

Comment se préparer à l'arrivée des nouvelles générations et au monde collaboratif?

Cercles de Progrès de Toulouse

8 septembre 2015

Synthèse de l'intervention de Bernard PETRE

Quelle est mon activité?

- Je suis un **œuvre boîte**. Vous avez une boîte, je peux l'ouvrir puis regarder avec vous ce qu'il y a dedans.
- Concrètement,
 - **J'accompagne les dirigeants** lorsqu'ils sont face aux défis issus des relations entre personnes ou générations ou cultures
 - **Je déchiffre les cercles vertueux et vicieux de motivation présents dans la culture d'entreprise**: quand quelqu'un donne le meilleur de lui-même, a-t-il des raisons de recommencer ou pas?
 - **J'anime des réunions créatives et participatives** pour permettre aux équipes de trouver elles-mêmes de nouvelles solutions

Pourquoi est-ce important?

- Parce que:
 - Vos évidences ne sont pas celles de vos collaborateurs
 - Vu le contexte, vous avez besoin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes
 - Ce sont souvent des détails qui motivent et des bêtises qui démotivent
 - Les énergies sont devenues individuelles
 - Officiel et officieux tendent à diverger
 - Le sens est devenu un élément clé de la réussite
 - Beaucoup de talents n'ont pas l'occasion de se révéler

Synthèse (1) : Derrière les différences dites générationnelles et culturelles se cache souvent un changement plus fondamental: la zone de liberté subjective de chacun s'agrandit car...

- Le vivre ensemble « propose/permit » à chacun de disposer de:
 - Plus de libertés face à son milieu social: les choix personnels sont valorisés par rapport aux appartenances sociales
 - Plus d'options pour ses choix de vie: les experts (souvent divergents voire contradictoires) sont facilement accessibles
 - Plus de liberté face aux principes absolus (science, religion, patrie, progrès, lutte des classes, ...): la légitimité passe davantage par la réciprocité et moins par les grands principes (le principe premier est le respect des différences)
- On fait moins confiance au passé (la tradition est démodée) et au futur (non future, imprévisibilité) et on vit plus dans un présent perpétuel (Carpe Diem)
- Les repères sont moins stables (les institutions ont moins de pouvoir, le savoir évolue très vite, les évolutions du savoir sont facilement accessibles et les « ruptures » de certitudes fréquentes)
- Résultat:
 - Le ressort des motivations devient plus individuel (personnalité, talents, passions plus que croyances, appartenances sociales ou idéologies)
 - Chacun construit sa vision personnelle du monde et revendique d'être maître de la signification de ses actes (croyant non pratiquant, pratiquant non croyant)
 - Le socle éducationnel commun (ce qui va « de soi », ce qui ne doit être ni expliqué ni légitimé) se réduit

Synthèse (2): L'entreprise doit élargir son management. La recherche qualitative et les processus collaboratifs contribuent à générer des solutions auxquelles les collaborateurs adhèrent

- L'entreprise vit donc un nouveau défi: améliorer sa performance sans disposer d'emblée de référents et de codes communs à tous ses acteurs et en devant montrer sa légitimité:
 - Elle doit donc davantage créer sa légitimité par elle – même (importance grandissante de la vision, du sens, de la mission et de la réciprocité)
 - Elle doit donc élargir le champ de son management et créer des formats, des référents et des codes spécifiques et « neutres » d'un point de vue culturel
- Les méthodes de recherche qualitative et les processus collaboratifs sont des atouts clés pour affronter ces nouveaux défis avec succès:
 - Les recherches qualitatives permettent de comprendre le sens que chaque personne donne au travail et à l'entreprise
 - Les processus collaboratifs permettent
 - aux managers d'échanger leurs expériences (réussites et échecs) pour créer des pratiques managériales communes adaptées aux spécificités de l'entreprise
 - à chaque personne de contribuer de façon singulière à l'élaboration de solutions qu'elle aura à cœur de mettre en oeuvre

Plan

- Etape 1: De quoi s'agit-il?
 - Etape 2: Quels défis?
- Etape 3: A quoi dois-je faire attention?
- Etape 4: Quel plan d'action?

De quoi s'agit-il?

L'image du vêtement

- Soit ma première préoccupation est la règle de comportement de mon groupe social: quelle type de tenue DOIS-JE mettre (pour « faire partie du groupe »)?
- Ensuite, je vérifie si le vêtement « me va »
- Soit ma première préoccupation est l'expression de ma singularité: quelle type de tenue JE CHOISIS (pour être en accord avec ma personnalité et mes choix)?
- Ensuite, je me demande si la tenue est « acceptable »?

De quoi s'agit-il?

D'un « rééquilibrage »

Le contrat « fonctionnel »

- Régit les relations entre les fonctions sociales (parent/enfant, professeur/élève, dirigeant/salarié)
- Il donne la priorité aux droits et obligations
- Il produit de l'obéissance et de la loyauté

Le contrat « informel »

- Régit les relations entre les personnes
- Il donne la priorité au choix personnels
- Il produit de l'adhésion et de l'engagement

De quoi s'agit-il?

L'enjeu: la qualité de l'engagement

« J'ai un problème, quand j'engage deux mains,
une tête vient avec »

Henri Ford

« J'ai un problème, les jeunes ont plein de
compétences, mais ils ne s'engagent pas »

Un dirigeant de 2015

Débriefing de l'atelier: Pourquoi des formats de participation?

- Niveau d'énergie augmente
- Possibilité de partir de moi et d'exprimer mon point de vue
- Du disque dur à la mémoire vive
- Quantité d'informations
- Tous responsables de la règle
- Faire en vrai ce que les jeunes font sur le net
- Discussion libre est efficace
- A la fois droit de s'exprimer et devoir de produire quelque chose d'intéressant

La priorité de l'éducation

La priorité hier :

Transmettre des comportements

- Fais comme tout le monde
- Ne rêves pas
- Tu parleras quand tu seras grand

La priorité aujourd'hui :

Permettre la singularité

- Tu es unique
- Tout est possible
- Qu'en penses-tu?

Cohorte et génération

Cohorte

- Les personnes nées durant la même période
- Donnée objective
- Notion utilisée dans les statistiques pour cerner des évolutions:
 - Tau de vaccination
 - % de bachelier
 - Âge du premier enfant
 - % de bachelier

Génération

- Les personnes ayant la même « imprégnation »
- Donnée subjective
- Notion utilisée en management depuis les années 80 pour expliquer certains comportements:
 - Manière de penser
 - Rapport au travail
 - Rapport à la famille

Deux remarques

Les trois traits d'une génération

- Les personnes partagent le(s) même(s)
 - « age location in history » (= même évènements historiques et mêmes tendances sociales durant la même période de vie)
 - Croyances et comportements
 - Sentiment d'appartenance à cette génération

Source: Strauss et Howe

La génération est un facteur en +

- Elle ne supprime les autres variables sociologiques:
 - Classe sociale
 - Diplôme
 - Ville campagne
 - Religion
 -

Qu'est-ce qu'un choc générationnel?

- En fonction du contexte dans lequel elle a grandi, chaque génération se forge ses certitudes qui deviennent des évidences jamais remises en cause. Exemples :
 - Se concentrer exige le silence versus étudier en musique
 - Cela ira mieux demain versus « No future »
 - Ce qui compte c'est la propriété des choses versus l'accès
- Un choc générationnel se produit quand deux générations ont des évidences contradictoires et que ces évidences les amènent à des comportements opposés. Chaque génération considère alors que l'autre est de mauvaise foi ou insensée.

Fil conducteur des générations

BB

Leur architecture
souterraine:

« Il y a des certitudes
auxquelles on peut
s'accrocher »

Ont grandi dans un contexte
« avant mutation »

X

Leur architecture
souterraine:

« Pragmatisme et concret »
On entendu un discours
d'avant mutation (il y a des
certitudes) mais pris la
mutation de façon frontale
(les certitudes se sont
avérées fausses)

Y

Leur architecture
souterraine:

Sont habitués à
l'imprévisible:
ont grandi dans un
contexte
sans certitude avec un
discours permanent sur
l'incertitude

	Les BB (nés de 1945 à 60)	Les X (nés de 60 à 80)	Les Y (nés après 80)
Discours entendu dans l'enfance	Il existe des certitudes Le monde va vers un mieux	Idem BB	Pas de certitudes Ce qui est prévu n'arrive pas « No future »
Réalité vécue	Les certitudes tiennent, je vis mieux que mes parents	Idem Y	L'imprévu est normal, chaque chose + peut devenir – et inversement
Paradigme	<ul style="list-style-type: none"> - Long terme - Linéarité - Repères quantitatifs - Légitimité extrinsèque - Propriété - Identité = statut social défini 	<ul style="list-style-type: none"> - Court terme - Pragmatisme - Retour sur investissement - Identité = mosaïque 	<ul style="list-style-type: none"> - Présent - Réversibilité - Repères qualitatifs - Légitimité intrinsèque - Accès - Identité = personnalité
Travail/vie privée	Travail > vie privée car travail = identité	Travail/vie privée car faut ce qu'il faut mais pas se faire avoir	Travail # vie privée car « revendre » chaque univers dans l'autre

Quelques « certitudes » dangereuses des moins de 30 ans

- Souvent:
 - Ils surestiment la valeur de la théorie (« Nous, on connaît les principes les plus récents car on sort des études »)
 - Ils sousestiment l'effet sur le collectif de ce qu'ils font ou ne font pas (« A l'école, quand on dérape, il n'y a pas de conséquence pour les autres »)
 - Ils démarrent trop vite (« J'aurais dû réfléchir ») et pensent que tout peut se résoudre par essai/erreur
 - Ils ne réalisent pas à quel point leur culture est différente de celle des anciens (« Faire la bise au chef le premier jour est normal »)
 - Ils sont en réseau de façon permanente mais essentiellement avec des gens de leur génération
 - Ils sont très sensibles à tout ce qui ressemble à un jugement de valeur sur leur personne
 - Ils voient le travail comme un contrat commercial (« je donne des heures et ils me donnent de l'argent) et sous estiment les possibilités d'épanouissement et de formation
 - Ils sont trop sélectifs (« Je ne suis pas payé pour cela », « Ce n'est pas pour cela que j'ai fait des études »)

Quelques certitudes dangereuses des anciens

Souvent :

- Ils survalorisent le poids de l'expérience et croient que l'ancienneté est en elle-même une valeur ajoutée
- Ils croient avoir tout essayé et découragent les nouvelles idées (« On a toujours fait comme cela », « On a déjà essayé »)
- Ils pensent pouvoir se passer des nouvelles technologies et de la communication en réseau
- Ils font trop confiance à la hiérarchie
- Ils pensent que leur jeunesse est une bonne boussole pour comprendre les jeunes d'aujourd'hui
- Ils acceptent peu le débat et la remise en question
- Ils écoutent peu et demandent peu de feedback

Les principales sources de choc générationnel

- Le sens des comportements est défini par le groupe social
- Priorité aux relations déterminées par la famille et le milieu social
- C'est le nouveau qui fait l'effort pour s'intégrer
- Le statut avant la personne
- Le statut social comme facteur de stabilité
- Manque = écoute
- Légitimité extrinsèque
- Le sens des comportements est défini par l'individu
- Priorité aux relations choisies par la personne elle-même
- C'est le groupe qui fait une proposition d'intégration
- La personne avant le statut
- La personnalité comme facteur de stabilité
- Manque = parole
- Légitimité intrinsèque

Focus sur les « moins de 30 ans »

Quelques éléments clés
du monde des Y

Les moins de 30 ans: Leurs principales attentes

- Ma personne avant mon statut
- « Enrichir » la vie privée via le travail et le travail via la vie privée
- Une activité intéressante « au présent », qui a du sens « dès le début »
- Réciprocité des comportements
- Cohérence des règles
- Régularité de certaines habitudes, rituels, ancrages
- Apprendre
- Être entendu
- Montrer qui je suis
- Faire quelque chose qui a du sens
- Être utile

Les moins de 30 ans: 10 questions repères

- Vais-je me plaire (environnement, ambiance)?
- Vais-je m' épanouir (découvrir ce que je...)?
- Vais-je développer mon réseau de relation?
- Vais-je trouver quelqu' un pour me guider?
- Puis-je vérifier ce qu' on me dit?
- Est-ce que je sers à quelque chose?
- Mes idées/mon avis sont-ils importants?
- Je vois où et comment avoir un impact?
- Je sais à quoi sert l' entreprise?
- La planète s' y retrouve-t-elle?

Les moins de 30 ans: De nouveaux leviers

- Ils sont ouverts à la communication directe et à l'authenticité
- Ils veulent des points fixes
- Ils veulent apprendre
- Ils veulent du sens
- Ils veulent être à la manoeuvre
- Ils sont connectés avec leurs pairs
- Ils veulent des séquences courtes

Les moins de 30 ans:

Leurs principaux soupçons

- Qu'est-ce qui me prouve que ce n'est pas ton arbitraire contre le mien?
- Qu'est-ce qui me prouve que la règle sera encore valable demain?
- Quel sont les bénéfices secondaires?
- A quel point commence la réversibilité?
- Quel est le résultat de ce qui se passe sur l'équilibre de la relation employeur/employé?

Plan

- Etape 1: De quoi s'agit-il?
- Etape 2: Quels défis?
- Etape 3: A quoi dois-je faire attention?
- Etape 4: Quel plan d'action?

Etape 2: Quels défis?

- De nouvelles dynamiques s'installent:
 - Relations électives: passer la subjectivité, être choisi et être adopté
 - Autre processus d'intégration
 - Posture du dirigeant: marcher sur ses deux jambes (parfois la bonne réponse, parfois le bon processus de collaboration)
 - Le sens: chacun ses évidences
 - Les nouvelles motivations
 - Légitimité intrinsèque
- Deux questions centrales:
 - Quelle proposition je fais??
 - Comment favoriser l'auto réalisation?

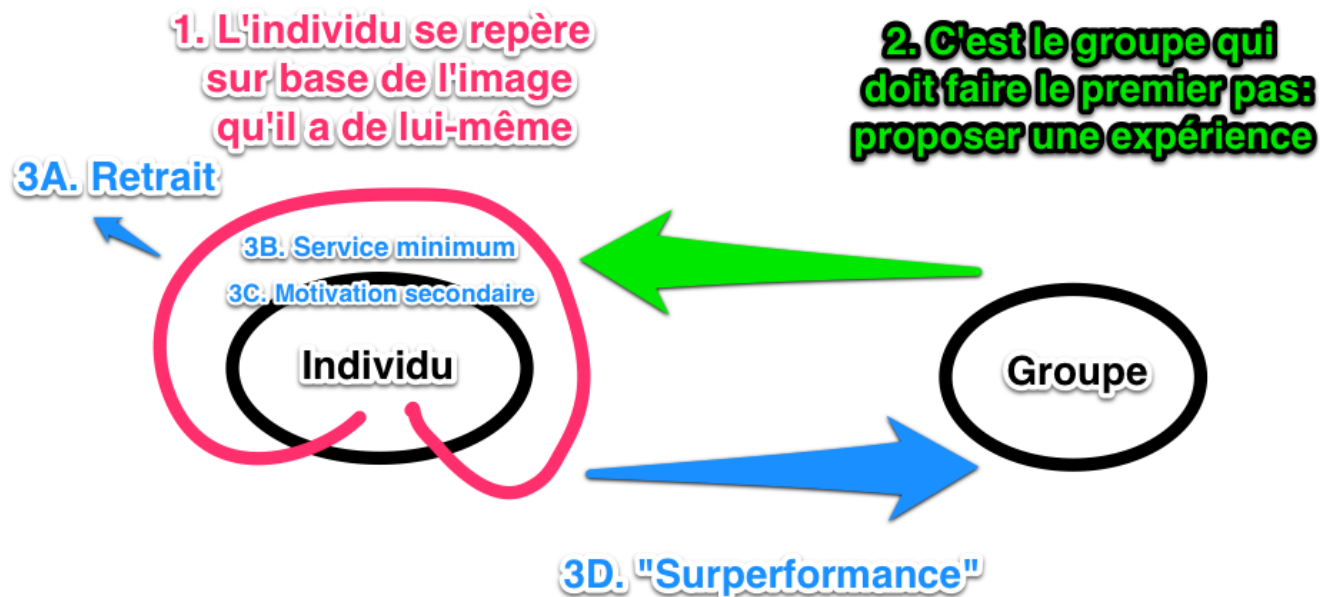
Le processus d'intégration du monde d'avant : Fais d'abord tes preuves!

Le scénario « Désir d'appartenance »



Le processus d'intégration du monde d'aujourd'hui: Ma boussole, c'est moi !

Les quatre scénarios qui se développent le plus dans le monde d'après



Reformulations

- La question n'est pas:
 - Comment intégrer les jeunes dans mon entreprise mais Comment les jeunes vont-ils intégrer mon entreprise dans leur vie?
 - D'écouter pour mettre à l'aise mais de se présenter pour pouvoir être choisi? Ma boussole, c'est mon image de moi
 - Fait-il correctement ses preuves? Mais Qu'a-t-il compris de ma proposition? Processus d'intégration
 - De traquer les différences visibles et les problèmes mais d'explicitier mes évidences et d'aller à la pêche aux talents
 - Qui (= quelle génération) s'adapte à qui? Mais Comment j'adapte mon entreprise aux nouveaux modes d'interaction sociale? Les règles de formats

Trois aide mémoire

- Plus les Y et les tendances qu'ils incarnent prendront de la place dans l'entreprise, plus il sera important :
 - De **se rappeler qu'il faut être choisi**
 - De **clarifier la poignée de main invisible** c'est à dire le contrat informel (toutes les règles de l'entreprise qui ne font pas partie du droit social, du contrat ou des règles de sécurité/de fonctionnement)
 - **D'élaborer une culture d'entreprise qui « tienne la route »**

Aide mémoire 1: Les 10 façons d'échouer dans les relations électives

1. **Être sans intention** ni désir de rencontre: ne pas dire qui on est, pas de ressort personnel, de charisme, ne rien dire de soi, ne pas donner de porte d'entrée ou avoir envie de se planter: lapsus, acte manqué, mal être par rapport à l'objectif, croyance erronée dans le dépassement du professeur par l'élève, idolâtrie de la rébellion)
2. **Ignorer qu'on ignore**: compter sur la chance, ne pas voir la différence, confondre mes évidences et la vérité
3. **Demander l'impossible**: vouloir l'impossible pour soi, se sentir responsable de choses qu'on ne maîtrise pas, demander à l'autre quelque chose qui est hors de sa portée, ne pas tenir compte du contexte, avoir des repères « absolus » (>< contingents)
4. **Ne pas définir les critères de la réussite**
5. **Négliger le sens**: où va-t-on (direction)? Pourquoi (motivation) ? Avec quelle identité (signification)? Absence de sens et non légitimité
6. **Oublier l'insight** et ne rien proposer: rester dans l'esprit CC, croire que la motivation est garantie, ne pas se connecter, casser les conditions de l'engagement et de la collaboration (cf. envoyer une forte impulsion pour faire réagir Steve Jobs)
7. **Avoir un cadre non clarifié**: ne pas fixer les règles, ne pas dire ce qu'on attend d'eux, ne pas dire ce qu'on peut attendre de nous
8. **Séparer et exclure**: créer une opposition entre un « eux » et un « nous », se baser sur la ressemblance, parier sur l'obéissance automatique sans soigner la relation
9. **Oublier de développer sa légitimité**: être incohérent et non réciproque
10. **Ne pas proposer de formats pour l'expression de la singularité**

Aide mémoire 2: Les 7 défis pour construire poignée de main invisible

- Détecter mes croyances/certitudes générationnelles
- Savoir me présenter (Quel genre de personne suis-je?, Quels sont mes talents?)
- Clarifier le contrat implicite que je propose (Ce que j'attends des autres, ce que l'on peut attendre de moi)
- Etablir la connexion (Mots clés, expériences clés, récit de vie, contexte présent)
- Clarifier le non négociable, comment on négocie le négociable et les formats d'expression
- Renforcer les dynamiques constructives (veiller à la qualité des relations, rappeler le sens, surveiller la cohérence du système, vérifier la réciprocité des règles, fixer le rythme des changements)
- Inviter les autres à me donner du feedback

Aide mémoire 3: Les 7 piliers d'un management motivant et légitime

1. Créer de la valeur d'usage pour l'interne et l'externe (no nonsense, le résultat comme source d'autonomie, P/CP)
2. Être connu, compris et choisi (explicité)
3. Possibilité cadrée et structurante d'exprimer ma singularité (formats, feedback, me prendre en entier, savoir où on m'attend)
4. Cohérence (tout cela va ensemble verticalement et horizontalement)
5. Réciprocité (T'es qui pour me dire cela, légitimité intrinsèque)
6. Le système comporte un élément qui permet à chacun de vérifier l'amélioration qualitative de ses contributions
7. Maîtrise du rythme du changement (date de péremption)

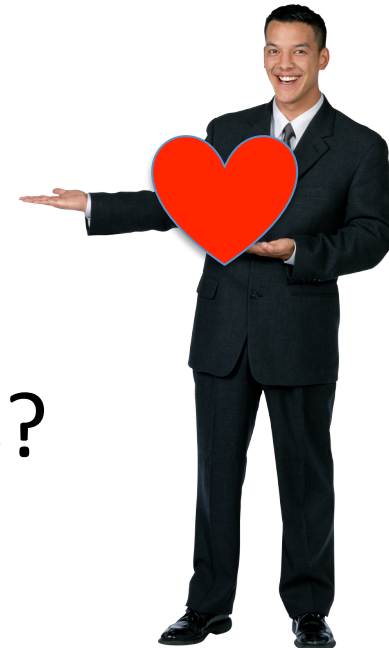
Plan

- Etape 1: De quoi s'agit-il?
- Etape 2: Quels défis?
- Etape 3: A quoi dois-je faire attention?
- Etape 4: Quel plan d'action?

2. Légitimité?



3. Evidences?



1. Motivations?

4. Chefs d'équipe (les X)?

Enjeu (1): Les dynamiques de motivation

Quels sont les cercles vertueux et les
cercles vicieux
du point de vue motivationnel?

Enjeu (2): Le contrat informel

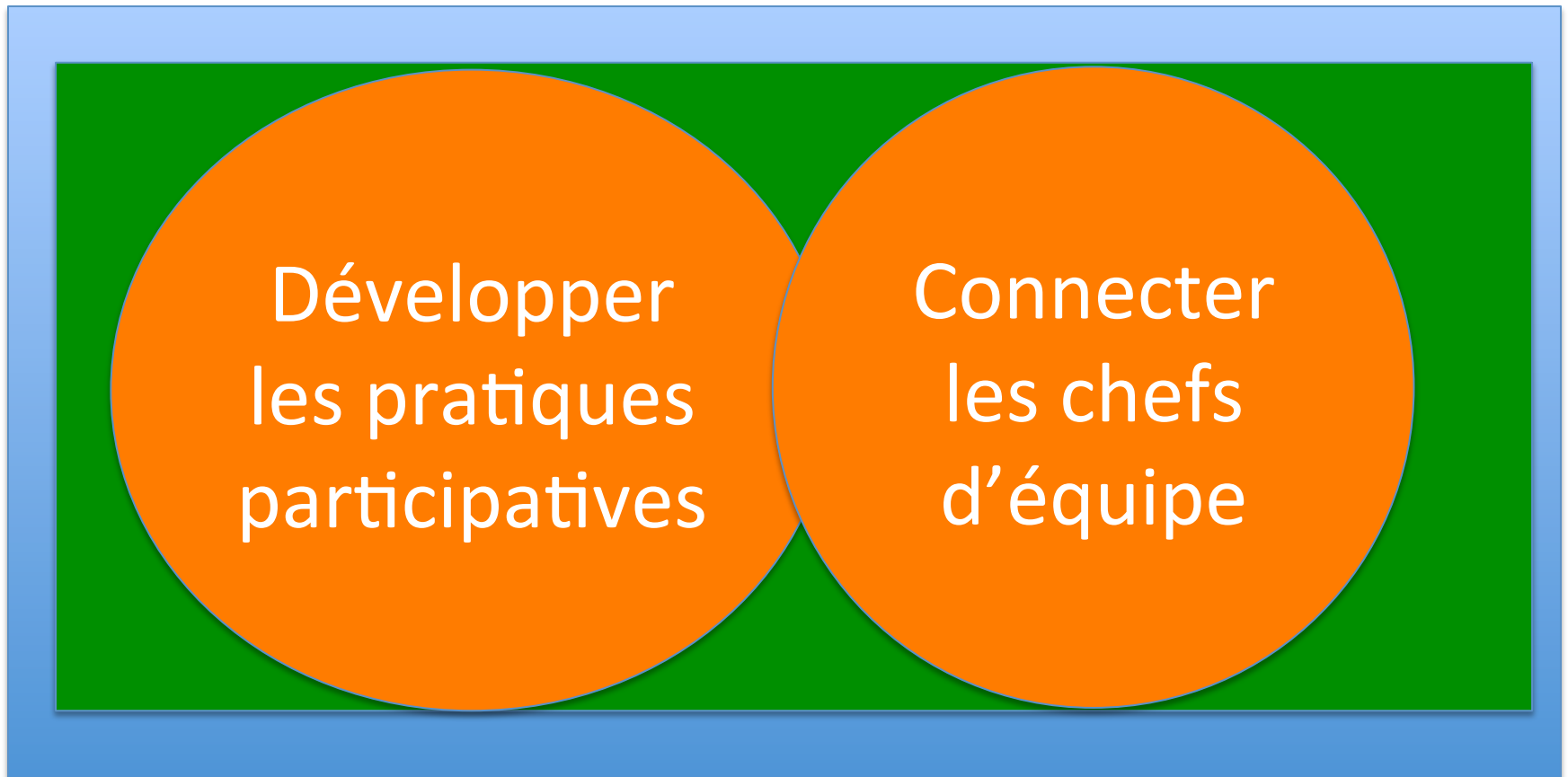
Hors les règles légales ou techniques
explicites,
comment voulons nous travailler et
« vivre » ensemble?

Enjeu (3): Les référents et formats communs



Développer
les pratiques
participatives

Enjeu (4): Former et connecter les managers



Les défis pour l'entreprise

- L'individu se guide davantage par rapport à l'image qu'il a de lui-même que par rapport aux règles sociales (on passe de « une belle carrière » à « réussir ma vie », un « bon poste » à un « poste qui me convient »)
- La proportion des habitudes et des références communes à toutes les générations diminue (définition du chef, comment dire bonjour, équilibre vie professionnelle, vie privée)
- Le sens du travail est moins évident dans la mesure où il n'est plus perçu comme une garantie d'intégration et d'ascension sociale (fin du travail à vie, importance de l'épanouissement personnel)

Les moyens d'action de l'entreprise

- **Créer une culture commune** : harmoniser les pratiques entre les équipes, fixer le sens de certains mots clés
- **Favoriser les vrais échanges entre les personnes** (culture de l'écoute et du feedback, partager l'information, permettre à chacun de contribuer)
- **Explicitier le sens du travail** (A quoi nous servons ? De quoi avons nous l'air ? Dans quelle direction allons nous ?)
- **Clarifier le non négociable** (ce qui fait partie des racines et de l'identité de l'entreprise) et comment on négocie le négociable
- **Définir des formats de contribution** (rituels et processus qui permettent à chacun de contribuer en fonction de ses talents et de sa personnalité sans générer du chaos)

Plan

- Etape 1: De quoi s'agit-il?
 - Etape 2: Quels défis?
- Etape 3: A quoi dois-je faire attention?
- Etape 4: Quel plan d'action?

Etape 4: Votre plan d'action

1 Vous êtes vous préparé et présenté?

- Comment améliorez-vous votre capacité à sortir de vos évidences?
- Qui êtes-vous (réussites, attentes, promesse)?
- Quel est votre récit de vie?
- Quelles sont vos évidences?

2 Avez-vous reformulé la question/ l'opportunité que représente la mutation?

- Adapter l'entreprise aux nouvelles formes de relations
- 1492 à l'envers: l'avis des indiens compte
- Y est une problématique qualitative: garder ceux qui vont m'aider à réussir
- Les frictions sont des opportunités: elles me donnent des informations

3 Avez-vous clarifié votre proposition (Le pitch du Codir) ?

- Quelle image?
- Qu'est ce qui frappe le plus?
- Quels sont vos atouts?
- Que faites vous différemment?
- A quoi voyez-vous que vous réussissez?

Etape 4: Votre plan d'action

4 Avez-vous élargi le champ du management?

- Quels mots clés?
- Quels symboles?
- Quelle histoire?
- Quel code de conduite pour les relations entre les personnes?

5 Avez-vous équipé vos chefs d'équipe?

- Quelles fonctions?
- Quel niveau de cohérence entre officiel et officieux, entre exécution et autonomie, entre valeurs et évaluation?
- Quelles connexions entre chefs d'équipe?

6 Avez-vous favorisé la qualité des échanges et le feedback?

- OSBD
- Comment demande-t-on?
- Droit et devoir de dire
- Vitesse de réponse
- Savoir dire non
- Aider n'est pas sauver

Etape 4: Votre plan d'action

7 Quels sont les formats de participation qui fonctionnent et nourrissent la motivation?

- Check in et check out
- Se présenter
- Evaluer mon parcours
- Signaler un souci (chef, collaborateur, entre chef)
- Participer à l'album de photos
- Echanger des services
- Proposer une innovation
- Comprendre l'autre (« Vis ma vie »)

8 Avez-vous défini les rythmes, les ancrages et les célébrations?

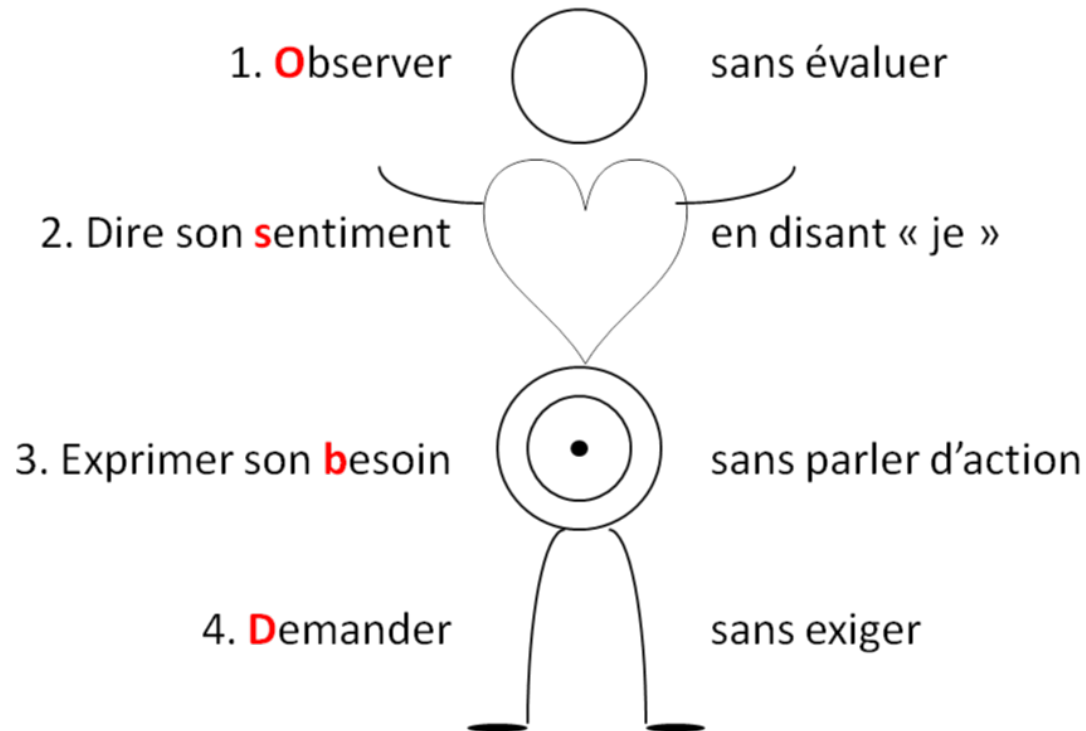
9 Comment contribuez-vous à l'amélioration du monde?

10 Avez-vous fabriqué des occasions de décalages?

Explication de OSBD:

La communication non violente (1)

Le bonhomme « O S B D »



Source: Wikipedia

Explication de OSBD:

La communication non violente (2)

- Personnage symbolisant la démarche OSBD. Qu'il s'agisse de clarifier ce qui se passe en soi ou de communiquer avec d'autres, la méthode de la CNV peut être résumée comme un cheminement en quatre temps :
 - *Observation (O)* : décrire la situation en termes d'observation partageable ;
 - *Sentiment et attitudes (S)* : exprimer les sentiments et attitudes suscités dans cette situation
 - *Besoin (B)* : clarifier le(s) besoin(s) ,
 - *Demande (D)* : faire une demande respectant les critères suivants : réalisable, concrète, précise et formulée positivement. Si cela est possible, que l'action soit faisable dans l'instant présent. Le fait que la demande soit accompagnée d'une formulation des besoins la rend négociable.
- Cependant, il ne s'agit pas d'une manière de parler qu'il faudrait suivre à tout prix.
- Les concepts proposés sont des repères, destinés à faciliter l'expression de la bienveillance, et non pas des règles à suivre.
- Cela permet de constater par exemple que nos besoins ne sont pas clairs pour notre interlocuteur ou, au contraire, que ses besoins ne nous apparaissent pas clairement.
- Dans une situation de communication, l'ordre de présentation des étapes est indifférent.

Pour terminer

Conclusion

Cul de sac ou manque d' imagination?

Les épuisés sont ceux
Qui sont arrivés au bout de leurs pouvoirs
D' imagination, qui ont limité
Leurs possibilités, qui se sont cru
Dans les cul-de-sac
Qu' ils nomment
Les sommets de leur civilisation
Il n' existe aucun épuisement là où existe
Beaucoup à espérer, beaucoup à quoi travailler
Et où les rêves et les souffrances
De nos ancêtres
N' ont été ni réalisées
Ni rachetées
Les épuisés devraient donc libérer
la scène pour les nouveaux porteurs de rêve.



Ben Okri, *Combat Mental*