

Génération Y et Entreprise 2.0 ...

« Quelle époque épique ... »

Pour la première fois de son histoire, l'entreprise voit coexister quatre générations qu'il faut gérer pour produire collectivement dans un environnement complexe.

La génération Y habite un village planétaire ...

Les nouvelles technologies participatives sont à l'origine d'une révolution dans la gestion des savoirs, des relations et des modes d'expression des acteurs, qui a initié une révolution sociale...

Elles ont également eu un impact sur les nouvelles générations qui veulent travailler différemment et recherchent de nouveaux modèles et de nouvelles organisations pour que leur talent s'y développe et s'épanouisse en créant de la valeur.

Il est rare de passer un jour sans que les revues professionnelles n'ouvrent leurs pages management à ce sujet ou bien que votre mail ne se charge d'un courrier mentionnant ces vocables « entreprise 2.0 » et « génération Y ». Pourquoi les associer dans la réflexion? Parce qu'à notre sens ces variables peuvent interagir voire se potentialiser réciproquement.

Modifications technologiques et environnementales créent un contexte qui entre en résonance avec le développement de la personnalité.

Aux générations avides de consommer, voilà que fait suite une génération élevée dans la « bulle » de la toute-puissance. L'enfant-roi, vénéré par des parents « Doltoisés », grandit dans un village planétaire¹, un environnement où le monde est son jardin. Tout est à sa portée : accès direct aux pulsations de la planète, aux sources de connaissances les plus diverses, tout est immédiateté.

Je communique avec tout le monde et n'importe qui, j'ai mille amis... C'est un environnement qui n'est pas fait pour réduire ce sentiment de toute-puissance. Parfois même le voici en quelque sorte objectivé : à quinze ans, je peux être le chef respecté d'une armée de quinze mille hommes à travers le monde qui font confiance à ma stratégie.

Les adeptes des jeux en ligne connaissent ce phénomène, il n'est pas rare. Pourtant c'est un destin tout à fait impossible il y a peu.

Puissance, immédiateté mais aussi transversalité... Besoin de se faire connaître, reconnaître en donnant de soi... La mise en ligne de contenus sous toutes formes et notamment les blogs appartient à cette époque sinon à cette génération. Les réseaux et le web collaboratif sont sa marque de fabrique.

Le conflit classique des générations, jusqu'alors feutré dans les entreprises, apparaît maintenant comme exacerbé.

Ces caractéristiques peuvent aussi générer des frottements, des insatisfactions voire des difficultés à l'arrivée dans le monde de l'entreprise, la web littérature abonde sur ce sujet.

A ceux des années soixante qui « remplissaient leur devoir à leur place » on succède ceux qui « voulaient réussir » pour voir arriver maintenant ceux qui « veulent réussir leur vie ».

1- L'expression est empruntée à M. McLuhan, The Medium is the Message, 1967... et ce n'étaient que des balbutiements.

Le goût de l'immédiateté rend la génération Y très intolérante à la frustration ...

Ils ne supportent pas l'autorité non légitime, ils attendent une valeur ajoutée forte de leurs responsables... ils réclament l'accès à une information très large et veulent être impliqués dans les décisions d'actions. Ils souhaitent qu'on sollicite leur collaboration et sont aussi plus enclins à travailler efficacement en groupe. Ils s'attendent à de l'autonomie...

Le goût de l'immédiateté génère chez la Génération Y une intolérance à la frustration qui la conduit à privilégier souvent la qualité de vie sur laquelle leurs parents ont si souvent fait l'impasse. Ils ne feront pas de compromission, ils zapperont. Cela explique bien l'arrivée au grand jour des frottements de génération...

S'agit-il seulement de frottement entre générations ou bien cela renvoie-t-il à d'autres réflexions ?

« Nous sommes tous des Whyers » revendiquait justement un auteur dans un billet récent.

Sans doute paroxystiques chez les vrais Y, ces comportements sont plus « contextuels » que « générationnels », les anciens reconnaissent tous un morceau d'eux – mêmes dans certains des comportements décrits. Le multi-tâches, vous l'avez sans doute pratiqué en écoutant la radio pendant que vous essayiez de voir une étape du tour à la télé tout en remplissant une note de frais, bref... on voit aussi que l'âge n'est plus discriminant : sur les blogs le mélange des générations est la règle

autour de l'intérêt pour un sujet.

Leur moindre ancrage dans l'immédiateté rend les « anciens » plus normalisables ou normalisés.

Faut-il tenter de « normaliser » cette nouvelle génération ?

Non, dira le sage, c'est moins une crise de génération qu'une mutation qui s'opère sous nos yeux. Peut-être devrait – on saisir l'influx des Y et en profiter pour revisiter nos modes de fonctionnement d'entreprise.

On voit bien dans quel sens va l'histoire.

Il faudrait donc revoir nos fonctionnements d'entreprise ?

L'environnement fait évoluer les entreprises... elles disposent maintenant et de plus en plus de moyens de partager de l'information, de solliciter l'échange, de faire partager la connaissance. Ce serait pas mal d'en profiter.

On nous présente chaque jour des outils plus faciles et plus performant pour nous permettre ce brassage. Mais les outils resteront des peignes pour les chauves si les mentalités n'évoluent pas.

Ce qui est en question est en réalité le développement de l'intelligence collective² dans nos organisations. Elle existe dans les fonctionnements externes du web collaboratif (qu'on

2- *“Intelligence collective”*: dynamique d'acteurs se rassemblant autour de finalités partagées, rendue possible par une mutation culturelle et la maîtrise des nouvelles technologies de communication.

Il ne faut pas vouloir transformer les hommes ... il faut changer l'entreprise

“La logique de management doit céder la place à une logique de leadership; pour répondre aux attentes de la génération Y, il faut plus donner envie que donner des ordres.”

soit jeune ou non) – Lorsque je ne sais pas comment démonter le carburateur de ma tondeuse à gazon, je sais que je trouverai la réponse très rapidement sur l'un ou l'autre forum.

Nos organisations pourraient-elles fonctionner sur ce mode où les individus mettent au service de la collectivité leurs connaissances, leurs expériences leurs compétences ? Les technocrates nous diront que les outils sont là... nous répondons : les mentalités ne sont pas encore au rendez-vous.

Les modes de pouvoir, la distribution des rôles, le morcellement des fonctions et des tâches... tout est encore vecteur d'un monde cloisonné.

Avant d'aller plus loin, regardons comment fonctionnent les équipes, comment dans un team, les différents acteurs disposent de la visibilité et de l'information, comment ils échangent éventuellement sur les positions à prendre, sur des décisions quotidiennes.

Combien de fois ne trouve-t-on pas là les plus fortes résistances, la peur de perdre du pouvoir si on partage l'information ou si on ouvre les décisions simples. Tant de choses pourraient se mettre en autorégulation au niveau des équipes et on s'y refuse.

Au-delà de l'équipe, lorsqu'on en vient à chercher la transversalité, le partage des bonnes pratiques ou des

compétences fût-ce entre pairs, on se rend compte de la difficulté qu'éprouvent de nombreuses personnes à «dévoiler» leurs connaissances ou leur savoir-faire. Tous réagissent comme les «petits chefs» évoqués plus haut.

Cela nous indique qu'autant il est nécessaire de revisiter le management, autant faire évoluer l'ensemble des acteurs sera indispensable.

Arriver à une autre lecture de la fonction de management.

Graduellement, en travaillant avec des organisations très hiérarchisées, nous devons créer des environnements qui permettent de passer de la délégation (relation dans laquelle l'autorité est toujours dans les mains du manager) à la subsidiarité dans laquelle le pouvoir émerge de l'action des opérateurs. A partir d'une vision partagée, le responsable prend peu à peu une fonction de ressource, il arbitre plus qu'il ne commande.

En devenant porteur de sens, en faisant « réfléchir » il amène chacun à s'extraire d'un mode de pensée d'exécutant pour prendre de la hauteur et passer ainsi d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité.

Une fois lancée, cette dynamique ne s'arrête plus, elle est « robuste ». Il faut, comme lorsqu'on apprend à nager, permettre de lâcher la perche salvatrice de plus en plus franchement...

Dépasser l'enjeu du pouvoir, un sacré pari ...

les partenaires se faisant mutuellement confiance. Une fois le mécanisme acquis, il ne se perd plus !

Parmi les fonctions managériales, l'articulation avec le terrain est capitale.

Dans la mise en place de ces dynamiques, tous les niveaux de l'organisation sont mis en jeu, il est cependant une relation qu'il faudra particulièrement accompagner dans son évolution, c'est celle de la maîtrise de proximité avec ses équipes. C'est probablement là que l'expérience de la subsidiarité est la plus rare et la plus difficile à faire exister réellement.

Notre expérience montre que le premier palier consiste à donner au responsable de proximité une visibilité complète sur les résultats en boucles courtes de son équipe. Il s'agit, ensuite, de l'amener à partager à fréquence très régulière sur les écarts et aléas pour (re)créer la relation de support aux équipiers. Logiquement, ensuite, on peut amener à partager des interrogations et des réflexions de plus en plus importantes sur les écarts, le responsable et les équipiers finissent par se poser les mêmes questions à propos des mêmes problèmes... de là à ouvrir les réflexions sur les solutions, il n'y a qu'un pas.

On aura parcouru l'itinéraire «savoir» «réfléchir», «agir» qui permet de donner le pouvoir et installer réellement la subsidiarité.

En conclusion...

Les remous que provoquent la génération Y entrent en résonance avec une mutation au sein des organisations, elles aussi modelées par leur environnement.

La vague porte une évolution vers plus de sens et plus de responsabilisation, est-elle néfaste ?

Evidemment non, il s'agit de profiter intelligemment de sa puissance; on verra que par réduction des dissonances, on répondra aussi à cette question vitale de son «bien-être» au travail qui préoccupe beaucoup actuellement.

Dans 70 % des cas le mal-être au travail est généré par trois causes : le climat de travail, le manque de soutien managérial et le manque de communication... les Y nous en ont fait prendre conscience et nous indiquent des voies de solution.



34, boulevard de Sébastopol
75004 Paris
tél. +33(0)1 42 77 66 47
www.pmgj.fr