

Empowering the New Gen

Quand l'entreprise devient
un lieu d'épanouissement et d'action
pour la nouvelle génération



Édito

“L’empowerment”, nouveau contrat social de l’entreprise

Plus que jamais, l’humain est la première richesse d’une entreprise. L’ancien salarié, aujourd’hui devenu « collaborateur », contribue au projet collectif, travaillant avec plutôt que pour l’entreprise. Valoriser cet engagement est devenu indispensable pour motiver et fidéliser une équipe.

La génération Z, alors qu’elle fait ses premiers pas dans le monde de l’entreprise, est particulièrement réceptive à cette démarche. Tant que sa contribution a un impact et du sens à ses yeux, elle sera prête à donner le meilleur d’elle-même, aussi longtemps que l’entreprise pourra répondre à ses attentes.

Le potentiel de cette génération est immense, encore faut-il l’accompagner, canaliser son énergie et créer l’environnement propice pour qu’elle génère un maximum d’impact. De nombreuses réponses seront à chercher dans la réorganisation du travail, de la hiérarchie, et du management.

Chez JobTeaser, nous nous sommes donné pour mission d’aider la nouvelle génération à révéler tout son talent, et à s’accomplir dans le monde du travail. Cette ambition, nous la partageons avec vous, et c’est la raison d’être de ce guide : vous permettre de donner à la génération Z toutes les clés pour libérer son potentiel d’action.

Forts de notre écosystème de 2 millions d’étudiants, 60 000 entreprises et 500 écoles et universités en Europe, nous savons que l’impact de “l’empowerment” de la nouvelle génération ira bien au-delà de l’entreprise, et bénéficiera à toute la société.

ADRIEN LEDOUX

CEO de JobTeaser

Sommaire

INTRODUCTION P.5

I INTERVIEW

Matthieu Dardaillon (Ticket for Change) :
"Chacun est doté de talents uniques !" P.7

II 5 démarches pour révéler le potentiel de vos jeunes talents P.9

III INTERVIEW

Mathilde Le Coz (Mazars) : "Cette génération nous
a poussés à nous repenser, nous réinventer" P.13

IV Génération Z et manager : qui manage qui ? P.17

V INTERVIEW

Laura Lesueur (360Learning) : "Il faut donner toutes
les clés à la nouvelle génération pour qu'elle puisse
agir vite et efficacement" P.23

VI Entreprise libérée : jusqu'où s'en inspirer ? P.25

VII INTERVIEW

Marjolaine Grondin (Jam) : "On n'est pas un collectif
de freelances, on est une équipe avec une culture !" P.29

VIII La nouvelle génération d'outils au travail P.31

IX INTERVIEW

Anne Thevenet-Abitbol (Danone) : "Entre générations,
nous avons beaucoup plus de points communs
que de différences" P.33

X Génération Z dans l'entreprise : les indispensables à lire ! P.35

A PROPOS DE JOBTEASER P.39

Introduction

3 jeunes sur 4 comptent sur leur employeur pour les aider à développer les compétences, les connaissances et les expériences qui leur permettront de donner le meilleur d'eux-mêmes en entreprise.¹ Une fois sur le marché du travail, c'est bien l'entreprise qu'ils considèrent comme principal acteur de leur développement professionnel.

Côté employeur, l'enjeu de «l'empowerment» de la nouvelle génération est triple :

- Permettre aux jeunes de devenir vecteurs de changement et d'impact en entreprise
- Se différencier par rapport à la concurrence, dans un contexte de guerre des talents, où plus d'un employeur sur deux déclare avoir des difficultés à recruter²
- Fidéliser les jeunes talents : les collaborateurs qui estiment que l'entreprise contribue à leur développement professionnel seront plus susceptibles d'y rester plus de 5 ans.³

De nombreux experts se sont penchés sur la question, et la plupart des entreprises ont conçu des initiatives qui vont dans ce sens. Certaines ont mis en place des actions qui donnent la parole aux jeunes, ou inventé de nouveaux modèles d'apprentissage et d'échange pour leurs collaborateurs. D'autres ont imaginé de nouvelles façons de travailler, de manager leurs équipes, ou de prendre des décisions collectives...

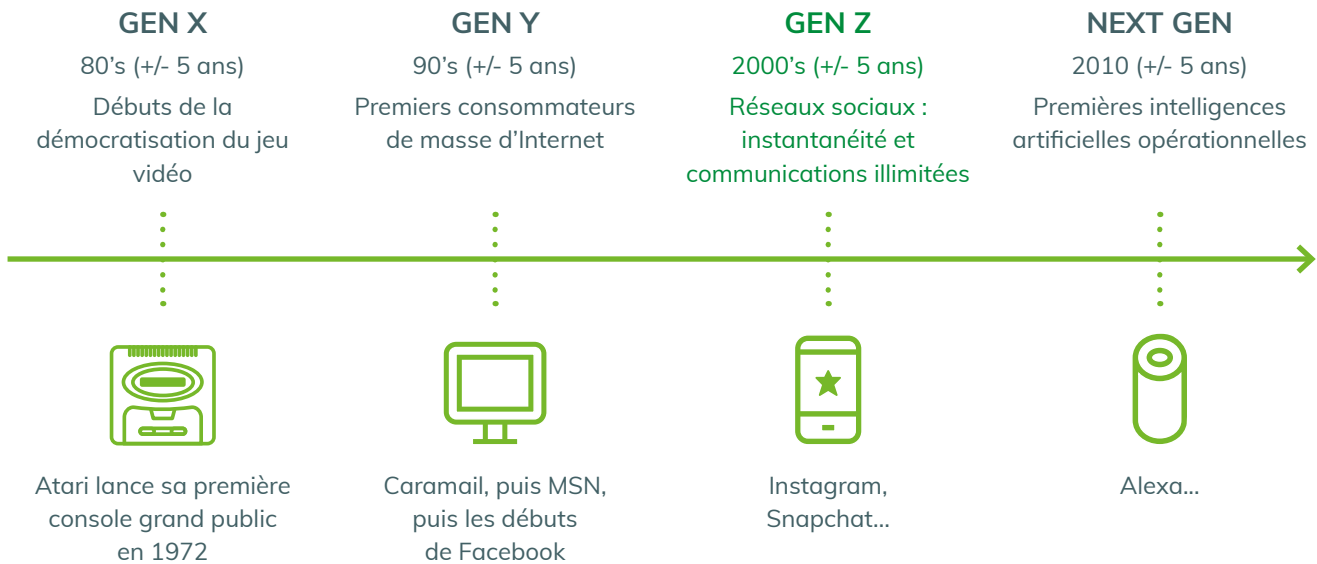
Entre ces pages, retrouvez des pistes de réflexion pour imaginer des actions concrètes qui vous permettront de révéler le potentiel d'impact de vos jeunes collaborateurs, et construire votre relation avec eux sur le long terme.

1. Deloitte Millennial Survey, 2018

2. Bpifrance Le Lab et Rexecode, baromètre « Trésorerie, Investissement et Croissance des PME/TPE », printemps 2018

3. Deloitte Millennial Survey, 2018

Génération Z/Gen Z : qui sont-ils ?



Les gen Z en entreprise

Hyperconnectés

- Revendication de leur «unicité»
- Recherche de l'approbation du groupe
- Accès illimité à l'information

Réalistes

- Equilibre et bien-être personnel
- Conscients des enjeux sociaux et environnementaux



Atouts

- Mobilité internationale
- Multi-tâches
- Fonctionnement en réseau
- Rapidité de pensée et d'action
- Soif d'entreprendre
- Sens des valeurs

Faiblesses

- Impatience et exigence
- Dispersion
- Défiance vis-à-vis de la hiérarchie

Interview

MATTHIEU DARDAILLON
(TICKET FOR CHANGE)

" Chacun est doté de talents uniques ! "



SON JOB

Révéler les talents des gens et les mettre au service de causes sociétales

SON INSPIRATION

Le Jagriti Yatra, un tour de l'Inde à la rencontre des innovateurs sociaux

CE QU'IL VOULAIT FAIRE QUAND IL ÉTAIT PETIT

Footballeur, pour faire la différence ; ou médecin, pour aider les gens

SON DERNIER LIVRE

« Activez vos talents, ils peuvent changer le monde ! »

Porté depuis toujours par la volonté d'avoir un impact, Matthieu Dardailon a fondé Ticket for Change, une école nouvelle génération dédiée à l'activation des talents pour contribuer à résoudre nos grands problèmes sociaux et environnementaux.

Convaincu par le potentiel de l'entrepreneuriat social pour transformer le monde de demain, Matthieu Dardailon revient sur son projet Ticket for Change, ses motivations mais aussi sur l'impact de la nouvelle génération dans notre société.

La nouvelle génération est portée par le besoin d'avoir un impact. Comment répondre à ce besoin ?

Effectivement, les nouvelles générations expriment de nouvelles aspirations par rapport à leur travail. Lorsque l'on demande aux étudiants des grandes écoles ce qui les rendrait « fiers » de leur vie professionnelle, ils répondent à 97% « avoir été utile, avoir apporté des changements à la société »... bien devant « avoir gagné beaucoup d'argent » (53%).¹ Mais aussi, et c'est lié, les jeunes ont de nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise : d'après une étude de Deloitte, la majorité des jeunes pense que les entreprises ont un rôle à jouer dans la société.²

D'ailleurs, je crois que cette quête de sens n'est pas seulement un phénomène générationnel - qui ne toucherait que les jeunes - mais un phénomène de société, qui touche

plus ou moins toutes les générations actuelles.

Pour répondre à ces nouvelles attentes, les entreprises doivent mettre le sens, l'impact positif, l'humain au cœur de leur raison d'être, de leur mission, et de leur stratégie. Elles doivent clarifier quelle est leur mission pour le monde, au-delà de faire de l'argent. Attention : ceci n'est pas un exercice de communication ! Cette raison d'être doit être au cœur des choix stratégiques, guider le quotidien de l'entreprise, et non en périphérie des activités.

Ma conviction est que les entreprises qui incarneront des vrais projets pour le monde, porteurs de sens, authentiques et cohérents, attireront les meilleurs talents ; celles qui n'offriront comme ambition que celle de « générer le plus de profit, le plus vite possible » se videront de leurs talents.

1. « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi. Et si l'Economie Sociale et Solidaire était une solution ? », Ipsos pour la Conférence des Grandes écoles et le BCG, 2016

2. Deloitte Millennial Survey, 2017

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent «activer leurs talents» ?

D'abord, aider leurs collaborateurs à identifier leurs propres talents ! Chacun est doté de talents uniques. Nous avons tous au moins un domaine dans lequel nous pouvons faire une grande différence. Comme je le décris dans mon dernier livre, trouver ce qui nous rend singulier requiert un vrai cheminement, qui demande du temps. Les entreprises peuvent créer le cadre pour encourager leurs collaborateurs à identifier leurs talents : mettre en place des programmes dédiés, valoriser les talents autant que les compétences, faire du feedback positif...

Ensuite, une fois identifiés, les entreprises ont un rôle à jouer pour permettre à ces talents d'éclorre, pour créer le cadre à leur expression : imaginer des évolutions de missions en fonction des talents, encourager l'intrapreneuriat et la prise d'initiative...

Enfin, valoriser tous les talents.

Les talents sont la première ressource des entreprises. Malheureusement, pour de nombreuses raisons (désengagement, manque de reconnaissance, manque d'autonomie, perte de sens, souffrance éthique...), elles passent trop souvent à côté de leur plein potentiel. Créer une vraie culture autour des talents et de l'engagement peut leur permettre d'activer leurs talents.

Quels sont les moyens de permettre aux jeunes talents de s'investir au sein de l'entreprise ?

Je pense que le plus fort potentiel réside dans le fait de laisser la possibilité aux jeunes de porter des projets. C'est en les laissant s'exprimer - par l'action - qu'ils peuvent le plus faire la différence et s'engager au sein de l'entreprise : nous en avons été le témoin dans plusieurs programmes que nous avons lancés avec Corporate for Change, notamment la Petite Fabrique chez Orange France ou

AXA for Change chez AXA France.

Donner le pouvoir aux jeunes, c'est une belle promesse mais où sont les limites de cette démarche ?

Comme dans toute démarche, il faut bien sûr anticiper pour limiter les écueils. Le principal me semble-t-il serait de faire du «jeunisme», de tout attendre des jeunes.

La force est dans l'intergénérationnel. Miser sur les talents, l'audace et l'énergie des plus jeunes, associés à l'expérience, l'expertise et les connaissances des plus expérimentés.

Il faut aussi être conscient que cela demande des moyens, du temps, une ambition claire portée dans la durée.

Complétez la phrase : «Les jeunes auront pris le pouvoir en entreprise quand....»

... on les laissera pleinement exprimer leurs talents pour adapter les entreprises aux enjeux du monde de demain !

“ Les entreprises aujourd’hui ont besoin de se réinventer, d’innover, d’opérer des pivots stratégiques dans un monde qui bouge de plus en plus vite. Elles requièrent d’identifier et faire grandir des talents qui vont faire bouger les lignes - qui peuvent être utopistes, rebelles, désobéissants, et donc pas forcément les « hauts potentiels » qu’elles ont l’habitude de repérer. „



5 démarches pour révéler le potentiel de vos jeunes talents



En stage ou fraîchement embauchée, la nouvelle génération arrive en entreprise avec son lot d'exigences : reconnaissance, confiance, autonomie, impact, apprentissage. On la dit plus difficile à retenir que les générations précédentes, mais elle peut aussi être plus efficace et innovante lorsqu'elle est accompagnée et engagée.

Nous vous présentons ici 5 démarches concrètes qui peuvent tout à fait s'inscrire dans une stratégie d'engagement des jeunes collaborateurs.

1

Le « reverse mentoring » : un échange gagnant-gagnant

La pratique du reverse mentoring, ou tutorat inversé, a conquis de nombreuses entreprises. Depuis que des cadres dirigeants d'organisations prestigieuses comme Orange, Danone, Accenture, Engie ou IBM ont choisi de se faire former par des juniors – généralement sur des thématiques numériques – la pratique a acquis ses lettres de noblesse. En 1999, c'est General Electric qui avait ouvert le bal, lorsque Jack Welch, alors Président, avait demandé à 500 de ses cadres supérieurs de se mettre en binôme avec un collaborateur plus jeune pour apprendre à se servir d'Internet. En 2013, chaque membre du Comex d'Orange a été associé à un jeune embauché pour une initiation aux réseaux sociaux. Axa a poussé l'exercice jusqu'à attribuer des jeunes mentors à 1 000 de ses managers.

L'intérêt de la formule ? Pour le cadre, il y a davantage que le simple apprentissage de techniques numériques. L'échange crée des ponts intergénérationnels permettant d'apprendre sur les façons de fonctionner des jeunes et leurs motivations, d'autant plus importants que ces cadres managent la nouvelle génération dans leur travail, en-dehors du reverse mentoring.

Du côté du jeune mentor, il acquiert une expérience de formateur et valorise ses connaissances et compétences, idéal pour gagner en confiance et en autonomie. Il a également l'opportunité de tisser des liens privilégiés avec des cadres dirigeants... Un possible accélérateur de carrière ?

Si le concept du reverse mentoring est né dans les grandes entreprises, il se duplique et s'adapte volontiers à tous les types de structures.

QUELQUES CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Des participants volontaires : la démarche réussira d'autant mieux s'ils sont associés et demandeurs.
- Des objectifs et un cadre précis.
- Une courte formation des jeunes mentors en matière de techniques pédagogiques.
- Les séances de formation seront plus efficaces si elles sont courtes, de 30 minutes à 1h, et régulières, 1 à 2 fois par mois.

2

Un Codir de l'ombre pour éclairer l'avenir

Beaucoup de grandes entreprises ont mis en place un « shadow comex » composé de jeunes des générations Y et Z. De quoi s'agit-il ? À l'image du « shadow cabinet » de l'opposition britannique, ce « comité exécutif de l'ombre » réunit des jeunes talents autour des enjeux de développement de l'entreprise. Havas, Leroy Merlin, Accor, Pernod Ricard, Adecco, Eiffage... Tous ont mis en place une initiative de ce type, et ont constaté des résultats significatifs ! Chez Adecco par exemple, le shadow comex a permis d'orienter les investissements vers l'automatisation des tâches administratives.¹

Pourquoi ne pas imaginer la même chose dans une PME ? Un « Codir jeunes », formé soit de volontaires soit de tous les moins de 25 ou 30 ans, pourrait assumer plusieurs fonctions :

- Apporter un éclairage critique et constructif aux décisions de la direction, en envisageant les conditions de réussite des projets, les implications en matière de technologies à choisir, l'impact éventuel sur la cible « jeunes »...
- Proposer des projets innovants pour disrupter l'offre de l'entreprise, améliorer la qualité de vie au travail, développer la productivité...
- Mobiliser et valoriser l'expertise des jeunes collaborateurs, dans une optique de fidélisation et d'optimisation de la marque employeur.

Il reste à inventer un mode de fonctionnement : réunion systématique en parallèle du Codir ou agenda propre, formalisation dans l'organigramme ou maintien dans l'informel, réunions de rendu périodiques ou occasionnelles...

QUELQUES CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Une réunion de préfiguration pour associer les jeunes à la définition même du projet.
- Un « shadow CEO » : un jeune manager pourrait constituer le comité en fonction des champs de compétence de chacun...
- ...ou au contraire, un comité sur la base du volontariat coordonné par un jeune collaborateur motivé.
- Le temps consacré au shadow comex devra être véritablement intégré dans les plannings.

1. Shadow comex, ces entreprises qui écoutent leurs jeunes, We Demain, novembre 2018

3

Le « reverse feedback » : valoriser la critique

La parole des gen Z peut parfois surprendre par son aplomb : réagissant vivement à la critique, ils questionnent les décisions et critiquent les choix avec une assurance qui n'est pas toujours perçue comme légitime par leurs aînés et managers.

Pourquoi ne pas canaliser cette parole dans un processus maîtrisé ? C'est ce que propose le « reverse feedback », par lequel les collaborateurs notent et évaluent leur manager. EY a mis en place une procédure de ce type, via une appli qui transmet au DRH des commentaires anonymes de collaborateurs, communiqués ensuite aux managers concernés. Le procédé s'est avéré constructif et adapté.

Le reverse feedback peut se mettre en place de diverses façons, avec toujours le même objectif : co-construire la relation de travail dans un objectif d'optimisation de la performance managériale, d'épanouissement du collaborateur et de fidélisation.

QUELQUES CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Une session collective de formation à l'écoute active en préalable de cette démarche, avec des rappels périodiques.
- Dans une optique one-to-one, des entretiens d'évaluation à double sens peuvent être organisés entre manager et collaborateur.
- Dans une optique globale, une application comme Zest (de la start-up ZestMeUp) peut s'avérer utile pour gérer et stimuler le feedback des collaborateurs.

4

Tous chefs de projet !

La gestion en mode projet répond bien aux attentes de la génération Z, en recherche d'autonomie et de travail collaboratif. Elle présente l'avantage d'aplanir la hiérarchie, au moins dans les limites temporelles et spatiales d'une réalisation précise.

Après la phase d'intégration et deux ou trois projets dans lesquels le jeune collaborateur se voit attribuer une mission, il peut donc être intéressant de lui confier la coordination d'un projet dans son domaine de compétence. Mis en situation de devoir répartir les tâches entre ses collègues – incluant possiblement un supérieur hiérarchique – et d'en assurer le suivi jusqu'au terme du projet, un jeune collaborateur retirera de l'expérience :

- Davantage d'assurance
- Une meilleure acceptation du cadre de l'entreprise et des demandes de la hiérarchie
- Des compétences en coordination de projet
- Une meilleure compréhension des métiers des autres et de la stratégie de l'entreprise
- Un sentiment d'appartenance à l'équipe

QUELQUES CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Des objectifs clairs et précis, des KPIs définis ensemble et des points d'étape réguliers.
- Une responsabilité assumée et connue de toute l'équipe.
- Des référents identifiés pour aiguiller le jeune chef de projet au besoin.

5

L'évaluation en continu : accompagner le flot de l'action

Si l'entretien annuel d'évaluation a longtemps représenté la pierre angulaire du management de la performance individuelle, de plus en plus d'entreprises cherchent à optimiser cette pratique. Certaines entreprises font même l'expérience de le supprimer entièrement : en 2015, c'était le cas de 10% des grandes entreprises américaines.¹

Pour la génération Z, l'évaluation annuelle peut rester pertinente si elle est complétée par du feedback en continu. Les jeunes ont besoin de ces retours, d'échanges, d'étapes pour rester impliqués. Comment formaliser cette pratique ? En 2016, General Electric avait abandonné l'évaluation annuelle au profit d'une évaluation en continu et à double sens via une appli. Vers la même époque, Deloitte mettait en place un système d'évaluation à la fin de chaque projet, à travers un questionnaire tourné vers l'avenir.

Dans une PME, le déploiement d'une appli ou d'un processus lourd n'est pas forcément nécessaire, mais il est important de mettre en œuvre une méthode de façon délibérée et explicite. La fréquence des rendez-vous permet de maintenir le rythme de l'action et de multiplier les occasions de feedback. Toute la difficulté de l'exercice réside dans le fait de faire en sorte que cet accompagnement ne soit pas vécu comme une limite à l'autonomie. Il faut au contraire que chaque étape soit l'occasion de réaffirmer cette autonomie, en reformulant de façon positive les difficultés rencontrées, en co-construisant les solutions, en se positionnant d'abord et avant tout en support.

La posture n'est pas forcément évidente, et une formation du manager peut s'avérer profitable. Il existe d'ailleurs aujourd'hui des formations dédiées au management de la génération Z !

De manière générale, en combinant l'évaluation annuelle avec du feedback en continu, vous montrez à votre jeune collaborateur votre implication pour son parcours au sein de votre entreprise. Kim Scott a exploré dans l'excellent *Radical Candor* l'art et la méthode du feedback en continu : ne pas hésiter ni attendre pour dire ce qui ne va pas, en le formulant de façon positive et constructive ; ne pas différer non plus de dire tout ce qui va, et d'apporter la nécessaire reconnaissance ; savoir recevoir la critique soi-même.

Entamer une réflexion sur la mise en place de ces processus et expériences vous permettra de libérer le potentiel des jeunes, optimiser leur performance au sein de l'entreprise et les engager sur le long terme !

QUELQUES CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Un projet découpé en étapes.
- Un point à la fin de chaque phase pour
 1. évaluer ce qui a été fait
 2. valoriser ce qui a bien fonctionné
 3. envisager les optimisations à faire et les moyens à déployer pour réussir la phase suivante avec encore plus de succès
- Un entretien annuel, pour faire le point avec le collaborateur sur la façon dont il se sent dans l'entreprise, ses projets, les perspectives qu'il peut avoir... La dimension « évaluation » ayant été traitée au fil de l'eau, cette rencontre pourra se concentrer sur le positif et l'avenir, dans la logique de l'entretien professionnel.

1. Article : «Évaluation de la performance : la fin annoncée de l'entretien annuel», Entreprise & Carrières, 2016

Interview

MATHILDE LE COZ
(MAZARS)

" Cette génération nous a poussés à nous repenser, nous réinventer "



SON JOB

Accompagner la transformation de Mazars et mener la stratégie RH du groupe

CE QU'ELLE VOULAIT FAIRE QUAND ELLE ÉTAIT PETITE

Présidente de la République

SON CONSEIL AUX ENTREPRISES

Donnons envie aux jeunes de nous rejoindre !

SON CONSEIL AUX JEUNES

Continuez comme ça d'être décomplexés ! Ca peut agacer, mais au moins ça fait avancer !

Mathilde Le Coz est Directrice Recrutement et Développement des Talents & Innovation RH chez Mazars. Ce géant du conseil mobilise plus de 3800 personnes en France pour répondre aux attentes de clients de tous les secteurs d'activité.

Réinventer l'entreprise sous l'impulsion de la gen Z, favoriser l'innovation salariés et la co-crédation, imaginer et instaurer un management bienveillant... Mathilde nous partage sa feuille de route bien remplie et ses challenges permanents.

En tant que Directrice de l'Innovation RH, quels sont vos principaux chantiers ?

Je peux distinguer 3 grands projets dans mes missions :

- **Accompagner la transformation de l'organisation**

J'interviens sur la conduite du changement sur des sujets qui dépassent la fonction RH. Dans notre business, nous faisons des métiers de « prestation intellectuelle » et de ce fait, notre matière première ce sont les hommes. Mon premier chantier est de transformer notre façon de travailler dans le futur, définir de nouvelles relations interpersonnelles en entreprise et de nouvelles façons de manager.

- **Promouvoir l'innovation salariés**

La transformation de l'organisation ne peut se faire que si nous embarquons un certain nombre de collaborateurs dans cette démarche pour qu'ils en soient acteurs. Le pire scénario serait que les salariés

subissent cette transformation. Pour cela, il est nécessaire de développer un certain nombre d'actions afin de promouvoir l'innovation salariés et le droit à entreprendre.

- **Transformer la fonction RH**

Les nouvelles technologies impactent la fonction RH dans sa globalité : la façon de faire du recrutement, le développement des talents, la formation des salariés ou la gestion administrative. Pour être capable d'accompagner cette transformation, je pense qu'il est nécessaire de transformer la posture des RH afin que cette fonction soit plus orientée sur l'utilisateur, plus dans la co-construction, l'animation, la facilitation.

Quelle est la place de la nouvelle génération dans cette dynamique ?

Chez Mazars, 80% de nos effectifs aujourd'hui sont issus de la génération Y. La moyenne d'âge hors associés est de 29 ans (la moyenne

d'âge des associés est de 49 ans). Et la génération Z est en train d'arriver au sein de notre entreprise. L'effet générationnel, nous l'avons déjà vécu il y a 6 ans. A partir de ce moment-là, nous avons une majorité de collaborateurs issus de la génération Y et nous avons été fortement challengés par ces jeunes talents.

Cette génération nous a poussés à nous repenser, nous réinventer. Ce n'est pas tant leurs attentes qui étaient radicalement différentes de celles de leurs aînés mais ils sont beaucoup moins dans le compromis. Nous avons des collaborateurs plus intransigeants, avec un rapport au temps beaucoup plus court. Ils n'ont pas peur d'affirmer clairement leurs exigences, contrairement à leurs aînés qui n'osaient rien dire.

“ Cette génération décomplexée est venue nous challenger et nous faire prendre conscience que le changement allait devenir permanent. Plutôt que d'attendre la prochaine génération, il est important de devenir agiles et réactifs en permanence. Et nous sommes beaucoup plus sereins avec les générations qui vont arriver. „

Qu'avez-vous mis en place en interne pour que vos collaborateurs adhèrent à la transformation de votre entreprise ?

Nous avons mis en place de nombreux programmes, notamment autour de l'innovation salariés, pour accompagner les collaborateurs

qui sont porteurs de projets, des hackathons internes pour innover sur les métiers, de nouvelles technologies, des formations sur les méthodes agiles, etc.

Nous avons aussi réaménagé nos bureaux pour faire place à des espaces de co-construction, de réunions, de partage, d'idéation. Il y a encore 15 ans, nos métiers étaient très silotés : même si on faisait partie d'une équipe, chaque personne exécutait ses propres tâches, et au final, on appelait cela un travail d'équipe. Aujourd'hui, le challenge c'est de co-créer.

Pour accompagner cette transformation et faire vivre une expérience plus digitale à nos collaborateurs, nous avons utilisé de nouveaux outils pour faciliter le travail nomade. Nous ne sommes plus obligés de venir travailler au bureau tous les jours si nous n'en éprouvons pas le besoin, de ce fait nous avons introduit le télétravail et facilité l'accès aux espaces de co-working.

Comment avez-vous adapté le management dans ce contexte ?

Le plus difficile, c'est le travail sur la culture managériale. Nous parlons de création, d'innovation, de prise de risque... Mais il faut surtout que les co-équipiers ou les managers laissent le droit à l'erreur. C'est pourquoi nous sommes passés d'un modèle «contrôle/délégation» très strict à un management qui est plus dans le coaching, dans la facilitation et dans le développement d'un climat de travail propice à la créativité.

On entend souvent parler de management de confiance ou de bienveillance et je sais que ces mots sont très tendances, mais pour moi, ils sont porteurs de sens lorsqu'on essaye vraiment de les mettre en

place. Et ce n'est pas facile ! Il ne suffit pas de décider du jour au lendemain que tout le monde doit être bienveillant. Cela doit se faire par étapes parce que nous avons une sorte de méfiance dans notre culture française. Ce sentiment est exacerbé par nos entreprises qui ont des modèles verticaux et très hiérarchisés. Pour y remédier, nous avons mis en place le feedback permanent, et arrêté l'évaluation annuelle. Des coachs internes nous ont formés à cette culture du feedback.

Pour moi le plus gros frein n'est pas générationnel mais humain.

Chez Mazars, nous préférons prendre le temps, faire ces changements plus doucement mais avec la certitude que nous aurons une adhésion plus forte parce que les gens seront rassurés, se sentiront en sécurité. Alors oui, je ne vais pas le cacher, j'ai parfois envie que ça se fasse tout de suite en me disant qu'on va changer les règles du jour au lendemain. Mais je sais que ça ne marche pas comme ça !

“ Nous avons aussi mis en place plusieurs formations sur le lâcher-prise, la capacité à partager sa vulnérabilité, etc. Je suis convaincue que c'est une forme de leadership. On n'a plus envie de voir des gens parfaits, qui maîtrisent tout, qui savent tout sur tout. C'est une vraie force de partager son côté humain et c'est ce que veulent les nouvelles générations. „

Quelles sont les limites de ces initiatives, en particulier par rapport à la nouvelle génération ?

Il y a des personnes qui sont réfractaires aux changements, d'autres au contraire sont très enthousiastes à l'idée d'avoir un avenir moins figé. C'est un sentiment personnel qui ne dépend pas de l'âge et c'est difficile d'embarquer des personnes qui ont peur du changement. Il faut pouvoir y arriver, sans être brusque, sans que ce soit mal vécu et en même temps, nous n'avons pas 10 ou 15 ans pour mener cette transformation.

Selon vous, qu'est-ce qui attire les jeunes talents dans les grands groupes ?

Alors pour être très honnête, je ne sais pas ! Nous avons fait une enquête récemment sur la génération Z, en leur demandant vers quel type d'entreprise ils avaient envie d'aller. 1 répondant sur 4 a affirmé qu'il préférerait être son propre patron.

En croisant cette donnée avec d'autres questions de l'enquête, nous nous sommes rendu compte que l'entreprise dans sa globalité ne fait plus rêver les jeunes générations. Il y a une réelle

défiance vis-à-vis de l'entreprise parce qu'on se dit que tout est formalisé, que les processus de décision sont très longs, qu'il y a peu de liberté et pas d'autonomie. Je pense qu'aujourd'hui, un des gros enjeux pour les jeunes, c'est d'avoir une très forte flexibilité dans la façon d'organiser leur vie professionnelle (dans le temps, dans l'espace, en matière de contrat aussi). C'est très typique de cette génération d'avoir des CDI à temps partiel pour cumuler les jobs ou les projets.

Donc finalement, petite ou grande entreprise, ce que les jeunes talents recherchent aujourd'hui, c'est cette liberté et flexibilité.

“ Je ne comprenais pas trop au début cette génération de «slasheurs», mais quand je rencontre des jeunes candidats, ils me présentent ce qu'ils font à côté et ce ne sont pas des hobbies. Ils mènent des projets à moyen ou long terme, pas toujours rémunérés mais qui leur permettent de s'épanouir. „

Qu'apporte cette nouvelle génération à un géant du conseil comme Mazars ?

Cette nouvelle génération facilite la transformation digitale au sein d'une grande entreprise comme la nôtre. Déjà la génération Y, bien accoutumée aux différents outils digitaux, a insufflé un certain nombre de changements dans les pratiques de travail et a challengé notre organisation.

Alors ça ne veut pas dire que tout ce qu'ils proposent est bon à prendre, de leur jeune âge il y a aussi une forme de naïveté qu'il faut savoir prendre en compte. Je trouve qu'il y a plein de bonnes choses qui sont proposées par cette génération :

le travail nomade, la co-création, etc. Et en même temps, je suis convaincue que les échanges entre générations font partie de l'apprentissage dans une grande entreprise, et que les aînés ont énormément de choses à partager aux plus jeunes. Je pense que ce partage de compétences entre générations fait partie de l'attractivité des grandes entreprises et de la rétention des talents.

Aujourd'hui, la rétention et l'engagement sont des sujets très complexes. Au-delà d'un message de recrutement, il faut mener une réelle transformation en interne pour que leur expérience soit optimale, sinon, ils iront ailleurs. C'est une génération plus volatile et qui a complètement inversé le rapport de forces : à présent, c'est un candidat qui choisit son entreprise.

Complétez la phrase : «Quand la gen Z prend le pouvoir en entreprise....»

Je ne pense pas qu'il y ait de pouvoir à prendre, mais une meilleure cohabitation et compréhension entre les uns et les autres. Le jour où on ne parlera peut-être plus de générations, c'est qu'on aura gagné !

Génération Z et manager : qui manage qui ?

x

La génération Z arrive sur le marché du travail avec de nouvelles attentes. Dans le même temps, malgré son enthousiasme, elle est peut être moins bien préparée qu'elle ne le pense à aborder l'entreprise. Besoin d'autonomie, de transparence, de flexibilité, de sens, de perspectives, mais aussi d'accompagnement dans ses premiers pas dans le monde du travail...

Alors que les deux tiers des jeunes actifs se verraient bien changer d'entreprise dans les deux ans, la posture du manager est un élément central pour fidéliser ces recrues qui revendiquent être plus fidèles à une équipe qu'à une entreprise. Voici quelques clés pour mieux comprendre les aspirations de cette nouvelle génération et adapter son management pour tirer pleinement parti de son potentiel !

Une approche bienveillante sans être dirigiste

La jeunesse a toujours contesté l'autorité, mais la génération Z le fait d'une nouvelle façon. Selon Elodie Gentina, co-auteure de *Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, les gen Z ont grandi dans des familles où les relations parents-enfants sont plus égalitaires. De ce fait, l'autorité risque d'être difficilement acceptée sans discussion : les jeunes de cette génération ont besoin de comprendre et de se sentir associés.

Selon notre étude *Purpose Generation 2018*, ils ne sont pas particulièrement en recherche de managers qui soient des modèles. Ils attendent d'abord de la communication de qualité, des perspectives, de l'autonomie, ce qui passe par :

- **Une posture de mentor plus que de chef :** le manager est un coach qui apporte au collaborateur les moyens et le cadre de sa mission.






- **Des échanges transparents :** répondre aux questions, montrer que les objections sont entendues, expliquer pourquoi celles-ci sont retenues, ou non.

- **Des décisions argumentées :** lorsqu'un choix relève exclusivement de l'expertise du manager, ou découle d'une application d'une décision prise ailleurs, il est normal de décider unilatéralement, mais en faisant preuve de pédagogie et de patience.






- **Une démarche collaborative** pour les choix qui les concernent.

En 2018, nous avons proposé **28 critères de choix** d'un emploi aux jeunes talents. Qu'ils plébiscitent les start-ups, les PME ou les grandes entreprises, les jeunes talents expriment toujours une préférence et une indifférence aux 5 mêmes critères :¹

TOP 5

-  Facilité de communication
-  Perspectives de carrière
-  Qualité et emplacement des locaux
-  Autonomie et prise d'initiative
-  Confiance en l'avenir

FLOP 5

-  Absence de codes (code vestimentaire, vouvoiement, etc...)
-  Prestige social du poste
-  Prestige de l'entreprise
-  Volume effectif d'heures de travail
-  Présence de modèles parmi les managers

1. Etude «Purpose Generation», JobTeaser, 2018

Franchise et honnêteté

La facilité de communication arrive en tête des critères de choix d'entreprise des jeunes.¹ Forts des désillusions de leurs aînés, ils cherchent à leur tour à éviter la culture des non-dits et les luttes de pouvoir, et attendent :

- **Des objectifs clairement exprimés**, lors du recrutement puis au quotidien. Une trop grande différence entre les missions annoncées et le travail effectif serait très mal vécue, et pourrait conduire à les démobiliser, voire à les faire partir.

- **De la transparence** – sur la situation économique, sur les objectifs business, sur les perspectives d'évolution, sur le sens des chantiers sur lesquels les collaborateurs travaillent. Selon Elodie Gentina, les jeunes sont en recherche d'une entreprise qui soit un lieu de vie, pas juste un lieu de travail. Une culture du secret ne pourrait que les éloigner.

1. Etude «Purpose Generation», JobTeaser, 2018

Valoriser le partage des connaissances

La génération Z a toujours baigné dans un monde où données et connaissances sont accessibles, omniprésentes et fluides. Il est difficile de l'impressionner avec des jugements catégoriques quand l'opinion concurrente d'experts tout aussi légitimes (au moins en apparence) est disponible en quelques clics.

L'érudition, la maîtrise d'un stock de connaissances, ne confèrent que peu d'autorité à ses yeux. Pour elle, l'information est un outil à la disposition de tous, et la capacité à aller chercher les données a plus d'importance que la détention de celles-ci.

Dans ce domaine, les managers soucieux d'engager leurs jeunes talents mettront à profit :

- **Leur besoin d'autonomie en matière d'échanges et de connexion** : restreindre l'accès à Internet et aux réseaux sociaux est difficilement envisageable, sauf impératif métier à justifier explicitement. Cette liberté s'accompagne d'une responsabilisation, bien sûr : pas question de télécharger n'importe quoi, ni de mettre en danger les données de l'entreprise !

- **Leur talent inné pour les outils numériques** : les associer au processus de consultation et de décision lorsque l'adoption d'un nouvel outil est envisagée leur permettra de reconnaître plus volontiers votre propre expertise.

L'erreur comme mode d'apprentissage

La génération Z se caractérise par un rapport assez décomplexé à l'échec, qui peut décontenancer en France, mais qui est relativement courant dans les pays anglo-saxons. Ils ont conscience qu'on ne progresse qu'en reconnaissant et dépassant ses erreurs.

De ce fait, ils acceptent les remarques et les critiques à condition qu'elles soient exprimées avec tact et respect, dans un esprit constructif. La reconnaissance est importante pour eux, et elle n'est pas uniquement financière.

Concrètement, cela peut passer par :

- **Des points d'évaluation fréquents** en complément du classique entretien annuel.
- **De la reconnaissance au quotidien**, par des échanges, de l'autonomie, des responsabilités, de l'écoute, des projets, de la formation.
- **Des retours constructifs** via un débrief détaillé, voire un parcours de formation, afin de permettre à chacun d'apprendre de ses échecs.

Un fonctionnement collaboratif

Si la génération Z attend de l'entreprise qu'elle lui laisse de l'autonomie, elle éprouve également un besoin d'appartenance et de collectif. Selon Elodie Gentina, l'esprit d'équipe est par ailleurs son premier levier de fidélisation, avant le salaire ou la volonté de travailler à l'international !¹ Le mode projet lui est le plus naturel : chacun apporte son expertise, et chacun peut être porteur de projet à son tour.

Dans leurs relations avec les autres générations, les jeunes de la gen Z attendent un échange, et non une relation descendante à sens unique. En effet, 36% des jeunes Français de la génération Z se sentent prêts à tutorer leurs aînés.² C'est beaucoup moins que les 77% constatés à l'international, mais c'est loin d'être négligeable !

En pratique, il s'agit de valoriser :

- **Un management participatif** : ne pas hésiter à déléguer, impliquer, donner des responsabilités, et à faire appel aux compétences de chacun.
- **Un fonctionnement en mode projet horizontal**, dans lequel le jeune collaborateur peut déployer son expertise en autonomie mais aussi en interaction, parfois même en tant que responsable de projet lorsque le sujet s'y prête.
- **Les relations intergénérationnelles**, par l'organisation du travail, une convivialité entretenue, et des pratiques de reverse mentoring, par lesquelles des jeunes apportent leurs compétences spécifiques (souvent numériques) à des collaborateurs des autres générations.

1. Elodie Gentina, La génération Z, plus fidèle à l'équipe qu'à l'entreprise, Harvard Business Review, avril 2018

2. «Gen Z: The Future has arrived», étude Dell Technologies, 2018

Une ambiance conviviale

La qualité et l'emplacement des locaux font eux aussi partie du top 5 des motivations de la génération Z au moment de choisir un employeur.

Le cadre de travail compte beaucoup pour elle, et plus particulièrement :



Des locaux confortables. Il n'est pas forcément nécessaire d'investir dans des aménagements coûteux. L'important est déjà de favoriser le travail collectif tout en ménageant des espaces d'isolement et de réunion ; de veiller à l'ergonomie des postes de travail ; d'aménager des lieux de convivialité ; d'être à l'écoute des demandes et des souhaits individuels.



Un cadre flexible : horaires aménagés et télétravail, dans une optique de confiance et d'autonomie. (Même si 60% des gen Z préfèrent se rendre sur leur lieu de travail², le lien humain direct fait sens pour ces adeptes du réseau).



Des libertés et de la créativité pour prendre des initiatives afin d'animer la vie de l'entreprise : déjeuners thématiques, afterworks, événements collectifs...



La dimension RSE fidélisera d'autant plus les jeunes de la génération Z que les actions seront intégrées naturellement à la vie de l'entreprise : partenariats avec l'économie sociale et solidaire, mécénat de compétences, intrapreneuriat...

La génération Z en chiffres*

Génération optimiste

78% des jeunes européens

ont une vision positive de la façon dont on travaillera dans 10 ans.

Génération digitale

2/3 des jeunes

estiment qu'ils seraient moins heureux et moins productifs sans leur mobile.

Génération switcheuse

75% des jeunes actifs

se verraient bien quitter leur entreprise d'ici deux ans, en quête de sens, de liberté, de variété, de responsabilités.

Génération transparence

71% des jeunes

attendent de la transparence dans le processus de recrutement, et

80% se renseignent

sur la culture de l'entreprise avant de candidater.

Génération zapping

8 secondes d'attention

en situation passive, 12 minutes sur un sujet qui les intéresse

Autonomisation, feedback et valorisation systématiques, circulation de l'information, culture du projet, hiérarchie horizontale, partage du sens... Le management de ces nouveaux arrivants n'est-il pas tout simplement le management tel qu'il devrait être ? La génération Z pousse les managers à traduire en actes des théories qui existent depuis parfois vingt ou trente ans. Ces jeunes collaborateurs jouent ainsi un rôle transformateur et bénéfique dans l'entreprise... pourvu qu'on sache en saisir l'opportunité !

*Sources : Purpose Generation, JobTeaser ; Gen Z: The Future has arrived, Dell Technologies ; Préparer la nouvelle génération à l'évolution du travail, WISE-JobTeaser ; Swiss Education Group

Interview

LAURA LESUEUR
(360LEARNING)

" Il faut donner toutes les clés à la nouvelle génération pour qu'elle puisse agir vite et efficacement "



SON JOB

En tant que Learning Director, parler de la vision et de la mission de 360Learning

LA PERSONNE QUI L'INSPIRE

Sheryl Sandberg, COO de Facebook

CE QU'ELLE VOULAIT FAIRE QUAND ELLE ÉTAIT PETITE

Vétérinaire

SON MESSAGE AUX ENTREPRISES

Libérez les leaders que vous avez dans votre entreprise !

SON CONSEIL AUX JEUNES

Prenez le temps d'aller vers un job qui a du sens pour vous

Laura Lesueur est Learning Director chez 360Learning, plateforme de formation qui réforme le e-learning pour faire de la formation digitale une aventure collective. Pour remplir cette mission, 360Learning a mis en place un modèle d'organisation décentralisé et horizontal, basé sur des périmètres d'activité clairement définis et la construction d'une forte culture du feedback. Nous avons interrogé Laura afin de mieux comprendre comment détecter le talent, le valoriser, et mettre en place des modèles d'organisation qui font progresser l'ensemble des collaborateurs.

Comment détecter le potentiel d'un salarié pour pouvoir valoriser et développer ce savoir dans l'entreprise ?

Au quotidien, on remarque des personnalités plus engagées que d'autres. Par exemple, certains salariés partagent naturellement leurs connaissances à leurs collègues au détour d'une réunion ou d'un échange informel. Les leaders en entreprise ont cette volonté naturelle de partager et de transmettre aux autres, ils vont aussi initier des projets ou des idées. Ces personnes qui sont actives et qui transmettent aux autres contribuent à créer une émulation en interne qui sera bénéfique pour l'ensemble des collaborateurs et pour l'entreprise.

Pour valoriser et développer ce savoir, l'entreprise doit mettre à disposition de ces leaders des moyens de créer des contenus sur un sujet qu'ils maîtrisent et permettre un partage plus vaste en interne. La décentralisation de la formation et la création de ce type de contenu

permettent de valoriser les experts et de transmettre des connaissances.

Pour suivre les projets des uns et des autres on peut aussi utiliser un outil collaboratif comme Trello afin de mettre par écrit tous les apports des contributeurs individuels de l'entreprise. Ainsi, tout le savoir est accessible à tous et les salariés sont libres de consulter ces écrits quand ils le souhaitent et autant de fois que possible.

Avec l'arrivée sur le marché du travail de la génération Z, comment capitaliser sur les forces de cette génération ? Et à l'inverse, comment la former, la faire progresser ?

C'est une génération qui a besoin de sens. Elle a envie d'être impliquée, autonomisée mais aussi responsabilisée. Je pense qu'il faut lui donner toutes les clés pour pouvoir agir vite et efficacement. Il faut donc développer un canal très direct entre l'expertise d'un collaborateur et l'ensemble de l'entreprise.

Ce partage de connaissances passe forcément par des outils et c'est ce que nous proposons avec la Learning Engagement Platform (LEP) dont la particularité est de remettre l'engagement au cœur de l'apprentissage. On parle d'engagement à la fois pour les salariés qui apprennent sur la plateforme mais aussi pour les formateurs ou les experts qui créent du contenu.

Notre baseline - «Connecting Leaders to Learners» - renvoie directement à cette définition de l'organisation apprenante. Pour le devenir, il est impératif de développer un canal de communication direct et décentralisé entre l'expert et l'apprenant.

Il est important de noter qu'on ne devient pas une organisation apprenante en un jour ! C'est un

nombre de petites missions bien définies, plutôt que de faire à moitié un peu de tout.

Le modèle Convexity implique aussi une grande transparence ainsi qu'une forte culture de l'écrit : tout est partagé par écrit sur un outil collaboratif (comme Trello par exemple). Tout le monde peut ainsi avoir accès à l'information, ce qui fluidifie le travail de tous !

Enfin, au niveau de la culture d'entreprise, c'est important de s'adapter au mode de vie de la nouvelle génération. Chez 360Learning, nous laissons beaucoup de liberté avec par exemple, la possibilité de faire du home office sans limite, poser des vacances quand on le souhaite. Et nous avons constaté que les collaborateurs n'en abusent pas, donc je suis doublement convaincue que c'est un modèle qui fonctionne.

“ Nous avons déjà cet état d'esprit avec Instagram : on partage tous du contenu pour en faire profiter les autres, montrer notre expertise, créer de l'engagement autour de nos valeurs ou passions. En entreprise, cela fonctionne aussi : si vous avez une expertise sur les méthodes agiles par exemple, vous pouvez diffuser vos connaissances à n'importe qui. „

Pour les entreprises qui veulent rester compétitives et devenir des organisations apprenantes, tout l'enjeu est de favoriser les interactions directes entre les experts et le reste des collaborateurs.

Vous parlez «d'organisation apprenante», comment le devenir ?

«L'organisation apprenante», c'est un concept dont tout le monde parle, que tout le monde connaît mais que personne ne sait définir ! Pour nous, la définition d'une organisation apprenante est très concrète : une entreprise devient une organisation apprenante quand 5% de sa masse salariale forme les autres collaborateurs sur des sujets ou thématiques qui ont un impact direct sur le business.

processus sur le long terme. Grâce à notre plateforme, nos clients produisent 5% de leaders en 3 ans pour des entreprises comme Safran ou Criteo par exemple.

Vous avez mis en place un modèle de management innovant chez 360Learning. Pouvez-vous le présenter ?

Depuis le début chez 360Learning, nous avons mis en place le modèle Convexity. C'est un modèle d'organisation qui repose sur très peu d'autorité, qui nécessite un fort degré de responsabilisation et un focus sur son propre scope. Bien entendu, les salariés peuvent travailler sur des projets transverses mais ils restent en priorité concentrés sur leurs missions. Le principe est de bien faire un grand

Complétez la phrase : «Quand la gen Z prend le pouvoir dans l'entreprise ...»

... on arrive au modèle de l'organisation apprenante et à une entreprise qui est beaucoup plus armée pour répondre aux enjeux de demain. Car elle est plus compétitive, plus agile, plus transparente et donc les employés sont plus attachés à l'entreprise et le turnover diminue. Et cette prise de pouvoir passe avant tout par le partage de connaissances de manière simple et accessible pour tous les collaborateurs.

Entreprise libérée : jusqu'où s'en inspirer ?

x

L'entreprise libérée a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Incarnée en France par le pionnier FAVI, équipementier automobile qui s'est illustré dès les années 1980 par un management innovant, elle inspire les démarches RH d'un nombre croissant d'entreprises, de Chronoflex à Airbus ou Michelin. Beaucoup de ses caractéristiques – autonomisation des collaborateurs, rôle central du sens et des valeurs, qualité de vie au travail, management accompagnateur – rejoignent les préoccupations des nouveaux arrivants sur le marché du travail.

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : une philosophie et un processus

L'entreprise libérée a été popularisée en France avec la publication de *Liberté & Cie* d'Isaac Getz, professeur à l'école de commerce de l'ESCP et Brian M. Carney, journaliste économique américain.

Selon eux, cette notion ne saurait être un modèle : c'est une philosophie dont on s'inspire pour transformer l'organisation. Il s'agit d'« *une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent meilleures pour l'entreprise* » (Isaac Getz dans Harvard Business Review).

Des modélisations existent, comme l'holocratie, codifiée en 2001 aux Etats-Unis, avec son système de « cercles » et sa constitution écrite en open source.

Concrètement, dans une entreprise libérée, la pyramide hiérarchique classique est remplacée par une structure plate où les employés s'auto-dirigent. Ces derniers fixent leurs objectifs, élisent leur chef d'équipe et organisent leur travail. Les questions administratives sont réparties entre les services là où le système classique les délègue aux fonctions supports (RH, comptabilité). Enfin, la fonction de manager est transformée, voire supprimée : celui-ci n'est plus là pour contrôler ou commander, il est au service des employés.

En général, cependant, on parlera plutôt d'un processus de libération de l'entreprise – par lequel les salariés vont vers une autonomie croissante, suivant un rythme et des modalités adaptés à la culture et à l'histoire de chaque entreprise volontaire.

Par exemple, chez Chronoflex, société spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques, le changement a été amorcé en 2012 par son PDG Alexandre Gérard. Pour lui, cette libération ne se fait clairement pas en un claquement de doigts. Les chefs d'équipe et autres cadres ont beaucoup à perdre : titre, bureau, place de parking et responsabilités. « *Si vous imposez le changement, vous provoquez des résistances et vous échouez* » explique-t-il.¹

Son conseil pour passer à l'action : commencer par supprimer ses propres privilèges. Quant aux managers, le mieux est de leur laisser le choix : garder leur poste en l'état, partir et être remplacé par un team leader élu par son équipe, ou suivre le mouvement. Parmi ceux qui ont opté pour la dernière option chez Chronoflex, certains ont été élus team leaders, d'autres sont devenus commerciaux et un dernier est devenu coach en interne.

« *Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. On a d'abord travaillé avec des personnes qui nous ont accompagnés sur le lâcher-prise. Puis, on a réinventé l'entreprise* », résume-t-il.¹

Autre exemple particulièrement intéressant : celui de 360Learning. Leur modèle, appelé Convexity, repose sur très peu d'autorité et nécessite un fort degré de responsabilisation (retrouvez l'interview de Laura Lesueur en p. 23).

1. Article «Entreprise libérée : manager sans imposer, est-ce que ça marche ?», Le Parisien, 2019

ENTREPRISE LIBÉRÉE ET GÉNÉRATION Z :

des connections évidentes

À bien des égards, un tel profil d'entreprise correspond bien aux aspirations de la génération Z.

- **Plus d'autonomie :** la finalité même de l'entreprise libérée répond parfaitement à une attente souvent exprimée par cette génération. Être maîtres de leurs horaires, pouvoir organiser leur travail, être comptables de leurs résultats plutôt que de leur temps, pouvoir prendre des initiatives... Ces avantages intéressent souvent les jeunes, qui appréhendent parfois l'entreprise comme un milieu rigide et sur-codifié.

- **Un management qui coache et ne contrôle pas :** l'entreprise libérée n'implique pas nécessairement la disparition des managers, mais assurément la transformation de leur rôle. La génération Z, en attente de soutien et d'échange, est souvent demandeuse de cette forme de management. Les jeunes talents sont sensibles à une entreprise qui leur fait confiance et leur donne les moyens de réussir.

- **Des valeurs partagées :** la génération Z a besoin de comprendre et d'approuver le sens de son activité professionnelle. Le storytelling de l'entreprise est important pour elle, à condition d'être convaincant et sincère. L'éthique, l'impact environnemental, l'engagement sociétal ne sont pas des gadgets de communication à ses yeux, mais des valeurs qui vont de soi. L'entreprise qui en fait peu de cas risque de voir partir les meilleurs éléments de cette génération.

- **Une qualité de vie au travail élevée :** le pari de l'entreprise libérée est de conjuguer bien-être et productivité. L'environnement de travail, la possibilité d'aménager son temps et de travailler à distance, l'attention apportée à l'ergonomie et à la convivialité... Tous ces paramètres, qui favorisent l'engagement de tous les salariés, agissent tout particulièrement sur la génération Z, et peuvent permettre non seulement de les fidéliser, mais aussi de maximiser leur potentiel.

- **Un leadership inspirational et inclusif :** les jeunes réagissent mieux à l'autorité du charisme qu'à celle d'un savoir supposé. Le leader doit être proche, accessible, curieux du métier de ses collaborateurs, avoir une vision mais pas un plan. La « surhumanisation » du chef n'impressionnera pas longtemps les nouveaux jeunes talents.

L'entreprise libérée répond donc à une grande partie des aspirations des jeunes talents qui arrivent sur le marché du travail. S'en inspirer peut leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes et contribuer à les retenir.

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE :

les limites du modèle

La formule fait aussi des déçus, surtout si elle est appliquée de façon trop dogmatique.

● **Une transition trop brutale :** Zappos, une filiale d'Amazon spécialisée dans la vente de chaussures et de vêtements, a décidé en 2014 de supprimer toute hiérarchie et de passer à l'holocratie. La transformation, trop rapide et trop systématique, s'est traduite par une confusion génératrice de stress, et a entraîné une hausse spectaculaire du turnover, aux alentours de 30%.

● **Un reporting trop contraignant :** l'interface de blogging Medium a également testé la formule en 2017. Bilan : l'entreprise a abandonné au bout d'un an. En cause, notamment, le temps et l'énergie considérables qu'il fallait déployer pour coordonner les actions et « documenter » les responsabilités de chacun.

● **Des tensions internes :** il arrive que les expériences d'entreprise libérée se fondent sur un espoir : économiser, précisément, sur le middle management... Mais l'effacement du management peut aussi avoir pour conséquence l'émergence de jeux de pouvoir non-dits et hors de contrôle, et susciter davantage de stress.

● **Des détracteurs organisés :** l'entreprise libérée a eu ses déçus également en France, où se créait dès 2016 un « Collectif des Mécréants », composé de sceptiques et d'anciens adeptes revenus d'expériences avortées - rarement dans une optique de condamnation, le plus souvent dans une volonté d'apprendre de l'échec pour faire vivre les valeurs fortes de l'entreprise libérée.

Si le modèle peut donc être séduisant pour un jeune de la génération Z, il peut également s'avérer déconcertant, voire dissuader certains candidats. Un jeune aura malgré tout besoin d'un minimum de cadre et de repères pour son entrée dans la vie active ! Il n'en reste pas moins que l'arrivée de la génération Z peut être l'occasion de faire évoluer positivement le management de l'entreprise, vers davantage d'autonomisation des collaborateurs, de qualité de vie au travail, et un management plus collaboratif.

Interview

MARJOLAINE GRONDIN
(JAM)

" On n'est pas un collectif de freelances, on est une équipe avec une culture ! "



JAM EN QUELQUES MOTS

Le premier média dans Messenger - un robot qui parle de sujets d'actualité

CE QU'ELLE VOULAIT FAIRE QUAND ELLE ÉTAIT PETITE

Maîtresse d'école le jour et pizzaiolo la nuit !

LA CHOSE LA PLUS FOLLE QUI LUI SOIT ARRIVÉE EN ENTREPRISE

Recevoir un mail de Facebook l'invitant à intervenir sur leur conférence annuelle

LE PARFAIT MANAGER DE LA GEN Z

Un leader qui montre l'exemple, qui sait être humain et n'a pas peur d'être vulnérable !

Marjolaine Grondin est CEO et Co-Fondatrice de Jam, le chatbot Messenger qui est aujourd'hui le premier média conversationnel français à destination des jeunes. Jam est l'une des «pépites» de Facebook, et Marjolaine fait partie du classement Forbes 30 Under 30 ainsi que du Top Innovators Under 35 du MIT.

Avec la génération Z qui arrive sur le marché du travail à grands pas, Marjolaine Grondin a aussi su adapter son modèle d'organisation. Elle nous partage l'évolution de Jam depuis ses débuts.

Au début de votre aventure Jam, quelle organisation avez-vous mise en place avec vos salariés ?

Au début, il n'y avait pas de salariés ! On était deux, et trois amis nous aidaient sur le projet. L'organisation c'était « chacun fait son boulot ». J'étais avec des développeurs, donc je les laissais s'organiser. La première forme d'organisation que nous avons eue était un modèle très flexible : il n'y avait pas d'horaires, on avait un bureau mais le remote était totalement libre, on pouvait travailler de chez soi ou à l'étranger.

Finalement, je suis revenue sur cette forme d'organisation en me disant qu'il serait bon pour tout le monde d'avoir un cadre commun. Parce que quand chacun arrive à l'heure qu'il souhaite, c'est toute l'entreprise qui manque de rythme.

Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

On est là pour créer une équipe, avec de la flexibilité accordée en plus du

cadre de travail. Aujourd'hui, j'ai appris que c'était impossible de construire une équipe sans cadre. Chez Jam, on n'est pas un collectif de freelances, on est une équipe avec une culture.

Chacun a ses impératifs dans la vie, mais la journée commence entre 9h et 9h30 et tout le monde doit respecter ce cadre, sinon il y a un déséquilibre. Une fois, un employé m'a dit que les retards de certains sont difficiles à comprendre parce que lui aussi aimerait passer un peu plus de temps dans son lit le matin mais qu'il fait l'effort pour respecter ses collègues, son équipe et l'entreprise. Le cadre est important pour l'équilibre de l'entreprise, éviter les frustrations en interne et faire en sorte que tout le monde soit aligné.

Au début, je pensais devoir gérer des « mini-CEO ». Je n'ai pas voulu travailler dans une entreprise classique et c'est pour ça que j'ai créé mon entreprise. Et je me suis toujours dit que je n'imposerais jamais à mes employés ce que je ne m'impose pas à moi-même. Je n'ai pas d'horaires,

je travaille de n'importe où et je n'ai pas de jours définis par semaine. Alors je me disais que mes salariés aussi pouvaient travailler de cette manière et par exemple, partir en week-end le vendredi à midi mais travailler le dimanche après-midi pour compenser. Mais non, ça ne fonctionne pas de cette manière. J'ai fini par me dire que si les personnes voulaient ce rythme-là, elles seraient CEO ou freelance. Mais quand on est salarié, avoir un cadre est indispensable pour rester motivé et aligné avec les autres collaborateurs.

Au-delà des clichés, qu'est-ce qui caractérise les jeunes générations, selon vous ?

On entend toujours qu'ils veulent de la flexibilité, moins de rapport hiérarchique, etc. Pour moi, ce qui est important c'est de comprendre pourquoi. Aujourd'hui, on ne veut plus penser à son travail, on veut penser à sa contribution, à sa mission. Quand on a une mission, on a besoin que ce soit ancré dans sa vie, intégré dans son quotidien, de comprendre le fruit de son travail.

On n'est plus dans la construction d'une carrière linéaire mais plutôt dans l'apprentissage, dans la passion du moment. Et ce n'est pas grave de passer à autre chose plus tard.

“ Tous les clichés qu'on entend sur la nouvelle génération découlent d'une chose : aujourd'hui, les jeunes ne veulent pas un travail ou une carrière, ils veulent une contribution unique à la société. „

Qu'avez-vous mis en place pour répondre à leurs besoins ?

On communique très régulièrement sur leurs missions et on donne beaucoup de responsabilités à chacun. Parfois, on les fait «sauter dans le vide» mais on sait que c'est

de cette façon qu'ils vont progresser, qu'ils seront contents de leurs missions. J'ai envie qu'ils soient fiers de raconter à leurs amis ou famille ce qu'ils font chez Jam.

Le but n'est pas qu'ils soient chez Jam toute la vie. Mais durant le temps qu'ils passent dans l'entreprise, c'est important qu'ils se créent une expérience unique ou un impact qu'ils pourront réutiliser plus tard dans leur vie, au-delà de leur carrière. Je sais qu'ils vont vivre des choses très différentes dans leur vie professionnelle, peut-être qu'ils monteront leur entreprise, qu'ils deviendront freelances ou employés dans une grande société du CAC40. Donc il faut les voir plutôt comme des clients et se demander : « Que sont-ils venus chercher ici ? ». Ils me donnent leur temps, leur énergie, leur jeunesse et moi je les rémunère à juste valeur mais le salaire n'est pas suffisant. Je cherche donc à savoir comment faire pour qu'ils soient épanouis, puisque c'est comme ça qu'ils seront excellents.

Quels sont les challenges que vous avez rencontrés dans cette nouvelle organisation ?

Il y en a plusieurs, mais le plus

inspirant, savoir dans quelle direction l'entreprise va. Le fait d'avoir un cadre les rassure beaucoup.

Le plus difficile, c'est de construire le bon cadre. Et ça implique d'expliquer, justifier et bien amener les directives qu'on donne. Il faut que les relations en entreprises soient beaucoup plus humaines. C'est difficile parce qu'ils sont tous différents, certains aiment être challengés, d'autres ont besoin de plus d'attention ou d'être accompagnés plus longtemps avant de s'épanouir.

Pour être une entreprise innovante, faut-il revoir son organisation et son modèle de management ?

Oui ! Je ne vois pas comment on peut sortir du « neuf » en gardant du « vieux ». Pour moi, une entreprise aujourd'hui doit être résiliente, flexible, ouverte sur l'extérieur, se remettre en question souvent, attirer des talents... Et donc si on a un management « old school », je ne comprends pas comment on peut se montrer innovant.

Complétez la phrase : «Quand la gen Z prend le pouvoir dans l'entreprise ...»

... elle crée un cadre plus humain, plus vulnérable, plus ouvert et moins «bullshit». Et peut-être avec moins de peur aussi, parce qu'elle n'a pas cette culture de l'interdit. La génération Z casse les codes.

difficile est de trouver l'équilibre juste entre les faire progresser, les responsabiliser et en même temps, les accompagner. Je me suis rendu compte qu'ils sont contents d'être managés, d'avoir des leaders dans les différents pôles qui les

La nouvelle génération d'outils au travail

x

Quels outils numériques pour la génération Z ?

Au moment de trouver un emploi, la présence de technologies de pointe dans une entreprise fait partie des critères discriminants pour 84% de la gen Z.¹ Certes, on ne peut pas imposer sans discernement toutes les solutions qu'ils chérissent à l'ensemble des collaborateurs. Mais les jeunes sont des prescripteurs légitimes en matière d'outils digitaux. Adopter des applications nouvelles peut simultanément faciliter l'intégration des jeunes de la gen Z et accroître leur efficacité en même temps que la performance de l'entreprise.

1. The Gen Z Effect, Dell Technologies, 2018

Des outils pour...



...communiquer autrement

La **messagerie instantanée** complète utilement le mail : **Slack** ou **Google Hangouts**, par exemple, permettent de créer rapidement des groupes de destinataires et de communiquer par messages courts, à travers une interface intégrée à la messagerie e-mail en ligne. Les jeunes préféreront le côté informel de la messagerie instantanée, dont les contenus n'ont pas vocation à être conservés, tracés ni archivés.

Hangouts, c'est aussi la **vidéoconférence** – un outil transgénérationnel, mais particulièrement bien intégré par la génération Z, pour qui **Skype**, né en 2003, a quasiment toujours existé. Ils se retrouveront aussi bien dans la simplicité d'outils en ligne comme **appear.in**, **join.me** ou **zoom.us**. Le grand avantage de ces outils est qu'ils permettent à un collaborateur d'être joignable, qu'importe son emplacement. Pratique pour le télétravail !

La fusion **messagerie + vidéo** les réunit aussi autour d'applications smartphone comme **Whatsapp**, qui a sans doute mieux su transcender la double barrière jeunes/moins jeunes et personnel/professionnel que **Messenger**.

Le favori du moment pour la gen Z reste sans doute **Slack**, qui permet de créer rapidement des espaces de travail distincts, et s'articule facilement à d'autres solutions pour poursuivre la conversation en vidéo ou partager des fichiers.

Aucune de ces applications ne porte le tampon « génération Z ». Il se peut qu'elles soient déjà déployées dans vos entreprises, et que les jeunes les y découvrent ! Elles relèvent toutes cependant d'une même philosophie du travail collaboratif, qui vise à décroquer, fluidifier, classer et retrouver facilement les workflows, les projets et les conversations – une façon de faire dans laquelle les gen Z se retrouvent volontiers et donnent toute leur mesure.

1. «Beyond Millennials: The Next Generation of Learners», étude Pearson, 2018



...travailler ensemble

Pour le **partage de documents**, **Google Drive** est devenu un standard même si d'autres acteurs comme **Dropbox** sont encore largement utilisés.

Pour une **prise de notes** efficace, les gen Z utiliseront volontiers **Evernote** : texte, vidéo, photo, voix, sous toutes leurs formes, trouvent leur place dans ce carnet de notes aux multiples entrées.

Pour l'**organisation des réunions**, **Klaxoon** offre des fonctionnalités au carrefour de la gestion d'agenda, de la messagerie, du partage de documents et de la gestion de projet.

Pour le **suivi des projets**, **Trello** permet de créer des tâches dotées chacune de sa deadline, de ses participants et de ses ressources, à travers une interface intuitive et très visuelle. **Basecamp** ou **Asana** de leur côté, abordent la gestion des workflows davantage par le suivi des conversations, tout en permettant de fixer également des échéances, de créer des groupes et d'attribuer des tâches.



...se former

Les jeunes de la génération Z sont accoutumés au e-learning, aux MOOCs, aux serious games...

Leur premier réflexe pour apprendre à maîtriser un outil qu'ils découvrent sera de chercher un tutoriel en ligne.

A ce titre, leur principal outil d'auto-formation reste sans doute... **YouTube**, qu'ils utilisent comme plateforme de partage de connaissances, en étant souvent eux-mêmes contributeurs. Près de 6 jeunes sur 10 considèrent même YouTube comme leur méthode d'apprentissage numéro un.¹

Ils ont forcément rencontré au cours de leurs études des solutions plus formalisées, des classes virtuelles, avec des interfaces comme **OpenClassrooms**.

Mais comme le montre l'offensive d'un acteur comme **Teach on Mars**, les solutions de formation en ligne se doivent de plus en plus d'être compatibles avec le mobile. D'une façon générale, le multidevice s'impose pour les gen Z, qui se séparent rarement de leur smartphone et ont besoin de pouvoir passer d'un support à l'autre sans accroc !

Interview

ANNE THEVENET-ABITBOL
(DANONE)

" Entre générations, nous avons beaucoup plus de points communs que de différences "



SON JOB

Inventer toutes les nouvelles idées susceptibles de faire avancer le groupe Danone, sans équipe ni budget !

SES CRÉATIONS

Le Programme Octave de formation à l'intergénérationnel... et les yaourts bio Les 2 Vaches

CE QU'ELLE VOULAIT FAIRE QUAND ELLE ÉTAIT PETITE

Exploratrice !

UNE CONVICTION

Si on veut changer les choses, il faut commencer par se changer soi-même

LA CULTURE NEW GEN, POUR ELLE C'EST...

Travailler en mode projet, faire du test & learn et valoriser l'échec

L'enjeu de la transformation des organisations est de faire en sorte que les entreprises comprennent la nécessité de faire travailler toutes les générations ensemble. Pour répondre à ce défi, Anne Thévenet-Abitbol, Directrice Prospective et nouveaux concepts chez Danone, a initié le programme Octave.

Anne Thévenet-Abitbol nous explique plus en détail son rôle au sein de Danone, les challenges du programme Octave et les enjeux de cette démarche intergénérationnelle en entreprise.

Quel constat vous a poussé à vous lancer dans une démarche intergénérationnelle en entreprise ?

Je me suis rendu compte qu'en entreprise, souvent, selon son âge, on n'est pas traité de la même façon. Beaucoup de seniors se plaignent de ne plus être considérés, certains jeunes se sentent formatés alors qu'ils aimeraient proposer et tester des tas d'idées, et la génération du milieu peut se sentir harassée et écartelée entre des comportements de baby-boomer et des pratiques de gen Y.

J'ai trouvé ça complètement idiot qu'une entreprise se prive d'une partie de ses forces vives, et que ces mêmes forces vives puissent se mettre elles-mêmes en position de retrait par manque de confiance.

Par ailleurs des études montrent que la qualité des interactions entre générations améliore la performance collective et diminue le stress global. Nous avons donc décidé de créer le Programme Octave, un séminaire de formation qui, pour la première fois, mêle les générations et les entreprises.

Quelles sont les étapes à suivre pour créer une cohésion entre les 2 ou 3 générations qui cohabitent en entreprise ?

Le premier motto du Programme Octave était « les générations se font entendre pour mieux s'entendre ». Il me semble qu'il résume bien la marche à suivre : mieux comprendre les fonctionnements des uns et des autres permet de ne plus être dans le jugement. Et comprendre aussi combien les nouvelles technologies ont accéléré les écarts : au-delà de parler de nouvelle génération c'est d'une véritable culture « nouvelle génération » dont il faut se doter, et ce, quel que soit son âge.

Avoir une culture nouvelle génération, c'est développer la capacité à travailler en réseau, à être en mode projet, en « test & learn », à valoriser l'échec, à faire du feedback positif, à mélanger temps de travail et temps personnel, etc...

Pouvez-vous nous en dire plus sur le Programme Octave que vous avez lancé ?

Le Programme Octave est né en 2012, et à l'époque, parler des générations était considéré par les entreprises comme tabou ou alors absolument pas comme une priorité. Le challenge a donc été de les convaincre que travailler sur ce sujet était en fait une source d'innovation pour l'entreprise, lui permettant de mieux adapter son organisation à l'évolution du monde.

C'est un programme de formation en 2 jours et demi, composé de plénières et d'ateliers, qui repose sur trois piliers : génération, impact du digital et change management.

Notre conviction est que si nous voulons changer les choses, il faut d'abord se changer soi-même. C'est pourquoi nous avons articulé le Programme en trois temps : apprendre (les fonctionnements des uns et des autres), comprendre (le monde qui change), entreprendre (axes de développement personnel).

C'est un Programme qui a un grand succès car déjà, il permet de réaliser qu'entre générations, nous avons beaucoup plus de points communs que de différences. Et ensuite il agit comme un transformateur, en permettant de mieux appréhender les mutations, il rend chacun davantage acteur de son parcours de carrière. Enfin, il permet à l'entreprise de pouvoir s'appuyer sur des employés éclairés et (re)motivés.

D'où le motto actuel « Oser être soi et être acteur dans un monde qui bouge ».

On parle de vous comme d'un «électron libre» au sein de Danone, quel est votre rôle aujourd'hui ?

“ Je suis chargée d’inventer toutes nouvelles idées susceptibles de faire avancer le groupe ou ses marques, que ce soit en termes marketing, RH, social ou sociétal. C’est ainsi qu’a été rédigée ma fiche de poste. Et ceci, au départ de chaque projet, sans équipe, sans argent ! „

C'est un rôle formidable. Cela veut dire que chaque fois que j'ai une idée, je dois convaincre des gens en interne de me donner un budget, et d'autres de m'aider à la développer. C'est un vrai «torture test», et ceux qui me rejoignent sont du coup toujours les personnes les plus pertinentes et les plus impliquées.

Quelques exemples de mes réalisations, outre le Programme Octave : le Programme EVE sur le leadership féminin, la gamme de yaourts bio Les 2 Vaches, et les tout-derniers Danone du Monde pour ouvrir les uns sur la culture des autres !

**Complétez la phrase :
«Les jeunes auront pris le pouvoir en entreprise quand....»**

... ils réaliseront qu'être jeune n'est ni une qualité, ni un défaut mais un état d'esprit, une capacité à s'adapter et à rebondir, et que c'est une attitude qui peut – et doit - être partagée par tous.

Génération Z dans l'entreprise : les indispensables à lire !

x

Les jeunes de la génération Z ont déjà suscité l'intérêt de nombreux auteurs et analystes français et anglo-saxons. D'abord dans leurs caractéristiques en tant que consommateurs, mais aussi dans leur relation à l'entreprise. Nous partageons ici avec vous les ouvrages qui ont retenu notre attention, qu'ils portent directement sur la génération Z ou sur les transformations de l'entreprise et du monde du travail qui lui sont contemporaines.



Activez vos talents, ils peuvent changer le monde

Le thème : comment trouver du sens en se faisant acteur du changement ?

Le pitch : la génération Z devra transformer l'économie et la société, et elle le sait déjà. Matthieu Dardaillon, jeune entrepreneur social de 29 ans, vient de publier *Activez vos talents, ils peuvent changer le monde*, chez Alisio. En partant de son propre parcours, l'auteur donne des clés aux jeunes de la gen Z – et aux autres – pour répondre à la question qu'un nombre croissant d'entre eux se posent : comment donner du sens à ma vie professionnelle ? Comment être utile ?

Comment contribuer aux grands défis sociaux et environnementaux du XXI^e siècle ?

Pour Matthieu Dardaillon, la réponse est passée par la création de Ticket for Change, association dédiée à « l'activation » des talents de chacun au service de la planète et du bien commun.

Notre avis : Un ouvrage inspirant aussi bien pour les managers et les entrepreneurs que pour les jeunes et moins jeunes en quête de sens et d'action transformatrice.



Génération Z, des Z consommateurs aux Z collaborateurs

Le thème : consommateurs et salariés, les deux facettes de la gen Z

Le pitch : les auteures, Elodie Gentina, enseignant-chercheur en marketing, et Marie-Eve Delecluse, consultante RH, sont parties des habitudes de consommation des jeunes de la génération Z pour aborder leur comportement dans l'entreprise. Elles s'appuient notamment sur une étude réalisée auprès de plus de 2 300 jeunes.

Il en ressort d'abord que la génération Z est ultra-connectée, mais pas seulement : elle retourne beaucoup dans les magasins. Elle passe beaucoup de temps sur son smartphone, au bureau comme à la maison, mais est en demande également de contact humain et de travail collectif. Dans le même temps, le rapport

à l'autorité a changé : celle des parents est challengée par l'évolution de la famille, celle des enseignants par l'accès aux connaissances en ligne. Le rapport à l'entreprise s'en ressent : la génération Z réagit mal au contrôle et à la hiérarchie, et recherche une relation gagnant-gagnant.

Consommateurs et individualistes, les jeunes de la génération Z n'en sont pas moins en recherche de partage et de travail collaboratif. Dans l'entreprise comme dans leur vie privée, ils souhaitent pouvoir exprimer leur créativité, dans une ambiance positive.

Notre avis : le livre en français le plus récent sur la question, avec des données, des documents et une analyse complète des spécificités de la génération Z, en contexte personnel et professionnel.



Les compétences du 21e siècle, comment faire la différence ?

Le thème : les compétences, elles aussi, se transforment. Mais comment ?

Le pitch : quelles compétences devront être mobilisées dans les décennies qui viennent, et comment les développer ? Jérémy Lamri, fondateur de Monkey tie, cofondateur du Lab RH et aujourd'hui en charge de la recherche, de la prospective et de l'innovation chez JobTeaser, a entrepris de répondre à cette question. Il vient de publier *Les compétences du 21e siècle* chez Dunod, un ouvrage dans lequel il prend acte de la transformation des connaissances et aptitudes requises par l'entreprise au tournant du millénaire.

Partant d'une approche à la fois historique et scientifique, puisant dans les dernières évolutions des neurosciences,

Jérémy Lamri s'attaque à la définition même de la notion de compétence, pour mieux modéliser celles qui seront nécessaires dans l'avenir proche.

L'ouvrage s'intéresse à nos capacités à résoudre collectivement des problèmes complexes et aux compétences requises pour y parvenir, les « 4C » :

- La créativité
- L'esprit critique
- La coopération
- La communication

Notre avis : une boîte à outils à la fois conceptuelle et pratique, précieuse pour aborder un aspect clé du management de la gen Z : le développement des compétences et de l'employabilité.



Engagement 4.0, pour une expérience durable au travail avec et par les collaborateurs

Le thème : l'engagement des collaborateurs, mode d'emploi !

Le pitch : Bernard Coulaty, ancien DRH à l'international, propose un New Deal pour les entreprises, les collaborateurs et les managers, en partant de concepts en émergence comme l'entreprise libérée et l'expérience collaborateur, mais en s'efforçant de les inscrire dans la durée. L'ouvrage ne parle pas spécifiquement de la génération Z, mais les outils qu'il propose s'appliquent tout particulièrement à ce public.

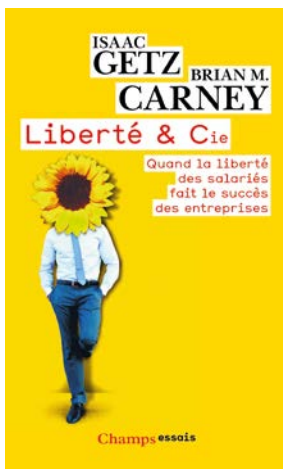
Pour l'auteur, l'engagement des collaborateurs est le moteur de la performance collective, en permettant d'aligner l'intérêt des salariés sur celui de l'entreprise. Le digital modifie la donne : il confère de nouveaux leviers à l'employeur, en multipliant les moyens de communication, en facilitant l'accès à la formation mais aussi en

autorisant davantage de flexibilité dans l'organisation du travail.

Pour en tirer les conséquences, Bernard Coulaty propose un « modèle holistique d'engagement durable » : SBME, pour *Sustainable Body and Mind Engagement*. Partant du constat que tout le monde n'a pas la même façon de s'impliquer dans l'entreprise, il distingue 8 profils d'engagement différents – un outil pratique précieux pour le DRH.

Il revient au manager de créer une organisation qui crée de l'implication et de la motivation, en gardant notamment en tête que le collaborateur attend en échange un « retour sur engagement ».

Notre avis : le manager et le DRH trouveront dans ce livre des éléments à la fois conceptuels et concrets pour s'adresser à la génération Z et susciter son engagement.



Liberté et Cie

Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises

Le thème : l'entreprise libérée, la théorie et la pratique

Le pitch : Isaac Getz, enseignant et chercheur, est l'un des grands promoteurs de l'entreprise libérée en France. Brian M. Carney est un ancien journaliste au Wall Street Journal, aujourd'hui directeur de la communication institutionnelle de Rivada Networks. Ensemble, en partant d'études de cas concrets, ils ont publié en 2009 cet ouvrage consacré à l'entreprise libérée, qui a fait référence.

Au départ, il y a la distinction faite par le professeur Douglas McGregor dans les années 1960 entre la « théorie X » et la « théorie Y » de la motivation. Selon la première, l'homme fait tout pour fuir le travail ; selon la seconde (la meilleure pour lui), l'effort est aussi naturel que le repos. Autre distinction, faite par Jean-François Zobrist, le patron de

FAVI : celle qui sépare les entreprises « comment » (l'encadrement explique aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire et les contrôle) des entreprises « pourquoi » (celles qui managent en donnant du sens au travail demandé).

L'entreprise libérée est une entreprise « pourquoi » qui se fonde sur la théorie Y, en donnant un maximum d'autonomie, de liberté et d'initiative aux collaborateurs. Il y a des coûts cachés d'inefficacité dans les entreprises « comment », liés au stress, à l'absentéisme, au désengagement. La transformation en entreprise libérée commence par le leader, et suppose qu'on supprime tous les signes extérieurs de hiérarchie.

Notre avis : l'ouvrage combine la théorie avec de nombreux exemples concrets. Il cherche davantage à comprendre « pourquoi ça marche » qu'à révolutionner l'entreprise par la pensée.

A LIRE ÉGALEMENT AUTOUR DU SUJET

- Georges Lewi, *Génération Z, mode d'emploi*, Vuibert, 2018
- Stéphane Simard, *Génération X @ Z, Comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations*, Un Monde Différent, 2017
- Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, *Génération Y & Z*, De Boeck, 2017
- *La Grande InvaZion*, étude BNP Paribas et The Boson Project, 2015
- Frédéric PetitBon, Julie Bastianutti, et Marguerite Descamps, *Managers – Libérez, délivrez... surveillez ? Les 6 clés pour travailler en confiance*, Le Cherche-Midi, 2017.



A PROPOS DE JOBTEASER

JobTeaser est le leader de l'orientation et du recrutement des jeunes talents en Europe.

Notre mission est de préparer la nouvelle génération à révéler tout son potentiel pour s'accomplir et en faire bénéficier la société. Pour cela, nous avons construit un écosystème unique qui réunit les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur autour de la nouvelle génération, pour lui offrir tous les outils pour se lancer avec confiance dans le monde professionnel.

Aujourd'hui 500 établissements nous font confiance, 2 millions d'étudiants et de jeunes diplômés sont équipés de notre plateforme Career Center qui les connecte à plus de 60 000 entreprises !

#NewGenbyJobTeaser



JOBTEASER

