

LE MANAGEMENT
EN PRATIQUE

Daniel OLLIVIER
Catherine TANGUY

ENTREPRISE : LES **Z** ARRIVENT !

Comment les recruter,
les manager et les fidéliser

+ de 70 fiches
pour un
environnement
Z friendly



Daniel OLLIVIER
Catherine TANGUY

ENTREPRISE : LES Z ARRIVENT !

Comment les attirer, les manager et les fidéliser

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboecksuperieur.com**

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque Nationale, Paris : février 2021
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2021/13647/028

ISSN 1773-0274
ISBN 978-2-8073-3002-3

Sommaire

Préambule	5
Ressources numériques	9
Avant-propos	11
 PREMIÈRE PARTIE	
Comment recruter et intégrer la génération Z ?	15
Introduction	17
1. La stratégie de l'entreprise	20
2. S'inspirer des organisations innovantes	40
3. La démarche d'attractivité	57
4. Le processus de recrutement	72
5. Le processus d'intégration	90
 DEUXIÈME PARTIE	
Comment manager la génération Z ?	115
Introduction	117
1. Le pilotage des missions et des activités	120
2. L'organisation du travail	138
3. La démarche d'accompagnement	156
4. La régulation des tensions et des conflits	172
5. La collaboration intergénérationnelle	190

TROISIÈME PARTIE	
Comment fidéliser la génération Z ?	213
Introduction	215
1. L'expérience collaborateur	218
2. La mobilité et le développement des compétences	235
3. L'appréciation des performances	253
4. L'évolution professionnelle	270
Conclusion	281
Bibliographie	283

Préambule

Est-il besoin de souligner que le monde est devenu complexe et interconnecté ? qu'à l'aube de la troisième révolution industrielle, une armée de jeunes recrues, porteuses de leur propre culture générationnelle, va venir grossir les rangs dans des entreprises dont l'histoire est souvent ancrée dans un ADN prédigital ?

Oui, nous le pensons. Car si l'on ne peut totalement déconnecter la révolution digitale des évolutions culturelles des jeunes gens, il est essentiel de constater que l'une ne se résume pas à l'autre ni ne l'englobe complètement. Autrement dit, nous n'allons pas résumer un phénomène hautement complexe à un *upgrade* du système. Notre propos modeste, prudent mais pugnace, vise à aider à faire le tri dans un monde qui va vite et contribuer à éviter les distorsions, voire à déconstruire les stéréotypes. Le digital, en abolissant les frontières du temps et de l'espace, génère une nouvelle relation au monde et à l'information. Il permet de développer plus d'agilité, il casse les codes savamment entretenus depuis la révolution industrielle. Plus les collaborateurs sont jeunes, plus le numérique influe leur façon de concevoir leur environnement, mais aussi la façon dont ils le façonnent, depuis leur culture propre. En outre, on observe que les outils digitaux sont un fantastique amplificateur de diffusion culturelle.

Le digital, l'agilité et la question générationnelle sont donc intimement liés et s'il est parfois impossible de démêler les causes des changements observés, il est souvent salvateur d'agir sur les phénomènes en action dès lors qu'ils ont un impact sur le niveau d'engagement des personnes et du collectif.

Les jeunes arrivant dans l'entreprise, les Z nés après 1996, sont porteurs d'une culture *full digital*, contrairement aux générations précédentes. Nous reviendrons abondamment sur leurs tendances de pensée et d'action dans cet ouvrage, mais il nous a semblé tout à fait essentiel de doter les managers des moyens de piloter une cohorte qui représente déjà 20 % des effectifs. Et cela n'est pas fini... les plus jeunes sont encore sur les bancs de l'école.

Il a fallu, tant bien que mal, faire de la place aux Y et notre conviction est que cette (deuxième) vague (Z), dont on notera un certain continuum culturel avec les Y, peut rapidement prendre la forme d'un déferlante incontrôlable, surtout si l'on n'a pas commencé à apprendre le surf !

Pour rester sur cette métaphore nautique, si les vagues Y et Z vont bien dans le sens du vent, l'enjeu plus global de la collaboration intergénérationnelle ne peut pas être passé sous silence. Car une partie des babyboomers et des X devant travailler plus longtemps, comment fait-on pour les garder mobilisés ?

L'arrivée des jeunes générations comme l'adoption de nouvelles organisations de travail génèrent réellement un risque de crispation autour des postes et fonctions âprement gagnés par ces deux générations méritocrates, à qui il ne faudra pas en vouloir de s'accrocher à leurs chaises, sauf à leur proposer un modèle de travail dans lequel, eux aussi, puissent s'y retrouver.

On ne peut pas non plus aujourd'hui faire l'économie de mesurer les enjeux de collaboration dans une économie du savoir qui privilégie l'innovation. Le dialogue intergénérationnel est une chance quand il est rendu possible, car les différences de points de vue sont productrices d'idées neuves, qui sont autant d'armes dont les entreprises ont besoin pour affronter la compétition mondiale dans laquelle elles s'inscrivent.

Dans le paysage actuel et futur, il incombera aussi, et cela n'est pas rien, aux générations en place dans les entreprises de réguler l'emprise des algorithmes sur nos vies. L'IA (intelligence artificielle) autoapprenante peut devenir aussi cauchemardesque qu'utile et puissante. La domestication de cette hydre, complexe par essence, ne pourra se réaliser sans un décroisement des réflexions et un déploiement de l'intelligence collective de terrain. L'IA s'autogénère et envahira de plus en plus d'espaces. Le contrôle de cet outil ne pourra pas se faire par une régulation centralisée. Il est donc absolument vital que les générations en place collaborent et réfléchissent ensemble.

Enfin, la question de la solidarité intergénérationnelle comme celle de l'éthique écologique, même si elles dépassent le champ de l'entreprise, vont aussi devoir s'accompagner à l'intérieur de celle-ci.

Rapprocher les « anciens et les modernes » est un exercice qui développe la mise en place de projets plus éthiques. Et c'est heureux car, à défaut, le poids de la dette morale des générations des babyboomers et des X sera trop lourd, vu des jeunes générations.

Les jeunes gens, coincés entre la dette abyssale que leurs aînés leur laissent et les inquiétudes écologiques, ont le droit de trouver leur sort injuste : entre la perspective de laisser un bras pour soutenir leurs parents vieillissants et leurs désaccords profonds avec la manière qu'ont eue ces mêmes générations de gérer l'économie au détriment de l'espèce humaine, comment ne pas les comprendre. Il faut bien reconnaître que la main à tendre est du côté des plus vieux, dans une démarche sincère, humble et reconnaissante de toutes les valeurs portées par les Z en termes d'écologie, de solidarité et de coconstruction. Passer à côté, c'est non seulement néfaste pour le développement de

l'entreprise, c'est aussi, d'une certaine manière, renoncer à la valeur ajoutée sociétale de l'entité.

Or, n'oublions pas que les clients, comme les partenaires, rajeunissent et sont sensibles à ces questions d'éthique. L'arrivée des vingtenaires est une opportunité de taille pour se réinventer.

Nous l'avons souligné dès notre premier livre en 2008, puis la seconde édition en 2011 de *Génération Y, mode d'emploi*, il n'y a qu'une seule bonne façon de s'emparer de ce sujet, c'est de considérer que ces changements sont une chance à saisir. Le chemin parcouru depuis, avec le livre *Génération Y & Z. Le grand défi intergénérationnel*, mais surtout notre contribution dans les entreprises nous y encouragent. Chaque fois que nous avons pris la parole, que nous avons accompagné des équipes, en espérant les voir saisir cette opportunité de développement, nous avons savouré cette phrase cadeau de nos clients : « Je ne verrai jamais plus mes enfants de la même façon. »

Voici donc quelle est l'intention de cet ouvrage :

- Contribuer à donner un sens pragmatique à la théorie des générations sans en occulter les limites.
- Professionnaliser les approches managériales pour générer un écosystème vertueux, des collaborateurs engagés et autonomes au service de missions qui ont du sens, dans l'agilité et la collaboration.
- Donner à l'entreprise les moyens d'une responsabilité partagée aussi bien entre managers et jeunes recrues qu'au sein d'un collectif de travail.
- Contribuer à créer un processus cohérent et pragmatique.
- Innover et amener de nouvelles réponses aux questionnements légitimes des managers sur ces sujets.

Pour ce faire, nous avons fait le choix :

- D'embrasser (la modestie n'empêche pas l'ambition) l'essentiel des points qui gagnent à être revisités à l'aune des Z (plus de 60 fiches quand même).
- De faire le tri dans une myriade de processus managériaux, sédimentés depuis le XIX^e siècle dans nos entreprises, et qui fonctionnaient très bien lorsqu'il s'agissait de déployer le chemin de fer, en recrutant massivement des travailleurs analphabètes issus de la ruralité. Vous ne les retrouverez pas dans cet ouvrage, même si nous reconnaissons que le fordisme a eu ses heures de gloire. L'adage « Comment se fait-il que quand j'embauche deux bras, j'ai un cerveau qui vient avec » de Ford ne semble plus d'actualité.
- Enfin, nous avons suffisamment lu d'ouvrages managériaux, souvent très documentés et pertinents, mais parfois aussi en luttant pied à pied avec le sommeil pour tenter de relever le défi : éviter l'assommoir et s'autoriser un peu d'humour et de légèreté, prenant ainsi le pari osé qu'un lecteur assidu et souriant marchera plus vite vers des résultats différents qu'un lecteur endormi.

Nous avons conçu cet ouvrage pour qu'il puisse être abordé avec trois niveaux de lecture :

- Lecture chronologique, en commençant par le préambule et en finissant par la conclusion.
- Lecture ciblée par chapitre, en fonction de la typologie des besoins.
- Lecture par fiche, en fonction du sujet de préoccupation du moment.

Certaines fiches vous seront proposées en annexe de ce livre afin de pouvoir vous permettre d'avoir une approche complète des processus de management. Il vous sera aussi possible de retrouver en annexe des éléments théoriques concernant l'approche intergénérationnelle et notamment la collaboration entre générations (voir p. 9 pour plus d'informations sur ces compléments).

Enfin, comme nous sommes joueurs, sachez qu'une fiche « *fake* », « bidon », « foutraque », une vraie fausse fiche en un mot, se cache parmi les quelques 70 fiches de cet ouvrage.

Si vous la trouvez, mettons-nous en relation pour partager votre découverte, nous avons forcément un futur à tricoter ensemble.

Ressources numériques

Retrouvez des compléments numériques au fil de l'ouvrage sous forme de QR codes. Ils vous permettent d'approfondir le propos ou de pousser plus loin votre approche des processus de management.

Sommaire des compléments proposés :

Les fondements de l'intergénérationnel... p. 14

L'annonce de l'emploi... p. 23

La cohérence stratégique... p. 41

La méthode ROWE (Results Only Work Environment)... p. 59

La politique de rémunération... p. 75

L'évaluation de l'intégration... p. 93

La pratique du mentorat... p. 122 et p. 157

La pratique du coaching... p. 157

L'entretien de reprise d'activité... p. 174

La facilitation... p. 191

La mission d'ambassadeur... p. 219

Démarche « Vis ma vie »... p. 236

Les missions humanitaires... p. 271

Repérez les ressources numériques dans l'ouvrage :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU



Tapez l'URL dans votre navigateur

Avant-propos

Qui pourrait un seul instant imaginer que les membres de la génération Z sont des Martiens venus de nulle part ? Ou bien prétendre qu'ils vivent en vase clos, isolés des autres générations ? Évidemment, personne... à part certains, coupés des réalités sociales, qui pourraient croire à une génération spontanée, une génération « hors-sol ».

Cette nouvelle génération est le produit d'une éducation, d'une histoire et d'un environnement économique, social et culturel comme l'étaient déjà les générations précédentes. Ignorer cette réalité, c'est se priver des clés de compréhension qui vont permettre de pouvoir efficacement les intégrer au regard de ce qu'ils sont vraiment.

Et là, reconnaissons que les préjugés et stéréotypes vont bon train. En France, nous aimons le jeunisme mais un peu moins ce que sont les jeunes.

Nous flattons la réussite précoce de certains d'entre eux, brillants entrepreneurs, tels que Mark Zuckerberg, le médiatique inventeur de Facebook. Certes, il y a quelques réussites exceptionnelles, mais n'est-ce pas l'arbre qui cache la forêt ? On s'inquiète, à juste titre, des méfaits de l'« adulescence ». Que dire de cette décontraction qui s'apparente parfois à de la désinvolture, voire de l'insolence ? Que dire de ces jeunes qui ne sont toujours pas autonomes, financièrement, à l'âge de trente ans ? Comme l'affirme le syndrome de Peter Pan, faut-il expliquer leur immaturité chronique par l'angoisse de devenir adulte ? Sont-ils seulement conscients de l'âpreté du monde dans lequel ils vivent aujourd'hui ? Pour mener la guerre économique, ce sont des guerriers que l'on recherche. Et eux, ils n'aspirent qu'à vivre des relations conviviales et bienveillantes. Et puis, il y a aussi cette addiction à la technologie et au monde virtuel. On finirait par croire que cette nouvelle génération n'est qu'un prolongement de la machine. Sont-ils encore capables de réfléchir par eux-mêmes ?

Nous pourrions poursuivre cette litanie de poncifs.

Toutefois, ne croyez pas que les jeunes de cette génération n'ont pas, eux aussi, des idées reçues concernant les comportements de leurs aînés. Chaque génération voit le monde à travers son propre prisme. Les jeunes fustigent le poids des habitudes et la vision matérialiste d'un monde que les babyboomers refusent de remettre en cause. Nous avons à l'esprit le fameux « OK Boomer », expression culte, qui tourne en dérision les jugements mesquins ou condescendants attribués aux babyboomers concernant notamment l'urgence climatique ou la question des migrants.

Peut-on dire que tout cela n'est que pure fiction ? Sûrement pas. Les tensions existent... mais, aujourd'hui, nous ne sommes pas dans un affrontement intergénérationnel. Notre vécu quotidien est plus complexe et subtil que cela.

Cependant, soyons certains que la question de la solidarité entre les générations est une épée de Damoclès qui plane sur nos têtes comme une réelle menace.

Comment la nouvelle génération va-t-elle accepter d'assumer la dette de la France (2 000 milliards en 2020) lorsqu'on sait qu'elle va devoir aussi financer le coût du vieillissement de la population ? Va-t-elle cautionner les choix politiques d'un pays dans lequel elle est aussi peu représentée ? Sans perdre de vue des approches assez divergentes constatées dans le rapport au travail, les valeurs et modes d'organisation. En la matière, nous aurons l'occasion de préciser ultérieurement ce qui peut, au quotidien, poser problème.

Il y a nécessité d'être vigilant sur cette question de la solidarité et du lien social tant sur le plan sociétal que professionnel.

En effet, l'intergénérationnel dans le milieu professionnel ne se limite pas à une simple cohabitation.

Pour obtenir le niveau de performance qu'impose actuellement la compétition économique, il ne s'agit pas uniquement de juxtaposer des individus et des compétences dans un environnement de travail. En effet, la barre est un peu plus haute à franchir puisque l'on sait qu'avec seulement 20 % de la population mondiale, il est possible aujourd'hui de nourrir et équiper la planète entière. L'heure est à la collaboration, l'intelligence collective et l'innovation.

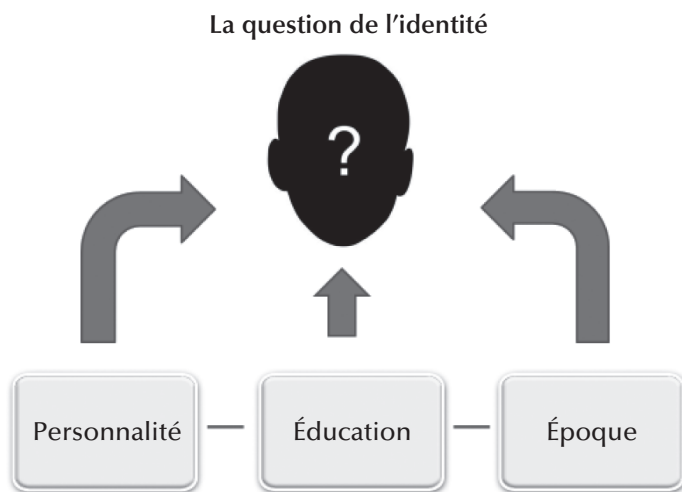
En la matière, faire collaborer plusieurs générations ensemble est une ambition qui n'a rien d'évident et naturel en soi. Dans un monde qui privilégie l'individualisme, c'est devenu un enjeu clé du management.

Dans un contexte de mondialisation, il y a une dimension universelle à la problématique intergénérationnelle, puisque des pratiques significatives sont identifiables dans de nombreux pays : l'Europe, les États-Unis, le Canada, l'Australie, le Japon... mais aussi les grandes métropoles chinoises, indiennes, africaines et sud-américaines. À croire que cette approche est capable de franchir les frontières... contrairement au nuage de Tchernobyl. Nous aurons l'occasion dans cet ouvrage de recueillir les témoignages d'experts à la réputation mondiale tels que Stéphane Simard (Canada) et Mark McCrindle (Australie).

Nous proposons à ceux qui souhaitent compléter leurs connaissances sur le sujet de **l'intergénérationnel** de pouvoir le faire en amont des méthodes et outils pro-

posés dans ce livre. Vous pourrez le faire dans les documents proposés en annexe. L'approche générationnelle est bien souvent caricaturée et simplifiée à l'extrême. Comment peut-on penser que toutes les personnes appartenant à une même génération sont des clones privés de singularité ?

C'est pour cette raison qu'il nous paraît indispensable de rappeler d'entrée de jeu que l'identité humaine est le produit de trois composantes :



- Les éléments de notre personnalité (ADN) qui font que chacun d'entre nous est unique : les jumeaux sont là pour nous rappeler cette évidence.
- L'éducation reçue dans la famille et à l'école : à ce titre, nous voyons bien que le modèle éducatif évolue au fil du temps pour passer de la culture de l'obéissance à celle de l'autonomie, et tendre aujourd'hui vers celle qui prône l'épanouissement personnel.
- L'époque dans laquelle nous allons construire dès l'enfance notre relation au monde à travers des événements économiques, culturels ou politiques qui imprègnent durablement nos valeurs et comportements.

Chacun d'entre nous est unique, mais en même temps nous sommes le produit de notre époque et notre éducation. C'est ainsi que l'on peut constater que nous sommes plus proches des personnes appartenant à notre génération que nous ne le sommes de nos propres parents. La mondialisation renforce cette réalité. Les « pairs sont plus influents que le père », aime à rappeler la sociologue Pascale Weil.

Voilà pourquoi la grille d'analyse que propose l'approche générationnelle est très pertinente pour questionner nos pratiques de management.

Pour aller plus loin dans l'analyse théorique, nous vous proposons de faire un petit détour dans les supports mis en annexe.

Vous y trouverez :

1. Une analyse détaillée des composantes de l'identité humaine avec des apports concernant l'analyse de la personnalité, l'évolution des modèles d'éducation, mais aussi une présentation des marqueurs concernant les quatre générations que sont les babyboomers, X, Y et Z. Il est clair à titre d'exemple que la révolution numérique est un marqueur clé de cette dernière génération.
2. Des apports précis sur ce qu'est la théorie des générations. Elle a un fondement historique qui prend racine dès les écrits de l'Antiquité et elle propose des éclairages précieux pour comprendre les grandes transformations de notre société. La vitesse du changement explique, en grande partie, le fossé générationnel que l'on constate aujourd'hui dans le rapport au travail et les questions sociétales.
3. Il nous a semblé utile de mettre aussi en relief les caractéristiques, stratégies et attentes des différentes générations de manière à mieux cerner ce qui différencie la génération Z de ses devancières. Cette analyse permet de repérer les leviers sur lesquels le manager peut agir pour faciliter cette collaboration intergénérationnelle devenue tellement incontournable.



www.lienmini.fr/genz-1

Il vous reste donc à choisir, selon vos besoins, entre une visite « à la carte » dans les supports mis en annexe de manière à approfondir les fondements théoriques de l'intergénérationnel ou bien de rentrer, dès à présent, dans les apports opérationnels qui concernent dans cette première partie le recrutement et l'intégration de la génération Z.

Première partie

COMMENT RECRUTER
ET INTÉGRER
LA GÉNÉRATION Z ?

Introduction

Le moins que l'on puisse dire, c'est que le chemin vers l'emploi n'est pas recouvert de pétales de roses.

En 2018, un jeune actif sur cinq de 20 à 24 ans était sans emploi selon l'Observatoire des inégalités. C'est quatre fois plus qu'il y a quarante ans.

Quel nom doit-on donner à la précarité qui dure ?

Cinq ans après leur entrée dans la vie active, 12 % des diplômés occupent un emploi précaire, taux qui monte même à 39 % pour ceux qui n'ont aucun diplôme.

La première embauche n'est à durée indéterminée que dans 30 % des cas, et 14 % seulement des embauches initiales en CDD seront transformées en CDI.

Si après 7 ans la proportion de CDI dépasse les 80 %, c'est toutefois un bien long chemin pour s'autonomiser.

La plupart du temps, les familles jouent le jeu de la solidarité, notamment en termes de logement. Malheureusement, toutes ne le peuvent pas et, d'autre part, vivre sans les parents est normalement un apprentissage constructif pour les jeunes dont ils sont ainsi privés sur une trop longue période.

Et c'est pire pour les non-diplômés !

Nous ne pouvons évidemment pas passer sous silence la dégradation du sort des non-diplômés depuis vingt ans et l'impérieuse nécessité d'agir sur le déterminisme social, qui prive toute une catégorie de jeunes d'accès à l'emploi, alors même que des métiers sous tension peinent à recruter. Même si notre champ de recherche ne concerne pas spécifiquement une jeunesse désenchantée et éloignée de l'emploi et qu'elle mériterait un ouvrage à elle toute seule, nous ne pouvons qu'être concernés par un clivage de plus en plus dramatiquement marquant.

Le travail change de forme : la fin du salariat ?

Tout d'abord, il faut souligner que le salariat, dans la forme que nous lui connaissons aujourd'hui, est une invention relativement récente, corrélée au développement de l'industrie. Il aura fallu attendre la moitié du XIX^e siècle pour que la France passe au-dessus des 50 % de salariés.

Aujourd'hui, c'est l'apparition des plateformes de services qui bouscule la donne. Les « Uber » et consorts mettent en relation des prestataires de services indépendants et des clients, et accélèrent les processus d'externalisation des entreprises.

En tout cas, subi ou pas, l'emploi non salarié ne cesse de se développer depuis quinze ans et il semblerait qu'il ait de beaux jours devant lui, en tendant à toucher de plus en plus de secteurs d'activité, du service juridique à la restauration à domicile.

Sans augurer de la fin du salariat, force est de constater que les frontières entre salariat et travail deviennent de plus en plus poreuses, aussi bien en interne, par la flexibilité exigée et offerte, qu'en externe avec la désintermédiation des emplois.

On observe aussi la multiplication de nouvelles formes d'emploi qui tentent de rapprocher les besoins de souplesse et de sécurité : portage salarial, groupements d'employeurs.

En tout cas, nombre de jeunes (et aussi quelques boomers) s'adaptent en développant une proposition multi-activité.

On les appelle les « slasheurs » (le slash remplaçant aussi le terme « développeur informatique », aussi DJ par exemple). Les slasheurs cumulent plusieurs casquettes et plusieurs jobs.

En 2016, 16 % des actifs entre 18 et 65 ans étaient slasheurs. La plupart ont moins de 30 ans.

La génération Z arrive donc sur le marché du travail à un moment de déconstruction, phénomène amplifié par une augmentation générale du niveau d'études.

Bon nombre d'entre eux ont le sentiment d'être surqualifiés pour les jobs accessibles. Il faut noter une certaine défiance qui va se conjuguer avec des attentes fortes de montée en compétences rapide.

Globalement mieux formés et informés, nos jeunes développent une stratégie par rapport à un environnement de travail contraint : prendre le job et s'assurer de développer un portefeuille de savoir-faire pour le job d'après, c'est ce que l'on peut appeler une adaptation intelligente à la situation, non ?

En outre, si aucune jeune personne n'a jamais dit que le travail n'était pas important, il reste vrai qu'un rééquilibrage travail/vie personnelle s'est opéré. La valorisation extrinsèque (la paie) ne garantit pas leur engagement.

Que veulent-ils alors ?

D'après l'étude Millennial Survey 2018 du cabinet Deloitte, ils sont à la recherche d'expériences épanouissantes alliant travail, plaisir, formation et autonomie ; 55 % aspirent à de la flexibilité en matière d'horaires, 49 % souhaitent travailler au

sein d'une organisation dotée d'une vraie culture d'entreprise et 35 % préfèrent travailler dans une entreprise proposant un apprentissage continu.

L'étude Mazars/OpinionWay, Future of Work vient conforter ces tendances.

Et s'ils ne trouvent pas chaussures à leurs pieds, ils vont peut-être changer de voie comme 33 % des moins de 30 ans entre 2010 et 2015 (cf. l'étude Apec 2015), soit deux fois plus que leurs aînés de 40 à 50 ans.

Face à ces évolutions sensibles d'une jeunesse qui vient offrir ses compétences à une structure dont la mission a un sens, mais est déterminée à exercer son libre arbitre, quitte à devenir son propre patron, vous aurez compris que l'installation du babyfoot ne va pas suffire.

C'est pourquoi, nous vous proposons de passer en revue dans cette partie les éléments fondamentaux pour attirer et intégrer les jeunes talents, en commençant par la **stratégie d'entreprise**, en s'inspirant des **organisations innovantes**, en mettant en place une **démarche d'attractivité**, en organisant son **processus de recrutement** et, enfin, en revisitant les **méthodes d'intégration**.

Quand vous aurez fait tout cela, il nous semble que vous n'aurez pas volé votre babyfoot !

Chapitre 1. La stratégie de l'entreprise

La WebSphere croule sous les conseils pour séduire la génération Z. Mais, même s'ils sont pour certains très bien faits, ils ne serviront à rien (et les nôtres non plus par la même occasion) si l'on ne repense pas la stratégie.

À l'aune des défis actuels et futurs d'une part et de l'arrivée massive d'une génération, fille de son temps, qui va exiger des réponses authentiques aux vastes problématiques d'éthique, un relooking ne suffira pas.

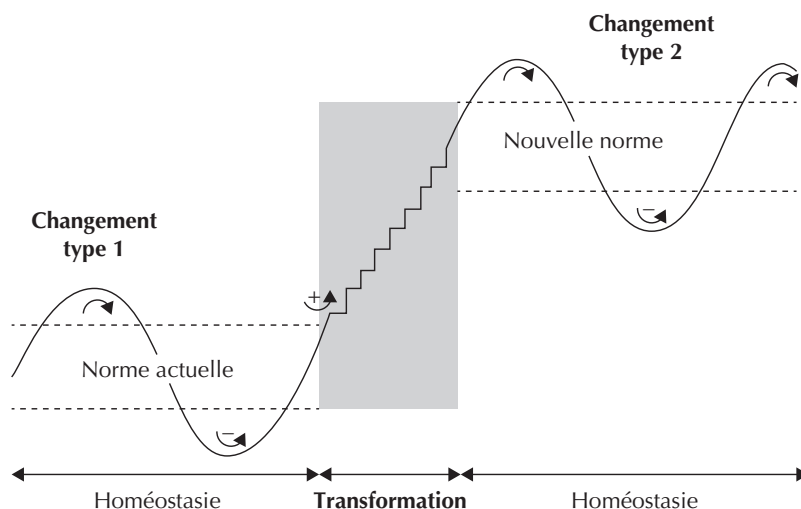
Emmanuelle Duez du Boson Project le dit joliment : « Les Y posaient des questions, les Z vont exiger des réponses. »

Mais quand bien même nous aurions eu affaire non pas à une génération altruiste et chercheuse de sens mais à une cohorte cynique et autocentrée, ce sont les bouleversements du monde eux-mêmes qui rendent caduc tout maquillage flatteur.

Et ne vous y trompez pas, la génération Z, championne du monde en décryptage de communications tous azimuts, ne sera pas dupe des tentatives de faire joli, de « RSE-iser » ou de verdier le paquet-cadeau.

La bonne nouvelle, c'est le grand retour des stratèges, même s'ils prendront une forme inusitée, plus collaborative. Ils avaient disparu dans les années 1990 avec l'avènement du contrôle de gestion. Les entreprises vont donc devoir développer une vision claire de leur développement, de leur mission (hormis le fait de devoir gagner de l'argent), de leur valeur ajoutée sociétale, à la fois parce que les jeunes le demandent, mais surtout parce que le sort de l'humanité en dépend.

Ce ne sont pas les règles du système qu'il faut bouger, c'est le système lui-même. Nous avons donc affaire à ce que Gregory Bateson et plus largement l'école de Palo Alto qualifient d'un changement de niveau 2.



En effet, lorsqu'un système humain ne parvient plus à réguler ses échanges en ajustant et en améliorant ses façons de faire, et lorsque les « solutions de bon sens » créent un peu plus de ce qu'on ne veut pas, il entre alors en crise. Cela signifie qu'au sein du système, des changements d'un autre niveau, le niveau 2, s'imposent. S'ils ne sont pas introduits, le système tombe malade.

Regardons un peu ce qui s'est passé avec la révolution de l'automobile. À cheval, il était possible de faire un trajet de 100 kilomètres par jour. Mais la révolution industrielle exigea que l'on puisse acheminer personnes et marchandises beaucoup plus rapidement. Les relais de poste, avec leurs chevaux de rechange, ont permis de passer à 250 kilomètres par jour. Cette amélioration sensible fut un changement de niveau 1. Mais c'était insuffisant et les chevaux provoquaient, en outre, de la pollution et un nombre d'accidents conséquent, sans parler des attaques de diligence. La livraison de courrier du Pony Express nous aura livré de belles légendes, mais cette aventure n'aura duré qu'un an et deux mois ! Au même moment, le Français Lenoir inventa le moteur à explosion en 1860. Mais c'est des États-Unis que viendra la révolution de la fabrication en masse avec Henry Ford. On lui prête ces propos : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu : des chevaux qui galopent plus vite. » Avec cette solution de bon sens de niveau 1, il ne fait aucun doute que cela n'aurait pas réussi aux chevaux, sans rien résoudre par ailleurs. L'invention d'un moyen de transport individuel, bon marché et rapide, s'est avéré, lui, un changement de niveau 2.

Cela fait-il sens avec la crise du capitalisme court-termiste et soumis exclusivement à la loi du profit ? Il semble que la réponse soit dans la question.

Il va donc falloir changer de logiciel et partir du fondement, de la colonne vertébrale des entreprises.

Mais les notions de stratégie ont un passé et le ressort stratégique était jusqu'à peu défini ainsi : la **stratégie** est un « ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis ».

Cette définition recouvre une représentation de niveau 1 de la stratégie. Vous aurez reconnu son ascendance militaire.

Les représentations de la stratégie d'entreprise ont fortement évolué à travers plusieurs étapes clés :

- **Les années 1960** : création de modèles d'analyse stratégique avec l'apport d'anciens militaires.
- **Les années 1970** : propositions de méthodes, mise en place de matrices d'optimisation des portefeuilles d'activités, introduction de la planification stratégique (Igor Ansoff).
- **Les années 1980** : analyse concurrentielle, découverte des travaux de Porter afin de devancer ses concurrents en prévoyant leurs comportements.
- **Les années 1990-2000** : modèle englobant abandonné, accent placé sur des stratégies qui s'adaptent en permanence à leur environnement, dans le but d'un positionnement optimal vis-à-vis des concurrents.

Nous sommes donc passés, avec le succès qui a convenu à leur époque, par une vision d'occupation du terrain, puis par une vision mécaniste, un regard sur le déterminisme comportemental et, dernièrement, à ce qui s'apparente à un jeu d'échecs.

Nous pensons que toutes ces formes de réflexions stratégiques sont devenues obsolètes et qu'il y a matière à faire un saut pour respecter les enjeux planétaires et les envies de coconstruction des jeunes gens.

Bien sûr, cet ouvrage n'a pas vocation à être un traité sur l'élaboration postmoderne de la stratégie d'entreprise. Mais, en même temps, passer à côté du sens et de la nécessité de faire contribuer tout un chacun dans l'élaboration de ce vers quoi l'entreprise tend aurait été une grave erreur.

Incarner une vision est essentiel pour attirer à soi les meilleurs talents, se mettre dans une dynamique, surtout en environnement incertain. Compter sur toutes les intelligences devient incontournable dans un monde complexe. Nous avons choisi six éléments pour permettre de définir une stratégie *Z friendly* et correspondant aux défis de l'époque.

Nous vous proposons tout d'abord de porter un regard sur l'enveloppe culturelle de l'entreprise, afin de mieux connaître ce qui se joue dans l'ombre mais imprime sa marque : décrypter l'ADN de l'entreprise. Ensuite, nous vous offrons la possibilité de définir une vision qui parle au cœur des acteurs. Il ne sera pas fait oubli du management par les valeurs pour la puissance et la simplicité de ce référentiel. Indéniable élément d'avenir, la féminisation de l'encadrement nous a paru incontournable pour réfléchir à la stratégie au *xxi^e* siècle.

La construction d'une plateforme d'ambitions coconstruite adossée à la vision vous permettra d'éviter le décalage entre l'idéal et les dynamiques profondes de terrain.

Enfin, parce que la vie est ainsi faite qu'il faut s'assurer que les actions lancées ne rencontrent pas les grains de sable du quotidien, nous avons pensé utile de boucler cette partie stratégie par **la cohérence stratégique**. Cette dernière est en ligne, car elle vous servira en aval de la démarche.



www.lienmini.fr/genz-2

Les fiches suivantes sont donc à découvrir ci-après :

- **Décrypter l'ADN de l'entreprise.**
- **Définir sa vision.**
- **Le management par les valeurs.**
- **La féminisation de l'encadrement.**
- **Construire une plateforme d'ambitions pour mobiliser les acteurs.**

Vous aurez ainsi, de manière synthétique, accès à des méthodes qui permettent de revisiter la stratégie, en évitant les angles morts culturels et générationnels.

L'ADN de l'entreprise

« Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux »
Inscription sur le seuil du temple de Delphes, attribuée à Socrate
C'est vous dire si c'est sérieux !

La terminologie d'ADN dérange certains chercheurs de par sa dimension « inscrite en dur ». Certains préféreront parler de « culture organisationnelle ». La métaphore est pourtant intéressante parce qu'elle décrit bien la force de cette enveloppe culturelle qui existe pour, ou aux dépens, des projets d'une organisation.

Nous vous recommandons de jeter un œil au travail « créatif » de Trendémic ([lien en fin de fiche](#)) qui, dans une référence poussée à la biologie, vous propose d'utiliser les nucléotides pour vous aider au séquençage du génome de l'entreprise.

PROBLÉMATIQUE

Tout changement ou modification de stratégie suppose de connaître l'identité de l'entreprise. Il en va de l'entité comme des personnes. L'entreprise, qui s'est forgée une histoire depuis sa création, a une enveloppe culturelle propre. Celle-ci est pour une large part non explicitée.

Pourtant, elle engendre des réalités pour tous. Pensez un instant à une entreprise dont le passé prend sa source dans le monde militaire. Elle va sans nul doute avoir mis des « barbelés » invisibles dans ses processus. Certains sont utiles et ont trait au mode « confidentiel défense », mais qu'en est-il du reste ? Si ces défenses ne sont pas mises à jour, toutes tentatives d'agilité se voient ruinées par des barrières organisationnelles ou de processus directement en lien avec le passé.

Il faut souligner que la génération montante, sensible au sens et à l'utilité sociale, est aussi dotée de grandes antennes quand il s'agit de repérer les incohérences. La mobilisation de ses talents va, pour une large part, dépendre de leur expérience de l'harmonie entre le discours et sa réalité.

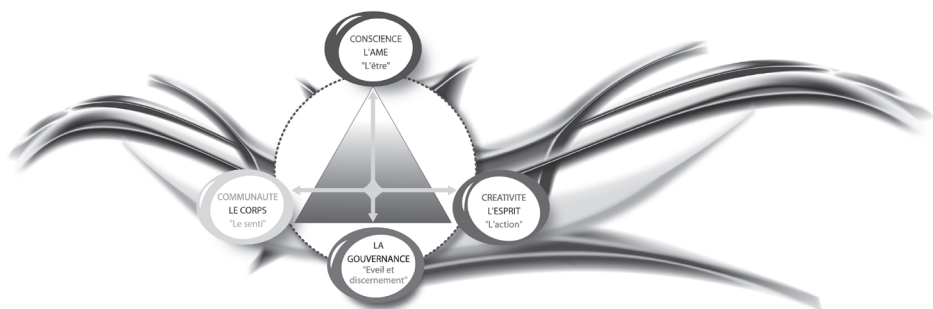
Décoder l'ADN culturel va permettre de repérer les composantes culturelles qui vont s'opposer au projet de l'entreprise et celles qui sont synergiques.

MÉTHODE

Identifier l'ADN de l'entreprise est le socle sur lequel va pouvoir se construire ensuite la vision de l'entreprise. La construction de l'identité doit se faire aussi à travers la force d'un récit qui peut donner du sens.

Voici quelques conseils pour y parvenir :

- Étudier la narration qui se fait autour de l'histoire de l'entreprise : plus spécifiquement, chercher les termes associés à la « mission sacrée » et au mythe fondateur. Il suffit de s'armer d'un papier et d'un crayon, et poser des questions non directives. On peut aussi demander aux acteurs de remplir les blancs d'un conte : « *Il était une fois..., puis arriva..., ils réalisèrent..., ils durent affronter... mais sortirent victorieux en...* »
- Quelle typologie de héros est valorisée ? Les grandes histoires de succès sont-elles l'affaire d'un sauveur, d'un collectif, d'une avancée technologique, d'une aventure humaine ?
- Observer les rites : rites en réunion, qui parle à qui et comment ; rites d'accueil, de passation, de règlement de conflits.
- Décrypter les systèmes de valorisation et de récompense à l'œuvre : l'innovation, le travail collectif sont-ils vraiment valorisés et comment ?
- Qu'est-ce qui est considéré comme du « bon travail », œuvre disruptive ou normée ?
- Qu'est-ce qui est tabou, ne pourrait arriver même en l'absence des chefs ? Il suffit de poser la question à un échantillon représentatif, les systèmes d'obligations et d'interdits culturels sont reconnus par les acteurs, même s'ils n'avaient pas été mis à jour.
- Comment se déroulent les réunions, quel temps est-il consacré à réfléchir, à décider, quel en est le schéma habituel ? Il faut pour cela se doter d'un bloc-notes et dessiner les interactions, d'un minuteur pour qualifier les temps consacrés aux échanges informels, au partage d'informations, aux échanges productifs et à la prise de décision.
- Au final, comment définiriez-vous l'identité de l'entreprise ?



CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Prendre suffisamment de recul d'un point de vue affectif pour faire une bonne observation.
- Partager à plusieurs la lecture de ses observations (mais pas à tout le monde). En effet, toute analyse qui augure un changement peut inquiéter les collaborateurs. Il convient de se faire une première idée et de la conforter afin de pouvoir partager ses conclusions dans un second temps, en l'argumentant. Sinon, l'observation insuffisamment étayée sera balayée au profit d'un « On n'a rien à changer ».
- S'extraire des contenus des échanges pour se centrer sur ce qui se passe (typologie des mots, temps de réflexion, temps d'action, mode de coopération) :
 - Avoir en tête qu'il n'y a rien de bien ou mal dans l'identité. Elle convient aux défis de son temps ou pas.
 - Le cas échéant, se faire aider par un œil extérieur.
 - L'enquête doit se faire sur un mode informel.

LIVRABLES

- Une fiche d'identité
- Une liste des valeurs
- Les rites les plus courants

LIENS

Éclairer la vision de l'entreprise, La marque employeur, Le développement de la maturité des groupes

ALLER PLUS LOIN SUR LE NET

<https://trendemic.net/genome-innovation>

<https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-2-page-48.htm>

Éclairer la vision de l'entreprise

« Vous possédez l'écrin et la clé où ma joie est enfermée,
mais vous ne le savez pas »

Chrétien de Troyes, *Yvain ou le Chevalier au lion*

Même les philosophes investissent l'entreprise pour éclairer la vision !

Ils voient même l'entreprise comme un terrain d'observation incontournable. Thibaud Brière assure que « toutes les problématiques classiques de la philosophie se retrouvent dans les entreprises : l'amour, le mal, le pouvoir... La philosophie s'efforce de penser le monde, et il se trouve que celui-ci est de plus en plus tissé d'entreprises. » Vincent Cespedes se dit, pour sa part, « très fier que la philosophie puisse être reconnue comme importante aux yeux de gens pour qui l'efficacité est un critère essentiel. Mes livres sont désormais connectés au monde, je ne reste pas dans ma tour d'ivoire à pratiquer une philosophie masturbatoire qui ressasse des vieux ouvrages de Kant ou de Platon. »

Et pourquoi pas ?

Même s'il n'est pas certain que la question « Production de yaourts, éthique ou nécessité ? » soit au programme du bac de philo 2021.

PROBLÉMATIQUE

On pourrait penser enfoncer une porte ouverte en affirmant que l'entreprise qui veut mobiliser ses collaborateurs se doit de travailler sa vision. Toutefois, affirmer détenir une vision selon la version traditionnelle de la planification stratégique, où l'on part d'aujourd'hui pour décider du futur, achoppe aujourd'hui à trois titres :

- D'une part, le processus est insuffisamment collaboratif pour mobiliser les acteurs, et en particulier les plus jeunes, qui, nous l'avons vu, sont particulièrement sensibles à leur contribution en termes de création de valeur.
- D'autre part, les dispositifs de création de vision traditionnels, souvent centrés sur des résultats à atteindre, s'avèrent rigides et perdent vite du sens dans un monde qui va de plus en plus vite.
- Enfin, on ne peut que constater des échecs constants et répétés dans les projets complexes où l'incertitude est bannie et où l'émotion n'a pas sa place.

Le rôle de la direction va s'avérer déterminant pour impulser une vision, un rêve qui ne part pas de la réalité d'aujourd'hui mais prend racine dans un futur désiré.

Les moyens de prévoir l'avenir et encore plus les chemins pour y parvenir ayant disparu, il est nécessaire que les dirigeants s'autorisent à rêver d'abord et mobilisent ensuite les équipes dans l'atteinte de cette quête, fût-elle utopiste. C'est tout à fait le contraire de la planification. Il ne s'agit ni plus ni moins de réinvestir la mythologie et d'écrire un nouveau récit.

Les modèles qui sous-tendent l'installation d'une mythologie sont très bien documentés grâce aux travaux de Propp ou de Joseph Campbell. Nous vous recommandons fortement de jeter un œil à ce référentiel car la démarche est assez contre-intuitive.

MÉTHODE

Pour commencer à porter cette vision, les dirigeants doivent pouvoir s'extraire du quotidien et prendre le temps de se poser un certain nombre de questions et de bâtir un récit de futur désirable. Voici quelques-unes des questions et interrogations fondatrices de ce retournement, en interrogeant passé, présent et futur.

La source originelle

- Au lancement de l'entreprise, qu'est-ce qu'il y avait de particulièrement prometteur ?
- Qu'est-ce qui a été réalisé grâce à cet élan ?
- Qu'est-ce qui s'est perdu ?
- Qu'est-ce qui reste aujourd'hui de cette énergie du début ?

Les talents

- Quelles sont les facilités de l'entreprise que tout le monde n'a pas ?
- Quelles sont les activités qui motivent le plus vos équipes ?
- Quelles sont les activités qui sont propres à donner une bonne ambiance ?
- Quelles ont été les grandes réussites de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui les a rendues possibles ?
- À quel propos vos clients, partenaires, vous complimentent-ils ? De quoi sont-ils particulièrement satisfaits ?
- Sur quoi des collègues pourraient venir vous demander de l'aide, des conseils ?

Les Z arrivent et, du haut de leurs vingt ans, ils représentent déjà 20 % des actifs !

Nés dans la crise économique et le chaos des attentats, attentifs à l'environnement et inquiets pour la survie de l'espèce, les Z vont contribuer à une refondation du monde du travail à l'aune de leurs valeurs.

Ils ne négocieront ni l'authenticité des rapports, ni la confiance, ni l'impact environnemental et social de leurs jobs.

C'est indéniablement exigeant, mais quelle formidable opportunité de réinventer le management sur un mode bienveillant, plus collaboratif, et plus ouvert sur le monde ! Encore faut-il, en tant que dirigeant, manager ou RH, outre les nécessaires clés de compréhension, disposer **d'outils, de méthodes et d'axes stratégiques précis** pour éviter le mode essai/erreur, qui se paye cash en termes de recrutement, de management et de fidélisation avec la génération Z.

C'est ce que proposent les auteurs, riches de leurs recherches et publications sur la génération Y depuis 2008 : **un Vademecum documenté et précis de plus de 70 fiches pour construire et piloter un environnement de travail Z friendly** et profiter de leur incroyable faculté à modeler une réponse agile, pragmatique et rapide aux défis de notre temps.

Ce livre peut aussi bien se lire par thématique que dans son ensemble, favorisant ainsi une mise en œuvre instantanée des apports. Il vous apportera des réponses claires, documentées, mais extrêmement concises des axes et outils pertinents, grâce à une mise à jour décoiffante des vieilles méthodes qui ne fonctionnent plus. La touche d'humour et de légèreté qui émane du livre contribue à une appropriation facile qui manque parfois aux meilleurs ouvrages de management.



Daniel OLLIVIER dirige depuis une vingtaine d'année Thera Conseil, cabinet spécialisé dans le domaine du conseil et de la formation auprès des dirigeants et managers sur les problématiques relatives à l'efficacité managériale et à la conduite du changement à forte implication humaine. Son credo consiste à décrypter les transformations culturelles et organisationnelles auxquelles le monde du travail doit aujourd'hui faire face et les impacts de tels changements sur le métier des managers.
www.thera-conseil.typepad.com/generation_y



Catherine TANGUY est cofondatrice de Faros Institut, a orienté depuis 15 ans ses travaux de recherche et ses publications sur l'impact des changements générationnels dans le monde de l'entreprise et le réenchantement du travail. Elle accompagne au niveau international des entreprises confrontées à ces ruptures et développe en parallèle une action de soutien à des projets de développement portés par des jeunes femmes en Afrique.

ISBN 978-2-8073-3002-3



9 782807 330023

deboeck
SUPÉRIEUR **B**

www.deboecksuperieur.com