

ABECEDAIRE GENERATIONS



A comme Absentéisme

Les «jeunes» sont-ils plus absents que leurs aînés ?

Il en est peut-être encore certains, parmi nos lecteurs, qui se souviennent comme d'un vague écho lointain de ce dicton : "les absents ont toujours tort !"...

Bob, lui, s'en souvient de ce dicton : quand on lui en parle, il détourne la tête, prend son air à la fois renfrogné et rancunier, et marmonne dans son coin quelques jurons intraduisibles ici : «Mon œil, oui !». Faut dire que Bob travaille depuis 25 ans dans l'entreprise Durand. Et que cela fait 25 ans qu'il a toujours fait ce qu'il avait à faire sans qu'on lui reproche quoi que ce soit. « Et jamais manqué un jour ! finit-il par nous avouer, alors que eux, là, les p'tits jeunes, dès qu'ils sont un peu fatigués d'avoir fait la fête, hop, un arrêt maladie ! Ça rime à quoi, ça ? ».

Bob n'est pas tout seul... Pas tout seul à croire que le B.A.BA de la vie en entreprise commence par être là pour travailler ; pas tout seul à se plaindre de tous ses jeunes collègues absents, ces «tire-au-flanc» comme il les appelle. Pas tout seul à croire que finalement, ce sont «les présents qui ont toujours tort !». « De mon temps, rajoute-t-il, même quand t'étais malade, tu venais travailler ! Ne serait-ce que par solidarité pour tes camarades ! Mais aujourd'hui, de toutes les façons, ils ne pensent qu'à eux ! Enfin... Je pense qu'une absence doit cacher quelque chose... mais je ne sais pas trop quoi en penser ».



Regards croisés

Un jeune

« Moi, plus souvent malade que les autres ? D'abord, c'est même pas sûr, et en tout cas, il y a toujours un motif valable. Et au moins, quand je suis là, je travaille vraiment, moi, au lieu de faire semblant comme les autres ! »

Un manager

« Les jeunes, c'est pas qu'ils abusent systématiquement, et qu'ils veulent pas travailler, mais... il s'écotent trop ! Pour un « oui » ou pour un « non », dès qu'il y a un petit souci, ils s'arrêtent et ne font pas d'effort »

Un professionnel des RH

« L'absentéisme est très important à analyser, car il nous questionne sur le niveau d'implication de nos salariés. Les seniors sont aussi très concernés. Est-ce à dire que notre entreprise répond moins aux attentes de ces tranches d'âges ? C'est LA vraie question ! »

Parole d'experts

« Absentéisme de la génération Y ou fin du Présentéisme de Papa ? Si leur poste les intéressent, ils seront là, prêts à bosser dès la 1ère minute – pas trop tôt tout de même. Sinon, ils ne feront pas acte de présence pour simuler l'implication. De même, très peu pour eux les horaires à rallonge pour se faire bien voir, mais pas de difficultés à rester pour une surcharge de travail si cela en vaut le coup. Reste les petites absences des lendemains de soirées – si c'est acquis qu'un collaborateur malade ne fera rien de bon au boulot – peut-être s'écotent-ils un peu trop ...Génération Y... hypocondriaque ? »

Olivier MAS – Président de Chrome SA – Membre Région Centre-Ile-de-France du CJD

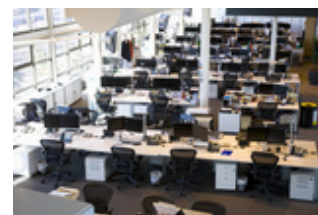


...A comme Absentéisme



Voix du sociologue pour voie médiane

Aussi important que l'absence physique d'un collaborateur, la présence psychologique est un enjeu clé de création de valeur. « Le langage commun fait état de comportements au travail qui surprennent chez la jeune génération : « ce jeune est avec toi mais toujours avec quelqu'un d'autre en même temps ! ». Ces comportements renverraient à des conceptions du temps et de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle supposées être différentes de celles des anciens...



On doit à l'anthropologue américain Edward T. HALL d'avoir introduit le néologisme « monochronique » pour désigner la tendance à gérer les événements de manière séquentielle, « étapes » par « étapes ». L'accent est mis alors sur la programmation à moyen et long terme, sur la stricte observation des délais et des horaires et sur une conception du temps en ruban décomposant passé, présent et futur en une flèche orientée. Le temps du présent est consacré aux « priorités » mais est constamment investi d'une crainte face à l'avenir.

A l'opposé, un comportement polychronique consiste à faire coexister plusieurs « temps sociaux » en un seul espace physique. On fait les choses de manière « simultanée » et on peut donner l'impression d'être « absent ». C'est ce que favoriserait l'utilisation intensive des technologies pour la jeune génération qui évolue dans un monde multipolaire et numérique. Cela veut dire qu'elle utilise plus que d'autres l'internet, les téléphones portables, les réseaux sociaux virtualisés... Ces jeunes auront tendance à vouloir répliquer le modèle domestique qui est le leur dans le quotidien du travail et vont attendre/réclamer des outils interactifs de l'entreprise qui les emploie. Edward T. HALL, en questionnant la notion même de « temps objectif universel » qui est culturellement la marque des Occidentaux, nous rappelle que l'espace du travail organisé est, par excellence, celui où un individu est constamment appelé à mener de front plusieurs activités puisqu'une tâche d'importance supérieure est toujours susceptible de se glisser au milieu de l'exécution d'une tâche de moindre priorité. Les technologies semblent accélérer les choses... » www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Parmi les outils RH pertinents, en particulier pour développer le présentéisme des jeunes générations, nous mettrons volontiers l'accent sur « l'entretien de retour » : recevoir systématiquement tout salarié absent à son retour, pour :

- ♦ Ecouter : l'origine réelle et/ou cachée de son absence.
- ♦ Intégrer : refaire du lien depuis son départ sur événements et consignes importantes
- ♦ Responsabiliser : montrer les conséquences de son absence sur l'entreprise et l'équipe

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Edward T. HALL, La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu, Points Seuil, 1992.

Le « direct » du coach

Quand quelqu'un est absent, questionne-le avec la « règle des 5 pourquoi »* pour savoir agir...

(*Méthode qui consiste à rechercher la cause de la cause de la cause sur 5 itérations

B comme *Bulletin de paie*

Les «jeunes» sont-ils plus exigeants côté « salaire » ?

Bob aujourd'hui est content : on est vendredi !

Déjà que le vendredi est un beau jour, mais en plus, attention, c'est pas n'importe quel vendredi : on est le 31 aujourd'hui ! C'est le jour de la paie, le jour où Didier, son chef, lui remet la petite enveloppe bleue cachetée. Bob a hâte d'ouvrir son « image du mois », d'autant que l'entreprise a accordé ce mois-ci une prime collective à tous les salariés, suite aux bons résultats de l'année et une augmentation générale. Il est 9h00, c'est l'heure de la pause, et au réfectoire, ça discute ferme :

- « Ben alors, Kevin, tu regardes même pas ta paie, toi ? On dirait que tu t'en fous !! »

- « Bof, tu sais, ça change quoi de regarder ? ».

- « Ben... ??? C'est vrai que t'es jeune, toi, mais t'as quand même droit à l'augmentation générale, non ? »

- « Bof, j'en sais rien... On verra bien ! Tu sais, pour moi, c'est pas compliqué : à partir du moment où le boulot m'intéresse et que j'estime la paie correcte, le reste, je m'en fous. Si c'est pas le cas, j'm'en vais et puis c'est tout ! En plus, une prime générale qui est attribuée à tout le monde... ça ne me parle pas vraiment ! Ce qui m'intéresse moi, c'est une prime individuelle qui reconnaisse mon travail. Mon travail à moi ! Mais ça... »



Regards croisés

Un jeune

« Quand je choisis une entreprise, je pose plein de questions sur la paie et les avantages en nature, mais ce qui est plus important pour moi, c'est l'ambiance et le plaisir de travailler ».

Un manager

« C'était déjà un peu vrai avant, mais aujourd'hui, surtout les jeunes, dès qu'on leur verse une prime, tout le monde le sait dans le quart d'heure ! On a intérêt à bien faire attention à ce que l'on fait, car cela peut tout faire exploser socialement »

Un professionnel des RH

« On aimerait bien parfois cacher quelques incohérences dans notre politique de rémunération, mais ce n'est plus possible aujourd'hui : tout se sait. Ils en parlent même sur Facebook ! C'est un enjeu pour nous d'être légal bien sûr, et surtout logique dans ce que l'on fait, en plus d'avoir une bonne communication par les managers »

Parole d'experts

« Quoi de plus important que de recevoir son bulletin de paie après un mois de travail, d'autant lorsque ce sont les tout premiers d'une longue carrière professionnelle. Tellement impatient de percevoir leurs salaires que nous leur offrons la possibilité dans le mois de faire des demandes d'acomptes pour répondre à des besoins immédiats.

Malgré tout on constate que le montant de la rémunération est l'information majeure retenue alors que le détail des contributions et autres charges passe au second plan.. »»

Catherine BILLEAU - Chargée d'affaires - Manpower Blois-Vendôme (41), Industrie Tertiaire



...B comme Bulletin de paie



Voix du sociologue pour voie médiane

« Il réclame son dû et vite ! Ce jeune cadre talentueux veut une gratification matérielle immédiate. Il me surprend et ne sait pas attendre comme on le faisait autrefois. Quand on est bon, tout arrive. C'est ce que l'on m'a appris à moi et j'y crois ! Eux ils négocient tout ! » s'exclame un responsable qualité d'une usine du Nord de la France.



Ce court témoignage illustre une transformation du rapport à la carrière et, en conséquence, au « bulletin de paie ». Dans un engagement possible de long terme en organisation, il est envisageable d'attendre une accélération de sa rémunération en cours de carrière, comme récompense d'une promotion méritée. Dans un contexte où la sécurité de l'emploi est moins forte, où l'accès au premier logement et la stabilité se situent souvent au-delà de 27-28 ans, la majorité d'une jeunesse, qui a misé sur les études, a pu aussi vivre les difficultés de fin de parcours professionnels éprouvées par leurs aînés. Une jeunesse qui depuis sa plus tendre enfance n'a entendu parler que de crise, de flexibilité, de restructuration, de bassins d'emplois touchés par la précarité... S'il n'y a personne pour nous prendre en charge dans la société, comptons donc sur nous-mêmes et négocions ! Soulevons, pour conclure, le paradoxe d'actes de consommation actuels : la valorisation de « marques » de luxe, de l'économie marchande dans ce qu'elle possède d'ostentatoire et, dans le même temps, la pratique du « peer to peer », de la colocation, du troc, de l'échange, de la gratuité...
www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La **grille de rémunération**. Simple outil, qui peut avoir des relents poussiéreux d'un autre temps, faire l'objet d'âpres négociations syndicales et donner à croire que tout y est figé. En réalité articulée autour de coefficients fondés sur une analyse des postes, elle définit des seuils mini de rémunération à partir desquels des fluctuations individuelles peuvent avoir lieu. Elle n'est surtout qu'une première étape dans une architecture plus large de politique de rémunération, entre éléments collectifs et individuels, éléments structurels et conjoncturels, éléments fixes et variables, éléments soumis à charge ou ceux qualifiés « de périphériques de rémunération ». Pour les jeunes encore plus peut-être, la clarté de cette architecture donne des points de repère, des points de confiance, et donc des points d'engagement.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Michel Sauquet et Martin Vielajus, Le culturoscope. 140 questions sur l'interculturel pour explorer nos différences et nos similitudes, LCM, 2013.

Le « direct » du coach

Et si tout était su demain de ta politique de rémunération, que faudrait-il que tu changes dès aujourd'hui ?

C comme **Congés Payés**

Les «jeunes» ne pensent-ils qu'à leurs congés ?

Aujourd'hui, il s'est passé une drôle de chose dans l'entreprise Durand : la Direction a décidé de communiquer à chaque salarié le nombre de jour de congés payés qu'il lui reste à prendre dans l'année. « Ça, c'est bien ! - nous dit Kevin, jeune recruté de l'entreprise- avec ça au moins, je vais pouvoir m'organiser pour poser mes jours et prendre mes petits week-end quand je veux ».

« Même pas en rêve ! » : la réplique tombe, cinglante, sur la bonne humeur de Kevin. « Même pas en rêve, mon p'tit gars ! Si tu crois que l'entreprise c'est le Club Med et que tu peux faire ce que tu veux quand tu veux, va falloir que tu reviennes sur terre ! » . C'est Bob. C'est Bob qui vient de chiffonner d'un froissement de mots la bonne humeur de Kevin. Avec un mélange de gravité et d'un demi-plaisir à peine voilé. Un demi-plaisir à l'extérieur et un vrai plaisir au-dedans. Ce fameux plaisir qu'ont les anciens à faire vivre aux nouvelles générations les tourments vécus à l'époque où ils étaient jeunes bizutés...

Kevin ne comprend pas. Il avait pourtant bien demandé à l'entretien de recrutement comment ça se passait les congés payés. Il s'en souvient bien, c'était la seule question qu'il avait posée. Même que son interlocuteur paraissait agacé par sa question... « Déjà qu'on n'a que 6 jours de RTT alors que mon cousin en a 12, si en plus on n'a pas le droit de les prendre quand on veut, je vais aller leur dire, moi, aux RH, ce que j'en pense ! ».



Regards croisés

Un jeune

« J'aime bien mon travail, j'ai plaisir à travailler et je m'épanouis, mais je n'ai pas que ça dans ma vie : la famille, les loisirs et les amis, c'est aussi important pour moi, et ça m'appartient de faire des choix pour tout concilier en même temps. Je ne vais sûrement pas attendre la retraite pour vivre ce qui me plaît ! ».

Un manager

« Fut un temps où dans l'équipe, les salariés cherchaient à ne pas prendre leurs congés pour générer des congés de fractionnement et se les faire payer. Histoire d'améliorer leur fin de mois. Là... il y a des jeunes qui préfèrent prendre des congés sans solde pour leurs occupations personnelles... »

Un professionnel des RH

« C'est vraiment flagrant. Il y a des générations de salariés qui nous posaient tous les ans des problèmes car au 31 mai, ils n'avaient toujours pas soldé leur reliquat de CP des années antérieures. C'est aujourd'hui de moins en moins vrai et la tendance des nouvelles générations est de prendre l'intégralité des congés ».

Parole d'experts

« Il va bien falloir admettre que nous ne sommes plus dans un monde où la valeur « travail » est la première de toute. Nous avons conçu nous-mêmes, quadra/quinqa, cette génération Y avec une idée que l'on doit aussi prendre soin de soi, s'ouvrir à autre chose que le travail et qu'il faut « se faire plaisir » ! On ne peut donc pas leur reprocher d'appliquer ce qu'ils ont entendu surtout de parents qui, eux, aspirent justement à autre chose et qui ne le peuvent pas ! Je suis confiante en cette génération, car les congés payés, certes ils y tiennent, mais ils ont une capacité d'enthousiasme et de réactivité tellement importante qu'ils savent aussi consacrer le temps qu'il faut à leur travail ! ».

Christine VANNIER - Directrice des Services - Chambre de Métiers et de l'Artisanat 41



...C comme Congés Payés



Voix du sociologue pour voie médiane

« « Monsieur, est-ce que je dois être là tous les jours ? », telle est la question qu'un DRH quarantenaire avait reçue il y a quelques années de la part d'un jeune cadre qui recherchait un emploi. Cette question a conduit le DRH à s'interroger depuis sur les



possibilités du télétravail, sur le sens de l'engagement aussi d'une génération « Y » qui donne le sentiment de vouloir « manger le dessert » en premier et de revendiquer une conception du temps de travail entre « gros coups de colliers » et « journées off ». Pouvoir déporter son poste de travail à la maison, reprendre à distance, chez soi, une conversation commencée dans le couloir de l'entreprise... Ces observations avivent les risques de ne plus disposer de temps « libre » et moins encore de temps « libéré » psychologiquement. Pour ceux qui le peuvent, les jeunes semblent travailler pour vivre mais ne vivent pas pour travailler. Ils questionnent en premier lieu la centralité prise par le travail pour les générations précédentes. Les entreprises doivent s'attendre à devoir accepter de permettre de consacrer du temps à une cause qui leur tient à cœur, comme un voyage humanitaire, quatre ou six mois d'affilée... » www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La nature des activités ne permet pas d'avoir les mêmes facilités en termes d'organisation des équipes et du travail. Certaines contraintes sont réelles et obligent à une gestion collective et rigoureuse des rythmes de travail. Certaines autres contraintes sont issues d'habitudes non dépoussiérées... L'expérience confirme que la souplesse dans les congés et l'organisation du temps de travail est facteur de motivation, à l'instar de quelques entreprises pionnières, y compris industrielles, qui laissent le soin aux salariés de s'auto-organiser par rapport au travail. Facteur de motivation supplémentaire pour les jeunes générations... et peut aussi être une réponse à la question de la pénibilité pour les seniors. Un chantier RH qui mérite d'être ouvert, au risque de respirer un temps donné, la poussière ainsi époussetée...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Loïc CADIN, Anne Françoise BENDER et Vincent de SAINT-GINIEZ, Les carrières nomades, Vuibert, 2003.

Le « direct » du coach

Que risques-tu à donner plus d'autonomie aux salariés de ton équipe dans leur rythme de travail ?

D comme *Définition de mission*

Les «jeunes» ont-ils besoin qu'on leur dise ce qu'il faut faire ?

Il est seul Monsieur Durand, ce vendredi après-midi. C'est l'heure idéale pour réfléchir, quand on est chef d'entreprise. Et ça tombe bien parce que Monsieur Durand a bien des sujets à traiter... Il ne lui reste plus qu'un mois pour préparer son plan de formation de l'année, il doit recruter un nouveau responsable de production, et le cabinet de recrutement lui demande un « profil de poste », Didier lui demande une augmentation, du haut de ses 10 ans d'ancienneté, mais Georges qui en a 20 est moins bien payé que lui, et Kevin...

... Ah Kevin...

« Je sais pas ce qu'ils ont ces jeunes quand même, mais dans mon temps, on fonctionnait pas comme ça ! Mais alors, pas du tout ! Ça fait 3 mois que Kevin est arrivé dans l'entreprise, et du haut de ses 22 ans, voilà qu'il se permet de dire que ce qu'on lui demande n'est pas clair ! Qu'il attend de son chef qu'il lui donne des ordres précis ! Et que si ça continue, il partira de l'entreprise, car il se sent inutile... ». « Mais, moi, de mon temps, je demandais surtout qu'on me laisse faire seul... »

« Laissez faire seul... ». Cet après-midi là, Monsieur Durand était bien seul en effet avec tous ses problèmes : entre Kevin qui veut savoir ce qu'il doit faire, la politique de rémunération à définir sur des critères objectifs, le recrutement à lancer sur un profil précis et les besoins de compétences à définir pour le plan de formation... Un seul et unique outil peut répondre à tous ces objectifs en même temps, se dit alors Monsieur Durand : définir la mission de chacun et la valeur ajoutée qu'il apporte, avec le niveau de détail adapté à chaque besoin.



Regards croisés

Un jeune

« J'attends de mon responsable qu'il me cadre, qu'il me dise exactement ce que je dois faire, et qu'il assure le suivi de ce qu'il me demande. J'ai besoin de choses claires et carrées ; c'est ce qui me permettra d'être efficace dans mon travail ! ».

Un manager

« J'ai été étonné de voir combien, contrairement à ce que je croyais, les jeunes demandent sans arrêt d'être rassurés dans ce qu'ils font, quitte à revenir plusieurs fois sur le même sujet. C'est vrai que parfois c'est clair pour nous et pas pour eux. C'est l'occasion de mieux définir nos attentes sur le poste ! »

Un professionnel des RH

« Nous avons bien des définitions de fonction dans l'entreprise, mais nous ne nous en servons pas au quotidien... C'est pourtant l'outil de base qui permet de dire au collaborateur, jeune ou moins jeune, ce que l'on attend de lui. Du coup, j'inviterai bien mes managers à s'en servir, spécialement lorsqu'ils intègrent un nouveau collaborateur ».

Parole d'experts

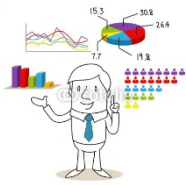
« Comment résoudre la quadrature du cercle : définir une tâche, préciser une fonction, cadrer une mission et préserver l'autonomie, stimuler la créativité, décupler la motivation. Les dénominateurs pour résoudre cette quadrature sont les 3 C de la Confiance, la Compréhension et la Considération.

Le mode projet apparaît particulièrement bien approprié avec des objectifs clairement définis et partagés, un cadre d'évolution clair et une autonomie quant aux moyens et l'organisation nécessaires. Cette génération teste et apprend de ses erreurs, il est donc nécessaire d'accompagner cette culture pour faire émerger un potentiel indispensable à l'Entreprise »

Christophe ABADIE, Directeur Enseignement & Formation Campus CCI Indre

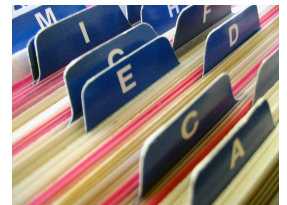


...D comme *Définition de mission*



Voix du sociologue pour voie médiane

« Avec la « définition de mission », c'est la capacité à être autonome et responsable qui est largement questionnée. L'enjeu véritable est de faire passer l'idée qu'il existe une continuité d'effort et un engagement nécessaire dans le temps. Déléguer exige donc de surmonter souvent ses propres réticences. Et de le



faire de manière quotidienne en contrôlant les résultats de manière certainement plus fréquente qu'hier. Dans un temps plus « court » avec des micro-rencontres plus fréquentes. Quand leurs aïeux se sont attachés à déconstruire la tonalité en musique, la figuration en peinture, l'important pour beaucoup de jeunes est d'effleurer les possibles au travail en expérimentant ! L'écrit de la « définition de mission » peut rebuter. Beaucoup de jeunes aiment les mises en situation ! Les laisser faire eux-mêmes une erreur sera bien plus efficace pour apprendre que de leur faire des « powerpoint » ! Curieux, ils veulent comprendre mais si l'on sait exactement ce qu'on va faire... que c'est écrit... à quoi bon le faire, rappelait habilement Pablo PICASSO ?

Tout manager doit agir comme un véritable entraîneur en aidant son collaborateur à définir le comportement qu'il souhaite adopter à l'avenir puis en lui permettant de s'y exercer. En graduer la difficulté pour passer l'obstacle. Désapprendre un comportement profondément ancré et le remplacer par un autre ne se fait pas du jour au lendemain. Et ce, à tous les âges. En entreprise, comme en sport ou en art, la pratique est la clé de l'apprentissage. Soulignez alors que vous êtes là pour aider et que des progrès sont encore tout à fait possibles. Comme l'écrit Jean-Luc EXCOUSSEAU, pour le responsable en entreprise et en organisation, l'important est d'avoir du fond (pourquoi perdre son temps avec quelqu'un qui n'a rien à dire ?), de la forme (dans une société de spectacle et de l'immédiat « post-télévisuel ») et du tréfonds (parler, agir avec ses tripes, avoir envie de transmettre...) ». www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La « définition de mission »... Certains l'appellent « définition de fonction », ou « fiche de poste », voir « liste de tâches ». Un dicton managérial plein de sagesse nous enseigne ceci : « dites à vos salariés les **tâches** qu'ils ont à faire, et vous aurez des **tâcherons**... Dites-leur la **fonction** qu'ils ont et vous aurez des **fonctionnaires**... Dites-leur ce qu'est leur **mission**, et vous aurez des **missionnaires**... ». Une invitation à ce que les « définitions de mission » soit un outil vivant, utilisé au quotidien, raccroché surtout au « projet d'entreprise », et qui aspire à donner sa valeur ajoutée en même temps qu'il sécurise sur comment le faire concrètement.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Jean-Luc EXCOUSSEAU, La mosaïque des générations. Comprendre les sensibilités et les habitudes des Français, Editions d'organisation, 2000.

Le « direct » du coach

Si tu juges que dans ton entreprise les « définitions de mission » ne sont pas utiles, que vas-tu faire pour qu'elles le deviennent ?

E comme *Entretien d'embauche*

Les «jeunes» ont-ils la « gueule de l'emploi » ?

« 14h30... Je lui avais pourtant bien dit d'être bien à l'heure... 14h30... Il est 14h45 et toujours pas là ! Et elle ne prévient même pas en plus... ». Monsieur Durand est exaspéré. A chaque fois qu'il reçoit des jeunes en entretien de recrutement, c'est pareil : « il y en a toujours un pour arriver en retard ». Ce n'est pas que Monsieur Durand attend, car il a toujours des choses à faire, en tant que chef d'entreprise... Non. Ce n'est pas pour ça qu'il est exaspéré. Ce n'est pas non plus parce qu'il a un rendez-vous après ; ça aurait pu, mais pas aujourd'hui. **Non, simplement, c'est une question de principe.** « Voilà ! Quand on a un entretien, on arrive à l'heure, un point c'est tout ! Question de savoir-vivre, de politesse, de respect quoi ! ».

« Mademoiselle Jessica est arrivée ? Très bien ; faite-là attendre, je ne suis pas disponible pour l'instant ». Après 10 minutes d'attente Monsieur Durand salut Jessica, n'entends pas les excuses de la jeune candidate sur son retard (« **elle s'excuse, mais elle a même pas l'air tracassée !** »), passe la moitié de l'entretien à observer ses tics, maladresses et autres approximations, l'invite à conclure, se dit que franchement il ne sait pas pourquoi il l'a reçue en entretien, et que d'ailleurs, il aurait dû sans douter : avec toutes les fautes d'orthographe dans sa lettre de motivation, c'est sûr qu'il lui manquait un minimum de savoir-vivre !

« **Au-revoir mademoiselle...** »



Regards croisés

Un jeune

« Moi, quand je vais en entretien, je viens comme je suis ! J'ai pas envie de faire l'hypocrite, toute mignonne toute gentille, et puis qu'après on se rend compte que ça colle pas. J'ai besoin de sentir les choses, que le courant passe bien. Sinon, ça va être galère ».

Un manager

« On voit vraiment de tout en entretien ! Je ne sais pas ce qu'ils ont dans la tête les jeunes, mais quand on cherche du boulot, faut faire un minimum d'effort quand même. Quand je vois quelqu'un de pas rasé, mal réveillé, qui fait pas d'effort dans sa façon de parler, je me dis que ça ne peut pas aller après ! »

Un professionnel des RH

« En tant que RH, j'ai vécu des entretiens de recrutement assez exceptionnel : des personnes pour lesquelles j'avais de vrais a priori, un démarrage d'entretien plutôt décevant, et puis à un moment, en creusant un peu et en se rendant compte de qui elle était, de découvrir une vraie richesse de vie ! Avec ensuite une embauche atypique, pimentée et remuante, mais... efficace ! ».

Parole d'experts

« L'entretien d'embauche concentre sur un minimum de temps un maximum d'enjeux et de pression. L'exercice a été codé (et décodé) sous tous les angles. Les règles et les conseils à suivre sont inépuisables et les méthodes presque aussi nombreuses que les recruteurs. Mais à trop formater, ne prenons-nous pas le risque de l'uniformité et donc de l'ennui ? Certains employeurs ont des difficultés à percevoir la personnalité et la singularité des personnes derrière le discours normalisé de candidats peut-être trop vigilants à ne pas commettre d'impairs. C'est donc bien dans l'invention de nouvelles modalités permettant à chacun de se positionner en tant que sujet et acteur et non seulement en tant que candidat et recruteur que les collaborations futures peuvent trouver les meilleurs ferments ».

Thomas PRIGENT - Directeur de la Mission Locale de Blois



...E comme Entretien d'embauche



Voix du sociologue pour voie médiane

« Plutôt un texto pour votre réponse à notre entretien...La boîte vocale, je ne l'écoute pas ! (Jean-Luc EXCOUSSEAU, 2000) ». L'entretien d'embauche est un moment social de cristallisation des différences et de dépassement nécessaire des stéréotypes comme de certains conformismes (« issu de telle école »...) du côté de celle ou celui qui recrute.



Un « bon » entretien dit la sagesse populaire, c'est un entretien où l'on a changé au moins une fois d'avis sur la personne rencontrée en posant des questions dont on pouvait réellement craindre la réponse. Se dessine alors un enjeu de lutte contre les formes de discriminations insidieuses où, sans même s'en apercevoir, on privilégie les mêmes candidats qui « rassurent » et on « écarte » les candidats qui portent un piercing, n'ont pas le bon âge, n'ont pas la bonne veste, ou pas de veste du tout !

Recevoir les candidats à plusieurs si possible, recourir à des méthodes de recrutement fondées sur des mises en situation qui privilégient les aptitudes, offrir des stages aux collèges, lycées et universités situés dans des zones sensibles... autant de pratiques qui permettent de donner sa chance à des jeunes qui en ont moins et l'injustice d'un recrutement uniquement basé sur les relations personnelles. Suffisamment jeunes lors de l'introduction massive de l'informatique grand-public et de l'électronique portable pour en avoir une maîtrise intuitive, attendez-vous à ce que les candidats de la génération « Y » vous « voient » avant de vous rencontrer et vous recherchent sur internet, qu'ils connaissent donc votre organisation sur la toile avant de l'arpenter dans la « vraie » vie ! ».

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



L'entretien de recrutement est trop souvent le lieu de la projection d'un idéal souhaité par le recruteur, où se mélangent des critères subjectifs, irrationnels et émotionnels avec des aspects plus techniques et professionnels. Tant que cette confusion demeure, le recruteur se privera d'une vraie rencontre, et portera un jugement non professionnel. Il est des entretiens où nos regards sont comme des armes que l'on projette sur l'autre, et l'invitation de « déposer les armes » est une vraie nécessité : mentalement, déposer les lunettes et prismes déformants (nos « cadres de référence ») pour s'ouvrir à la potentielle collaboration, en validant les critères objectifs et professionnels. L'outil le plus adéquat, qui permet de faire consensus au sein d'une équipe de décideurs, de faire le clair sur les critères essentiels et de prendre une décision lucide et pertinente, est sans aucun doute « le tableau de critère », avec ou sans coefficient de pondération.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Jean-Luc EXCOUSSEAU, La mosaïque des générations. Comprendre les sensibilités et les habitudes des Français, Editions d'organisation, 2000.

Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE, Les discriminations, Idées reçues, Cavalier bleu, 2010.

Le « direct » du coach

Quand quelque chose t'agace dans le comportement d'un jeune, pose-toi la question de savoir pourquoi. Son comportement c'est le sien ; l'agacement, c'est le tien et il t'appartient de le traiter.

F comme *Formation*

Apprend-on de la même manière quand on est «jeune» ?

Discrètement, Kevin soulève sa manche, et par-dessous la table regarde sa montre : 16h00. « Ouf ! Encore une demi-heure, et c'est fini ».

Ça fait trois jours que Kevin est en formation. Trois jours de suite, assis sur cette chaise qui fait si mal aux fesses (« mais comment ils font, les gens des bureaux ? »). Avec les collègues, il écoute bien sagement ce que lui dit le formateur. On lui a donné un stylo et des feuilles blanches, mais Kevin se demande bien pourquoi : y a rien à écrire. Ou alors, c'est p't'être parce que Kevin n'est pas trop à l'aise avec c'truc là.

Flap ! Le formateur distribue les feuilles d'évaluation sur les tables, tirant Kevin de sa rêverie. « Chouette, y a que des croix à mettre.

Alors...voyons, voyons... ». L'ambiance ? « excellente » ! L'organisation ? « très bien » (une pause toutes les heures et demie, vous pensez !), le cadre « excellent » aussi (« pas mal ce p'tit self-service à midi ; si on pouvait avoir la même chose à l'usine ! »). Le sujet était « bien », et le formateur, quant à lui était vraiment « très bien » (« On va pas dire la vérité, quand même, des fois qu'il ait des ennuis... »).

« Bon ça y est, on peut y aller, maintenant ? »



Regards croisés

Un jeune

« La formation, pour qu'on apprenne quelque chose, il faut que ce soit vivant et tonique ! J'ai eu un excellent formateur une fois ; avec lui, on pouvait échanger nos expériences, compléter ce qu'il disait, confronter nos idées aux siennes. Pas seulement recevoir, mais aussi donner ».

Un manager

« Je constate que les jeunes s'ennuient en formation. Il faut que les choses aillent vite pour eux. Ils n'ont pas tant besoin de l'information, car ils peuvent l'avoir facilement sur le net, mais ont besoin de savoir comment l'utiliser, la combiner, la mettre au service de leur travail. C'est là qu'ils ont besoin de nous »

Un professionnel des RH

« Les modes d'apprentissage sont bousculés aujourd'hui, et nous sommes encore coincés en France par une définition légale de la formation qui bride tout. Les meilleurs apprentissages se font par le compagnonnage, au cœur de l'action, plutôt que d'être enfermés dans une salle. Surtout pour les jeunes, il est urgent d'articuler l'action à la formation ».

Parole d'experts

« L'appétence à la formation est intrinsèquement liée, pour les jeunes plus encore, au vécu scolaire. Le cliché d'un enseignant-formateur détenant le savoir et le transmettant à des élèves-stagiaires assis sur une chaise est dépassé. Pour les jeunes, la formation doit rimer avec échanges de pratiques et cas concrets. Partir de leur savoir et le co-construire. Ils sont en mode «réseaux sociaux» pour la formation aussi ! La formation, comme leur travail doit avoir du sens, et les enrichir » .

Elisabeth LAURENDEAU, chargée de projets OPCALIA Centre





Voix du sociologue pour voie médiane

« Il y a urgence à former ! On en pressent bien l'importance en entreprise avec la question de la formation aux technologies nouvelles des plus âgés, avec celle du tutorat, de l'échange ou pas de bonnes pratiques au quotidien, de tours de mains, de savoirs informels qui ont été accumulés et qui risquent de ne plus être diffusés, faute de mémoire et de transmission dans des communautés professionnelles



vivantes... C'est tout l'enjeu des organisations apprenantes qui meurent quand elles cessent de donner les moyens à leurs membres d'apprendre.

Mais comment apprendre et faire apprendre ? Commençons par nous méfier du « tout technologique » pour mieux se comprendre en entreprise. Mettre des wikis, des blogs, des messageries électroniques, du logiciel social, décloisonnez l'accès à l'information et aux individus sans changer le reste (la culture d'entreprise) ne sert à rien. Les jeunes ne viendront pas ou, pire, partiront très vite ! Ils ont, par contre, besoin de challenges, de formations... Pour une partie de la génération « Y », particulièrement, le travail mérite d'y consacrer son énergie pour autant qu'on y prenne du plaisir, qu'il épouse nos penchants, nos préférences, nos choix de vie... Plus question pour ces jeunes au travail d'obéir sans déchiffrer le pourquoi...et moins encore de s'ennuyer en travaillant ! Nombre de jeunes veulent comprendre les fondements d'une situation, ne cherchent pas à remettre en cause l'autorité du manager mais plutôt à comprendre pourquoi il agit ainsi afin de pouvoir justement apprendre de lui. Les jeunes générations veulent exprimer librement leur opinion, questionner, apprendre et s'enrichir de nouvelles expériences grâce aux réseaux sociaux ou aux blogs. Ce « Web way of life » où tout va très vite et est « personnalisé » (35% des 22-28 ans animent ou ont animé leur propre blog), ils s'attendent à le retrouver dans l'entreprise...»

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Il est des époques formidables et celle que nous vivons en est une. A l'heure où des courants de management agissent depuis déjà quelques décennies pour que nos entreprises soient des « **organisations apprenantes** », les outils technologiques apportent une puissance de partage de l'information sans précédent. Les outils du web 2.0, porteurs des nouvelles approches « **RH 2.0** », permettant à travers notamment les « plateformes collaboratives » et les « réseaux sociaux d'entreprise », de capitaliser le savoir et le savoir-faire des entreprises, de le transmettre et de l'enrichir par la contribution croisée des acteurs, internes comme externes. Prendre le tournant de la « **formation-action collaborative** », c'est faciliter les apprentissages de la jeune génération. Sans renier l'impérative nécessité de manager la démarche formation en ayant « l'entretien d'avant » et « l'entretien d'après » formation...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Peter SENGE, La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, First, 1992.

Le « direct » du coach

Souviens-toi de tes situations d'apprentissage particulièrement réussies, et identifie ce qui a été les facteurs de réussite.

G comme *Gestion des carrières*

Les «jeunes» sont-ils eux-aussi carriéristes ?

Monsieur Durand n'en revient pas ! En bon chef d'entreprise qu'il est, certes d'un certain âge déjà, « mais toujours jeune dans ma tête » comme il aime à dire, c'est la première fois qu'il entend une chose pareille... « Même pas deux ans », ressasse-t-il dans sa tête, maintenant qu'il est seul dans son bureau... « même pas deux ans d'ancienneté la Charlotte, et voilà qu'elle pose sa démission parce qu'elle ne peut pas avoir de promotion tout de suite ! »

« Mais si je voulais, je ne pourrais pas de toutes les façons : il n'y a pas de poste de libre en ce moment dans l'entreprise ! D'ailleurs... ce n'est pas qu'en ce moment... c'est presque jamais ! Enfin... autant dire qu'on est tous là depuis longtemps, et comme on se plaît dans l'entreprise, on quitte pas comme ça notre poste... **Donc de toutes les façons, va falloir qu'elle attende** qu'on parte en retraite la p'tite avant de songer à avoir une promotion... ».

Monsieur Durand reste hagard et pensif, comprenant soudain le fossé qui sépare son entreprise de ces jeunes, qui, comme lui à l'époque, ont soif de progresser et d'apprendre. « Tiens, c'est vrai, ça ? Je n'ai fait qu'une promotion interne en 10 ans... **Vous pensez que ça peut jouer dans la motivation de mes jeunes collaborateurs ?** »



Regards croisés

Un jeune

« Moi, je ne me considère pas comme carriériste !! Pas du tout même ! La seule chose qui m'intéresse, c'est de pouvoir faire des choses différentes dans ma vie professionnelle. C'est pas forcément d'avoir une promotion ; juste une mutation. C'est ça mon plaisir : apprendre, savoir faire quelque chose et... encore apprendre ! »

Un manager

« C'est parfois vraiment compliqué ! On a de tout dans le service : des gens qui veulent surtout pas faire autre chose que ce qu'ils font, et d'autres au contraire qui veulent sans arrêt bouger. Je ne sais pas si c'est propre aux jeunes, mais disons que les jeunes, ils n'ont pas peur de démissionner si ça leur convient plus ! »

Un professionnel des RH

« Comme tout bon RH qui se respecte, j'essaie de mettre des outils en place pour anticiper les mobilités internes et gérer des plans de carrière. La difficulté à laquelle je me heurte le plus en ce moment, c'est que les demandes de mobilité que je reçois sont à la fois « binaires » (« c'est ça, éventuellement autre chose, sinon tant pis ») et urgentes (« c'est maintenant ! En tout cas que ça ne traîne pas ! »). Cela rend les choses compliquées ».

Parole d'experts

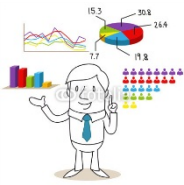
« **La génération X gère sa carrière au plus offrant, en mercenaire ... les Y gèrent au mieux-offrant...**

« Finalement, l'entreprise y gagne. Car le plus offrant entraîne une spirale des salaires vers le haut, sans possibilité de retour en arrière, quand le mieux-offrant évolue, en fonction de l'entreprise mais également du collaborateur dont les envies et les attentes vont changer au fil des années. Partir et revenir dans une même entreprise sera plus facile et apportera donc à l'entreprise plus de variété d'expérience ».

Olivier MAS – Président de Chrome SA – Membre Région Centre-Ile-de-France du CJD



...G comme Gestion des carrières



Voix du sociologue pour voie médiane

« On sait bien que l'on rejoint une entreprise pour son attractivité mais qu'on l'a quitte pour son déficit de management... On dit des jeunes qu'ils sont impatients et demandent à recevoir « tout » et « tout de suite », qu'ils ne sont pas habitués à souffrir pour obtenir quelque chose, qu'ils veulent des louanges et des louanges et encore des louanges....



On peut les percevoir, au contraire, inquiets souvent du feed-back que l'on fait sur leur contribution réelle, s'entourant pour certains du maximum d'informations avant d'entreprendre... Ces jeunes vivent dans une société touchée par l'anxiété... face à la situation économique et à la précarité, face aux risques de déclassement social, face à la vitesse sur la route, au réchauffement climatique... Une société où le mot « confiance » s'écrit sur un mode mineur. Pour une partie de ces jeunes générations, celle des jeunes diplômés, c'est certainement une génération moins inhibée à prendre la parole, à questionner les offres et les modèles de gestion proposés.... Force est de constater que pour beaucoup de jeunes qui se destinent à des fonctions d'encadrement, une carrière dite « nomade » (L. CADIN et alii, 2003) est conçue comme devant faire « sens » dans des étapes professionnelles volontairement discontinues. On envisage de travailler chez un grand nombre d'employeurs. On cherche à valider les étapes clés de ce qu'on a appris (« savoir-faire ») auprès de tiers (« savoir qui »). C'est un modèle de gestion de carrière où l'on façonne son projet de vie avec un nombre plus important d'interlocuteurs qu'autrefois : un ancien professeur lors des études, des amis, un coach, les alumni, les réseaux sociaux sur Internet (« savoir quoi faire demain »)... On sera attentif à sa bonne « réputation » sur le net. Tous les jeunes ne poursuivent pas les mêmes modèles de gestion de carrières et le « discours » sur les générations peut d'ailleurs légitimer des politiques qui font que chacun serait devenu « responsable » de sa carrière ». www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La « revue de personnel » ou la « people reviews » est une pratique courante au sein des entreprises d'une certaine taille, et de prévoir nominativement les opportunités d'emploi et de carrière. L'orienter sur un public de salariés plus large que les seuls « hauts potentiels » et la diffuser au sein des PME devient de plus en plus incontournable. L'enjeu est de ne plus subir les décisions binaires de nos collaborateurs, « je veux sinon je pars », mais d'être dans une dynamique proactive. Plutôt que de subir, avec des marges de manœuvre étriquées, les revendications de nos collaborateurs, gardons la main en leur demandant de répondre à nos propositions d'opportunité. D'autant que d'un point de vue managérial, une opportunité offerte est toujours mieux savourée qu'une promotion réclamée !

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

L. CADIN, A. F. BENDER et V. de SAINT-GINIEZ, Les carrières nomades, Vuibert, 2003.

Le « direct » du coach

Pourquoi es-tu agacé par un jeune si impatient de progresser ? Cela te parle-t-il de tes propres ambitions, éventuellement non-exprimées ou non-abouties ?

H comme *Horaires élastiques*

Les «jeunes» sont-ils des feignants ?

« **J'ai trouvé !** » Monsieur Durand vient de pousser son cri ! Victorieux... Un cri qui vient après d'interminables heures de réflexion ... Cri qui résonne, qui prépare à l'action, et laisse entrevoir une profonde vague de satisfaction à venir ...
« - Gisèle, appelez-moi de suite nos trois jeunes recrues, Nathan, Faustine et Thaddée ! J'ai quelque chose d'important à leur dire ! ».

« - Asseyez-vous, jeunes gens ! Vous m'avez demandé dernièrement -sans doute est-ce lié à votre jeunesse d'âge d'ailleurs... car **à mon époque... on ne se serait pas permis... mais passons !**- vous m'avez dernièrement demandé donc une augmentation, et je vous ai répondu « non ». Je vous confirme : ça n'est toujours pas envisageable... ».

Monsieur Durand laisse quelques points de suspension **comme pour mieux préparer la surprise** qu'il leur réserve... « J'ai bien compris votre besoin : il est normal et légitime ! Moi aussi d'ailleurs à votre âge je commençais à avoir envie de m'installer, à investir dans une voiture, bref à vivre quoi ! Donc je comprends bien ! Aussi, **j'ai une bonne nouvelle à vous annoncer...** ». Monsieur Durand savoure... « Je vous propose de venir travailler tous les samedi matin pendant les 6 semaines à venir, comme ça vous aurez des heures supplémentaires, majorées de 25% avec des avantages qui... ». **Monsieur Durand s'arrête net !** Il vient d'entendre « non merci » ?

Il vient d'entendre « non merci » !!!!! « Non merci, cela ne nous intéresse pas de faire des heures supplémentaires ! Au-revoir Monsieur Durand »



Regards croisés

Un jeune

« Les heures supplémentaires, pourquoi pas, même si je ne cours pas après l'argent. Quand je suis disponible, c'est bien volontiers, et c'est pas un souci. Par contre, ça dépend avec qui on bosse, pour combien de temps, si j'ai une activité de prévue ce jour là ou non. Pourquoi pas ! »

Un manager

« A une époque, trouver des volontaires pour faire des heures supplémentaires, ce n'était pas compliqué : les gens en voulaient et sautaient sur l'occasion pour arrondir leur fin de mois. Maintenant, c'est comme si ça les intéressaient plus. En tout cas, ils ne sont pas prêts à sacrifier quelque chose pour en faire ! »

Un professionnel des RH

« On assiste à une vraie évolution des comportements. Avant, les salariés réclamaient majoritairement le paiement de leurs heures supplémentaires. Maintenant, ils préfèrent plutôt les récupérer sous forme de repos... ».

Parole d'experts

« Les missions proposées en Travail Temporaire offrent des souplesses dans les horaires. Le jeune se positionne librement sur les missions qui conviennent le mieux à l'organisation de sa vie privée. Contrairement aux autres générations, il décline les sollicitations de dernières minutes, il a besoin d'être prévenu à l'avance. Il n'a pas besoin de s'organiser en conséquence mais il ne veut pas forcément interrompre ses activités personnelles. On constate que le jeune accepte des missions la semaine plutôt que le week-end, sur ce dernier point, il ne considère pas l'intérêt financier immédiat qui attire plutôt les autres générations ».

Catherine BILLEAU - Chargée d'affaires - Manpower Blois-Vendôme (41), Industrie Tertiaire

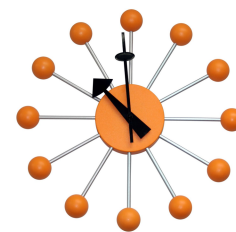


...H comme Horaires élastiques



Voix du sociologue pour voie médiane

La jeune génération exprime une attente de « temps pour soi » et certains jeunes nous donnent l'impression de « faire coupure » et de ne plus mettre au centre de leur existence sociale le travail tout simplement. Explorer ce rapport des jeunes générations au temps et aux horaires élastiques conduit à souligner une forme d'accélération du rythme de vie au travail, c'est à dire « une multiplication du nombre d'épisodes d'action et/ou d'expériences vécues par unité de temps »¹.



On a le sentiment de faire plus de choses et plus vite comme dans ce rapport d'enchaînement « oeil – main - clic - changement d'image » caractéristique d'une personne qui navigue sur internet depuis longtemps et connaît les « chemins » de l'information. Pour elle, la prévisibilité n'est pas la règle mais elle aime un dispositif qui ouvre à plusieurs choix, à une complexification des possibles et une auto-organisation. Pour elle, le temps s'étire et l'on peut faire coupure avec un épisode ou un personnage que l'on joue. La jeune génération, le plus souvent, dématérialisera sa musique, sa mémoire, ses souvenirs... pour pouvoir y accéder sans limites en tout lieu et à tout moment. Pour elle, il est souhaitable de produire des équidistances (et donc du temps présent) plutôt que des distances (et donc du temps découpé en tranches). Pour elle, on doit pouvoir accéder à son travail et le réaliser aussi en dehors du cadre physique et temporel de son exercice contrôlé. Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais réalistes et avec des moyens... mais dans des délais courts. Mettez donc sur l'exigence pour motiver la jeune génération comme pour un élastique... très efficace quand on le tend ! Comme les horaires ! www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Sensibles que nous sommes dans notre métier de DRH, à suivre l'implication des collaborateurs dans leur travail, il était confortable pour nous de raisonner sur cette équation tangible qu'un collaborateur motivé était forcément volontaire pour réaliser des heures supplémentaires... Mais voilà que les nouvelles générations nous poussent à reconnaître la motivation sous d'autres traits et à élargir notre cadre de référence en la matière. Comment reconnaître alors l'implication, si ce n'est en étant à l'écoute de ses signaux faibles ? Conscience professionnelle et travail bien fait, critiques, derrière lesquelles se cache une envie d'amélioration, nouveaux apprentissages et partage d'informations, ouverture aux changements et disponibilité à l'expérimentation, voire même tout simplement, un strict respect de la relation d'équilibre que suggère le contrat de travail : un salaire en contrepartie d'un travail.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Edward T. HALL, *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Points Seuil, 1992.

Le « direct » du coach

Si demain, alors que tu es un manager engagé, ton entreprise t'imposait de ne pas dépasser 7 heures de travail par jour... A quoi verrait-elle que tu es motivé et que tu sais motiver les autres ?

¹ : H. ROSA, *Accélération*, La découverte, 2010, p. 153.

I comme *I-Technologies...*

Les «jeunes» sont-ils déconnectés d'être trop connectés ?

« 07 :00... mon téléphone me réveille, et connecté sur la radio, je prends les nouvelles du monde. Mon petit déjeuner me permet de chatter avec Charlotte, qui vient de trouver elle-aussi un travail. Moi c'est aujourd'hui que je commence, et... j'ai un peu le trac, mais ça va bien se passer ! Le chef à l'air sympa en plus.

J'en sais pas plus sur l'entreprise : aucune info sur le web, à part son site Corporate (donc autant dire, pas d'info utiles...). Et depuis que notetonentreprise.com a été fermé, je peux même pas avoir des témoignages de salariés ! Bah on verra de toutes les façons... 07:30, lecture de tweets passionnants sur les nouvelles lois qui se préparent. Je « capture » un ou deux sites pour alimenter mon Pearltrees professionnel, avant de mettre à jour mon profil Viadeo et rejoindre -enfin- la grande communauté des salariés actifs. Me voilà, j'arrive...

... j'ai un peu le trac, mais ça va bien se passer ! Je regarde sur Foursquare ce qu'il y a de sympa comme resto autour de l'entreprise, l'épingule sur Pinterest et décide lâchement, avant d'entrer dans le hall d'accueil, de laisser ouvert mon Facebook dans ma poche, des fois qu'il y ait un copain un peu sympa pour m'envoyer un mot d'encouragement. Car ils le savent les copains : ... j'ai un peu le trac, mais ça va bien se passer !

« Si, si ! Ca c'est bien passé ! » suis-je en train d'écrire ce soir sur mon blog perso... C'est juste que... l'entreprise m'a dit que les Smartphones perso doivent être éteints au travail... ☹ Oups ! »



Regards croisés

Un jeune

« Nous interdire de consulter notre téléphone quand on est au travail ? C'est évident que si c'est pour passer du temps perso et que c'est au détriment du travail, c'est pas une bonne idée. Maintenant... souvent on a des temps morts au travail, et franchement, ça ne nuit en rien ! Faut savoir être souple là-dessus ! »

Un manager

« Si c'est fait en bonne intelligence, pourquoi pas ! Le problème, c'est que dans notre métier à nous, c'est juste impossible : on travaille sur des machines dangereuses, alors... si le jeune est sur son téléphone... Si ! Pendant les heures de pause, pourquoi pas ! Mais c'est quand même triste de les voir sur leur téléphone et ne plus se causer entre eux ».

Un professionnel des RH

« Ca pose plein de questions cette histoire : la question de la parité entre les bureaux et les ateliers, de la sécurité, de la responsabilité en cas d'accident, de la confidentialité des informations, de la question du temps de travail, etc. Et la loi ne peut pas répondre à tout ça ! »

Parole d'experts

« Notre « monde » évolue à une vitesse vertigineuse. « Nos jeunes » zappent, twittent ou followent... ils ont un Smart, un Note ou une Tab en permanence à la main. C'est leur 3ème œil, 3ème main ou une extension de leur cerveau. Comment leur reprocher ? Nous sommes les 1ers à les doter de tels outils. Et de plus en plus tôt, d'ailleurs. Alors restons honnête, même s'ils nous agacent avec leur « connectique aigüe », pouvons-nous leur interdire l'accès à leurs téléphones sur le lieu de travail ? Sincèrement, je ne pense pas. C'est aujourd'hui un état de fait contre lequel, ni l'individu, ni l'entreprise ne pourra aller. En revanche et comme cela l'est déjà pour beaucoup d'autres sujets tout aussi importants, il est nécessaire d'instaurer des règles applicables et cohérentes. Ce sera la clé de la réussite du rapport individu/environnement et salarié/entreprise »

Yves TROUSSEAU – Responsable relation entreprises - APEC Région Centre



...I comme I-Technologies...



Voix du sociologue pour voie médiane

« C'est une génération poly-tribale » résume un lecteur de M. SERRES et de sa Petite Poucette, baptisée ainsi pour sa faculté à envoyer des SMS avec son pouce.

Selon une étude de Pew Internet & American Life, 93 % des 12-17 ans aux USA utilisent Internet tous les jours et 64 % créent du contenu quotidiennement et le publient sur le Web !



Ces jeunes aiment être, pendant la journée, sur ces sites qu'ils apprécient, veulent faire défiler, télescoper, jongler avec des informations et du contenu sur des écrans différents... Google pour rechercher de l'information, MSN et Twitter pour communiquer avec leurs amis, Youtube pour regarder des vidéos... Ces jeunes aiment également jouer en ligne dans une vitesse de réponse fulgurante (citons les jeux « Everquest », « Dark Age of Camelot »...) et où les interruptions et changements de registres, de rôles, de priorités sont fréquents. Ils sont de plein pied dans un monde « multitâches » où l'on peut lire un document, participer à une discussion sur messagerie instantanée, discuter avec vous et écouter de la musique. Derrière cette interrogation à pouvoir être réellement « concentré », « attentif », une autre : « où est ma place dans une entreprise qui souvent privilégie les procédures et les règlements sur la relation et même l'affectif ? ». La parole à M. SERRES pour finir : « j'ai compris avec le temps, en quarante ans d'enseignement, qu'on ne transmet pas quelque chose, mais soi. C'est le seul conseil que je suis en mesure de donner à mes successeurs et même aux parents : soyez vous-mêmes ! Mais ce n'est pas facile d'être soi-même ».

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Bonne nouvelle : les comportements évoluent et le Code du Travail seul ne pouvant répondre à ces nouveaux enjeux, il nous appartient d'en inventer les règles ! Même si c'est bien sûr un casse-tête, c'est d'abord une bonne nouvelle, car cela va nous obliger à traiter cette question en nous écoutant et mettre ainsi à plat nos logiques de collaboration. Nous recommandons les bénéfices de **groupes de travail participatif pour déterminer une « charte d'utilisation des NTIC »**, qui traitera de la question de façon plus globale encore, affirmera les fondamentaux à respecter pour l'entreprise, et appellera les salariés à un comportement ad hoc. En matière de management, y compris pour les NTIC et y compris pour les jeunes... le bon sens est toujours de rigueur et nous invite à appliquer ce bon vieil adage : « ça va mieux en disant les choses » !

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

M. SERRES, *Petit poucette*, Editions Le Pommier, 2012.

Entretien avec M. SERRES, « Petite Poucette, la génération mutante », *Libération*, 3 septembre 2011.

Le « direct » du coach

Quand tu sais que la technologie ne te permettra pas de tout contrôler... qu'est-ce qui t'empêche ou te retiens de faire le pari de la coopération ?

J comme *Jauger la performance*

Et si les «jeunes» en avaient assez d'être sans cesse évalués ?

« **Bienvenu à votre EAP, mon cher Mattéo...** » Monsieur Durand accueille son tout jeune collaborateur, tout juste un an d'ancienneté, et commence, non sans embarras, à aborder ce fameux **Entretien Annuel de Performance**. Concernant Mattéo, Monsieur Durand est en effet dans l'embarras... C'est pas qu'il travaille mal... Non, il a même d'excellents résultats, mais... il travaille pas tout à fait comme il faudrait...

« **Respecter les procédures et modes opératoires du service** » : vous voyez, là, mon cher Mattéo, sur ce critère de la grille, je ne peux pas vous mettre une bonne évaluation. Vous ne respectez pas les procédures... Je ne dis pas que ça marche pas, n'est-ce-pas, mais... C'est comme pour le critère suivant : « **Travailler avec un esprit d'équipe** »... Que voulez-vous que je vous dise... vous êtes quand même un peu solitaire parfois, non ? Disons plutôt que... tel que je le comprends, votre façon de travailler vous est tellement... disons... « personnel »... qu'il n'y a que vous qui pouvez travailler comme ça et ça ne permet pas aux autres de partager le travail avec vous...

Alors... « **l'autonomie dans votre travail** », vous l'avez bien, pour ce critère c'est bon, mais... tenez, « **remonter les informations auprès de sa hiérarchie** »... On ne peut pas dire que je sois très au courant de ce que vous faites si je ne vais pas moi-même à la chasse aux informations...

« Bref, Mattéo ! Je suis très embêté : vous êtes dans vos résultats un excellent collaborateur, mais quand je regarde les critères de performance que nous avons définis pour votre poste... vous n'êtes pas du tout dans les clous... Et, je ne sais pas comment vous le dire, mais... **j'ai peur que votre façon de travailler ne soit pas viable dans l'avenir...** »



Regards croisés

Un jeune

« Du moment qu'on obtient le résultat attendu, je ne vois pas de difficulté à faire autrement que « dans la ligne du parti ». Je suis plus efficace à faire avec ma méthode à moi, plutôt qu'à suivre la procédure écrite. Je ne pense donc pas que cela pose problème à mon entreprise. Ou alors... »

Un manager

« Il y a des réalités où le résultat seul ne suffit pas. Surtout pour nous qui sommes dans un contexte de certification qualité, on ne peut pas se permettre de faire les choses comme chacun l'entend ! On est quand même tenu par des obligations de moyens, qui ne nous donnent pas toute créativité. On peut le regretter parfois, mais c'est comme ça ! »

Un professionnel des RH

« Sur la question de la performance, je constate que chacun voit midi à sa porte : l'un se trouve performant parce que « rapide », l'autre parce que « tenace », un troisième pour la qualité de son travail, etc. C'est compliqué d'avoir la même définition du mot « performance »

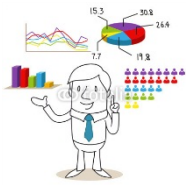
Parole d'experts

« La première question à se poser est avant tout de savoir si les salariés, Y ou non, ont compris l'objectif de l'entreprise ou de l'équipe à laquelle ils appartiennent. Le Y sera sensible à connaître le bout du chemin et imaginer tous les moyens pour y parvenir ! surtout qu'il a grandi dans un monde ouvert où une multitude d'informations et donc de possibilités sont accessibles. S'est-on posé la question de la faire évoluer, et avec cela, nos fiches de fonction et d'évaluation... c'est ici une question managériale, car l'évaluation du Y passera aussi par l'évaluation de l'entreprise et sa capacité à exploiter des valeurs qui vont bien au-delà de la simple réalisation d'objectifs ».

Christine VANNIER - Directrice des Services - Chambre de Métiers et de l'Artisanat 41



...J comme *Jauger la performance*



Voix du sociologue pour voie médiane

En 1996, H. Gardner (1996) propose une théorie des diverses catégories de l'intelligence qui est intéressante dans le cas de l'évaluation de la performance, des compétences mais aussi du potentiel de chacun en lien avec son âge.



Il distingue, par exemple, l'intelligence langagière et verbale (penser avec des mots), l'intelligence logico-mathématique (penser en chiffres et symboles/niveau algébrique et géométrique), l'intelligence musicale (penser avec des rythmes et des mélodies) ou bien encore l'intelligence corporelle/kinesthésique (penser au travers des sensations somatiques)... Ces différentes formes d'intelligence nous éclairent notamment sur le caractère polysémique et relatif de la notion de « performance ». Nos propres enquêtes montrent qu'un certain nombre de pièges sont particulièrement à éviter face à la jeune génération au moment de l'entretien d'évaluation : faire des promesses qu'on ne pourra pas tenir ou bien veiller à ne pas transférer la responsabilité à d'autres si la personne évaluée n'est pas satisfaite de l'objectivité du jugement ou de la décision elle-même (comme dans le cas d'un bonus ou d'une augmentation à attribuer). La jeune génération ne se gère pas de loin et accepte que l'on soit focalisé sur les faits si cela permet de clarifier, au final, le système d'attentes. La clé - et celle-ci est bien transgénérationnelle - est d'engager un dialogue des expériences professionnelles. Une autre clé est de ne pas limiter les plans de développement aux actions de formation (je leur fais observer la façon de travailler des autres, je leur fais réaliser un travail à deux, je leur fais participer à l'étude d'un problème avec un expert « extérieur », je les fais participer à certaines réunions, je les envoie comme « ambassadeurs » de notre entreprise dans des colloques, des salons de recrutement...).

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Dans la plupart des entreprises, mais point toutes encore hélas ! les entretiens d'évaluation de la performance existent. Deux démarches peuvent compléter cette pratique :

- . la contractualisation morale : prendre le temps de **demander l'engagement** de son collaborateur sur ces critères de performance. Plutôt que la grille s'applique en s'imposant comme une vérité absolue à laquelle on doit satisfaire, demander l'adhésion du salarié. L'entretien permettrait alors de mobiliser son collaborateur et de sortir du tragique « constat d'écart qui reste sans effet ».
- . la personnalisation des critères de performance : pour conjuguer efficacement la pluralité de définition que chacun donne au mot « performance », ayons dans nos matrices de critère la possibilité de rajouter des lignes plus personnelles, qui collent à la peau de nos besoins et... des atouts de notre collaborateur !

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

- Howard GARDNER, Les formes de l'intelligence, Odile Jacob, 1997. H. Gardner distingue aussi l'intelligence visuo-spatiale (penser en images mentales ou externes), l'intelligence interpersonnelle (penser avec l'autre), l'intelligence existentielle ou spirituelle (connaissance introspective de soi) et l'intelligence naturaliste-écologiste (être sensible à ce qui est vivant et à son environnement).

- Bruno HOURST et Denis PLAN, Management et intelligences multiples : La théorie de Gardner appliquée à l'entreprise, Dunod, octobre 2008.

Le « direct » du coach

Que penserais-tu de quelqu'un qui t'évalue sur des critères que tu n'as ni choisis, ni validés, ni même discutés ?

K comme **Kaizen** (amélioration continue)

Les « jeunes » ont-ils la critique facile et permanente ?

« **Non, non, non, et non !!!!!** » Un cri... Premier cri... Première fois. Cri qui résonne encore dans les couloirs de l'entreprise... Suivi d'un silence, un long silence, que même le cliquetis des claviers n'osa interrompre... Monsieur Durand est en colère... « Non, non, non et non... » répéta-t-il sur le ton de quelqu'un qui sait se reprendre, sans rien enlever cependant à l'intensité de son regard ; regard qui pénètre et qui accuse ; regard de la révolte ; regard de celui qui rejette le danger, fait front et protège ses équilibres ; geste de survie dans ce monde si menaçant dans lequel vit Monsieur Durand... Ce monde si menaçant, qui s'appelle Kevin, 23 ans. Monde menaçant parce que tellement étranger à celui de Monsieur Durand... « Non, non, non et non... Je ne vous laisserai pas, Kevin, critiquer sans arrêt cette entreprise et dire que rien ne fonctionne. Cela fait 25 ans Kevin, vous n'étiez même pas né ! 25 ans que je dirige l'entreprise, et vous voudriez me dire comment mieux la gérer ???!!! Et il s'en est passé des choses en 25 ans, je peux vous dire : j'ai changé l'organisation, j'ai fait évoluer les gens. Au début ils ont eu du mal, c'est toujours difficile pour les gens de se remettre en cause ! C'est toujours... difficile... hum... pour les gens... n'est-ce-pas... de... se... remettre en cause... La culture du Kaizen que j'ai instauré dans l'entreprise, avec le principe de « suggestions du personnel » et de « Groupe d'amélioration continue », témoigne de cette volonté que j'ai de se remettre toujours en cause. Bon ! Disons, cher Kevin, que j'ai mal pris vos critiques de tout à l'heure... et que... il y a peut-être des choses intéressantes à entendre. Pourrions-nous nous revoir pour en parler plus longuement ensemble ? »



Regards croisés

Un jeune

« Moi, quand je trouve que quelque chose ne va pas dans l'entreprise, ben... je le dis simplement ! J'ai du mal à comprendre les gens qui réagissent mal dans ces cas là. Comme si on les critiquait personnellement, ou qu'on les agressait. C'est dommage : ils passent à côté de quelque chose »

Un manager

« C'est vrai qu'aujourd'hui, les gens font sans arrêt des critiques. Ce qui est le plus agaçant, c'est qu'ils critiquent alors qu'ils ne savent pas toutes les contraintes qu'il y a derrière, et les raisons qui nous amènent à organiser les choses de telle ou telle manière. La critique intelligente et constructive : ok. Mais... Et puis, pas en permanence non plus ! »

Un professionnel des RH

« Même dans la langue française, on parle de « confrontation » des points de vue, alors que cela devrait être de la coopération... Le regard neuf est une bonne occasion de progrès. A condition d'avoir pertinence, diplomatie et réelle capacité à se nourrir du point de vue de l'autre ».

Parole d'experts

« Ou comment passer de la rigidité à l'agilité et la flexibilité. Le syndrome des 3 « C » est omniprésent, parce qu'un problème partagé est en parti résolu, le Kaizen répond parfaitement aux attentes de cette génération Y qui aspire à la Confiance, la Compréhension et la Considération.

Tous les sujets liés à l'amélioration continue sont des prétextes pour valoriser les collaborateurs focalisés sur un objectif commun. Le graal étant de formaliser les objectifs par l'équipe qui relèvera d'autant plus facilement le challenge »

Christophe ABADIE, Directeur Enseignement & Formation Campus CCI Indre



...K comme Kaizen (amélioration continue)



Voix du sociologue pour voie médiane

Le principe d'amélioration continue exige de se questionner sur les décisions prises. Faire, défaire, refaire est certainement une habitude prise par une partie de la jeune génération, habituée à regarder un problème par tous les bouts et tous les angles. Son temps à elle est celui d'un temps des écrans qui devrait favoriser cette habitude d'une pensée spatialisée et « multifocale » là où la culture du livre privilégie plutôt une pensée linéaire et la mémoire



de l'évènement. Ce temps des écrans serait donc celui d'un temps ouvert où ces mêmes écrans peuvent être ouverts en même temps, regardés par plusieurs spectateurs en même temps et les contenus conçus par des collectifs devenus « intelligents » collectivement. Au final, cela devrait donc favoriser l'amélioration en continue et le sens de la solidarité. N'allons pas trop vite en besogne ! Si les premiers mots d'un enfant en France sont souvent « je, moi, non », et que dans certains pays, on ne dit pas « je » avant d'être majeur, cela ne veut pas dire que tous les habitants observeront ces règles et que l'individualisme n'y est pas galopant ou que la France ne comporte pas de réflexes collectivistes ! Ces premiers mots d'un enfant, en fonction des milieux sociaux, vont être encouragés ou sanctionnés. Une pensée structurée et ouverte aux différences s'élabore toujours dans un contexte éducatif et social où l'on favorise la confiance et l'expérimentation. Ainsi que l'énonçait Montaigne, « l'éducation consiste à nous donner des idées, et la bonne éducation à les mettre en proportion. »

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Fut un temps où dans les entreprises, nous cherchions à libérer la parole pour permettre aux collaborateurs d'exprimer leur point de vue, souvent pertinent : système de suggestions, cercle de qualité, groupe de travail, etc... Maintenant... plutôt que de libérer la parole, nous devrions libérer la pertinence... Il manque bien souvent aux collaborateurs des points de repères pour comprendre l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, comment fonctionne l'entreprise, quelles sont les contraintes et les exigences de tel ou tel service ou personnes. Donner aux collaborateurs ces fondamentaux affûte les points de vue, et permet au regard neuf d'avoir plus d'à-propos... Divers outils peuvent s'imaginer : formation interne, journée de type « vis ma vie », mentoring, ...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Olivier Donnat, Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique : enquête 2008, La Découverte/Ministère de la Culture et de la Communication, 2009.

Le « direct » du coach

Préfères-tu écouter tes collaborateurs critiques ou ceux qui te disent toujours « oui » ?

L comme *Légitimité*

Les «jeunes» sont-ils allergiques à l'autorité ?

« Il est là... Majestueux et superbe dans son habit gris de dirigeant d'entreprise. Il est là. Simplement là. Il suffit qu'il soit là pour que tous le regardent, l'admirent, le respectent. Le vénèrent presque... Monsieur Durand, n'a plus qu'à dire... ; même plus besoin de demander, tant ses désirs sont devancés. Un mot de lui, et Nathan, Faustine et Thaddée, tous sans exception, l'écoutent... Sans mot dire. Dans cette obéissance presque servile que Monsieur Durand a si longtemps espéré de ses collaborateurs, ils exécutent les ordres donnés, travaillent sans relâche et disent « oui » à tout ce que Monsieur Durand demande. Monsieur Durand savoure, dans cette forme d'extase qui prend de l'intérieur et vous dilate la perception du moment que vous vivez... Ah... Enfin... Quel bonheur que d'avoir son autorité ainsi établie ! Je suis... je suis Monsieur Durand, je suis le patron... le boss absolu, incontesté, je suis... le roi, je suis... le Père, je suis... D... »

« - Vous êtes en train de vous réveiller à l'Hôpital Monsieur Durand. Les urgences vous ont amené ici, et vous êtes sûrement en train de faire un mauvais rêve. Mais ne vous inquiétez, tout va bien se passer ! Il paraît que vous avez perdu connaissance, au moment où trois de vos jeunes salariés parlaient avec vous d'heures supplémentaires [NDLE : voir la lettre H]. Tout va bien pour vous ? »



Regards croisés

Un jeune

« Dans le service, il y a des gens qui croient que parce qu'ils ont plus d'ancienneté que nous, il faut qu'on les respecte !! Cela n'a aucun sens de fonder sa légitimité sur son âge, ou sur ses galons ! Ceux que je respecte, ils n'ont pas besoin de ça. Je les respecte d'abord en tant que personne ».

Un manager

« C'est de plus en plus compliqué pour se faire respecter. L'autre jour, je demandais à un de mes collaborateurs de faire un travail, et il m'a répondu « Et pourquoi je le ferai ? » Les bras m'en sont tombés... Pourquoi ? Mais juste parce que je te le demande, c'est tout ! Si tu comprends pourquoi, tant mieux, et sinon, ben... tu fais quand même ! »

Un professionnel des RH

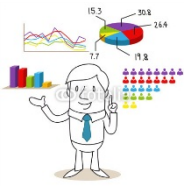
« Quand j'interviens dans des relations compliquées entre un collaborateur et son hiérarchique, c'est souvent que ce collaborateur ne reconnaît pas son chef comme son chef. Les managers, surtout de proximité, sont malmenés sur cette question ».

Parole d'experts

« Un jour on m'a dit : « on ne compte pas au poids des années mais au poids du sens et de la compétence ». La génération Y demande simplement à être écouté et entendu sur un pied d'égalité, parce qu'elle a un sens aigu de la justice. Pourquoi la légitimité serait-elle liée au statut ou à l'âge ? Pourquoi devrait-on encore aujourd'hui prouver qu'on peut être jeune et compétent ? Les jeunes accordent, eux, de la valeur à la reconnaissance des compétences plus qu'à tout autre critère ».

Elisabeth LAURENDEAU, chargée de projets OPCALIA Centre





Voix du sociologue pour voie médiane

« Notre monde a atteint un stade critique. Les enfants n'écoutent plus leurs parents. La fin du monde ne peut pas être loin » présumait, dit-on, un prêtre égyptien aux environs de 2000 avant J.C. C'est dire l'éternel débat suscité par les jeunes générations et le questionnement autour des formes légitimes d'autorité, au travail comme dans la société.



Pour une majorité de jeunes, une position de pouvoir ne confère plus automatiquement une position d'autorité. Soulignons-le, ces jeunes comme leurs aînés acceptent souvent une critique si elle formulée de manière constructive et... construite. Pour progresser, un collaborateur doit prendre conscience de ses difficultés, doit décider lui-même de s'y attaquer et distinguer plusieurs types de comportements face à un problème. La légitimité au travail découle davantage de la compétence démontrée que de l'âge et du statut. Une personne qui sait est un maillon de la chaîne d'un savoir à partager. Pas une personne en surplomb qui sait et enseigne à des personnes qui sont supposées savoir. On la questionne, on la recadre en direct si les données sur lesquelles elle s'appuie ne sont pas vérifiées.

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Entre la gestion de projet, les organisations matricielles, le management transversal, quand il n'est pas à distance, et les travaux collaboratifs, ... toute les formes de travail aujourd'hui dans l'entreprise bousculent les repères classiques et renforcent la dimension « Intuitu Personae » du management. Dans ce contexte, il est urgent de **renforcer l'assertivité des managers**, c'est-à-dire leur capacité à se fonder sur ce qu'ils sont en tant que personne. Les **formations** de développement personnel, les réseaux de **partage de pratiques** managériales, ou les démarches de **coaching individuel** sont autant d'outils au service de cette impérative nécessité. Sans cela, on continuera à faire des constats, à se désespérer des comportements non ajustés, à se séparer des managers en impasse, et renforcer la fausse croyance que « le charisme de manager, on l'a ou on l'a pas ! ».

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Un site internet : <http://generation-quoi.france2.fr/>

Le « direct » du coach

Quand tu n'es supérieur à tes collaborateurs, ni en âge, ni en diplôme, ni en expérience ni en connaissance du métier, sur lesquels de tes talents feras-tu reposer ton management ?

M comme *Mutation*

Les «jeunes» sont-ils dans leur monde à eux ?

« **Il est inadmissible...** ». Le ton est ferme, mais non agressif. Porté d'une plume sûre, qui semble au clair avec elle-même, et qui, quand elle a pris une décision, est prête à aller au bout ! C'est la plume de Charlotte. La jeune Charlotte... Une plume couchée sur un clavier, affichée depuis 03 heures du matin sur le réseau social de l'entreprise. Billet d'humeur de Charlotte, envoyé depuis chez elle, maintenant qu'elle travaille en « home office ». Billet provincial donc, rural même, puisqu'elle vit une partie de la semaine dans son berceau familial, lui permettant ainsi d'avoir une certaine distance. Distance géographique. Distance émotionnelle sans doute aussi. Distance et décalage. Décalage de point de vue très certainement.

« **Il est inadmissible ...** que nous ayons changé de fournisseur de caoutchouc naturel avec autant de légèreté et sans avoir procédé à la moindre vérification des informations données. Par le biais d'un ami qui travaille dans une ONG, j'ai entendu quelques rumeurs sur ce fournisseur. Après quelques recherches internet, j'ai identifié de façon précise sur plusieurs forums que notre fournisseur était en procès car il fait travailler des enfants de moins de 8 ans... Qui plus est sur des zones interdites d'exploitation en pleine forêt amazonienne ! ☺ En qualité de membre du Comité de Direction, je ne saurais être solidaire d'une telle pratique et je demande à l'entreprise de réhabiliter notre ancien fournisseur qui était, lui, certes plus cher mais avec le Label Max Havelaar. Pour ceux qui le souhaitent, rendez-vous à la cafétéria ce midi pour en discuter ; sinon postez-moi vos avis sur mon profil ☺ ».

Les yeux hagards, Monsieur Durand ne peut que dodeliner de la tête... « **Mais dans quel monde vivent-ils...** »



Regards croisés

Un jeune

« Le tout économique ou le tout financier, c'est pas supportable ! Quand on gagne déjà suffisamment d'argent, on pourrait éviter de prendre des décisions trop mesquines. On se plaint après de ne plus avoir de travail en France, mais cela dépend de nous. Notre façon d'acheter a de grandes conséquences »

Un manager

« Ils me font rire les jeunes parfois : ils sont prêts à dénoncer des décisions qu'on prend, au nom de grandes valeurs écologiques, humanistes et citoyennes, mais... visiblement cela ne les empêche pas d'utiliser un smartphone qui fait travailler des enfants pour la fabrication des composants électroniques... »

Un professionnel des RH

« Nous sommes parfois sollicités par des salariés qui ont des prises de position tranchées sur un certain nombre de sujets. Parfois à juste titre, mais cela bouscule et interroge nos pratiques. Pas toujours facile de réguler cela en interne ! ».

Parole d'experts

« L'une des mutations qui m'apparaît la plus frappante et la plus incontestable est celle de l'appareil économique au regard du niveau toujours croissant de qualification et de compétences qu'il requiert. Les postes accessibles sans qualification tendent aujourd'hui à disparaître. Pourtant dans notre pays, 150 000 jeunes continuent à sortir chaque année de la formation initiale sans aucun diplôme mais aussi sans repères, sans image construite d'eux même et de leur rapport aux autres, aux institutions, au monde du travail et au monde tout court. Le devenir de ces jeunes, dont le poids démographique semble inversement proportionnel à leur visibilité médiatique, est un enjeu sociétal majeur. Pour ces jeunes, la question est moins de savoir s'ils sont dans « leur monde à eux » que de leur permettre d'accéder au monde. Cette question appartient aussi à l'entreprise ».

Thomas PRIGENT - Directeur de la Mission Locale de Blois





Voix du sociologue pour voie médiane

Dans quel monde vivent-ils ? Dans un monde dans lequel les grands systèmes traditionnellement porteurs de sens (école, armée, état, entreprise, église...) semblent ne plus fournir de modèles normatifs permettant d'interpréter les comportements de façon univoque. Les attentes des protagonistes immédiats (collègues, manager...) ou distants



(concurrents...) sont perçues comme de plus incertaines ou même aléatoires. Par mutation on pourra donc d'abord entendre une évolution des valeurs promues dans une société. On s'accordera ou pas sur le fait que les valeurs d'obéissance ou d'abnégation reculent ou pas au profit de l'autonomie, de la tolérance ou encore du sens des responsabilités. On insistera alors sur le fait que la socialisation d'une génération à l'autre n'est pas une reproduction à l'identique. Mais, par mutation, on pourra pointer aussi que, pour la première fois en période de paix, en France, par delà les valeurs affichées par chacun, la situation de la jeune génération est plus difficile que celle de ses parents du point de vue de l'accès immédiat à l'emploi mais aussi des possibilités d'ascension sociale à moyen terme. Pour nombre de jeunes, un phénomène de déclassement les conduit à accepter des emplois d'un niveau inférieur à celui que leurs études leur laissaient espérer. On sait qu'un enfant d'ouvrier a quatre fois plus de risques de sortir du système scolaire sans diplôme qu'un enfant de cadre, et dix-sept fois moins de chances d'entrer dans une grande école qu'un fils d'enseignant ou de cadre supérieur. Or, fait paradoxal, et dans le même temps, de nombreux sociologues constatent dans les champs de la médecine et l'espérance de vie, des transports et de leurs coûts, de l'organisation de la vie sociale... l'existence d'un progrès qui se poursuit. Certains parleront alors de socialisation « à contre-temps » pour nombre de jeunes, plus propices que leurs aînés au développement de comportements anormiques ou aux violences urbaines.

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La recherche de sens et le souhait de « faire quelque chose pour la planète », au sens large de l'expression, sont des aspirations de plus en plus facilement partagées, y compris en entreprise. Il nous appartient d'en faire potentiellement des outils de motivation. Le **Citizen Day** est en ce sens une pratique très porteuse : le principe est de proposer une journée annuelle interne au cours de laquelle les collaborateurs de l'entreprise peuvent, sur la base du volontariat, mener une action au service de l'intérêt général. Ils sont ainsi, l'espace d'une journée, acteurs de leur engagement citoyen en étant au service d'associations ou d'institutions qui ont exprimé un besoin particulier. Bel outil de cohésion qui redonne sens et engagement autour de valeurs émergentes qui accompagnent cette mutation que nous connaissons, craignons peut-être, accompagnons sans doute et de toutes les façons... que nous vivons !

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Louis CHAUVEL, Le Destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle, Presses universitaires de France, 2002.

Le « direct » du coach

Si tu veux savoir à quoi ressemblera le monde de demain, prends le temps de regarder les spécificités de la génération montante : elles sont au service de ce qui adviendra.

N comme Neuf

Les « jeunes » nous bousculent-ils avec leur regard neuf ?

Ah... il est critique aujourd'hui, notre ami Théo. Acerbe et même cynique. Presque en colère. Deux jours qu'il est embauché, et le voilà déjà à se dire qu'il a peut-être fait une bêtise. Il avait été pourtant sensible à ces valeurs humaines affichées par l'entreprise : ouverture, respect, etc. Des rencontres positives l'avaient confirmé dans son choix. Mais là ! Là, c'est impossible ! « Impossible d'avoir des trucs de dinosaure comme ça ! » se dit-il en regardant une dernière fois le parking derrière son épaule. Comment peut-on avoir encore aujourd'hui des places de parking réservées marquées « Direction » ?? En plus, juste à côté de l'entrée principale ??? Sans compter qu'elles sont souvent vides, car la fameuse Direction est souvent en déplacement avec ses voitures de fonction. « C'est rigolo d'ailleurs ces voitures de fonction : en fonction du modèle, on connaît la position hiérarchique du propriétaire ! Je croyais au départ que c'était en fonction du nombre de kilomètres qu'on faisait, mais... non ! ». D'ailleurs, la taille du bureau et son emplacement, c'est pareil ! « Ah... si on pouvait un jour s'amuser à faire une carte des emplacements de bureaux dans les sièges sociaux, on pourrait avoir des stratégies géopolitiques extrêmement efficaces pour affûter sa quête de pouvoir... ». Sans compter la profondeur du fauteuil et la largeur du bureau ; là encore il semblerait que ce ne soit ni les caractéristiques physiologiques du postérieur, ni la quantité de travail fourni qui soit la clé de compréhension de ces différences.... « Non vraiment, se dit Théo, c'est pas cohérent tout ça ! Je ne m'y retrouve pas avec ces vestiges d'un ancien temps... ».



Regards croisés

Un jeune

« Pour ma part, je considère que la notion de propriété, et pire que cela, de « signes extérieurs de pouvoir » ne riment pas à grand-chose. Surtout à l'heure du covoiturage, d'achats partagés et de colocation ! ».

Un manager

« Les jeunes, ils sont mignons parfois à tout critiquer ou vouloir tout changer, mais parfois c'est pénible. Ils ont pas tort, mais bon, c'est pas toujours essentiel et puis on peut pas toujours tout changer, non plus. Il faut faire avec l'héritage du passé et c'est plus ou moins facile d'évoluer ! »

Un professionnel des RH

« On m'a toujours dit qu'on devrait demander aux jeunes embauchés de faire un « rapport d'étonnement » [NDLE : cf lettre « P »] et que ça permet d'avoir leur avis, souvent critique et pertinent, pour faire avancer les choses dans l'entreprise. Profiter de leur regard neuf, c'est neuf chances sur dix de ne pas se tromper ! ;-) »

Parole d'experts

« Les jeunes ont-ils un regard neuf ? En fait, je me pose la question depuis longtemps... Un regard différent, c'est certain. Mais comme l'aurait n'importe quelle personne qui arriverait. Différent, parce qu'il a une approche nouvelle, plus récente de l'entreprise, du service, du problème... Oui de toute évidence. Cela permet de rester en alerte et de ne pas s'endormir sur ses habitudes. Mais lorsque je fais intervenir de nouvelles personnes dans la résolution d'un problème ou dans la mise en place d'un projet, tout le monde apporte sa vision et son point de vue. Qu'il soit jeune ou moins jeune. C'est son éducation, sa formation, son expérience... qui vont nous permettre d'avancer. Alors oui, je dirai que les jeunes ont un regard neuf. Nous apportons tous une pierre nouvelle à l'édifice et permettons tout autant que les autres à construire, ensemble, notre avenir. »

Yves TROUSSEAU – Responsable relation entreprises - APEC Région Centre



...N comme Neuf





Voix du sociologue pour voie médiane

Souvenez-vous du manager avec lequel vous avez le mieux travaillé au cours de toute votre carrière. Quels étaient ses comportements ? N'avait-il pas cette capacité à donner de l'intelligence à la règle ? Ne bousculait-il pas les choses avec son regard « neuf » ?

Certainement... « Plus question pour la jeune génération d'obéir sans comprendre et moins encore de s'ennuyer en travaillant... Avec eux, point n'est question de résumer l'entreprise à des compétences bien répertoriées ! » s'écrie un contremaître dans une unité de production de la région Centre comme pour souligner de nouvelles règles en action. Cette nouveauté recouvre un rapport au temps plus immédiat, un autre rapport à l'espace personnel (« ils n'hésitent pas à parler de leur intimité à quelqu'un qui est connu depuis peu et à des milliers de kilomètres de distance ! ») mais aussi à la nature même du lien social en organisation : considérer les collègues comme des amis potentiels et les amis comme des collègues potentiels, des personnes avec qui on peut entreprendre et faire des affaires. De nouvelles modalités de communication s'établissent comme dans ces jeux vidéo où chaque point de l'espace donne instantanément accès à tous les autres. On peut penser que cette habitude prise d'une information à « portée de main » influencera le regard porté sur les systèmes d'information dans l'entreprise et les organisations où les jeunes vont s'investir.

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Le diagnostic RH ou l'audit social : voilà un bel outil à mettre en œuvre dans les entreprises. L'adage populaire qui consiste à dire que le consultant est payé pour redire avec ses mots ce qu'on lui a dit avec les nôtres, n'est pas complétement faux... Car la qualité d'un consultant ne se mesure pas à la qualité de ses réponses mais à la pertinence de ses questions ! C'est sa capacité à questionner l'entreprise, ses pratiques et ses habitudes qui permet à l'entreprise de porter un regard neuf sur ce qu'elle est et de mettre le doigt sur ses manques de congruence. Un regard neuf qui aime à réveiller celui des collaborateurs les plus anciens, et qui se nourrit de celui, plus alerte, des plus jeunes collaborateurs. Cette pratique, simple et efficace, au-delà de « se réveiller » quand les habitudes nous endorment, permet de garder une entreprise vivante et renouvelée. A pratiquer sans modération ! A moins de savoir renouveler 10% de ses effectifs tous les ans, ce qui est une autre manière de faire...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE, Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008.

Le « direct » du coach

« Quand on veut, on trouve des solutions ; quand on ne veut pas on trouve des excuses ». Que trouves-tu, toi, à chaque fois qu'un collaborateur t'exprime une critique ?

O comme **Organigramme**

Les «jeunes» se laissent-ils enfermer dans des « petites cases » ?

Monsieur Durand dessine...

Quelques traits encore au crayon à papier... une valse d'hésitation avant que la mine ne poursuive sa course, s'arrête net au milieu d'un angle droit, effectue un saut périlleux au-dessus de trois cases, revient plus bas pour porter un nom ici, un titre là... hésite... se casse même... se redresse encore... et trace son sillage avec détermination sur cette page déjà si maculée pour finalement achever sa course dans un soupir d'épuisement et une jungle de traits enchevêtrés....

« Aïe aïe aïe... Je n'aurais jamais cru cet exercice si compliqué » réussit-il à adresser au consultant en organisation qui l'accompagne dans ce travail. **Reprendre l'organisation de son entreprise**, pour la mettre en correspondance avec ses choix stratégiques, ses valeurs, ses ambitions et ses hommes, tout en tenant compte de son histoire, n'a pas été chose aisée pour Monsieur Durand. La vie d'une entreprise est ainsi faite d'époques successives où se rajoutent des strates supplémentaires dans l'organisation, où les articulations se font et se défont au gré des évolutions et arrive finalement le moment où la réorganisation s'impose. Une réorganisation qui définit la place de chacun, les liens hiérarchiques et qui met en évidence les relations fonctionnelles entre les services. « Le savant équilibre d'une organisation est là, lui reprecise le consultant, et vous l'avez atteint : donner **une place et une aire d'influence à chacun pour qu'il se déploie** ». Une place pour être identifié et solidement ancré dans son rôle ; une aire d'influence pour l'exercer en fluidité avec les autres.



Regards croisés

Un jeune

« Ca me parle bien les questions de place et d'espace de travail. J'ai besoin d'être identifié dans une fonction donnée et en même temps, c'est important pour moi de ne pas y être enfermé tout le temps. Dans mon entreprise, c'est un peu fermé en fait... ».

Un manager

« C'est compliqué de devoir manager une équipe quand certains sont mobilisés sur d'autres projets. Moi je leur fixe des objectifs, et ils me disent ensuite qu'ils ne peuvent pas les atteindre car ils travaillent dans des groupes de projets. Il ya un moment, cela devient plus gérable... »

Un professionnel des RH

« Les organigrammes sont souvent hiérarchiques, rarement fonctionnels, et en tout cas ne reflètent quasiment jamais les responsabilités transversales. C'est dommage, car cela permettrait de mieux retracer les flux qui traversent l'entreprise et mettent un peu de mouvement ».

Parole d'experts

« Comment les jeunes découvrent-ils un logiciel ? Ils se lancent, expérimentent le fonctionnement, créent de nouvelles façon d'utiliser, échangent avec d'autres utilisateurs et, lorsqu'ils échouent ou sont coincés, consultent l'aide en ligne ou des mots clés.

Ils vivent l'entreprise de la même façon. L'organigramme hiérarchique sera leur index, leur touche F1. Pour le reste, seul un espace de liberté leur permettra de donner la mesure de leur créativité et de leur performance ».

Olivier MAS – Président de Chrome SA – Membre Région Centre-Ile-de-France du CJD



...O comme Organigramme



Voix du sociologue pour voie médiane

Tout organigramme traduit la stratégie d'une organisation et le type de coopération que les dirigeants veulent y voir fleurir. Pour nous, l'enjeu entre les générations est un enjeu « interculturel » qui ne se résume pas à l'assimilation autoritaire d'un modèle dominant par une autre génération mais ouvre à la possibilité d'apprentissages croisés.



Aucune organisation, aucune entreprise ne peut fonctionner en silos et placer les gens dans des cases pour exécuter des tâches. E. MORIN nous rappelle que dans l'entreprise, le vice de la conception taylorienne du travail fut de considérer l'homme uniquement comme une machine physique. En un deuxième temps, on a réalisé qu'il y a aussi un homme biologique ; on a adapté l'homme biologique à son travail et les conditions de travail à cet homme. Puis, rappelle-t-il, quand on a réalisé qu'il existe aussi un homme psychologique, frustré par des tâches parcellaires, on a inventé l'enrichissement des tâches. Doit venir le temps de la confiance en mode projet et des organigrammes qui dessinent des périmètres de responsabilité. www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



« Dessine-moi ton entreprise » pourrait être le nom d'un jeu pédagogique si passionnant à animer en entreprise. Il consiste à demander aux membres du Comité de Direction de dessiner de manière anonyme et personnelle l'organigramme de leur entreprise. Organigramme fonctionnel, non nominatif et descriptif de ce qui existe. Les prises de conscience commencent à se faire lorsqu'il est collégalement constaté que les regards portés sont à ce point différents, parfois opposés et avec de grandes zones d'ignorance. Et lorsqu'un œil averti, à l'instar du psychologue observant le dessin de l'enfant représentant sa famille, pointe du doigt les **représentations** (culturelles et psychologiques) sous-jacentes à cette **représentation** graphique, s'ouvrent de belles perspectives d'ajustements sur le regard porté : à l'autre, à ses responsabilités, à ses relations et à son entreprise...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Edgar MORIN, Introduction à la pensée complexe, Le Seuil, 2005.

Le « direct » du coach

Quand tu dessines l'organigramme de ton service, pose-toi la question avant, de savoir quel est l'objectif de ce travail et son impact sur le management et la motivation de tes collaborateurs

P comme *Période d'essai*

Les « jeunes » partent-ils pour un « oui » ou pour un « non » ?

« **Mais... vous êtes vraiment sûr que c'est la bonne décision ????** »

Monsieur Durand ne comprend pas... Décidemment, il ne comprend pas ce garçon ! 27 ans tout juste (« ce n'est plus un gamin quand même... »), diplômé d'un Master 2 (« il sait ce qu'il fait quand même... il a conscience du marché de l'emploi pour les jeunes d'aujourd'hui, non ? »), jeune papa avec une compagne en recherche d'emploi (« il faut être irresponsable pour prendre une décision pareille ! »), Théo vient de rompre sa période d'essai au bout de deux mois de collaboration au sein de l'entreprise Durand.

« Et vous me dites ne pas avoir d'autre travail ?? Mais... vous allez vivre de quoi ? Etes-vous sûr d'avoir la tête sur les épaules ? En plus de quoi, vous souhaitez déménager... rappelez-moi où déjà ? Vous ne savez pas encore... Mais quelle mouche vous a donc piqué mon cher Théo ? Cela me paraît incompréhensible et même inconcevable !! Vous avez à peine intégré notre entreprise que vous souhaitez partir déjà... **Tout ceci sur des fondements purement irrationnels...** Et alors que nous sommes pleinement satisfaits de vos services et que nous pensons pouvoir vous construire un bel avenir chez nous... Très prometteur, même l'avenir ! Je vous propose de réfléchir un peu plus longuement à la question et d'en reparler dans une semaine, d'accord ? »

Monsieur Durand regarde ce jeune Théo repartir. Sûr de lui. Sans aucune intention de revenir sur sa décision. Décision fondée sur « l'impression de ne pas pouvoir apporter toute ma valeur ajoutée »... « Tout de même, se dit Monsieur Durand, **il faut un sacré culot pour faire ce choix...** Une forme d'audace et de confiance en la vie qui ne me laisse pas insensible... »



Regards croisés

Un jeune

« Pour moi, si une entreprise ne m'apporte pas ce que j'en attends, il n'y a plus d'intérêt à travailler avec. Certes, on ne peut pas tout avoir, mais si l'essentiel (et on n'a pas tous le même essentiel...) n'est pas là, cela ne sert à rien de poursuivre ».

Un manager

« Avant, quand on rentrait dans une entreprise, on se faisait tout petit, on observait ce qui se passait, et on faisait comme les autres. Maintenant, ce n'est plus pareil : les collaborateurs veulent tout juger par eux-mêmes et vérifier que les choix qu'on fait ou les décisions qu'on prend sont fondées... »

Un professionnel des RH

« Quelque part, tant mieux si les salariés qui ne s'y retrouvent pas dans l'entreprise ont le courage de partir. Je préfère gérer ça, plutôt que de garder des personnes qui sont en permanence dans la critique, n'apporte aucune solution, et sont, 10 ans après, toujours aigris dans l'entreprise ».

Parole d'experts

« Crise ou pas... il est surprenant de constater qu'aujourd'hui le salarié se sent autant décisionnaire que l'employeur... d'autant plus pour les Y qui ne pensent que le travail, ce n'est pas uniquement gagner de l'argent mais aussi être satisfait de ce que l'on vit. La génération zapping vit sa vie à travers des écrans, chez elle comme au travail... et quand elle s'ennuie ou se déplaît... change d'image et recommence. La seule inquiétude serait une somme d'expériences non capitalisées où le Y pourrait s'y perdre. A nous de les aider à mieux gérer ces mouvements... d'autant qu'ils sont aussi la génération qui changera au moins une fois de métier dans sa vie professionnelle... vie qui s'annonce de plus en plus longue ! ».

Christine VANNIER - Directrice des Services - Chambre de Métiers et de l'Artisanat 41



...P comme Période d'essai



Voix du sociologue pour voie médiane

Un dirigeant d'une soixantaine d'années s'avance devant son comité de direction et susurre d'un ton inquiet : « à quoi reconnaît-on un jeune cadre dans notre entreprise ? Au fait qu'il « vote » avec ses pieds et peut quitter (avec ses pieds) l'entreprise de lui-même et rapidement. Il va falloir revoir nos méthodes de fidélisation ». L'entreprise, pour une partie de ces jeunes appelés à devenir cadre

rapidement (et non pour l'ensemble de la génération) serait donc un lieu d'investissement perçu comme temporaire, un « support » d'employabilité et de souci constant de formation. Comment l'expliquer ? D'abord par le fait que la mobilité géographique, professionnelle et même familiale semble avoir été intériorisée par ces jeunes. Pour progresser existe une injonction à être mobile et qui conduit à connaître plusieurs employeurs au cours de sa carrière. Ensuite peut-être par le fait que pour la génération « Y », l'entreprise est aussi le lieu de graves dérives. Rappelons-nous la saga Enron et les faillites autour de Bernard Madoff... Si cette génération « vote avec ses pieds » si les choses vont mal, c'est-à-dire qu'elle quitte l'employeur sans forcément en préciser les raisons, c'est à l'employeur de faire le travail de collecte des données après le départ (à s'obliger à le faire) et donc de s'interroger sur le pourquoi d'une démission subie d'un bon élément pourtant ! Cela débute dès la période d'essai... Personne ne peut diriger le vent mais on peut toujours apprendre à ajuster les voiles (en ouvrant le dialogue, en fixant, par exemple, dès la période d'essai, des objectifs réalistes, ambitieux et atteignables et en évoquant, dès les premiers jours le programme de développement personnel qui sera proposé plus tard).



www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Bien des entreprises encore ne prennent pas le soin d'accueillir leurs nouveaux collaborateurs. Moins le niveau hiérarchique du collaborateur est élevé, du reste, et plus cette réalité est importante. Sans parler du statut d'intérimaire, qui classe d'office l'intégration au rang du strict « minimum sécurité », parfois complété d'un méritant « livret d'accueil », mais bien souvent ignoré d'un point de vue relationnel, managérial et culturel. L'intégration n'est pas que l'affaire « d'un jour » : c'est un **processus, avec des étapes et des outils, où plusieurs acteurs** ont un rôle précis à jouer : manager, collègue et RH. Entretien d'accueil, découverte de l'entreprise (avec auto-responsabilisation du nouveau collaborateur pour rencontrer ses collègues), suivi d'intégration (à intervalle régulier), rapport d'étonnement (10 surprises et 3 coups de baguette magique ?). Autant d'outils à conjuguer pour que ce nouveau collaborateur, souvent recruté avec effort, apporte toute sa valeur ajoutée à l'entreprise.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

François PICHULT et Jean NIZET, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Le Seuil, 2013.

Le « direct » du coach

Quand quelqu'un quitte ton entreprise, aies le courage de lui poser la question des « 5 pourquoi » : cela te permettra de ne pas t'arrêter à des raisons de surface et tu regarderas ce qui te concerne.

Q comme **Quadragénaire**

Les «jeunes» veulent-ils prendre la place des quadras ?

Conversation « chat » sur les réseaux sociaux de l'entreprise Durand, entre Kevin et Charlotte...

- « De tte façon, Patrick, c'est un Q ! »
- « Un faux-Q tu veux dire ? ☺ »
- « LOL - Un Quadra ! C pire. Un vrai Q, lui ! »
- « Un ancien jeune ou un bientôt vieux ? »
- « C'est ça ! Les 2 en même temps »
- « Ou pas ! Trop vieux pour comprendre et trop jeune pour partir. XD »
- « N'empêche, au CODIR, YA KE des Q ! »
- « Ben oui : tous dans le même moule ; au moins ils se comprennent entre eux ! »
- « LOL. Ils contrôlent tout ! »
- « Et pas seulement le pouvoir... Sont toujours à nous surveiller ! »
- « C vrai. Aucune confiance ! T'as vu comme on est bridé ? »
- « Et... il fait koi ton Patrick ? »
- « Informaticien réseau... »
- « Tu veux dire ke... »
- « Oups... Oui, il peut lire notre chat... »
- « LOL. Pourvu que ce soit un faux Q quand même !
Ciao ! »



Regards croisés

Un jeune

« On sent bien parfois qu'on saurait prendre des responsabilités, mais que... tout simplement les postes sont déjà occupés par la génération d'avant. On a l'impression de ronger un peu notre frein quand même... ».

Un manager

« Personnellement, je ne vois pas de problèmes particuliers entre la génération des quadra et les jeunes d'aujourd'hui. Si les quadra ont aujourd'hui les postes clés dans les Comités de Direction, c'est aussi parce qu'ils sont en pleine force de l'âge, avec l'expérience et la maturité. Chacun son tour.. »

Un professionnel des RH

«Faut pas oublier que la majorité des changements opérés dans les entreprises, c'est quand même les quadra qui les ont menés. Génération de transition sans doute. Le principe de la diversité (et pas seulement des âges !) est de toutes les façons à réaffirmer dans la constitution des Comités de Direction »

Parole d'experts

« Les quadragénaires ont, certes acquis maturité et compétences, mais beaucoup sont dans un contexte à haute pression et donc potentiellement stressés. Certains peuvent alors se crispier et se montrer sans pitié au nom de l'objectivité et de la rentabilité. Je les crois même capables de s'approprier quelques bonnes idées ! Le défi du quadragénaire, au cœur des enjeux de l'intergénérationnel, sera sans nul doute de savoir rester intégré à l'équipe, de développer les tâches, de partager les gratifications et pourquoi pas de prendre un rôle de tuteur voire de mentor en faveur d'un jeune ».



Sylvia Sanchez, Directrice Maison de l'Emploi du Blaisois

...Q comme Quadragénaire



Voix du sociologue pour voie médiane

Et si le regard que l'on porte sur nos suivants était toujours marqué par le sceau de l'altérité et même de l'étrangeté ? Par Génération « X », D. COPLAND avait esquissé, il y a plus de vingt ans, sur le continent nord-américain, le portrait de quadragénaires en décalage avec leurs aînés. Déjà ! En France, pour ces quadragénaires, on utilise l'expression de

« génération sacrifiée » parce que ces personnes sont entrées sur le marché du travail dans les années quatre-vingt dix et ont fait face (déjà) à un contexte difficile en matière d'accès à l'emploi. Ils ont travaillé dur pour réussir. Les réseaux de relations (déjà) sont la meilleure arme pour affronter un monde en métamorphose et plein d'inquiétudes : Amoco Cadiz, Tchernobyl, Guerre du Golfe, pandémies, SIDA... C'est le temps de la remise en cause des grands systèmes porteurs de sens (armée, école, église, entreprise...), d'un monde coupé en deux blocs (est-ouest) et la vérité ne vient jamais ni d'un coup, ni d'en haut. Génération du transfrontalier, de la diversité des identités migrantes, plurielles, des diasporas, des premières communautés virtuelles sur le net... les solidarités de proximité (la bande, la tribu, les collègues de travail immédiats quand on les garde...) permettent de trouver un point fixe dans un monde devenu « multipolaire ». www.philippepierre.com



Les outils du RH Les outils du Manager



« **Les hauts potentiels ont-ils un âge ?** » L'impertinence de la question n'appelle qu'une seule réponse, alors que les entreprises réservent parfois leurs outils de « management des haut potentiel » à une certaine classe d'âge... Pourtant très peu d'outils sont nécessaires ; juste du bon sens, une démarche, donc un processus à mettre en œuvre, ce qui nécessite un pilote. L'identification des hauts potentiels, dans le sens « collaborateur ayant une capacité à assumer des fonctions de Direction », peut être une réponse à cette question du « partage du pouvoir entre générations ». L'objectif de cette approche est autant de permettre le renouvellement de génération des cadres dirigeants que de fidéliser les (jeunes) collaborateurs dont la contribution est la plus importante. Concrètement, il s'agit de mettre en œuvre pour ces collaborateurs un cursus de formation soutenu et de générer des fortes mobilités successives (environ tous les 2 ou 3 ans dans une alternance de postes opérationnels et fonctionnels). Ce qui exige aussi du collaborateur une vraie capacité de remise en cause. Tout cela en prenant soin de ne jamais dire à un collaborateur qu'il est un haut potentiel, et... de le lui faire comprendre quand même...

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Douglas COPLAND, Generation X : Tales for an Accelerated Culture, New York, St. Martin's Press, 1991 (Génération X., Robert Laffont, 1993).

Le « direct » du coach

Plutôt que de calculer la moyenne d'âge de ton entreprise, calcule « l'écart-type d'âge de ton CODIR » et pose toi la question que tu redoutes que je te pose...

T comme Talents

Les « jeunes » ont-ils forcément tous les talents ?

- « - Regardes-moi ça ! Même pas capable de refaire ce que tu m'as montré hier... Pffff... Tu sais, j'y arrive pas... Ces trucs là avec la souris, c'est pas fait pour moi. C'est d'un compliqué.... Et puis c'est même pas logique en plus : tu cherches à arrêter l'ordinateur, et il faut aller dans le menu « démarrer » : tu trouves ça normal, toi ? Mais arrêtes donc de rire comme ça, on dirait que tu te moques de moi ! Non ?! Ben t'es plutôt charitable alors, si pour de vrai tu te moques pas de moi. J'te jure, j'suis tout juste bon à aller me faire recycler moi ! Tiens, c'est ça qu'il faudrait inventer : les concepts du développement durable appliqués aux RH : les vieux, on les jette dans des poubelles spéciales, et hop, ça se recycle ! Comme ça on laisse la place aux jeunes. Non, mais c'est vrai Kevin, j'sais plus rien faire moi... Y a plus besoin de moi ! »
- « - Arrête ton char, Michel ! T'as vachement progressé sur l'ordi et tu sais presque tout faire sur cet écran maintenant. Je continuerai à t'expliquer un truc, et tu verras que tu seras une flèche. Tu sais, j'ai pas de mérite moi, j'suis né avec un clavier dans les mains. Tiens, au fait, tu peux venir m'aider s'te plaît ? J'ai un compte rendu de réunion à rédiger et... mon style grammatical et mon orthographe ne sont pas forcément au top... »



Regards croisés

Un jeune

« Je suis admiratif de tout ce savoir-faire qu'ont certains anciens dans le service ! Ils connaissent le métier, ont tout gardé en mémoire, et c'est impressionnant comme ils retrouvent tout du premier coup ! »

Un manager

« Sur la question des talents, et des acquisitions qu'on peut faire, ce n'est ni une question de diplôme (un peu quand même), ni une question d'âge : c'est d'abord une question d'état d'esprit et de curiosité pour apprendre ! »

Un professionnel des RH

« Les jeunes et les seniors sont souvent bien complémentaires dans leurs approches du travail. C'est souvent que ce type de binôme fonctionne bien sur le terrain, avec un double apprentissage croisés au niveau de leurs savoir-faire respectifs. Une pratique à encourager ! »

Parole d'experts

« L'art du manager est de découvrir le talent de ses collaborateurs, et d'aimer le faire. Cela va au-delà de la pratique : c'est un savoir-être et une certaine manière de faire. Le talent, c'est la perle qui permettra de consolider une démarche nouvelle dans l'entreprise, et mieux encore c'est la pépite qui permettra d'envisager de nouveaux développements. Connaître les compétences périphériques (hors monde professionnel) de vos collaborateurs est aussi une démarche importante qui peut générer une forte dynamique dans votre entreprise pour peu qu'elles puissent y prendre place... »

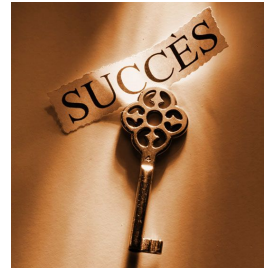
Sylvia Sanchez, Directrice Maison de l'Emploi du Blaisois, membre du COMEX





Voix du sociologue pour voie médiane

Halte aux idées reçues ! Insistons sur l'obligation de relativiser les différences supposées entre les générations. On a retrouvé, paraît-il, une poterie d'argile dans les ruines de Babylone, vieille de plus de 3000 ans, où était inscrit : «cette jeunesse est pourrie depuis le fond du cœur... Les jeunes gens sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront jamais comme la jeunesse d'autrefois. Ceux d'aujourd'hui seront incapables de maintenir notre culture». Cela n'a pas empêché



des générations de travailler ensemble depuis des siècles. Le talent n'a pas d'âge. Le saviez-vous ? Gustave Eiffel avait 57 ans quand, entouré de ses équipes, il acheva, en 26 mois, sa célèbre tour. Il avança pour cela 80 % des frais de construction de sa propre poche ! Rimbaud, de son côté, semble avoir perdu son talent poétique avant 20 ans tandis que François-René de Chateaubriand écrivait ses Mémoires d'outre-tombe à plus de 75 ans et que Claude Lévi-Strauss publiait à plus de 95 ans. Une chose est sûre, si le talent n'a pas d'âge, pour le faire émerger, le reconnaître et le conserver en organisation, il faut le protéger, et donc se demander comment assumer des différences entre les personnes qui travaillent. Lutter contre tous ceux qui préfèrent la règle uniforme à l'enjeu du dialogue et de l'équité. www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ... Cette fameuse GPEC aux syllabes et aux contenus si ésotériques parfois... et qui peut faire peur à certaines petites entreprises. Il n'est rien de plus pourtant que de mettre en œuvre le bon sens pragmatique. Quel serait le général assez fou pour ne pas passer en revue ses troupes, et l'artisan assez inconscient pour ne pas vérifier ses outils ? Il en va de même pour une entreprise : passer en revue les compétences détenues en interne, en vérifier la bonne maîtrise, s'assurer de sa répartition entre les équipes, et prendre des décisions pour maintenir et développer l'expertise. La gestion des talents ne nécessite pas grand-chose de plus. Quand on en voit ensuite les bénéfices en termes de reconnaissance pour les collaborateurs, c'est une invitation à pratiquer la GPEC sans modération.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Edward T. HALL, La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu, Points Seuil, 1992

La question du coach

Si tu veux motiver tes collaborateurs et avoir une équipe performance, identifie leur point fort, talentueux, et renforce-le pour qu'il devienne un point d'excellence.

U comme *Unique*

Les «jeunes» veulent-ils tous être perçus comme des "pièces uniques" ?

« **Asseyez-vous, je vous en prie. Je vais vous expliquer ce que j'attends de vous !** » Monsieur Durand en personne était devant l'ensemble du service RH de son entreprise. Une réunion au sommet, comme certaines circonstances peuvent l'exiger... « C'est très simple : je veux que les gens arrêtent de n'en faire qu'à leur tête. **Alors je veux des règles claires, uniques et justes.** Précisément, vos objectifs sont les suivants :

- . Définir des procédures solides, parce qu'on n'applique jamais les mêmes règles selon que c'est pour Pierre, Paul ou Jacques.
- . Simplifier notre paie, car nous avons des primes dans tous les sens, et si on ne fait rien, il y aura bientôt autant de primes que de bonshommes.
- . Faire respecter les horaires, parce qu'il y en a qui croient vraiment qu'on travaille quand on veut, ici ! Je ne dis pas que cela ne travaille pas, mais... c'est tellement élastique tout ça, que...

« - **Euh... Monsieur ?!** ». La voix venait du fond de la salle. Monsieur Durand fendit du regard les premiers rangs pour venir se poser dans les yeux de Kevin. « Tiens, tiens... Serait-ce donc un p'tit jeune qui me posera la question que j'attendais... ? ». « - Monsieur ?! Euh... ces règles uniques... elles s'appliqueront aussi à l'ensemble des Directeurs... et à vous ? »

« - Tout à fait Kevin ! J'aimerais que vous compreniez bien... « Unique », c'est là le mot clé : je veux une règle unique, pour éviter les jalousies et donner un cadre collectif à l'ensemble des collaborateurs, car nous appartenons à un même groupe. Unique. **Et il faut que ces règles uniques permettent à CHACUN d'être considéré comme UNIQUE !** »



Regards croisés

Un jeune

« Quand les règles sont clairement établies, moi, je préfère. Ça permet d'avoir confiance, que l'on n'est pas spolié ou défavorisé par rapport à quelqu'un d'autre. Cela donne des points de repère et permet d'éviter de se comparer tout le temps ! »

Un manager

« Si je ne fais pas des assouplissements dans la règle, par exemple au niveau des horaires, après c'est compliqué pour avoir du retour de leur part. C'est donnant/donnant. Faut savoir être souple pour qu'ils le soient aussi. Alors la règle unique... »

Un professionnel des RH

« Il y a des enjeux de reconnaissance importants dans cette question. L'équité n'est pas toujours facile à trouver, surtout quand on la confond avec l'égalité... Cela demande une communication bien établie pour que chacun comprenne que la règle unique peut aussi gérer les cas particuliers »

Parole d'experts

« Nous œuvrons tous dans une société en grande mutation économique, technologique et démographique. La comprendre nécessite de prendre en compte de plus en plus de paramètres. Au travail, comme ailleurs, il faut faire avec cette complexité. C'est à l'encadrement, y compris de proximité, de proposer des règles claires et simples pour accueillir de façon bienveillante et durable un jeune collaborateur. En effet, il y a tout à gagner à lui laisser sa place, voir lui faire découvrir en quoi il est unique. Les règles forment un espace clair où il peut faire émerger toute sa personnalité ».

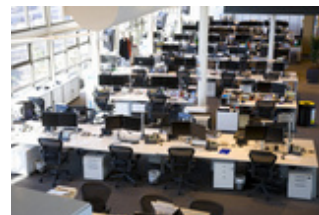
Sylvia Sanchez, Directrice Maison de l'Emploi du Blaisois, membre du COMEX





Voix du sociologue pour voie médiane

オタク (otaku). Génération « otaku » est le nom donné à certains jeunes Japonais qui dévorent bandes dessinées, films d'animation et jeux vidéo que la société nipponne produit. Cette expression pointe également de nouvelles sociabilités, basées sur les réseaux virtuels, mais aussi sur des rencontres physiques scénographiées comme les cosplays (jeux en costumes).



Les personnages sont plus importants que l'histoire et forment une vaste « base de données » que construit chaque otaku en particulier et cette communauté dans son ensemble, une base qui pourrait tenir lieu tout à la fois d'espace public et de culture. Un sociologue japonais, H. AZUMA, insiste sur cette facilité à passer d'un monde à l'autre, de la société à des univers esthétiques et attractifs de fiction. Les grilles de lecture du monde et de la société semblent être principalement acquises sur un mode fictionnel. Le sociologue nous amène à voir étonnamment les groupes d'appartenances comme condition dynamique d'affirmation d'une singularité individuelle. On veut être unique mais inséré dans un collectif. On devrait parler de recherche d'individualité plutôt que d'individualisme et voir les groupes d'appartenances comme condition dynamique d'affirmation de sa singularité : cet être « nomade » choisit ses tribus et ses affinités. » www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Pour répondre à cette nécessité, particulièrement présente pour les jeunes générations, de donner du « sens », de la « cohérence » et de la « transparence » sur les règles en vigueur auprès des salariés de l'entreprise, le « **recueil des Bonnes Pratiques Sociales** » (BPS) est un outil particulièrement efficace. Structuré autour des thèmes majeurs qui régissent la vie collective d'une entreprise (temps de travail, sécurité, rémunération, développement des compétences, amélioration continue, pratiques managériales, ...), il permet de consigner les fondamentaux de la politique RH, d'avoir des règles claires et objectives, et d'outiller les managers dans cet enjeu de communication. Un outil au service de cette nécessité d'être considéré comme unique au sein de règles collectives.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Edward T. HALL, La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu, Points Seuil, 1992

Le « direct » du coach

S'il te prend parfois l'envie de te sentir « unique », souviens-toi que tu n'es pas unique à le souhaiter...

V comme Valeurs

« Nous n'avons pas les mêmes valeurs » ne s'applique-t-il qu'aux « jeunes » ?

Depuis 5 minutes, Monsieur Durand est silencieux... Silencieux... d'un vrai silence. Silence d'observation, silence de réflexion, silence de consternation. Depuis cinq minutes. Cinq vraies minutes. C'est long cinq vraies minutes lorsque que l'on anime son Comité de Direction mensuel. Trois cent secondes de silence intense. Et pas un, pas un de ses collaborateurs pour relever son silence... Si, peut-être... de temps en temps Charlotte qui jette un regard sur Monsieur Durand. Mais ce n'est même pas sûr... ; elle est tellement en prise à la mêlée générale de cette réunion de Direction, elle veut tellement défendre son point de vue au milieu de tous ses pairs, que ses yeux ne font que voir... Ils voient mais ne regardent pas ...

De ce silence salvateur, Monsieur Durand gagne une profonde capacité à observer ce qui se passe ; sans juger. Et il constate avec tristesse que ses collaborateurs, avec ou sans diplômes, jeunes ou anciens, hommes ou femmes, récents ou non dans son entreprise, tous, sans exception, expriment avec brio leur point de vue... et sont sourds, avec autant de brio, aux points de vue des autres. Guerre de pugilat. L'un parlera le plus fort et l'autre pensera qu'il vaut mieux parler le dernier ; l'un trouvera le plus convaincant des arguments, l'autre s'emploiera à démontrer que ces arguments ne tiennent pas ; l'un usera de sa position hiérarchique, l'autre montrera qu'il a l'oreille de Monsieur Durand. Guerre de point de vue. Guerre de position. Guerre d'égo. Guerre des cadres de références, des convictions, des structures mentales, ... Guerre des valeurs.

« Messieurs ! Mesdames ! Dans l'état actuel de nos échanges, je considère cette réunion stérile et je vous invite à prendre une pause. Nous reprendrons dans un quart d'heure, et je vous ferai part d'une observation très personnelle à laquelle je viens de me livrer... Une valeureuse observation... de grande valeur... sur... la valeur de nos valeurs ! »



Regards croisés

Un jeune

« C'est souvent que c'est compliqué de se mettre d'accord ! Je vois bien que parfois ils comprennent pas ce que je leur dis... Et... je ne comprends pas qu'ils ne comprennent pas ! On n'est sûrement pas tous câblés de la même manière, c'est sûr ! ».

Un manager

« Il y a certaines situations où clairement on ne peut pas être d'accord. Ça touche à des questions de valeurs, mais c'est même plus profond que ça ! C'est des questions d'éducation bien souvent ... »

Un professionnel des RH

« Quand on nous dit qu'il faut réduire les effectifs pour faire des économies, je me dis parfois qu'on devrait regarder l'énergie dépensée et donc l'argent gaspillé à ne pas s'écouter et à se mettre des bâtons dans les roues... »

Parole d'experts

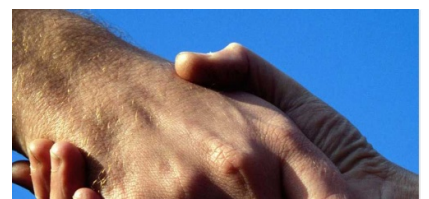
« « Louer, c'est rester libre » nous dit telle publicité, « prenez maintenant et payez dans trois mois » nous propose telle autre, « c'est vous qui fixez les règles » explique une troisième, c'est « sans engagement » promettent beaucoup d'entre elles... « J'attends qu'ils (les jeunes) soient réguliers et loyaux, qu'ils soient engagés au service de l'entreprise » explique pour sa part un recruteur, qui pourrait bien travailler pour l'une de ces enseignes.

Ce qui pose question, c'est bien sûr l'écart de valeurs entre les générations, mais ce qui est peut être plus particulier encore c'est l'écart, parfois fortement contradictoire, entre nos attentes, nos aspirations en tant que consommateur, client ou usager d'une part et nos attentes, nos exigences en tant qu'encadrant ou employeur d'autres part. Et si la génération Y était la produit d'une société Y ? »

Thomas PRIGENT - Directeur de la Mission Locale de Blois



...V comme Valeurs





Voix du sociologue pour voie médiane

Comment, face aux jeunes générations, pouvoir se « casser les os de la tête » et revenir sur ses valeurs, ses évidences, ses préjugés ? Dans les théories de l'apprentissage, on insiste sur le fait que la remémoration de succès obtenus s'avère très précieuse pour réussir à nouveau et entraîner un espace de confiance qui fait changer de regard sur les choses. Un manager sera légitime et ses

« valeurs » acceptées quand il fera apprendre et acceptera la contradiction. Quand il partira à la recherche avec un collaborateur des changements que celui-ci a pu mener à bien dans le passé pour réussir autrement. Sur ce terrain des « valeurs », les jeunes générations attendent la relation managériale comme une démarche de progrès plutôt que la correction d'un défaut. Souvenons-nous que « le sens ne vient pas des messages que transmettent les organisations, mais de l'analyse que les acteurs en font ». Il y a une grande différence, et dans toutes les organisations, entre ce que le discours managérial qui décline la stratégie souhaitée de l'entreprise porte (les valeurs affichées), les structures formelles et apparentes (organigramme, outils de gestion, indicateurs de gestion...) et le vécu des acteurs qui influence la culture (structures profondes) et les jeux réels d'arrangements entre acteurs. Affirmer ses valeurs consiste souvent à créer un espace pour dialoguer et, au final, mieux se « comprendre ».

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Deux petites règles de comportement au sein d'une réunion peuvent radicalement permettre la coopération plutôt que la confrontation. Des règles de bon sens à rappeler au début des réunions ?

- **A la place de dire « mais » dire « et ».** Devant une proposition formulée, cela permet de transformer une « objection » en un « amendement » de sorte que la proposition initiale est enrichie de cet argument nouveau, plutôt que d'être rejetée par celui-ci. C'est un des principes de la Sociocratie.
- **Parler le « je » :** plutôt que de se cacher derrière le « on », ou de s'accuser dans les « tu » qui tuent, affirmer simplement sa conviction dans le « je ». C'est un élément du kit de survie de la relation interpersonnelle, qui devrait être diffusé à tous les collaborateurs !

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Gerard Endenburg - Sociocracy : The Organization of Decision Making – Eburon - 1988

Le « direct » du coach

Quand tu entends un point de vue qui diffère du tien, qu'est-ce que cela provoque en toi ? Avant de réagir, soit au clair sur l'enjeu qui est le tien.

Y comme Y-cologues

Les «jeunes» sont-ils vraiment de « la génération Y » ?

Audrey est abasourdie... Elle est là, au milieu de la salle de formation, seule représentante de la classe d'âge des 20-30 ans de son entreprise, et personne n'a l'air de contester ce que dit le formateur. Personne. Et personne non plus pour se tourner vers elle pour savoir ce qu'elle en pense... « Manager la génération Y »... tel est le titre de cette journée de formation, mais franchement...

Si tout ce que dit le formateur est vrai... faut surtout pas embaucher des jeunes, ils n'ont pas leur place dans l'entreprise ! Les jeunes sont plus facilement absents... « je veux bien, mais... depuis 2 ans que je suis embauchée, j'ai jamais été absente, ni même en retard ! » Les jeunes ont un rapport plus distant au travail... « faudrait que je mesure cette distance quand même... Vu les heures que je fais, je ne me sens pas en retrait, ça non ! En distance émotionnelle peut-être : le travail, c'est pas toute ma vie ! ». Les jeunes sont sans retenues et n'accepte pas les codes sociaux établis... « Bon là..., tout est relatif : moi je dis ce que je pense, c'est tout ! Après, si ça dérange... ». Toujours prêts à critiquer, et jamais à se remettre en cause dans leurs certitudes de jeunes ? « Non, mais alors là pas du tout ! Il dit vraiment n'importe quoi le formateur ! Je ne sais pas pour les autres, mais pour moi, je ne suis pas comme ça ! C'est une certitude ! »

« C'est une certitude... poursuit Audrey... c'est vrai, j'ai peut-être des certitudes de jeunes... Mais... de balancer comme ça des certitudes à propos des jeunes... c'est sûrement pas une bonne idée non plus... Vaut peut-être mieux inviter chacun à quitter ses certitudes pour mieux se comprendre... »



Regards croisés

Un jeune

« Quand on parle de nous en utilisant le mot « génération Y », ça me fait doucement rire. Il y a des tas de choses où je ne me sens pas concerné. D'être enfermé dans des petites cases comme ça, c'est consternant, et ça ne sert à rien »

Un manager

« On voit quand même bien des changements de comportements chez les jeunes d'aujourd'hui ! Ils se permettent de faire des choses qu'on n'aurait jamais osé même penser faire à notre époque ! Après, c'est pas systématique bien sûr »

Un professionnel des RH

« D'enfermer les gens dans des stéréotypes, cela ne permet pas d'avancer. Malheureusement, nous passons beaucoup de temps dans nos relations à enfermer les gens dans ce que l'on croit qu'ils sont... et insuffisamment de temps à être dans une vraie posture de rencontre. C'est sûrement ce qui fait le plus défaut aujourd'hui »

Parole d'experts

« Le terme Y-cologue me fait sourire. Comme si un vieux bouc comme moi pouvait décemment être un expert de notre belle jeunesse au travail ? Si cela passe par une analyse sociologiquement structurée de la diversité d'une classe d'âge en entreprise, d'une connaissance empirique, fruit de mon expérience managériale, et d'une capacité à provoquer avec bienveillance, autrui dans ses certitudes, peut être trouverai-je une quelconque noblesse à ce terme marketo-barbare, qui n'existe que parce qu'à la lettre Y dans cet ABCdaire, on ne savait pas quoi y mettre ! ... ou bien quelque chose comme « Y' a de l'importance à savoir questionner nos propres pratiques de gestion ».



François BUCHOU – Consultant et Coach

...Y comme Y-cologues



Voix du sociologue pour voie médiane

Le succès de la notion de génération Y dans les entreprises tient au constat d'un écart croissant entre les attentes des jeunes de la génération Y et le déclin d'un mode de fonctionnement bureaucratique en entreprise. La « génération Y » a surtout été étudiée dans l'entreprise par des spécialistes en marketing s'intéressant aux comportements des jeunes consommateurs et



l'associant souvent à un « état d'esprit » ou à un supposé partage de valeurs communes, une vision de la vie toute. L'émergence des générations serait ici à lier à de grands événements historiques au nombre desquels les deux guerres mondiales et 1968 et ses trente glorieuses seraient les plus importants. Le lien entre appartenance générationnelle et comportements porte pourtant clairement à controverse. Le grand tort de la plupart de ces enquêtes est de moyenniser les comportements au sein d'une classe d'âge (les « cohortes de naissance » dans le jargon de la démographie), de mésestimer les fortes différences liées à la classe sociale et, au final, le fait crucial que de moindres inégalités entre générations vont souvent avec de profondes inégalités intragénérationnelles (comme les niveaux de revenu ou chances d'accès à de meilleurs diplômés)². Ainsi, par exemple, J. PRALONG soutient que les schèmes de représentation des membres de la « génération Y » sont « moins dépendants de l'appartenance générationnelle que de l'appartenance au groupe des étudiants ou des cadres³ ». L'influence du cadre scolaire et familial serait plus forte que l'effet générationnel et le fait d'être nés au cours de la même période historique. On ne vit pas de la même manière l'avènement d'un chômage de masse et la panne de l'ascenseur social selon sa classe sociale et les ressources offertes dès le plus jeune âge pour y échapper. Cela conduit à tordre le cou à une vision simpliste de la génération Y.

www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



La question de « la génération Y » n'est sans doute qu'un concept marketing bien pensé, qui fait la joie des consultants qui y ont vu là une occasion de prendre plume et micro pour se faire entendre. Effet de mode où chacun y va de sa conviction, permettant l'émergence de quelques Y-cologues de renom... Et ce **Livre Blanc** ne déroge peut-être pas à cette tendance... Fondamentalement pourtant, le grand mérite de cette y-comania est de poser la seule et unique question qui peut apporter une valeur ajoutée dans nos entreprises : celle du « travailler ensemble », difficile, malmenée et pour laquelle, collaborateurs et managers sont parfois démunis. Oser traiter la question du « travailler ensemble » au sein des équipes, quelle que soit la porte d'entrée (celle de la génération Y en est une parmi d'autres) permettra de construire un environnement relationnel plus serein et donc plus propice à la performance des équipes. Ce Livre Blanc, modestement, est un outil pour manager et Direction des Ressources Humaines : pas seulement pour y trouver de bonnes réponses, mais d'abord pour laisser raisonner et résonner des questions qui se veulent ouvertes.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Louis CHAUVEL, *Le Destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Presses universitaires de France, 2002.

Jean PRALONG, « La génération y au travail : un péril jeune ? », Actes du XXème congrès de l'AGRH, Toulouse, septembre 2009.

Le « direct » du coach

Qu'as-tu fait ce mois-ci pour contribuer à améliorer le « travailler ensemble » au sein de ton équipe ?

² : Louis CHAUVEL, *Le Destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Presses universitaires de France, 2002.

³ : Jean PRALONG, « La génération y au travail : un péril jeune ? », *Actes du XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse, septembre 2009.

Z comme **Génération Z**

Et si on était tous le « jeune » de quelqu'un ?

Zizou... Il est des prénoms qui ne trompent pas, et celui-là, rencontré au hasard d'un CV, en fait assurément partie ! Témoin d'un âge où la France rentrait des stades mondiaux avec le crampon des héros, Zizou n'a pas besoin de mettre son année de naissance sur son CV, pour savoir ce en quoi croyaient ses parents à sa naissance... Tout juste 15 ans, il répond docilement (« nonchalamment » dirait Audrey) aux questions de son -peut-être- futur tuteur en entreprise. Il faut dire que Zizou rentre en première année d'apprentissage. Il fait partie de ces rares jeunes qui ont choisi un métier manuel, non pas dépit, mais par choix. Et Audrey mène l'entretien de recrutement... Entretien d'embauche avec Zizou...

Enfin... elle tente de mener l'entretien avec Zizou, mais pour l'instant, c'est avec elle-même qu'elle discute. Tant de choses la bousculent dans sa tête : le piercing et le t-shirt sans manche hautement coloré de Zizou, sa nonchalance, son vocabulaire même ! Il y a des mots qu'elle ne comprend pas et qui lui rappelle vaguement quelques refrains inaudibles de chansons contemporaines... Sans compter que comme il n'articule pas, ce qu'il dit est vraiment difficilement audible. Sympathique au demeurant, un franc sourire et une vraie envie de travailler malgré tout... mais... si c'est ça la jeunesse de demain ? Je n'ai que 6 ans de plus que lui, et pourtant j'ai l'impression qu'un monde nous sépare... Pourrions-nous vraiment travailler ensemble ? Vais-je pouvoir dépasser mes préjugés ?

« Qu'est-ce qui pourra me permettre d'avoir confiance pour travailler avec vous, mon cher Zizou ? ». La réponse ne se fait pas attendre. Une réponse qu'Audrey aurait pu faire il y a quelques temps. Ces réponses communes qui témoignent que malgré les différences, on est fait de la même pâte humaine : « Mais... il n'y a que vous qui pouvez décider, ou non, de me faire confiance... »



Regards croisés

Un jeune

« Bon c'est vrai, j'ai l'impression de parler un peu en « dinosaure », mais les jeunes, je veux dire les vraiment jeunes, entre 16 et 18 ans, on a l'impression qu'ils n'ont aucun sens de la réalité. Dans leur monde... »

Un manager

« C'est décourageant : on n'arrive pas à recruter d'apprentis dans nos métiers, pourtant techniques, où il y a un savoir-faire, du boulot et des conditions de travail nettement améliorées ! Les sections d'apprentissage ferment faute d'avoir des élèves ! »

Un professionnel des RH

« Dans notre entreprise, nous prônons l'accueil de stagiaire école, même pour des périodes de courte durée. C'est pas toujours évident de se rendre disponible pour eux, mais nous pensons que c'est important. D'abord pour eux, mais même pour nous, pour être en contact avec cette génération qui sera au travail dans quelques années »

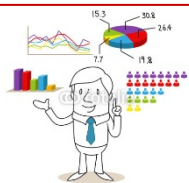
Parole d'experts

« Concrètement, pour les moins de 20 ans, les données factuelles sont rares, tandis que la prose fleurit. Ceux qui les côtoient dans l'enseignement en parlent avec une palette de couleurs variés. Enfant & adultes « 3.0 » (énième néologisme), quels comportements produira leur hyper-connexion ? une authentique quête de sens comme le disent certains ? un goût prononcé pour l'autonomie, fruit de leur culture web -discussion & négociation- (observez donc leurs comportements sur les réseaux sociaux), selon d'autres ? j'ai tenté d'obtenir une lecture critique de mon propos par ma fille de 16 ans, qui a commencé à négocier ; comme ... une ado.

François BUCHOU, Consultant & Coach

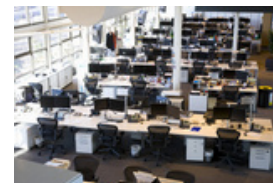


...Z comme Génération Z



Voix du sociologue pour voie médiane

Un « péril jeune » ? Dans toute société, les futures générations sont l'expression profonde des « périls » qui nous attendent et de la responsabilité qui est nôtre de fonder espoirs et succès communs. Or, au final, qu'est-ce que « faire génération »⁴ ? C'est d'abord, dans des



moments de fragilité spécifique marquant la transition de l'enfance à l'adolescence des événements sociaux, politiques ou culturels particuliers qui provoquent des mouvements massifs susceptibles de marquer profondément la génération, même auprès de ses membres qui auraient été les plus éloignés de ces événements. Une jeune recrue confrontée aux difficultés de l'intégration dans l'entreprise et aux dissonances entre ses cadres de référence et les exigences de l'action va trouver ou pas dans les contextes de travail, grâce à ses collègues, des idées capables de dépasser ses difficultés. C'est ainsi que les schémas des jeunes ingénieurs de la « génération Y » convergent davantage vers ceux de leurs aînés que vers ceux de leurs âges et ouvriers⁵. Apprendre une langue étrangère une fois passé un certain âge, se réinventer une trajectoire sociale une fois passé l'âge d'une trentaine d'années, voire bien avant, relève de l'exception. Les pratiques de lecture d'une génération ne changent guère une fois qu'elle est entrée dans la vie adulte. Il est préférable d'avoir vingt ans en 1968 lorsque le taux de chômage dans les deux ans de la sortie des études est de 4 %, qu'en 1994 où ce taux culmine à 33 %. Aujourd'hui, 25 % des jeunes [actifs] de moins de 25 ans sont au chômage. Le mouvement Génération précaire estime le nombre de stagiaires entre 1,2 et 1,5 million. Ils étaient 600 000 en 2006. S'il y a bien une signification à la notion de génération, c'est celle du poids de la socialisation, des connaissances que les générations passées ont construites dans la confrontation aux mêmes difficultés. Au final, la difficulté des plus jeunes participe toujours d'un choix collectif des aînés qui se fait ou pas. Rappelons, face à nos responsabilités et à la génération dite « Z » qui arrive, que « les parents de la génération née en 1945, parce qu'ils sont nés en moyenne autour de 1910-1915 », ont connu « un quart d'orphelins précoces, un quart d'enfants d'invalides, une jeunesse dans la crise de l'entre-deux guerres, puis la seconde guerre mondiale. La reprise des Trente glorieuses (1945-1975) les attend, mais ils ont déjà 36 ans lorsque le système de retraite est créé, exigeant d'eux 35 années de cotisations pour une retraite pleine, un contrat pour eux inaccessible : pour la majorité, ce fut une vieillesse misérable dans une société de jeunes riches »⁶. Le sort des cadets est un symptôme important pour comprendre une société en métamorphose⁷. www.philippepierre.com

Les outils du RH Les outils du Manager



Au-delà des pratiques d'accueil de stagiaire-école ou d'apprentis, hautement recommandées pour préparer ces univers à se rencontrer et à travailler ensemble, il appartient aujourd'hui plus que jamais aux entreprises de s'inscrire dans des actions renforçant cette dynamique : participation et témoignages de professionnels aux forum d'orientation dans les écoles, journées « portes-ouvertes » d'entreprise en faveur des collégiens, disponibilité des tuteurs pour se rendre dans les centre d'apprentissage, participation à des jury d'examens, enseignement en école par des professionnels de l'entreprise, rencontre « professeurs-managers », etc. C'est au prix de ces microcontacts que la capacité de collaborer demain ensemble s'envisagera plus sereinement.

www.centre-rh.fr (par Thierry LEMOINE)

Pour aller plus loin...

Louis CHAUVEL, « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social », Revue de l'OFCE, 2006, n° 96.

Dominique MARTIN, Jean-Luc METZGER et Philippe PIERRE, Les métamorphoses du monde, Le Seuil, 2003.

Le « direct » du coach

Dans ton emploi du temps professionnel, combien d'heures par an es-tu au contact des moins de 20 ans ?

⁴ : Louis CHAUVEL, Le Destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle, Presses universitaires de France, 2002.

⁵ : Jean PRALONG, « La génération y au travail : un péril jeune ? », Actes du XXème congrès de l'AGR, Toulouse, septembre 2009.

⁶ : Louis CHAUVEL, « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social », Revue de l'OFCE, 2006, n° 96.

⁷ : Dominique MARTIN, Jean-Luc METZGER et Philippe PIERRE, Les métamorphoses du monde, Le Seuil, 2003.