

## L'entreprise change

D'après le Monde<sup>1</sup>, « [Les "digital natives" changent l'entreprise](#) ». « *Les jeunes générations imposent leurs propres codes au travail et obligent à repenser l'organisation et le management* ».

Des grands groupes comme Canal+, AccorHotels ou la Société Générale se posent les questions suivantes : « *Comment faire venir les jeunes ? Comment les garder ? Comment les utiliser comme levier de transformation ? Quel que soit le métier, il en va de la survie de ces paquebots.* »

Un think tank « culture numérique » a analysé **les ressorts** de cette génération (Y ou millenials) née entre 1980 et le milieu des années 1990.

Cette génération :

- donne plus de place aux technologies numériques, entraînant une structuration différente de l'apprentissage et des comportements ;
- dispose d'un mode opératoire particulier, notamment au travail, en abordant les problèmes par l'expérimentation, les échanges avec leur entourage, la coopération transverse sur des projets donnés ;
- recherche le sens de ses actions et la qualité de vie au travail ;
- souhaite des directions claires, être nourrie et encadrée par un manager compétent (leadership d'influence), mais une grande autonomie dans les projets sur lesquels elle travaille ;
- questionne la cohérence des décisions prises avec les valeurs affichées de l'entreprise (l'exemplarité), mais aussi avec ses convictions ;
- valorise le partage d'informations, plutôt que sa rétention ;
- est peu dans la rentabilité à court terme, mais plutôt dans la durée (volonté de participer à des projets qui contribueront à inventer le monde de demain) ;
- regarde ailleurs et part vers des projets plus inspirants ou plus gratifiants lorsqu'elle ne s'y retrouve pas ou estime avoir fait le tour de la question.

Cette « liberté » et cette « intransigeance » constituent donc un **sérieux défi** pour les directions des ressources humaines et contraignent les organisations à muter.

Ainsi, les organisations doivent :

- gérer des personnes plutôt que des flux ;
- faire des feed-back réguliers (pour alimenter la soif d'apprendre, le sentiment d'utilité, l'envie de s'améliorer et d'avoir un impact) ;
- détecter les signes de lassitude, faire varier les missions (« *S'ils ne sont pas heureux ils le disent. Et si on ne réagit pas, ils partent* »).

Comme l'indique Alexandre Lubot, directeur de Meetic, « *les dirigeants sont là pour définir un cadre, une vision, mais une partie du pouvoir de décision a été déléguée à des niveaux inférieurs* ».

**NDLR** : Cet article est vrai pour la génération Y, toutefois nous remarquons aussi des taux de pénétration importants des autres générations vers ces caractéristiques. À notre sens, nous sommes davantage en présence d'une mutation sociétale qui ne concerne pas uniquement la génération Y, mais tous les acteurs de l'entreprise quelle que soit leur génération.

---

<sup>1</sup> Le Monde, 28 septembre 2016

## Les jeunes salariés d'AccorHotels, impliqués dans les décisions<sup>2</sup>

D'après le PDG du groupe AccorHotels, « *les groupes leaders sont tous dirigés par des quinquas ou plus. Ils sont lestés par une histoire qui les rend moins agiles et structurés par une organisation pyramidale* ».

Ainsi, un comité exécutif bis composé de 13 employés de moins de 35 ans a été créé, pour dix-huit mois.

L'objectif est de leur donner plus d'autonomie, une vraie marge sur les décisions et davantage de reconnaissance.

Ce « shadow comex », un organe miroir du comité exécutif, traite des mêmes sujets que ce dernier. Les 13 jeunes présentent des profils que l'on retrouve chez la plupart des millenials, la génération Y (cf. article ci-dessus).

À voir ou à revoir :

[L'approche intergénérationnelle dans le monde du travail](#) (in « En lignes » [n°48](#))

**NDLR :** Ces réflexions et changements dans l'entreprise questionnent les organisations au-delà de la notion de génération : Quels types de management ? Quels modes de fonctionnement et de communication ? Quelle qualité de vie dans le travail et au travail ? Quel rapport au travail ? Etc.

---

<sup>2</sup> *Le Monde*, 28 septembre 2016