme derrière un ordinateur en train de traiter un dossier compliqué, nous avons affaire à un expert, non un manager ! Un manager, c'est quelqu'un qui est au milieu de ses hommes, en maîtrise de son périmètre et des résultats de son équipe. Un manager, cela donne une direction et des instructions. Cela fournit de l'aide, donne du feed-back (positif ou négatif), accompagne à la résolution des problèmes, cela se préoccupe au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs. Bref, il est en maîtrise des opérations.

Les hommes et les femmes dans l'entreprise sont souvent abandonnées à leur sort. L'absence du chef entraîne une foule de difficultés, au rang desquelles l'absence d'une vision commune de ce qu'il y a à faire, l'absence d'arbitrage opérationnel, l'absence d'une direction claire ou d'instructions précises, ce qui laisse les collaborateurs dans l'inconfort et le doute. Le manque total d'attention porté à la montée en compétence au quotidien crée du stress, de l'incertitude et de la frustration. Tout cela mène à de l'inconfort et pousse chacun à mettre en œuvre ses solutions de survie, au détriment souvent des autres. Cela devient le règne du « chacun pour soi ».

Comme si cela ne suffisait pas, nos entreprises, soucieuses probablement d'aller chercher les derniers degrés de productivité, ont instauré le règne de la compétition. C'est un paradoxe total. C'est totalement contre-productif et anxiogène. Si nous devions donner une définition simple d'une entreprise, nous pourrions nous entendre sur le fait de dire qu'une entreprise est un

ensemble de personne collaborant autour d'un projet commun. Le mot clé d'une entreprise, ce qui en fait toute l'essence et le sens, c'est la coopération. En instaurant la compétition, on détruit la raison même de s'organiser en entreprises. Les concepts de coopération et de compétitions sont deux concepts liés marquants chacune des extrémités d'un même axe. Soit, on collabore, soit on est en compétition. On ne peut raisonnablement faire les deux. Évidemment, nous pourrions couper les cheveux en quatre et démontrer qu'on peut être en compétition sur la qualité de la collaboration. Pourquoi pas. En même temps, ce n'est pas ce que le commun des mortels comprend, ni ce que le commun des managers anime.

Bref, il est demandé à nos collaborateurs de tous âges de faire le grand écart entre deux notions mal maîtrisées et antinomiques. Et on s'étonne après du malaise qu'ils peuvent ressentir dans l'entreprise.

De très belles choses qui avaient été imaginées pour accompagner les collaborateurs dans leur développement et leur carrière, comme l'entretien d'évaluation, ont été perverties en en faisant une condition à l'obtention des gratifications ou des primes de fin d'année. Beaucoup de beaux principes de management ont été mis en place sans âme et sans réelle compréhension. L'objectif de beaucoup de manager est de maximiser leurs résultats. Et comme leurs résultats passent par les résultats de leurs collaborateurs, ils recherchent désespérément des méthodes ou des techniques qui pourraient leur apporter plus. Le collaborateur devient une chèvre qu'il s'agit de traire. Ils cherchent juste à trouver la meilleure méthode pour la traire et pour qu'elle rapporte le plus de lait. Ils feront parfois semblant de s'intéresser au

bien-être de la chèvre, mais simplement parce que cela pourrait donner plus de lait. Il n'y a pas d'intérêt sincère porté à la chèvre.

Ce ne sont donc pas les méthodes ou les principes de management qui sont à mettre en cause, mais l'état d'esprit dans lequel les managers en place utilisent ces principes. Ils sont plus à se demander ce que les autres peuvent leur rapporter qu'à se poser la question sincère de savoir ce qu'ils peuvent eux apporter. Ils sont dans la recherche de bénéfice et non dans la contribution. Un principe de management mis en place avec une intention biaisée ou pour d'autres raisons que celles qui les ont fondés ne peut qu'être un échec. Au lieu de se remettre en question, le manager voyant que ce principe de management ne donne pas les fruits escomptés cherche un autre principe à mettre en œuvre qui aura plus de succès.

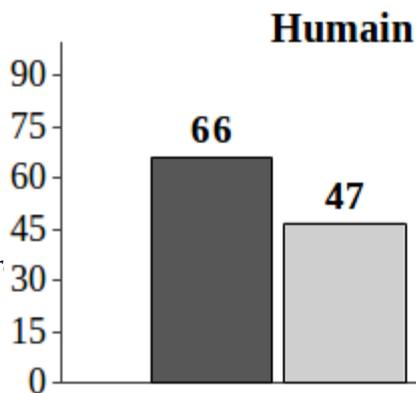
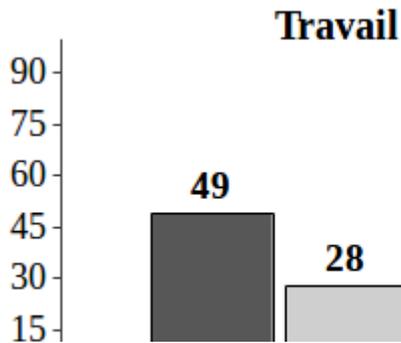
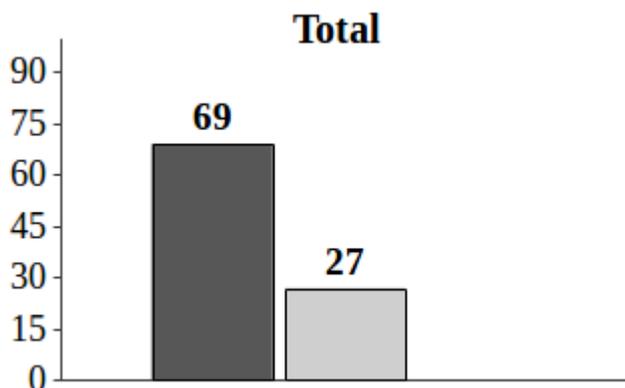
Pourtant, l'essentiel des principes de management connus à ce jour restent valables dans des contextes donnés. Ils se complètent pour former une boîte à outil riche permettant de faire face à un très large éventail de situations. Il faut juste le bon état d'esprit.

Pour conforter ce diagnostic, voici les résultats récents d'un scoring que nous faisons passer à des managers. Pour contextualiser l'étude, le client est une grande banque et les populations étudiées sont les directeurs de succursale (résultats en gris sombre) et les directeurs d'agence (résultats en gris clair). Le scoring produit un total qui évalue la pratique de management. Ce résultat est ensuite détaillé, puisqu'il évalue la capacité à

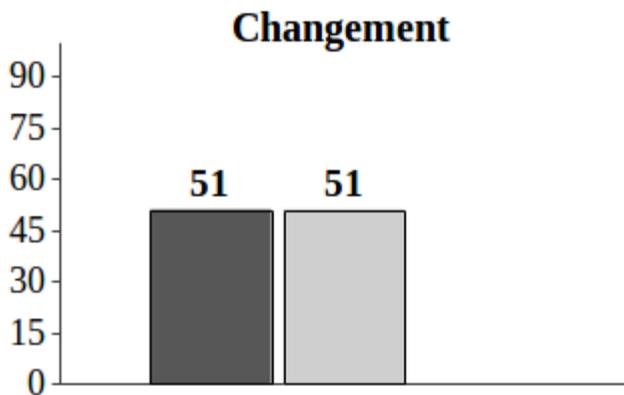
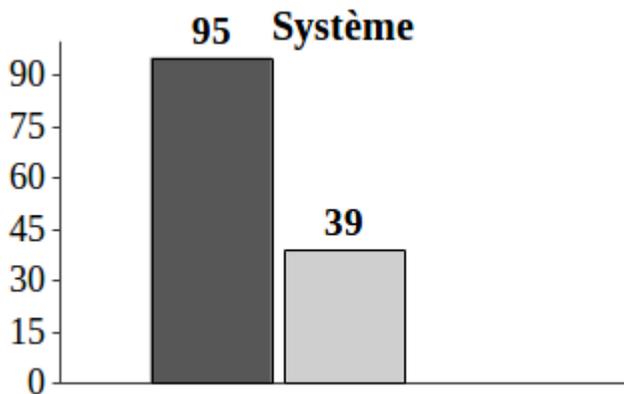
gérer du travail, la capacité à gérer l'humain, la capacité à travailler avec un système de management, la capacité à conduire du changement et la capacité à favoriser la collaboration et la coopération. Avant de présenter les graphiques, ayons simplement en tête qu'un résultat de soixante-six pourcent n'est pas un bon résultat. Cela veut surtout dire qu'il y a encore trente-quatre pourcents de marge de progrès, ce qui est énorme !

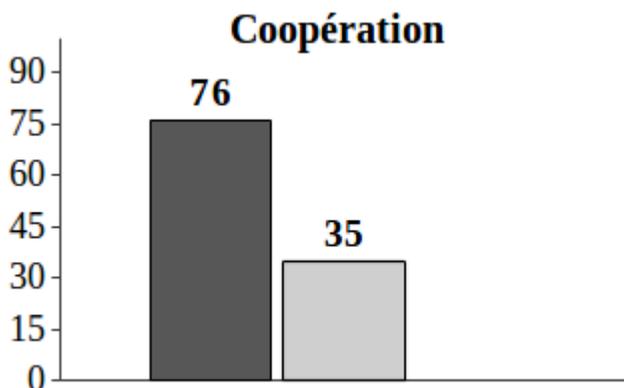
Imaginons dix personnes qui se succèdent dans la production d'un objet. Chaque personne travaille avec un niveau de qualité de quatre-vingt-dix pourcents. Nous pourrions penser que quatre-vingt-dix pourcents, c'est un excellent niveau de qualité. Pourtant, le produit final aura un niveau de qualité de trente-six pourcents seulement. La qualité de chacun ne s'additionne pas mais se multiplie. Par exemple, le deuxième va apporter quatre-vingt-dix pourcents de qualité aux quatre-vingt-dix pourcents de qualité du premier, menant ainsi la qualité globale à quatre-vingt-un

pourcents, etc.



Génér





Dans les résultats qui précèdent, ce qui frappe d'emblée, c'est que les résultats des directeurs de succursale, c'est-à-dire de ceux qui chapeautent un certain nombre d'agences, sont supérieurs à ceux des directeurs d'agence. C'est tout à fait normal et il est heureux qu'il en soit ainsi. C'est la preuve tout de même qu'en prenant de la maturité professionnelle, ces personnes ont développé leur pratique du management. En même temps, les marges de progrès restent importantes. S'ils savent à merveille utiliser un système de management, ils ne savent pas pour autant gérer le travail, ce qui est presque paradoxal.

Par contre, ce qui est plus alarmant, c'est que les directeurs d'agence aient des résultats aussi bas. Pourtant, ce sont eux qui sont en contact avec le

point d'exécution. C'est chez eux que se fait la production. Ceux qui créent concrètement la valeur de l'entreprise sont sous leur autorité. Par le jeu même des pyramides propres aux entreprises, nous comprenons que l'essentiel des collaborateurs se retrouvent gérés par des managers aux pratiques managériales encore faibles. Et on s'étonne ensuite du mal-être des collaborateurs, du stress ou, dans les cas les plus extrêmes, des envies de suicides ?

Malheureusement, si je puis dire, ces résultats n'ont rien d'exceptionnel. Et malgré le développement des théories managériales et la multiplication des formations, ils n'ont pas évolués.

### ***Le travail a changé***

Depuis l'avènement de la mondialisation d'une part et de l'informatique d'autre part, la nature du travail réservé à l'humain a changé. Aujourd'hui, tout ce qui répond à des règles ou des processus immuables a été soit soustraité dans les pays à bas coûts ou soit confié à l'ordinateur. Que reste-t-il comme travail à être humain ? La résolution de problèmes nouveaux ou complexes. Trouver des réponses à des situations qui sortent de l'ordinaire...

Les compétences à mettre en œuvre sont différentes. Du temps de l'industrialisation, les gestes étaient répétitifs. Pensez au film de Charlie Chaplin : Les temps modernes. Plus l'ouvrier était payé, plus il serrait des

boulons. On était face à une tâche simple et un objectif bien défini. Il n'y avait pas à penser. Aujourd'hui, c'est complètement différent. Les solutions à trouver ne sont pas évidentes. Il faut chercher, expérimenter, créer...

Nous pourrions dire que les facultés requises du temps de l'industrialisation étaient plutôt « cerveau gauche ». Aujourd'hui, la nature du travail réclame de mobiliser les compétences du « cerveau droit », c'est-à-dire la partie créative de notre cerveau.

Depuis plus de quarante ans, la science sait quelque chose que le monde économique refuse d'entendre : les systèmes de motivation en place dans nos entreprises... détruisent la performance !

Globalement, nos entreprises motivent en jouant de la carotte et du bâton. Les bonnes performances sont récompensées et les contre-performances sanctionnées. Le problème, c'est que ce système de motivation focalise l'attention, ce qui est parfait lorsqu'il s'agit de serrer des boulons, mais ce qui est totalement contre-productif lorsqu'il s'agit de trouver de nouvelles solutions à des problèmes complexes. Dans ce cas, on n'a pas besoin de focaliser l'attention. Au contraire, on a plutôt besoin d'ouvrir l'esprit afin qu'il explore le champ infini de possibilités.

Alors, si la carotte et le bâton ne sont plus l'arsenal idéal de la motivation, que faut-il faire ? La réponse réside dans les motivateurs intrinsèques. La carotte ou le bâton sont des motivateurs extrinsèques, des motivations dont la source est à trouver en dehors de soi. Ce qu'on a besoin aujourd'hui, c'est de puiser en soi la motivation pour nouer avec la performance.

Trois leviers de motivation intrinsèque sont mis en avant :

- l'autonomie,
- la maîtrise
- et la pertinence.

L'autonomie consiste à offrir à la personne une large autonomie dans son travail : autonomie sur l'organisation de son temps, sur les moyens, sur les méthodes...

En management, une erreur fréquente est observée. Nous l'appelons la double contrainte. Une forme classique de double contrainte est d'attendre quelque chose de quelqu'un tout en ne lui donnant pas les moyens de la réaliser. Qui pourrait être assez fou pour faire cela, pensez-vous ? Eh bien, il y a plein de formes subtiles que nous pratiquons presque à notre insu. Par exemple, lorsque nous disons à un collaborateur que nous ne voulons plus jamais voir telle ou telle chose, nous le laissons dans une double contrainte. Il sait ce que nous ne voulons plus, mais il ne sait toujours pas ce que nous voulons à la place. Il lui est donc pratiquement impossible de nous satisfaire, car les statistiques sont contre lui. Il y a des milliers de façons de ne pas nous satisfaire et seulement une qui puisse le faire. En l'absence de clarification, il attend avec angoisse l'échéance dont il sait déjà qu'elle ne sera pas un moment heureux.

Une autre façon d'opérer ce type de double contrainte, c'est d'exiger un travail de quelqu'un tout en ne lui donnant pas la matière première, la

montée en compétence, la résolution de problèmes qui dépassent son périmètre de responsabilité et qui entravent son action... Il est mis en situation d'échec.

Un autre type de double contrainte largement rencontrée en entreprise, c'est le fait de manager une personne à la fois par les moyens et les résultats. Un résultat est exigé d'une personne, et en même temps chacune des étapes de son travail lui est dicté, sans la moindre place à l'initiative ou à l'autonomie. Une façon saine de travailler consiste à soit imposer la méthode tout en acceptant le résultat qui en ressort, soit d'imposer le résultat tout en offrant une certaine autonomie pour l'obtenir.

La maîtrise, c'est le fait de développer ses compétences, le fait de continuer à apprendre, le fait de porter plus loin son savoir-faire. Côté « Y », c'est une revendication importante, car elle vient en écho à un besoin important à leurs yeux : maintenir leur employabilité. Comme ils savent que le marché du travail est précaire, et à la rigueur comme ils ont choisi de le rendre encore plus précaire par leur approche de la gestion de leur carrière, entretenir et développer ses compétences devient un grand point d'attention.

Le développement de la maîtrise peut passer par la formation, mais aussi par les projets sur lesquels le « Y » sera placé. Un « Y » aime le travail collaboratif. L'entreprise doit tout de même s'assurer que dans le cadre de ce projet que chacun des membres apporte bien sa contribution à l'ensemble. Durant leurs études, beaucoup ont eu à travailler en groupe, et

nous savons que dans la plupart des cas, seules une ou deux personnes ont vraiment travaillé. Les autres se sont contentés de récolter les fruits. C'est un point de vigilance à avoir. En même temps, travailler sur un projet peut être très formateur pour un « Y ».

C'est ici que s'exprime chez le « Y » le besoin d'être sous l'autorité d'un manager qui soit avant tout un coach.

Que le manager devienne un coach, pourquoi pas. Ce serait même une excellente chose. Mais quel coach doit-il devenir ?

En coaching, nous distinguons deux grands axes : le coaching de vie et le coaching de performance. Clairement, la pratique du coaching de performance répond à la description de fonction d'un manager. Par contre, il n'est pas attendu sur le coaching de vie. Sa description de fonction ne couvre en principe pas cet aspect. Un manager n'est pas là pour accompagner un collaborateur à soigner les bobos de la vie. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne peut pas avoir de la compassion. En même temps, ce n'est pas son métier et il n'est pas outillé pour cela. Lorsque ce genre de besoin apparaît, il doit référer la personne à un professionnel. Par contre, un manager est totalement pertinent dans son rôle de coach lorsqu'il s'agit d'accompagner la montée en compétence, la résolution de problème, le développement de la performance opérationnelle ou commerciale... Il est alors un « manager-coach », c'est-à-dire un manager capable de mobiliser les outils du coaching en cas de besoin pour accompagner efficacement et faire grandir ses collaborateurs.

Enfin, la pertinence. La pertinence, c'est le fait que les choses doivent faire sens. La pertinence, c'est la contribution : à quoi de plus grand que moi je participe en faisant cela ? Si on a appelé la Génération « Y » la Génération « Why », c'est aussi et surtout parce qu'un « Y » n'est pas prêt à faire quelque chose s'il n'en comprend pas le sens.

Attaché au sens, il y a bien évidemment l'éthique et la conscience citoyenne. Le moindre écart éthique sera rapporté sur les réseaux. Si cet écart persiste, le « Y » partira. D'où l'importance pour l'entreprise d'apprendre à communiquer, et à communiquer tout le temps, sur tout. Il est de coutume de dire qu'une entreprise ne sera jamais une démocratie. Pourtant, c'est probablement le sens que le rapport aux collaborateurs prend.

### ***Développer les relations humaines***

Ce que beaucoup semblent ne pas comprendre, c'est que la relation de travail ou la relation commerciale, par exemple, reposent sur la relation humaine. Si la relation humaine n'est pas établie, il est difficile d'avoir une bonne relation de travail, car il traînera toujours dans un coin de notre tête un présupposé négatif ou une crainte ou une croyance négative qui créeront de la tension.

Notre inconscient semble avoir pour première fonction de nous garder en

sécurité. Il amplifiera toujours les risques perçus ou supposés et minimisera les avantages ou les bénéfiques potentiels. Le moindre doute que nous puissions avoir vis-à-vis de quelqu'un se transforme en suspicion, ce qui nous pousse à garder une certaine distance avec l'autre. Des pensées comme : « Pourquoi vais-je aller lui demander ceci ? Il va refuser de toute façon. », n'est qu'un exemple de la force négative des présupposés.

Avec le temps qui passe, et peut-être aussi l'avènement des smartphones et des réseaux sociaux, j'observe que nous avons de plus en plus de difficultés à nouer des relations humaines. Lorsque je rentre le premier jour dans une salle de formation, les participants déjà présents ne parlent pas. Chacun a le regard rivé sur l'écran de son smartphone. On pourrait croire que c'est générationnel. L'observation prouve qu'il n'en est rien. Nous semblons avoir perdu la capacité à engager la conversation. Nous avons peur des autres, surtout s'ils nous paraissent d'un rang plus élevé que le nôtre. Pourtant, même un patron reste un être humain. Tout être humain peut accepter ou non de rentrer dans la conversation. Elle partagera toujours son désir ou non de poursuivre.

Comme la relation de travail repose sur la relation humaine, nous avons tous un effort à faire pour nouer ces relations. Et il ne s'agit pas de nouer des relations « intéressées », mais plus de développer un intérêt sincère pour les autres, c'est-à-dire un intérêt « désintéressé ». Aller à la rencontre de l'autre, parce qu'il est autre et donc potentiellement une très belle personne. Le jour où les relations humaines seront rétablies, bon nombre de difficultés

vécues aujourd'hui vont disparaître comme par enchantement.

Il se peut que les « Y » et leurs aînés ne partagent pas la même façon de nouer des relations. En même temps, il n'y a pas cent façons différentes de faire. Peut-être ont-ils besoin plus que leurs aînés d'apprendre cet art millénaire de la relation à l'autre en monde réel.

L'entreprise, à travers son management, peut faire beaucoup de choses pour corriger cela. Elle peut déjà montrer l'exemple, car en agissant de la sorte, elle porte la relation humaine dans le champ de la culture de l'entreprise. Elle peut aussi être un facilitateur, en introduisant des collègues ensemble par exemple, ou en incitant positivement leurs collaborateurs à aller à la rencontre de l'autre.

Enfin, l'entreprise peut aussi mettre en place un programme de « développement personnel en contexte professionnel » pour aider chacun à passer au niveau supérieur au plus grand profit de tous, et des résultats de l'entreprise.

### ***Challenges complémentaires des entreprises***

Avant de refermer ce chapitre, pointons ensemble deux points importants qui sont à inclure dans cette réflexion autour des générations.

## ***Les aînés***

Le monde de l'entreprise est en ébullition aujourd'hui autour de cette génération qui s'adapte mal aux paradigmes historiques du monde du travail. C'est vrai que la présence de la Génération « Y » et leur posture interroge les entreprises. Au bout du compte, ils gagnent des points, car les choses bougent pour eux. Pourtant, nous l'avons vu, les générations antérieures ont les mêmes besoins. Par contre, on ne leur a pas accordé la même attention. On ne leur a pas prodigué les mêmes soins. Oublier les générations antérieures dans la démarche et nier leurs besoins ou leurs façons de faire peut entraîner du ressentiment qui débouchera, au mieux, sur des contre-performances. Trop se concentrer sur les « Y », surtout dans un contexte où ils revendiquent haut et fort l'accès aux responsabilités, tout en délaissant les aînés, c'est comme si on faisait déjà mettre à ces derniers un pied en dehors de l'entreprise.

## ***Le paradoxe des moyens collaboratifs***

L'un des grands fantasmes qui plane autour des « Y », c'est sa supposée meilleure maîtrise de la technologie. Par technologie, on pense surtout à l'informatique et à internet.

Il est vrai que bon nombre de « Y » maîtrise bien les outils télématiques et informatiques. On nous le dit : ils sont nés avec un ordinateur à la main. On nous le dit... Mais est-ce vraiment vrai ? Pas nécessairement. Beaucoup

sont nés aussi dans des familles qui ne pouvaient pas s'offrir d'ordinateur. Certains ont ainsi connu les ordinateurs sur le tard : au lycée ou à l'université.

De plus, on confond souvent maîtrise de l'outil et consommation informatique. S'il peut être vrai qu'une grande part des « Y » développe une vie virtuelle et est à l'aise sur les réseaux, cela n'en fait pas des experts en informatique. Par contre, c'est vrai, leur présence sur internet crée des communautés humaines aux codes et usages, mais aussi aux croyances, harmonisés.

Le monde de l'entreprise, toujours à l'affût de tout ce qui pourrait accroître sa productivité, a jeté son dévolu sur l'outil informatique, puis sur les smartphones. En donnant un ordinateur et un smartphone à ses employés, elle leur mettait un fil virtuel à la patte qui les rendait corvéable en dehors des heures de travail. Et c'est ce qui s'est passé avec la Génération « Y » qui n'a plus de frontière claire entre le travail et la vie privée.

Pourtant, et cela ressemble à un paradoxe, tout ce qui a été mis en place pour fluidifier et accélérer la communication : e-mails, réseaux, messageries instantanées... détruit la performance. Ce n'est pas moi qui le dit, mais une étude commandée par le gouvernement américain et conduite par Microsoft. En fait, tous ces outils font perdre des milliards de dollars au niveau national à l'État américain. Pourquoi ? Eh bien, il a été mesuré que, lorsqu'une personne s'interrompt pour consulter ses messages, il lui faudra vingt-et-une minutes en moyenne pour reprendre le travail et retrouver son

niveau de concentration. De plus, ce sont surtout des conversations qui sont conduites sur les réseaux. Pour être en conversation, il faut garder un lien avec elle. Donc, le niveau de concentration ne peut jamais être optimum, puisque les personnes sont toujours à l'affût et dans l'anticipation de la réponse à leur message.

Donc, le premier paradoxe des moyens collaboratifs, c'est qu'ils dégradent la performance !

Le second paradoxe des messageries et autres moyens de communication électronique, c'est qu'ils dégradent l'humanité au sein de l'entreprise. Les collaborateurs développent des relations par écran interposé, mais, et nous l'avons évoqué plus haut, ils ne savent plus, et certains ne veulent plus, tisser des relations humaines dans le monde réel. Pourtant, les résultats sont à produire dans le monde réel.

## Pour un autre paradigme

---

Le monde se dessine tout doucement de façon duel. En parlant de la situation des « Y », les protagonistes l'ont cristallisée. Et comme ils recherchent des solutions, c'est donc bien la preuve, dans l'esprit de tous, qu'il y a un problème. Nous vivons donc socialement et économiquement le « problème » supposé. Mais y a-t-il vraiment un problème ? N'y a-t-il jamais eu de tension entre les générations ? N'est-ce pas le propre des jeunes générations que de rentrer en conflit avec ses aînés ou la figure d'autorité ? N'est-ce pas ce qu'on a toujours vu, à savoir des jeunes ambitieux qui n'attendent qu'une seule chose : prendre la place de ceux qui les ont précédés ? En d'autres termes, est-ce que la présumée problématique « Y » est d'ordre structurel ou personnel ? Est-elle une réalité ou n'est-ce qu'une perception ?

Lorsque j'écoute certains jeunes conférenciers qui parlent au nom de la Génération « Y », le ton employé est parfois provocant. L'expression est au défi. Clairement, ils sont dans la revendication. Comme ils considèrent qu'ils sont majoritaires en nombre dans la société ou dans le monde du

travail, ils pensent pouvoir imposer leur culture, leurs valeurs, leurs modes de fonctionnement et leur vision à la Société. Ils savent que les entreprises ont progressivement besoin d'eux pour remplacer les collaborateurs vieillissants. Ils pensent donc avoir le droit d'imposer de fait, sans dialogue préalable, leurs règles et leurs modes de fonctionnement. En d'autres termes : c'est comme cela, et ce n'est pas autrement ! Fin de la discussion ! Cette façon d'approcher les choses a quelque chose de très détestable, évidemment. Ayons conscience que si nous les laissons faire, c'est que nous l'aurons choisi. Nous en serons tout aussi responsables. En même temps, plus le temps passe, plus ils vont migrer vers des postes à responsabilités et pouvoir imposer leur manière de faire, sans dialogue préalable. Ce serait certes irrespectueux, mais aussi dommageable pour les sociétés, dommageable pour la Société. Je pense qu'aujourd'hui nos Sociétés ont plus besoin d'apaisement que de conflit. L'intolérance s'étale dans nos journaux en pleine page. Pas besoin d'en rajouter.

La sagesse voudrait qu'on ouvre le dialogue et qu'on tisse des ponts entre les générations. Il est plus facile de vivre ensemble lorsqu'on comprend l'autre avec ses attentes et ses besoins. Il y a de bonnes choses à trouver chez chacun.

Si les « Y » dérangent leurs aînés, c'est peut-être aussi parce qu'ils leur renvoient le reflet de choses non résolues chez eux, des choses qu'ils ont enfouies en eux-mêmes et qui auraient besoin de revoir la lumière.

En même temps, même s'ils sont plus adaptés technologiquement au travail

que leurs aînés, les « Y » ont encore tout à apprendre de la vie. Eux aussi, ne leur en déplaît, ont des marges de progrès. Rappelons-nous que la partie préfrontale du cerveau – ce qui fait que nous sommes des êtres humains –, ne devient active que vers vingt-cinq ans. La personnalité ne sera pas établie avant l'âge de trente-cinq ans. Ce sont les neurosciences qui le disent. Et même après cela, il reste beaucoup de choses à apprendre. Ces apprentissages, c'est la vie qui va s'en charger à travers les épreuves et les âges. Donc, permettre trop rapidement aux « Y » d'accéder à l'autorité pourrait revenir à donner du pouvoir à une personne qui a encore beaucoup de choses à développer en termes d'intelligence émotionnelle ou relationnelle. Les neurosciences nous apprennent que si on connaît le quotient intellectuel de quelqu'un, on ne peut prédire qu'à hauteur de vingt-cinq pourcents sa réussite future. Le reste dépendra des deux formes d'intelligences précitées.

Donc, les « Y » sont une chance pour la Société et les entreprises, car leur présence les questionne. Par contre, ensemble, ils vont devoir trouver des réponses qui satisfassent tout le monde et qui favorisent le vivre ensemble, l'harmonie et le respect.

Le comportement actuel des jeunes est probablement aussi dicté par la nécessité économique. Peut-être n'y a-t-il pas suffisamment de travail pour tout le monde. D'ailleurs, une partie de leur discours consiste en un

« pousse-toi de là, c'est mon tour maintenant » adressé aux aînés. Les « Y » sont aussi des êtres économiques qui démarrent dans la vie et qui n'ont pas nécessairement envie de commencer là où leurs aînés ont commencé, c'est-à-dire en bas de l'échelle.

La question « Y » nous invite donc bel et bien à revoir notre Société, le vivre ensemble, le survivre ensemble aussi. Chacun doit pouvoir y trouver sa part, que ce soit sa part économique, mais aussi sa part de respect, d'épanouissement ou de bonheur. Or, il ne s'agira pas de donner au détriment d'autres. La tentation pourrait être forte de donner à ceux qui demandent et de délaisser les plus faibles intellectuellement ou économiquement. Les postures de revendication mènent trop souvent à cela, car c'est une posture de confrontation. Elle part du présupposé de la rareté, et non de l'abondance. Elle part aussi du présupposé de la solution unique qui occulte le champ d'infinies possibilités. Les « Y » sont peut-être la chance offerte à la Société pour se repenser et faire un bon en avant.

Que ce soit dans la Société ou au sein de nos sociétés, nous n'avons pas un problème de valeurs. Globalement, nous nous entendons tous sur le choix des valeurs. Nous avons par contre un problème dans l'expression que peuvent prendre ces valeurs. En ayant chacun une vision différente de ce que devrait être la juste expression d'une valeur dans un contexte donné, nous agissons selon nos valeurs communes, mais les autres ne le perçoivent pas. Et l'inverse est vrai aussi. Par exemple, nous sommes probablement

tous d'accord de porter au rang de valeur le respect. Mais si nous avons chacun une vision différente de son expression, jamais, nous ne serons satisfaits. Imaginons que le respect soit pour moi le fait de dérouler le tapis rouge à l'autre, et que la juste expression du respect pour l'autre, c'est de lui parler avec déférence, personne ne sera content.

Un gros travail peut être fait au sein des entreprises autour de l'expression commune à apporter aux valeurs de l'entreprise. Il faut faire converger les visions. Une fois la vision unifiée, beaucoup de choses se résoudre automatiquement et le degré de coopération fera un bond en avant. Probablement même que les tensions entre les générations diminueront.

Avec la présence des « Y », nos sociétés sont invitées à mettre de l'ordre dans leurs modes de fonctionnement. Si beaucoup de « X » ont souffert en silence des manquements de l'entreprise, les « Y » ont décidé de ne pas se laisser faire.

Les premières choses qu'ils vont devoir probablement explorer ensemble sont :

- quelle expression commune donner aux valeurs,
- comment développer le sens de la contribution chez chacun,
- comment stopper la compétition et restaurer la coopération,
- développer la pratique effective du management.

Une fois que la base comportementale restaurée, il sera aisé de construire

ensemble de nouvelles organisations ou de nouveaux modes de fonctionnement.

Un piège à éviter est celui où le « Y » imposerait ses modes de fonctionnement. Par exemple, par les outils qu'il a utilisés toute sa vie, mais aussi ce qu'ils impliquent, nous pourrions dire que son cerveau a été « câblé » d'une façon différente de celui de ses aînés. Les spécialistes, comme Philip Zimbardo ou Sir Ken Robinson, disent qu'ils ont l'esprit « digitalisé ». La conséquence est que beaucoup éprouvent de grandes difficultés à se concentrer, et qu'ils ont besoin d'être sollicités toutes les cinq secondes pour conserver leur attention. Est-ce que le monde du travail a besoin d'avoir des collaborateurs qui éprouvent des difficultés à garder leur concentration ? Non, probablement pas. Pourtant, il serait confortable pour le « Y » d'imposer sa manière de faire, car il resterait dans sa zone de confort.

Cet exemple pour dire quoi ? Simplement qu'il y aura des « concessions » et des apprentissages à faire de part et d'autre. Chacun, chaque génération, a quelque chose à apporter. Et chacun a quelque chose à apprendre des autres.

Les nouvelles formes d'organisation ou de management ne doivent pas être au service du « confort » d'une tranche de la population. Elles doivent répondre avant tout à une finalité, un processus opérationnel. Ce processus peut être totalement repensé de façon à s'adapter au contexte et aux nouvelles finalités. Mais il ne doit pas avoir pour objectif de soulager une

population au détriment de la performance. Donc, que ce soit un « X » ou un « Y », s'il y a des apprentissages à faire, il faudra l'accepter et se montrer courageux.

Le fait d'impliquer chaque génération dans le processus devrait bien évidemment aider chacun à tirer du sens des choix organisationnels posés, ce qui devrait faciliter le changement et leur mise en œuvre.



## Une dernière pensée pour conclure

---

Pour les fans de la trilogie « Matrix », il était dit à la fin du troisième épisode : « Tout ce qui a un début a une fin ! ».

Dans l'esprit du grand public, ce qui distingue la Génération « Y », c'est le fait qu'elle soit connectée. Avec internet, la façon de consommer la connaissance a évolué. Aujourd'hui, le savoir est à un clic de souris. De nouveaux concepts voient le jour, comme celui de « l'intelligence assistée par ordinateur ». Ce n'est plus un concept abstrait depuis que de grandes universités dans le monde fondent leur approche pédagogique sur cette réalité.

La question qui se pose, et à laquelle nous ne sommes probablement pas préparés, est : que se passera-t-il lorsque internet disparaîtra ?

Dans le monde hyper-connecté d'aujourd'hui, mais aussi dans un monde où les tensions sont palpables, un pays qui aurait le malheur de déplaire à la communauté internationale pourrait se voir un jour se voir déconnecté des réseaux mondiaux. Cela rejeterait instantanément ce pays dans un Moyen Âge pré-numérique, ce qui le ferait s'effondrer socialement et

économiquement. Sommes-nous encore capables de travailler sans ordinateur, avec du papier et un stylo ? Savons-nous encore utiliser une règle à calcul ? Qui est encore capable aujourd’hui de travailler avec les livres, à explorer une bibliothèque, à faire des recherches bibliographiques ? Trop peu, assurément.

Peut-être devons-nous nous préparer à cette éventualité, même si sa probabilité est faible, car l’enjeu est trop important. Il est à la fois économique et civilisationnel. Sommes-nous prêts à prendre le risque de voir disparaître nos civilisations, nos valeurs, nos coutumes, nos religions ? Les tensions internationales d’aujourd’hui semblent témoigner que non.

## À propos de l'auteur

---



Ingénieur commercial

---

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Praticien en hypnose ericksonnienne et conversationnelle

Associé chez PhBConseillers, Philippe Beaujean se consacre depuis 1991 à la réussite des entreprises. Cette vocation lui est venue alors qu'il était encore à l'école de commerce et servait en journée ses clients professionnels au sein de la première banque belge. Avec l'enthousiasme et la fraîcheur de la jeunesse, il se disait que s'il y avait un peu plus de bon sens dans les entreprises, les choses iraient mieux. Il rêvait d'entreprises profitables à visage humain. Il a voulu agir en ce sens.

C'est ainsi qu'il va développer une carrière de consultant, de formateur et de coach au service de grandes entreprises, de PME, mais aussi d'organisations non marchandes telles que des structures de soins. Durant trois ans, il administrera un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation

au service d'une sous-région en naufrage économique. Il y accompagne les jeunes entrepreneurs, les spin-offs et les start-up.

Il poursuit sa carrière à travers l'Europe et le monde en apportant son expérience à de vastes missions de conduite de changement centrées sur la performance opérationnelle.

En 2007, las des voyages incessants, il décide de déposer ses valises et s'installe à Rabat. Après avoir pris le temps de découvrir le monde des affaires local et ses spécificités, il participe à la création de PhBConseillers avec l'ambition d'offrir aux organisations de toutes tailles les moyens de progresser et, pourquoi pas, devenir leader mondial sur leur marché.

En 2010, il est approché par une grande école de commerce à Casablanca. Durant deux ans, il prit plaisir à transmettre aux prochaines générations de cadres et de responsables ce que son expérience lui a appris en termes de conduite du changement, de pratique du management, de leadership, d'éthique et de sens de la responsabilité.

S'il continue à offrir des conférences aux étudiants, il est de plus en plus invité par les grandes entreprises pour imaginer et construire l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle : une entreprise profitable, plus humaine et mieux ancrée dans la cité.

Apprécié pour la cohérence de sa vision et sa capacité à la partager, il est depuis plusieurs années l'invité de conférences ou des plateaux radio.

Poussé par la demande croissante du grand public, il développe également

une clientèle privée. Il reçoit à Rabat les hommes et les femmes de tout âge qui font face à des difficultés de la vie ou qui, tout simplement, souhaitent s'améliorer ou améliorer leur existence.

En 20 ans de carrière, il a su conserver son enthousiasme et son engagement en conciliant performance et humanité.



Chez **PhBConseillers**, nous observons que les entreprises qui réussissent aujourd’hui sont celles qui ont su développer de nouvelles relations avec leurs collaborateurs.

Nous sommes des consultants, des formateurs et des master-coachs seniors certifiés avec une large expérience à l’international.

Nous développons des contenus, des accompagnements et des interventions enrichis des découvertes récentes :

- des sciences du Leadership et du Management
- des Sciences Humanistes
- des Neurosciences
- et de la Psychologie Cognitive et Positive.

### Conseil

- Amélioration des performances :
  - opérationnelles
  - commerciales
- Bilan du climat social
- Accompagnement au changement...

### Formation

- Création de formation sur mesure
- Management / Leadership
- Communication / Prise de parole
- Coaching / Manager-coach
- Motivation 3.0
- Développement personnel au travail
- Certification Manager-coach

### Coaching

- Coaching individuel
  - Dirigeants
  - Cadres
  - Commerciaux
- Coaching collectif
- Teambuilding
- Appreciative Inquiry
- Coaching de vie...

- Commercial / Vente...

Pour tout renseignement sur nos activités ou pour un devis,  
écrivez à **contact@phbconseillers.ma**  
ou appelez le **+212 611 332 932**.

Cet ebook vous a plu ? Vous aimeriez être tenu au courant des prochaines publications ? Pensez à consulter régulièrement notre site internet [SkillsAcademy.ma](http://SkillsAcademy.ma) ;

