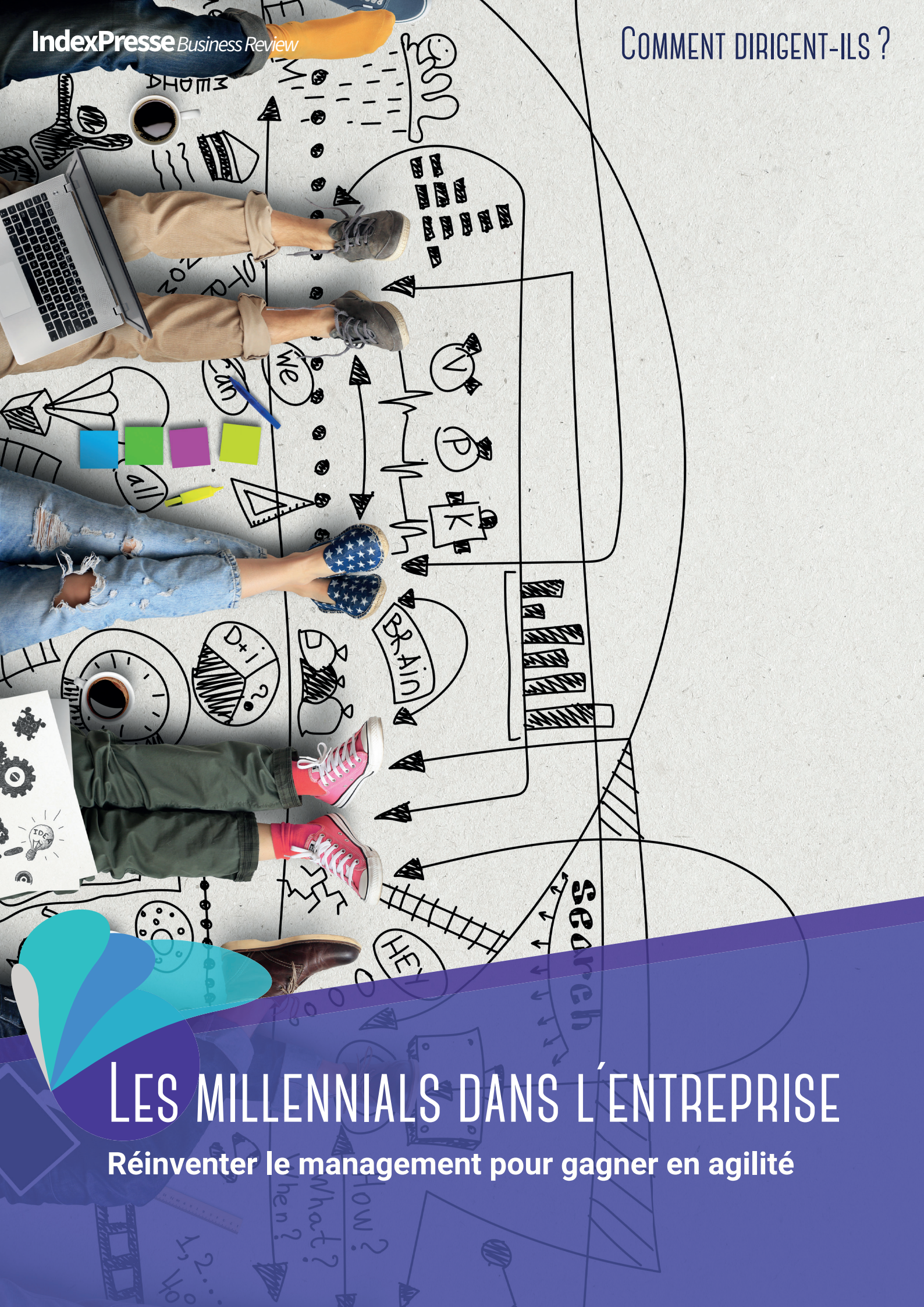




LES MILLENNIALS DANS L'ENTREPRISE

Réinventer le management pour gagner en agilité

LES MILLENNIALS DANS L'ENTREPRISE

Réinventer le management pour gagner en agilité

Née à partir des années 1980, la génération des millennials englobe l'ensemble des personnes âgées de 22 à 41 ans en 2021. Élevés au moment de l'essor des nouvelles technologies de l'information, ils ont aussi évolué dans une période économique complexe où l'omniprésence du chômage a contribué à créer un climat de tension et d'insécurité professionnelles. Comme toutes les jeunes générations avant eux, leurs aspirations les portent vers la quête d'une vie meilleure et plus confortable.

Finis les sacrifices concédés par la génération X, les millennials n'entendent pas être asservis à leurs employeurs mais veulent trouver dans leur travail une voie d'épanouissement et d'harmonie, en équilibre avec leur vie personnelle. Ils souhaitent surtout se dégager des stéréotypes et des portraits caricaturaux qui les accompagnent depuis des années. Ils ne sont sûrement pas ces zappeurs invétérés qui changent rapidement d'emploi, appâtés par la carrière et le gain. Au contraire, ils montrent la volonté de s'impliquer dans des organisations innovantes, agiles et enthousiasmantes, dont les valeurs sont en accord avec les leurs.

Au fil des années, leur présence dans l'entreprise s'intensifie. Bientôt, ils dépasseront en nombre les salariés de la génération précédente. Il est donc plus que jamais urgent pour les responsables des ressources humaines de prendre la mesure des changements à opérer pour, non pas adapter les politiques RH à cette catégorie de salariés, mais faire naître un nouveau modèle de management, qui servira de fondement pour le futur.

Cette *Business Review* de la presse économique et sectorielle française de référence offre des éléments de réponse mais aussi des questionnements, à partir des informations les plus pertinentes extraites des meilleurs articles sélectionnés sur le sujet. Ces éclairages avisés délivrent l'essentiel pour le lecteur et surtout le guident dans sa réflexion.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
CE QUE VEULENT LES MILLENNIALS	6
Les millennials existent-ils vraiment ?	6
Une génération exigeante : à la recherche du sens perdu	8
Attirer la nouvelle génération et répondre à ses besoins	11
RÉINVENTER LE MANAGEMENT : LES OUTILS DE LA TRANSFORMATION	14
Décomplexer le lieu de travail	14
S'affranchir des règles et des hiérarchies	16
Revoir ses processus de recrutement	20
Ne pas négliger la qualité de vie au travail	26
LES BONNES RECETTES ET LES EXPÉRIENCES	30
Témoignages de décideurs	30
Exemples de stratégies inspirantes	35
AGILITÉ ET INTELLIGENCE COLLECTIVE, POUR UNE GRH RENOUVELÉE	38
Faire naître un nouveau modèle de management	38
Intelligence collective, la modernisation du leadership au service de la créativité	40
La transformation des business schools	42
2019-2021 : LA CRISE DE COVID-19 RENFORCE LES CONVICTIONS DES MILLENNIALS	43
INDEX	50

S'éloigner des clichés

En 2019, les millennials sont âgés de 20 à 39 ans. Ils représentent 23,6 % de la population française, soit près de 16 millions d'individus. Présents dans les entreprises depuis de nombreuses années ou sur le point d'y faire leur entrée, ils **suscitent à la fois l'attente et la crainte** du côté des managers et des responsables des ressources humaines (RH).

Une longue et lourde réputation les précède. On ne compte plus les études, les sondages et autres missions de conseils qui, au fil des années, cherchent à décrypter, analyser et synthétiser leurs attitudes. Avant même qu'ils soient en âge d'intégrer le monde du travail, certains ont fait planer le doute sur leur implication, leur sincérité et leur capacité à s'engager. Plus tard, face aux évolutions naturelles de la société, de l'économie et de l'entreprise, d'autres ont trouvé en eux les coupables idéals des dysfonctionnements visibles au sein des organisations.

De clichés en stéréotypes, les millennials ont alimenté les réflexions des services de ressources humaines de toutes les entreprises, grandes ou petites. Décrits comme égocentriques, immatures, manquant de loyauté et d'égard par rapport à la hiérarchie, ils occasionnent encore des questionnements sur les leviers à actionner pour les intégrer, les motiver et les fidéliser.

Si toutes ces généralités s'appliquent difficilement à un ensemble aussi vaste de salariés, **certaines**

caractéristiques communes émergent néanmoins. Ayant grandi dans un univers numérisé et dans un contexte économique et social différent de celui de leurs parents, leur vision du travail et leurs aspirations se démarquent forcément. Plus diplômés mais aussi plus inquiets quant à leur avenir professionnel, leurs ambitions s'en voient modifiées et leurs exigences aussi. Loin de se laisser imposer les injonctions des employeurs, la jeune génération veut avant tout **qu'on lui accorde de la confiance** et la possibilité de s'épanouir dans le travail. Ces deux dimensions primordiales se traduisent par une quête de sens accrue, une volonté d'autonomie et de responsabilités, un besoin de relations de travail agréables et un désir plus grand de flexibilité en matière d'organisation.

Dès lors, le cadre et les règles hiérarchiques propres aux modèles de management en usage depuis le XX^e siècle se révèlent obsolètes. Pis, ils créent un rejet ostensible chez les jeunes salariés, les poussant à quitter leur emploi pour tenter l'expérience ailleurs, voire en solo. Des dirigeants aux experts, en passant par les responsables et professeurs des écoles de management, tous s'accordent sur la **nécessité de faire évoluer les cultures et les pratiques managériales**. L'enjeu est stratégique et urgent, mais les méthodes doivent être bien réfléchies pour s'intégrer dans le contexte particulier de chaque entreprise.

Et réfléchir à un nouveau modèle de management

D'une organisation verticale et pyramidale, les entreprises désireuses de renouveler leur management se tournent **vers une organisation plus horizontale**, où la réflexion, le leadership et l'innovation s'imposent comme une responsabilité collective et partagée. La génération des millennials se montre méfiante à l'égard des individualités et de la rigidité. Le travail en équipe ou en groupe permet de faire émerger **une intelligence collaborative propre à créer la disruption** dans les idées et les stratégies. Mais pour pouvoir fonctionner et donner les résultats attendus, ce nouveau modèle doit être pensé de manière globale afin d'intégrer **le bon niveau d'agilité, de flexibilité et de bien-être** nécessaire.

Du lieu de travail au dress code, en passant par les processus de recrutement, sans oublier les règles internes et les relations humaines, l'ensemble des protocoles qui régissent la vie de l'entreprise doivent être pris en compte. Là où les grands groupes opteront pour le *flex office* et le télétravail, les PME et les petites entreprises choisiront le *coworking* pour introduire plus de flexibilité. Les horaires se feront également plus souples afin de permettre d'intégrer les rythmes et les besoins de chacun, au profit d'une conciliation juste entre la sphère professionnelle et la vie personnelle. Le manager délaissera son rôle de contrôleur des

travaux finis pour devenir le coach apte à dialoguer, à encourager et à créer de la valeur ajoutée. Les équipes de direction sauront tendre l'oreille pour saisir les retours d'expérience et les idées nouvelles des jeunes arrivants. Les services des ressources humaines sauront également s'ouvrir à la formation en alternance pour accompagner la qualification de leurs salariés de demain. Et même faire de nouveau confiance à d'anciens collaborateurs qui auraient eu envie d'aller chercher de nouvelles expériences dans d'autres entreprises. Enfin, l'entreprise dans sa globalité, aura à cœur de servir une image d'elle-même en adéquation avec ses engagements et ses valeurs, **en toute sincérité et toute transparence**.

En 2019, l'image employeur rejoint l'image de marque. Cet ensemble doit savoir convaincre et séduire pour attirer et garder les prochains jeunes talents à haut potentiel qui pourront lui apporter une énergie nouvelle et lui permettre de poursuivre son développement. "Certains les voient comme des zappeurs, car ils sont prêts à passer très vite d'un poste, d'une entreprise ou d'une marque à une autre. Moi, je vois leur refus de la monotonie comme un signe de volonté d'engagement!", explique Paul Hermelin, PDG de Capgemini.

CE QUE VEULENT LES MILLENNIALS

Les millennials existent-ils vraiment ?

Les termes “millennials”, “génération Y” ou “digital natives” appartiennent depuis des années au vocabulaire des spécialistes du marketing et du management. Utilisés pour désigner **les personnes nées entre 1980 et 2000**, ils recouvrent des acceptions dont le périmètre varie selon les sources et les experts. Dans un article d'octobre 2018, le blog *Générations* (anciennement *Génération Y 2.0*) répartit les millennials en deux catégories : celle des 25-41 ans, née entre 1978

et 1994, communément appelée “génération Y” ; et celle des 18-24 ans, née entre 1995 et 2001, désignée par le terme “génération Z”. Quant aux 7-17 ans, nés après 2002, ils héritent du nom “post-millennials” ou “génération Alpha”. Généralement, les millennials englobent l'ensemble des personnes âgées de 20 à 39 ans en 2019. Selon les données provisoires de l'Insee, arrêtées à fin 2018, cette tranche d'âge représente 23,6 % de la population française globale,

POPULATION FRANÇAISE
PAR GROUPE D'ÂGES EN 2019

Groupe d'âges	Effectifs	Proportions (%)
Moins de 20 ans	16 158 197	24,1
20-39 ans	15 841 657	23,6
40-59 ans	17 491 354	26,1
60-74 ans	11 282 643	16,8
75 ans ou plus	6 218 848	9,3
Total	66 992 699	100

Traitement IndexPresse. Source : INSEE (données provisoires arrêtées à fin 2018)

soit près de 16 millions de personnes. **À la fois attendue et redoutée** par les marques et les entreprises, cette génération est désormais installée “au cœur de l'activité économique” comme le fait remarquer John Gapper du *Financial Times*, cité dans un article du *Nouvel Économiste*. Aux États-Unis comme dans le reste du monde, les millennials forment l'une des cibles de consommation les plus prisées, “celle où les ménages se forment, où les bébés naissent et où l'argent est dépensé non seulement pour sortir, mais aussi pour s'installer.” Adeptes du smartphone et du commerce en ligne, les millennials veulent rompre avec les habitudes traditionnelles mais sont en même temps pessimistes sur leur capacité à faire changer les choses. Alors qu'ils sont plus instruits et diplômés que leurs parents, leur sentiment d'insécurité est paradoxalement plus fort, tout comme leur méfiance à l'égard des institutions, des gouvernements et des grandes entreprises. Pour autant, leur pouvoir est important, même s'ils n'en ont pas forcément conscience. Guidées par la **nécessité de réinjecter du sens** dans leur façon de vivre et de consommer, leurs préférences se tournent naturellement vers le bio, le local, l'original et l'artisanal. Mais, les écarts de revenus entre “les enfants de riches baby-boomers et ceux qui sont dépourvus de patrimoine familial” empêchent une lecture simple et unifiée de leurs comportements.

Car le danger est là ! Celui de croire à des stéréotypes déjà trop bien ancrés dans les esprits des professionnels du marketing, voire des experts de la fonction RH. Le journaliste Vincent Cocquebert, auteur de l'ouvrage *Millennial Burn-Out: X, Y, Z. Comment l'arnaque des “générations” consume la jeunesse*, publié en 2019 aux éditions Arkhê, alerte sur **les risques d'un portrait trop caricatural** et donc éloigné de la réalité. Interviewé par Nicolas Santolaria du journal *Le Monde* à l'occasion de la sortie de son livre, l'auteur rappelle les origines du phénomène de la catégorisation générationnelle. Selon lui, le concept de génération a émergé à la fin de la guerre 1914-1918, à partir de laquelle la génération concernée a été définie a posteriori. Depuis, la thématique du conflit entre les générations n'a eu de cesse d'être alimentée. Mais, fait nouveau, la génération des millennials a été la première à faire l'objet d'une catégorisation

a priori, au début des années 1990, alors qu'ils n'étaient encore que des préadolescents. Vincent Cocquebert rappelle que le terme “génération Y” est apparu en 1993 dans un éditorial non signé du magazine américain *Advertising Age*, spécialisé dans le marketing. L'objectif était alors d'établir un profil type à vocation marketing, qui n'était pas sans rappeler les travaux des historiens William Strauss et Neil Howe, détaillés dans leur livre *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* [William Morrow Paperback, 1991, non traduit]. Ils expliquent notamment que “la dynamique sociale est construite comme une succession de sociotypes – les ‘artistes’, les ‘prophètes’, les ‘nomades’, les ‘héros’”.

À force de répétitions, ces stéréotypes – que Vincent Cocquebert qualifie de “dévastateurs” – ont fini par s'ancrer dans les esprits, en particulier dans le monde du travail. Décrits comme des personnes centrées sur elles-mêmes, les millennials n'hésiteraient pas aller d'entreprise en entreprise pour satisfaire leur carriérisme et leur soif d'argent, tout en gardant la mainmise sur leurs propres connaissances qu'ils ne partageraient pas facilement.

En tentant de s'éloigner des caricatures simplistes et des préjugés, tout l'enjeu pour les entreprises et leurs responsables RH est désormais d'essayer de mieux **comprendre cette génération** de salariés qui, sans être uniforme, partage néanmoins des aspirations, des motivations mais aussi des craintes communes.

SOURCES

La génération Y n'existe pas, *Le Monde*, 1^{er} février 2019, Nicolas Santolaria.

Population par sexe et groupe d'âges en France en 2019, Insee.

Millennial, génération Y, génération Z et génération alpha. Différences et définition, *Génération*, 4 octobre 2018.

Comment les millennials sont devenus les consommateurs les plus puissants au monde, *Le Nouvel Économiste*, 22 juin 2018.

Une génération exigeante : à la recherche du sens perdu

Dans un article publié fin novembre 2018 dans *Le Nouvel Économiste*, le rédacteur en chef Patrick Arnoux s'interroge sur le "désengagement ravageur des salariés" français. Il relaie les conclusions d'une étude de Towers Watson selon laquelle seuls 12 % des salariés français de la génération Y se diraient "très engagés", 24 % "détachés", et 49 % "désengagés" de leur travail. Plus globalement, 54 % des Français ressentiraient **une certaine démotivation vis-à-vis de leur travail**, selon une étude Steelcase de 2016.

Manque de charisme et de leadership des dirigeants, manque de reconnaissance du travail réalisé, mauvaise circulation de l'information, ressources insuffisantes pour mener à bien le travail demandé, ambiance et espace de travail peu attractifs... Les causes de ce désengagement sont certainement multiples et occasionnent une **crise de confiance à l'égard du travail, du management et des dirigeants**. Les conséquences de ce phénomène peuvent être dramatiques pour les entreprises, le désengagement entraînant une baisse de productivité et donc de performance. Toujours selon l'étude de Towers Watson, les entreprises affichant les meilleures performances financières sont en effet celles où les niveaux d'engagement sont les plus forts. En conséquence, la question de l'engagement et de la motivation des salariés s'impose comme l'une des problématiques majeures pour les DRH. Et ce, d'autant plus que les jeunes générations sont les premières concernées.

Encore plus que leurs aînés, les millennials expriment le besoin de **trouver du sens** dans leur vie professionnelle, dans le travail qu'ils réalisent et dans l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Interviewée en décembre 2017 par la revue *Projet*, Cécile Van de Velde, professeure de sociologie à l'Université de Montréal, où elle dirige la Chaire de recherche du Canada sur les inégalités sociales et les parcours de vie, explique qu'en France, plus que partout ailleurs dans le

monde, l'accomplissement personnel passe par l'accomplissement au travail. Si bien que lorsque cet objectif n'est pas atteint, la frustration occasionnée est à la hauteur de l'importance donnée à cette espérance. Cette spécificité française fait particulièrement écho chez la jeune génération.

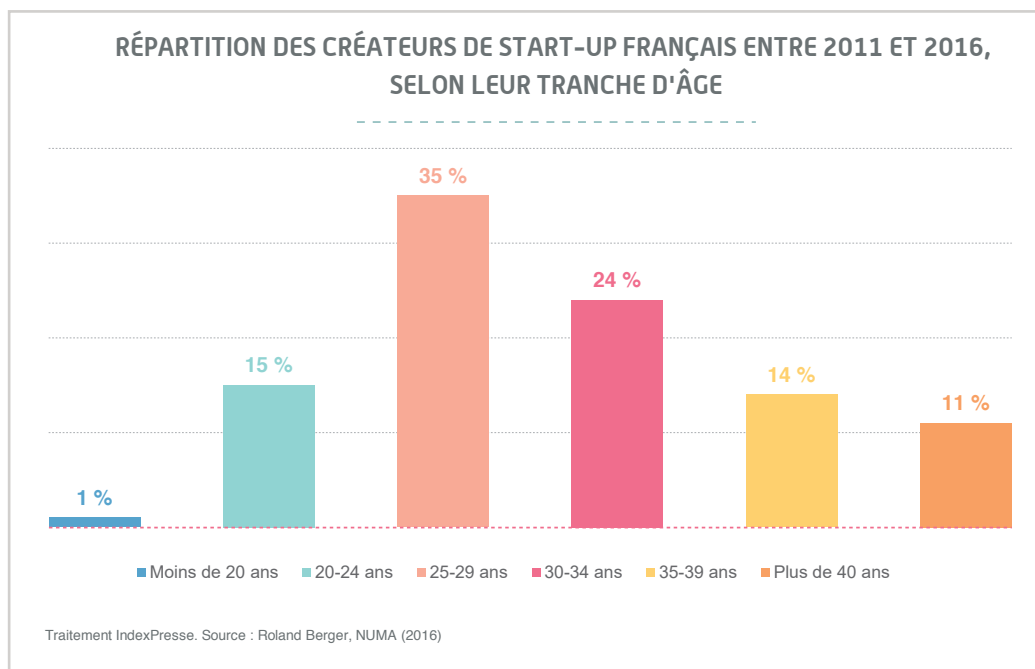
Interrogés à plusieurs reprises par le Céreq sur la manière dont ils envisagent leur avenir professionnel, les jeunes des générations sorties du système éducatif en 1998 et en 2010, se déclarent majoritairement optimistes. Néanmoins ceux de la génération 2010 sont 28 % à se dire inquiets après trois ans de vie professionnelle, témoignant d'un **sentiment d'insécurité professionnelle**. Cette génération s'est en effet insérée dans la vie professionnelle dans un contexte moins porteur sur le marché du travail que celui qui existait lors de l'arrivée de la génération 1998. Plus encore, Catherine Béduwé, de TSMresearch (Université Toulouse 1 Capitole) et Arnaud Dupray, du Céreq, montrent qu'un niveau élevé de diplôme ne constitue pas (ou plus) la garantie d'un avenir professionnel rassurant. Le sentiment d'insécurité est ainsi plus fort chez les docteurs et plus faible chez les titulaires d'un CAP ou d'un BEP, ainsi que chez les bacheliers technologiques ou professionnels. Ils pointent également une croissance de l'inquiétude chez les jeunes au fur et à mesure que leur ancienneté dans l'entreprise progresse. Deux explications sont proposées à ce paradoxe. La première serait liée à leur crainte de perdre une situation privilégiée, ou vécue comme telle. Une crainte suffisamment forte pour dépasser le sentiment de confiance qu'est supposée apporter l'installation durable dans l'emploi. La seconde serait davantage liée à la perception du temps passé en emploi comme une stagnation dans un même poste, sans perspective d'accès à une situation plus avantageuse ou mieux protégée. L'ancienneté équivaldrait alors à une détérioration progressive des conditions de travail.

Une enquête Domplus-BVA-*La Tribune* réalisée

en 2018 confirme une forte différence d'appréciation du travail et du monde de l'entreprise entre jeunes et anciennes générations. Avec une vision pessimiste du monde professionnel, un environnement de travail qui peine à les satisfaire et une volonté affirmée de concilier au mieux leur vie privée avec leur vie professionnelle, **les 18-34 ans se distinguent de leurs aînés**. Ainsi, 86 % des interrogés se disent préoccupés par leurs ressources financières et 80 % par leur carrière professionnelle. Plus encore, 82 % des moins de 35 ans considèrent qu'il est difficile de réussir sa vie professionnelle et seulement 58 % d'entre eux se disent optimistes quant à leur avenir professionnel. À cela s'ajoute un taux de satisfaction de seulement 64 % quant à leur situation professionnelle, contre 80 % en moyenne pour les autres générations. Si la vision du travail diverge selon les âges, le milieu social et le niveau de diplôme, il est admis que "ces jeunes travailleurs réfléchissent davantage 'développement personnel' que leurs aînés", comme l'explique Audrey Fisne de *La Tribune*. Il est primordial pour eux d'exercer une activité professionnelle qui les passionne.

Dans un article publié en octobre 2018 dans

le magazine belge *Trends*, le journaliste Gilles Quoistiaux opte pour la provocation en titrant: "Exercez-vous un job à la con?" Il s'appuie alors sur les constatations de l'anthropologue américain David Graeber, auteur de l'ouvrage *Bullshit Jobs* (éditions Les liens qui libèrent). Dans son livre, l'auteur dénonce les nouveaux travers des entreprises et la multiplication des *bullshit jobs*, c'est-à-dire des emplois rémunérés "si totalement inutiles, superflus ou néfastes que même le salarié ne parvient pas à justifier son existence". Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, par exemple, près de 40 % des salariés estimerait que leur travail n'a aucun sens. Au-delà de cette distinction simpliste entre emplois utiles et inutiles, David Graeber dénonce surtout une **problématique de fonctionnement interne des entreprises**: "Qu'elles produisent des médicaments ou qu'elles vendent des logiciels informatiques, les grandes sociétés s'organisent en silos étanches, au sein desquels s'empilent des strates complexes de management intermédiaire qui délèguent, donnent des ordres et sous-traitent leurs tâches de manière de plus en plus diffuse. Résultat: en bout de chaîne, certains salariés sont amenés à



exécuter des tâches répondant à une logique qui leur échappe totalement." Selon lui, les millennials sont les premiers concernés par ces réflexions, certains faisant d'ailleurs le choix de **se tourner vers l'entrepreneuriat** dans le but d'échapper aux systèmes en place, quitte à rogner pour cela sur le niveau de leur rémunération. Pour Denis Pennel, directeur de la Confédération mondiale de l'emploi et auteur du livre *Travail, la soif de liberté*, également cité par Gilles Quoistiaux, "la déshumanisation du travail, la bureaucratisation et la soviétisation du monde de l'entreprise provoquent **une grosse fatigue des salariés**. Le résultat, c'est que les travailleurs s'écartent de plus en plus de l'entreprise et du salariat." Un sentiment étayé par une étude menée sur la période 2011-2016 par le cabinet Roland Berger et le programme d'accélération NUMA, qui souligne que 89 % des créateurs de start-up en France avaient moins de 40 ans (cf. graphique page précédente).

Pour les millennials qui restent dans l'univers du salariat, **l'humanisation du travail** s'avère un critère primordial. Audrey Fisne du journal *La Tribune* rappelle combien il est important pour eux que les relations avec leurs collègues soient bonnes. Leurs attentes envers l'implication et l'adaptation des entreprises à leur vie personnelle sont également plus fortes que celles de leurs aînés. Pour 84 % des interrogés, il est important que les employeurs prennent en compte leur vie personnelle. Dans un dossier du magazine *Challenges* de septembre 2018, Anne Tézenas du Montcel

explique qu'une fois dans l'entreprise, "les jeunes veulent de la relation directe, du feedback et du plaisir au travail. Le tout sans renoncer au sacrosaint équilibre vie privée - vie professionnelle". Une équation nouvelle dont les employeurs doivent s'emparer, comme le confirme Frédérique Bouvier, directrice du développement des compétences d'Axa France: "Les jeunes sont moins dans le devoir que dans la réalisation d'eux-mêmes. Et ils ne souhaitent pas attendre entre trois et cinq ans pour être récompensés."

SOURCES

Exercez-vous un job à la con ?, *Trends*, 18 octobre 2018, de Gilles Quoistiaux.

Ce que veulent les jeunes, *Challenges*, 27 septembre 2018, d'Anne Tézenas du Montcel.

Comment les "millennials" perçoivent-ils le travail ?, *La Tribune*, 1^{er} février 2018, d'Audrey Fisne.

D'une Génération à l'autre: l'inquiétude des jeunes en question, *Bref Céreq*, 2018, de Catherine Béduwé et Arnaud Dupray.

Jeunes au travail: à la recherche du sens perdu, *Projet*, décembre 2017, de Louise Roblin, Bertrand Cassaigne et Jean Merckaert.

50 %

La part des millennials qui opteraient pour un statut de free-lance s'ils avaient le choix.

Source : étude Monster YouGov sur les millennials et le monde professionnel, septembre 2018.

Attirer la nouvelle génération et répondre à ses besoins

“Les Y et Z représentent 50 % de nos effectifs, témoigne Delphine Renard. **Nous n'avons pas d'autre choix que de nous réinventer.** Et cette pression fait du bien à toute l'entreprise.” Citée dans un dossier de *Challenges* sur les millennials et le monde du travail, la DRH adjointe de Capgemini en France exprime sans détours le défi qui s'impose aux entreprises en 2019, qu'elles soient PME ou grands groupes. Elle témoigne des changements mis en œuvre au sein de son entreprise pour s'adapter aux attentes des millennials. Capgemini a ainsi testé au sein d'une unité pilote de 10000 personnes un nouveau système de validation des acquis professionnels en continu. La société a aussi procédé à une refonte de son système de formation afin de **se muer en une organisation apprenante où la cocréation est de mise.** Chez son concurrent, PwC France, des mutations et des changements s'opèrent également : façon de s'habiller, formation pour être managers, incubateur pour les projets internes, challenges sur l'innovation, travail sur les rythmes avec une charte du mieux vivre ensemble, possibilité de travailler six jours par mois à la maison, et moins de bureaux individuels pour les chefs. Elle s'inscrit aussi dans le programme “CEO for One Month” initié par le groupe Adecco qui permet à un jeune de suivre le dirigeant pendant un mois.

Ces évolutions témoignent d'un rééquilibrage des forces entre salariés et employeur, et surtout entre candidat et recruteur. Loin de subir le diktat des recruteurs, les millennials imposent leurs conditions et obligent les entreprises à revoir leurs attitudes de recrutement. Un rapport de séduction s'installe au sein duquel les employeurs doivent faire valoir leurs atouts pour ne pas risquer de chuter dans les classements d'attractivité des sites spécialisés, comme Glassdoor. Exit les images employeurs trompeuses, les millennials sont en quête de transparence, de sincérité et de réactivité. **“Le recrutement devient une affaire de séduction mutuelle** entre un candidat auteur

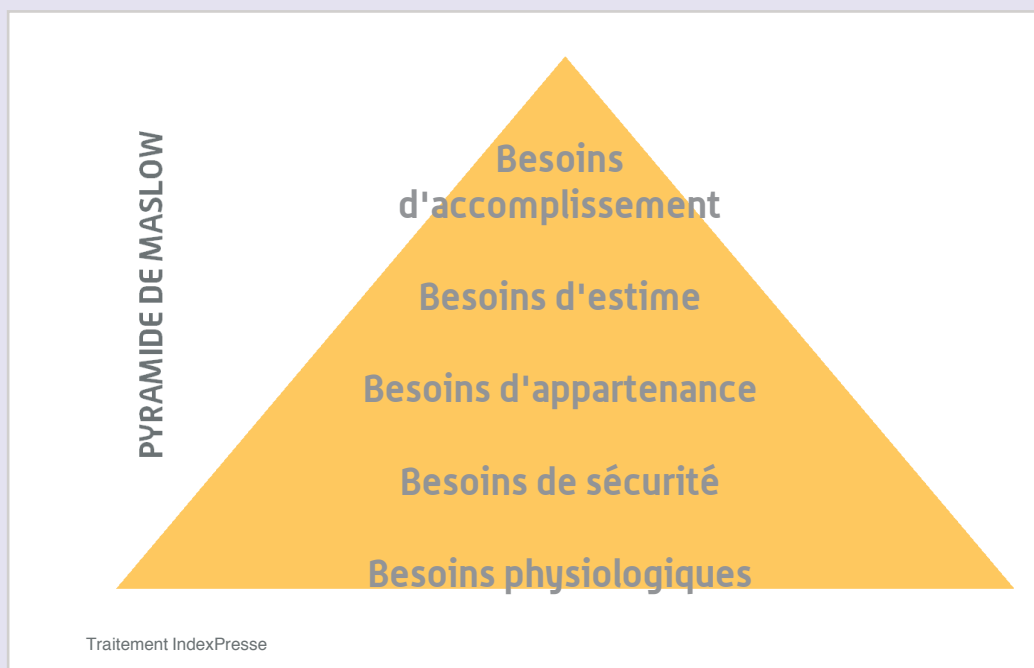
de son destin et une entreprise qui doit être au clair sur ses fondamentaux, sa culture, son projet. Ce [qu'on peut appeler] un ‘deal affinitaire’”, explique Emmanuelle Duez, fondatrice du cabinet de conseil The Boson Project.

Dans un contexte de tension accrue sur le marché du travail des jeunes diplômés, **les enjeux d'attractivité** progressent. Monter en compétence, se développer, ne pas s'ennuyer font partie des critères des jeunes talents pour le choix d'un poste et d'une entreprise. Valérie Landrieu relaie dans *Les Échos* ces constats issus d'une étude NewGen Talent Centre de l'Edhec de juin 2018. Manuelle Malot, directrice du département Carrières de cette école de management, alerte sur les risques liés à “l'accélération du syndrome déceptif”, qui conduit les jeunes à quitter rapidement leur premier emploi faute d'y trouver ce qu'ils recherchaient. Pour Valérie Landrieu, “les millennials, que l'on jugeait inadaptés à l'entreprise, semblent dire à leurs managers : ‘Ne me managez plus, développez-moi.’ Le prix de leur fidélité à l'entreprise ? Il tiendrait en trois attentes : reconnaissance des performances, transparence et honnêteté, aide au développement des compétences.”

Dans une de ses contributions pour la rubrique Le Cercle du journal *Les Échos*, le coach et conseiller en management Alain Goetzmann relève que **les comportements hiérarchiques traditionnels sont désormais à bannir.** Les salariés de la génération Y entendent être félicités et reconnus pour leur contribution aux réussites de l'équipe. Ils rejettent l'idée qu'un chef puisse s'en attribuer, seul, les mérites. “Ils veulent de la proximité et de la disponibilité, faire partie du premier cercle, être écoutés et surtout, être entendus. Les attitudes ‘politiques’ en entreprise leur sont devenues insupportables. Ils veulent des organisations claires, des comportements transparents et un parler ‘cash’.” Contrairement aux idées reçues héritées des usages des réseaux sociaux, la communication orale, le face-à-face et le dialogue

Maslow et sa pyramide : toujours d'actualité ?

Cofondateur d'une troisième et même d'une quatrième force de la psychologie, Abraham Maslow (1908-1970) a voulu renouveler la vision de l'homme et de ses potentialités. Il est l'auteur de la célèbre pyramide des besoins qui porte son nom et qui s'inscrit au cœur de la psychologie humaniste qu'il défend. Vision positive des êtres humains, construite autour de l'idée d'une possible croissance personnelle et collective, ses travaux auraient engagé une véritable révolution, tant dans les domaines de la psychologie et de la thérapie que dans ceux de l'entreprise et du management, mais également de la philosophie et de l'épistémologie. Dans le contexte professionnel, il aura eu à cœur de démontrer que les besoins fondamentaux de l'être humain ne sont pas en conflit avec les objectifs de l'entreprise. Plus encore, l'accomplissement de soi serait même un gage d'efficacité.



L'arrivée de la génération Y dans les rangs des entreprises questionne le bien-fondé de cette pyramide des besoins. Grégory Herbé, du magazine *Forbes*, rappelle que d'autres besoins sont désormais intégrés dans le fait de travailler : "En effet, ils [les jeunes] sont dans le souci permanent de travailler non plus par simple nécessité mais par plaisir. Le travail doit donc être facteur de bien-être."

Mais est-ce si éloigné des principes de Maslow, à l'heure où la nouvelle psychologie positive semble s'inscrire dans le même courant en proposant de détoxifier des pratiques agressives et contre-productives de management ?

SOURCES

Comment manager la génération Y, *Forbes*, 13 juillet 2017, de Grégory Herbé.

Abraham Maslow, au-delà de la pyramide des besoins, *Le Cercle psy*, juin 2017, de Sophie Viguié-Vinson.

direct font partie des pratiques à privilégier. Alain Goetzmann voit dans ce changement des modes de communication et des modes de management un moyen de réinventer le leadership où la décentralisation, la délégation et la responsabilisation permettraient de faire naître une sorte de "management entrepreneurial", selon ses termes.

Anne Tézénas du Montcel résume dans son dossier pour *Challenges* les **cinq grandes attentes des millennials vis-à-vis de leur employeur**, en s'appuyant sur les témoignages de jeunes diplômés récemment embauchés et des exemples d'actions mises en œuvre au sein d'organisations.

1. Plus de collaboratif

Hugo Palmer, diplômé de Polytechnique fin 2016, a choisi de rejoindre BlaBlaCar: "Ici, tout le monde travaille ensemble dans l'open space, y compris les fondateurs. Une grande place est donnée à la formation puisque, chaque semaine, nous présentons les uns aux autres ce que nous avons appris au cours des derniers jours. C'est très formateur."

Christopher Guérin, directeur général de Nexans: "Nous avons mis en place du mentorat inversé pour répondre aux souhaits des jeunes de faire aussi bénéficier l'entreprise de leurs connaissances."

2. Plus de contreparties

Polly Lefèvre, 25 ans, jeune recrue de l'Institut Montaigne: "Ma première intention était de travailler dans le secteur culturel mais les postes de débutants ne permettent pas toujours d'évoluer vers des fonctions de direction et je n'avais pas envie de travailler dans un service communication ou marketing, des postes pas assez généralistes. Alors j'ai accepté cette proposition qui correspond aussi à mes centres d'intérêt. C'est un moyen d'élargir mes horizons et de continuer à apprendre et à me former. C'est du donnant-donnant."

Frédérique Bouvier, directrice du développement des compétences d'Axa France: "Chez nous, les jeunes peuvent changer de poste entre deux et trois ans après leur arrivée. Nous avons élargi les possibilités en déverrouillant les classifications. Notre nouvel accord permet de postuler à des postes de niveau supérieur, en transparence, les postes étant tous publiés."

3. Plus de sens

Hugo Frontère, 24 ans, stagiaire dans l'équipe transformation digitale de l'assureur-crédit Euler Hermes, en charge notamment d'améliorer la visibilité de l'association Bibliothèques sans frontières: "Ce qui m'intéresse, au-delà de la diversité de ces deux missions, est de participer à l'amélioration de l'éducation des enfants."

Sophie de Villepin, responsable attractivité et intégration au service du personnel de Michelin France: "Nos valeurs – mobilité durable et capacité à développer les personnes – intéressent les jeunes qui veulent participer à la transformation de notre entreprise centenaire."

4. Plus d'entrepreneuriat

Aurélien Bresson, ancien étudiant de l'EM Lyon: "J'ai eu la possibilité de faire un stage chez Google, en Irlande, qui m'a permis de découvrir ma fibre entrepreneuriale. Les collaborateurs peuvent sur leur temps de travail réfléchir à des projets personnels."

Anne Mornet, directrice du développement RH et des cadres dirigeants de Generali: "27 projets de nos 49 cellules 'créatives' ont été proposés à la direction depuis 2014."

5. Plus de vie privée

Lucile Collin, 24 ans, consultante à Bruxelles chez Avisa Partners, cabinet européen d'affaires publiques: "Je ne prendrai jamais un poste où je n'aurais pas de temps pour moi. Je veux continuer à faire de la danse et avoir une flexibilité dans les horaires est essentielle."

Frédérique Bouvier, directrice du développement des compétences d'Axa France: "Les salariés sont autonomes et nous travaillons en pleine confiance."

SOURCES

Ce que veulent les jeunes, *Challenges*, 27 septembre 2018, d'Anne Tézénas du Montcel.

Millennials: une génération exigeante, *Les Échos*, 2 juillet 2018, de Valérie Landrieu.

Millennials et management entrepreneurial, *Les Échos*, 27 juin 2018, d'Alain Goetzmann.

RÉINVENTER LE MANAGEMENT : LES OUTILS DE LA TRANSFORMATION

Décomplexer le lieu de travail

Des espaces motivants, attractifs et cohérents

En 2019, le pôle immobilier est partie prenante des stratégies de communication, de recherche de talents et d'image des entreprises. Ces dernières cherchent à utiliser des locaux cohérents avec leur taille, leur fonctionnement et leur style. Les petites TPE n'hésiteront pas à se tourner vers les espaces de coworking, adaptés à leur mode de travail agile et souvent collaboratif. Les grosses PME ne peuvent pas se passer d'un siège social reflétant leur identité, mais elles peuvent aussi faire le choix du coworking en complément. Les grands groupes, quant à eux, font évoluer leurs stratégies immobilières en accord avec leur mode de management. Les déménagements ne sont plus guidés par des choix rationnels et une quête d'économies. Désormais **les locaux doivent aider à séduire les cadres et autres hauts potentiels** pour les inciter à rejoindre l'entreprise. "Les entreprises souhaitent un immobilier qui traduise leur transformation, leurs valeurs, et incarnent leur stratégie", explique Véronique Bédague, PDG de Nexity Immobilier d'entreprise dans *Challenges*.

La journaliste Catherine Bocquet complète la démonstration en citant les exemples des groupes Engie et Nestlé. Le premier travaille à la mise en place d'un futur éco-campus tertiaire, censé incarner visuellement sa stratégie de développement durable. Le second quitte son siège de Noisiel pour investir l'immeuble Shift à Issy-les-Moulineaux. **Plus urbains, ces locaux devraient donner envie aux jeunes talents** de rejoindre le groupe. Du côté de l'opérateur Orange, le

BILAN IMMOBILIER 2018 : HISTORIQUE !

Avec 29 milliards d'euros de montants engagés sur l'ensemble de l'année 2018, le marché français de l'immobilier tertiaire a connu une année exceptionnelle, battant son précédent record de l'année 2007. Certes le marché des bureaux représente une part prépondérante de ce volume, notamment du fait du coworking, mais certains segments comme l'immobilier logistique et les résidences services (résidences étudiantes ou résidences services seniors pour les personnes âgées) sont particulièrement dynamiques.

Source : Le Nouvel Économiste, mars 2019.

nouveau siège social a également été implanté à Issy-les-Moulineaux. Il se veut à la fois collaboratif et propice aux échanges, mais aussi à la créativité et au bien-être des salariés, ainsi que le précise l'architecte Jean-Paul Viguier : "Nous avons imaginé un immeuble entièrement dédié au digital, avec Orange qui souhaitait traduire ainsi son projet de transformation. Nous avons créé dès l'entrée, dans le hall et l'atrium, une vitrine d'expérience digitale pour les salariés et les visiteurs. Nous avons aussi adapté le bâtiment aux nouveaux besoins en créant un 'hub serviciel'. Enfin, les espaces ont été structurés pour **s'adapter au travail en mode projet ou agile**, à une

reconfiguration souple des espaces, avec une attention portée au bien-être. Le projet, conçu dans un premier temps pour Altarea Cogedim, s'est aisément prêté à toutes ces adaptations dans le respect de l'architecture. Et cela a été un vrai plaisir de lui donner cette identité particulière."

SOURCE

Spécial immobilier d'entreprise. Le bon plan pour attirer les cadres, *Challenges*, 7 mars 2019, de Catherine Bocquet.

La start-up "touch"

"L'environnement, au même titre que le travail lui-même, est un outil pour attirer et fidéliser les talents", témoigne Olivier Estève, directeur délégué de Covivio, dans un article du *Moniteur du bâtiment et des travaux publics* de mars 2019. Dans le secteur de la French tech notamment, les bureaux contribuent à attirer les salariés et ont un impact positif sur leur motivation. En conséquence, de nombreuses entreprises revoient leurs aménagements en s'inspirant des codes des start-up, y compris dans des secteurs extérieurs au digital et à la technologie. Marie-Noëlle Frison, auteure de l'article, prend en exemple Estée Lauder dans les cosmétiques, Nestlé et Bjorg Bonnetterre & Cie dans l'agroalimentaire et Covivio dans l'immobilier. Ces grands noms n'hésitent pas à repenser les espaces pour créer **des postes de travail individuels plus flexibles**, assortis d'une plus grande diversité d'espaces collectifs, censés favoriser le travail en équipe et aussi les échanges informels

LE COWORKING À LA CONQUÊTE DES RÉGIONS

Après Paris, les espaces de coworking se développent dans les métropoles, ainsi que dans les communes plus petites. Il est encore difficile d'avoir les prévisions en région, à l'exception de l'Île-de-France où près de 47 000 m² d'espaces de coworking devaient s'ouvrir au premier semestre 2018, mais l'engouement est certain. Les opérateurs cherchent des immeubles à densifier, capables de supporter de lourds travaux pour répondre aux besoins de ceux qui s'y installeront.

Source : Le Moniteur du BTP, mars 2018.

entre collaborateurs. Leurs choix se portent sur des espaces aérés où la lumière naturelle est favorisée, afin de stimuler l'envie de travailler et le bien-être des salariés. "Nous optons pour des trames de 18 mètres au maximum et nous plaçons les éléments techniques dans les faux plafonds plutôt qu'en façade", détaille Dimitri Boulte, directeur général de la Société foncière lyonnaise (SFL).

Esprit start-up oblige, les bureaux se relocalisent à l'intérieur des villes, comme le prouve le dynamisme du marché parisien de l'immobilier d'entreprise. L'astuce consiste à **faire cohabiter le télétravail, le coworking et de nouveaux modes d'organisation du travail** pour réduire les coûts. Le laboratoire d'innovation d'Orange, le Lab 114, propose ainsi un vaste open space décroissant et modulable, où les salariés échangent des retours d'expérience sur toutes les nouvelles formes d'organisation du travail – collaboratif, mode agile, télétravail ou corpocoworking (coworking réservé aux salariés nomades et aux visiteurs de passage). Dans son nouveau siège social, le *flex office* sera la norme pour tous les salariés : pas de poste de travail individuel attribué mais un "quartier d'équipe" où chacun pourra travailler sur des grandes tables de travail à six, huit ou douze personnes, ou bien sur des petits espaces partagés et/ou silencieux, selon ses besoins.

SOURCE

Immobilier. La French Tech impose sa vision du bureau, *Le Moniteur du bâtiment et des travaux publics*, 8 mars 2019, de Marie-Noëlle Frison.

S'affranchir des règles et des hiérarchies

Renoncer au dress code ?

En septembre 2018, dans un article pour *Le Monde*, la journaliste Elvire von Bardeleben s'intéressait aux nouvelles représentations de l'habillement au travail. Même si la manière de s'habiller dépendra toujours du secteur d'activité et de la culture d'entreprise, la tendance un peu partout dans le monde est à la libération des comportements. Depuis le début des années 2010, **les règles en la matière se sont assouplies** sous l'effet de l'arrivée aux commandes des dirigeants de la génération Y. "Il [ce phénomène] n'est pas éphémère, il est parti pour durer", estime Leyla Neri, professeure à la Parsons Paris où elle enseigne la mode d'un point de vue anthropologique.

Inspirés par la Silicon Valley, les dirigeants de la nouvelle génération créent un lien étroit entre dress code et modes de fonctionnement au travail. La créativité et l'inventivité ne peuvent être stimulées dans un environnement trop rigoureux. Le Levi's 501, le col roulé et les baskets de Steve Jobs ont fait long feu dans les esprits des jeunes dirigeants. On peut s'imposer comme l'un des hommes d'affaires les plus puissants au monde tout en adoptant un look décontracté. Plus encore, il semblerait aujourd'hui que l'incarnation du génie managérial passe par un habillage forcément non guindé. Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook, ou Evan Spiegel, fondateur de Snapchat, en sont les deux exemples les plus marquants.

Dans ce contexte d'affranchissement des codes et des tenues vestimentaires au travail, Elvire von Bardeleben pointe toutefois certains paradoxes. Alors que la monotonie et l'homogénéité des traditionnels costumes et tailleurs sont aujourd'hui pointés du doigt, **d'autres types d'uniformes** font toutefois leur apparition. Le "look à la cool" fait partie intégrante des collections des griffes de luxe, dans lesquelles les sweats à capuche et les baskets remplacent les costumes trois-pièces. Du côté des salariés ordinaires, alors que tout semble

Ils ont dit...

"Le vêtement participe de l'éthos professionnel."
Haude Rivoal, sociologue du travail

"Jusqu'au début du XX^e siècle, beaucoup de travailleurs et de travailleuses traversaient indistinctement les espaces domestiques, publics et professionnels avec les mêmes vêtements... On avait certes deux tenues, mais une pour les activités domestiques ou de travail, et un bel habit, le vêtement du dimanche, que l'on gardait pour les grandes occasions. Le vêtement de travail est une 'invention' du XIX^e siècle." *Jérémie Brucker, doctorant en histoire à l'Université d'Angers*

Source : Slate.fr, janvier 2019

ouvert et autorisé, le choix se porte naturellement vers un style minimaliste. Ce style "normcore" reflète une volonté assumée de ne pas s'éloigner de la norme, de ne pas prendre de risques et de ne pas trop se dévoiler aux autres ou envoyer un message erroné sur soi. Étrangement, l'absence de limites pousse alors le salarié à s'imposer ses propres règles et le place dans **une situation parfois inconfortable**. Leyla Neri cite l'exemple d'une compagnie aérienne ayant renoncé à l'uniforme pour le personnel au sol n'ayant pas de contact avec les clients: "La direction s'attendait à des cris de joie; en fait, les salariés se sont plaints. Ils voyaient cette liberté comme une contrainte de temps et d'argent."

SOURCE

Au travail, un vent de liberté souffle sur le dress code, *Le Monde*, 17 septembre 2018, d'Elvire von Bardeleben.

Le management de confiance

En 2009, l'entreprise de métallerie industrielle AMI-API a opéré une transformation radicale de ses modes de management. Fini le management traditionnel où un directeur chapeaute un chef d'atelier, lui-même responsable de son équipe. Le management se libère et devient participatif. Plus de chef d'atelier, les ouvriers sont en relation directe avec le directeur. Mis en place pour répondre aux nouvelles exigences des clients, ce modèle est baptisé Rare, c'est-à-dire Respect, agilité, reconnaissance, état d'esprit. Loin d'être isolé, le cas d'AMI-API montre que les modes de travail ont fortement évolué sous l'effet du numérique, du télétravail et des millennials.

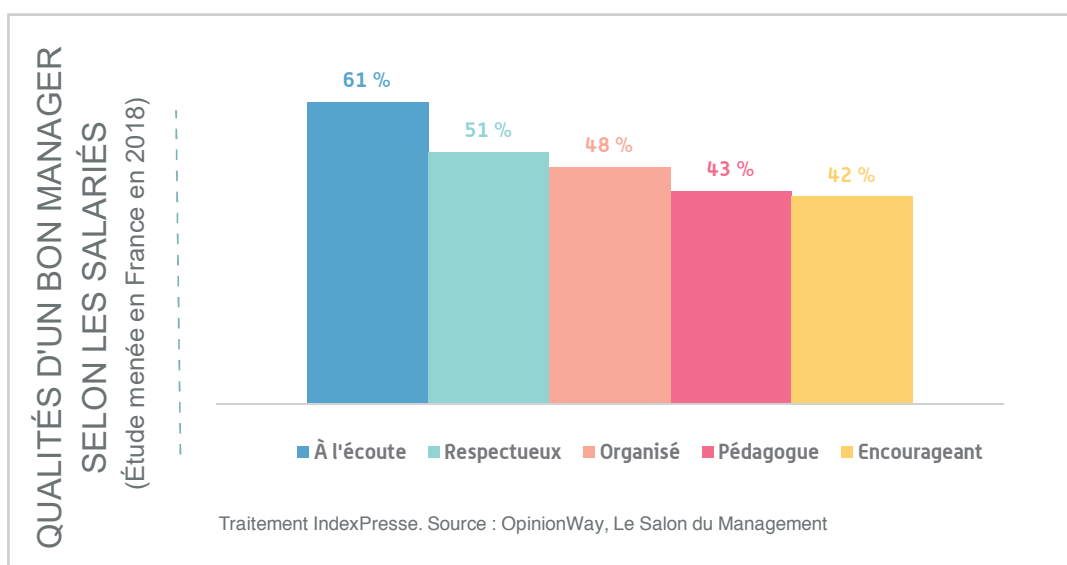
Y compris dans les domaines industriels, l'agilité, le travail collaboratif et la flexibilité s'imposent comme une nouvelle norme. Le management n'a d'autre choix que de s'adapter en évoluant **vers une nouvelle conception, celle de la confiance**, par opposition à la dimension traditionnelle du contrôle. Dans son article sur le sujet pour *Liaisons sociales magazine*, Irène Lopez pointe les difficultés rencontrées par les managers, dont la mission est de s'assurer du travail effectué, pour dépasser cette notion de contrôle. Elle reprend pour l'occasion les propos de Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management, expert en matière de télétravail et auteur du livre *Management humain* (2016, éditions De Boeck) :

“La dimension la plus critique semble bien être celle du contrôle. [...] De ce questionnement sur le contrôle émergent des notions aussi diverses que l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'implication.”

L'arrivée aux postes de management de la génération des millennials accompagne ces changements structurels autour des modes de travail et facilite l'évolution des pratiques. La quête du collaboratif, de l'autonomie et de la créativité favorise l'émergence d'un **management plus horizontal** et moins hiérarchique. Pour Laure Rogez, dirigeante fondatrice de l'agence d'innovation stratégique et managériale SEZAM&Co, la fonction même de manager se réinvente. Son rôle consiste à “créer les conditions pour que se tissent les bonnes solutions, notamment en rassemblant autour d'une vision partagée. Pour cela, il doit développer un leadership fort basé sur l'estime de soi, l'assertivité et la qualité de dialogue interpersonnel et la connaissance de lui-même.” Ces fondements doivent lui permettre de s'inscrire pleinement dans la production de valeur ajoutée.

SOURCE

Du management de contrôle au management de confiance, *Liaisons sociales magazine*, septembre 2018, d'Irène Lopez.



L'holocratie, pour plus d'efficacité

Comme le rappelle Bernard Marie Chiquet, fondateur d'iGi Partners, dans une contribution pour Le Cercle du journal *Les Échos* publiée durant l'été 2018, l'organisation verticale reste de mise dans de nombreuses entreprises en France et dans le monde. La hiérarchie règle la vie et les relations entre les personnes à l'intérieur des entreprises. En tête, le dirigeant, le chef ou le manager fait figure de maître à penser et à décider, à l'image quasi infaillible. Héritée de la seconde révolution industrielle, cette forme de leadership semble dépassée à la fin des années 2010. Contraire aux attentes d'émancipation, de responsabilisation et d'efficacité exprimées par les salariés et les organisations, ce mode de management apparaît même comme un frein à l'épanouissement des collaborateurs et à la performance des entreprises. En s'appuyant sur les propos de David Marquet, ancien capitaine de sous-marin atomique de l'US Navy, et auteur de l'ouvrage *Turn the ship around* (2012), Bernard Marie Chiquet préconise une **"conception positive et valorisante" du leadership**. Au lieu d'être dirigiste, celui-ci s'appuie sur le travail en équipe et la force de propositions des collaborateurs, encouragés à réfléchir et à faire. L'objectif est de faire émerger une organisation fondée sur la compétence et la transparence, dans un modèle horizontal et non plus pyramidal. Cette acception du leadership en tant que valeur partagée par tous n'est pas sans rappeler le système de l'holocratie dont Bernard Marie Chiquet est le fervent promoteur en France. Dérivé de l'expression "holarchie" inventée par l'écrivain hongro-britannique Arthur Koestler dans les années 1960, le terme holocratie a été inventé au début des années 2000 par un chef d'entreprise

américain, Brian Robertson, pour désigner le dispositif agile qu'il a élaboré dans sa société de logiciels, Ternary Software. Depuis, ce système fondé sur **des valeurs d'horizontalité et de responsabilité** a fait des adeptes, à l'instar de Pierre d'Hauteville, le dirigeant de la société YellowScan, pris en exemple par Lys Zohin dans un article de février 2019 d'*Entreprise & Carrières*. Désireux de favoriser l'innovation et l'expression des talents au sein de son entreprise, il a cherché dès le commencement à développer un mode de management ouvert, transparent et collectif: "J'ai tellement souffert avec un modèle hiérarchique qui étouffe les énergies, l'innovation et la prise d'initiatives des collaborateurs chez l'un de mes employeurs (un géant américain de l'informatique), explique-t-il. J'étais utilisé à 10 % de mon potentiel et je n'étais pas le seul! J'ai pris conscience à ce moment de **la valeur du capital humain** ainsi que de mes limites en tant que manager." Des enjeux que le système holocratique prend en compte. Chacun des collaborateurs est amené à prendre des responsabilités et des initiatives: "Pas question de jouer les victimes ou de tenter de passer 'la patate chaude' à un autre... Et pas question d'attendre qu'un problème empire!" Loin d'être exempt de règles, l'holocratie est au contraire régie par des principes auxquels chacun doit se conformer. C'est la raison pour laquelle Pierre d'Hauteville s'assure au moment des entretiens de recrutement que les candidats adhèrent à cette organisation. Les collaborateurs ont également assisté à un séminaire de découverte et sont accompagnés dans la démarche via la formation et une culture de *l'empowerment* (autonomisation) et de la transformation.

SOURCES

Des règles holocratiques pour une organisation efficace, *Entreprise & Carrières*, 18 février 2019, de Lys Zohin.

Pour un leadership réinventé, *Les Échos*, 17 juillet 2018, de Bernard Marie Chiquet.

Les *shadow comex*, pour entendre la voix des jeunes

Fin 2017, la revue *HEC Hommes et commerce* se faisait l'écho d'un phénomène alors répandu au sein des grandes entreprises françaises, celui des *shadow comex*. Initié et médiatisé par le groupe hôtelier AccorHotels, le dispositif vise à instaurer **des comités exécutifs secondaires** composés d'une sélection de jeunes collaborateurs dont la mission est d'apporter leur vision éclairée sur la transformation numérique de leur entreprise. Malgré leur nom, ces comités exécutifs n'ont pas de pouvoir de décision mais agissent au service du vrai comex de l'entreprise. Au-delà de l'intérêt immédiat en termes de communication interne et externe, l'objectif est de tirer parti des idées et **du regard neuf de ces jeunes talents**, tout en participant à leur fidélisation au sein de l'entreprise.

L'article témoignait des réticences premières montrées par certains dirigeants et certains jeunes élus au *shadow comex*, vite dépassées par **l'instauration d'un lien de confiance** entre les uns et les autres. Au sein du groupe mutualiste MACIF, certaines pratiques ont d'ailleurs été adoptées pour faciliter l'expérience : les supérieurs hiérarchiques n'assistent pas aux réunions pour permettre aux membres de parler sans contrainte, et les idées retranscrites dans les comptes rendus ne sont pas signées. Chez Havas Media, l'objectif est même de susciter l'offensivité pour **faire naître des propositions rupturistes** : "Je les encourage à être créatifs et provocateurs, ce qui

a tendance à les dérouter, mais j'ai besoin qu'ils sortent du cadre", explique Stéphane Guerry, président de Havas Sports & Entertainment, en charge de leurs réunions.

Car de manière générale, ces *shadow comex* n'ont pas vocation à rester des cellules de réflexion chronophages et sans aboutissement. En mobilisant leurs hauts potentiels, les grands groupes veulent avant tout **faire émerger des initiatives concrètes**, dont les exemples étaient déjà nombreux fin 2017. Chez le précurseur, AccorHotels, le programme a notamment fait naître le nouveau concept d'enseigne, Jo&Joe, qui allie l'esprit de liberté de la location privée, la convivialité de l'auberge de jeunesse et le confort de l'hôtel. Un savant mélange à destination... des millennials.

Depuis fin 2017, les exemples de *shadow comex* se font plus rares dans la presse professionnelle et économique. Pour autant, nombre d'entreprises continuent de mettre en place des cellules composées de et dédiées aux millennials, afin de créer des produits et des services adaptés à cette cible marketing de premier rang.

SOURCE

Coup de projecteur sur les *shadow comex*, *HEC Hommes et commerce*, novembre-décembre 2017.

Elle a dit...

"Avoir un regard à 360 degrés sur l'entreprise, il n'y a pas mieux pour commencer. Au début, le comex en place ne nous prenait pas vraiment au sérieux. Pour démontrer l'intérêt de notre groupe, il a fallu rester à notre place et apporter de la valeur ajoutée. Puis l'intégration aux séminaires du Top 100 nous a donné une dimension politique. Au bout de trois mois, on a commencé à avoir l'oreille du comex." *Géraldine Brissiaud, vétérane des comités de direction juniors chez Engie Ineo*

Source : Le Monde, 6 juin 2018.

Revoir ses processus de recrutement

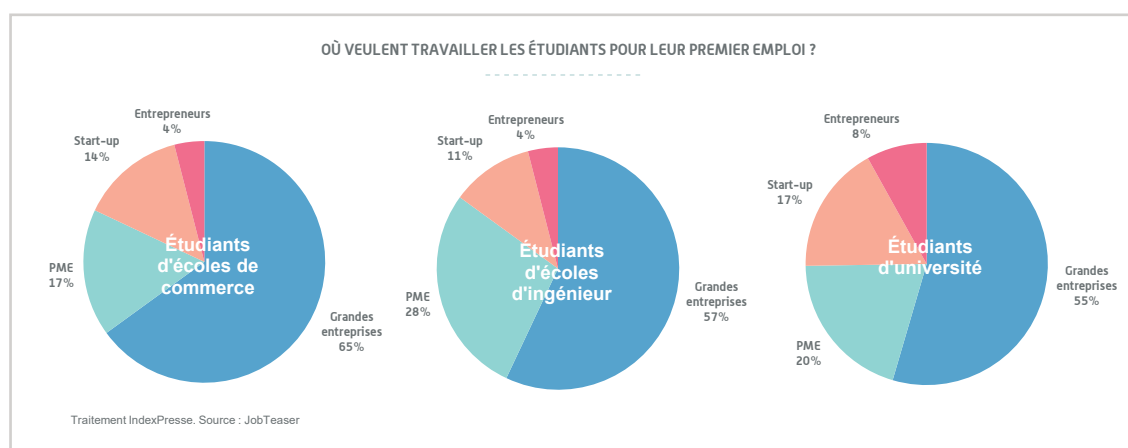
Generation tech, mais pas seulement

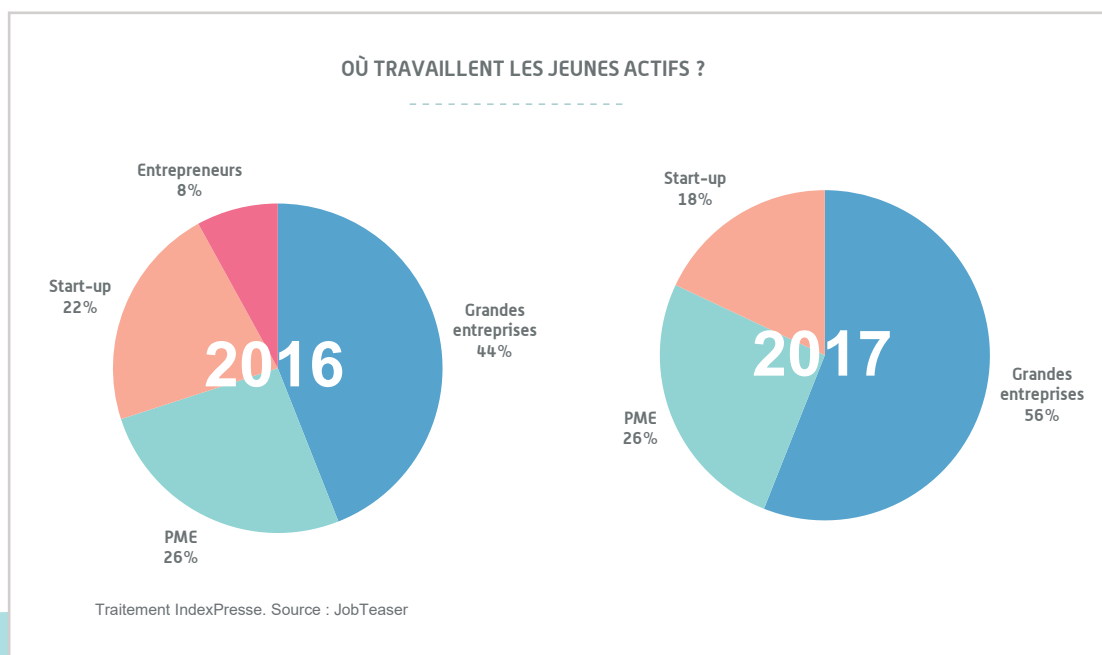
Dans son étude publiée en 2017 sur les attentes des jeunes talents vis-à-vis de l'emploi et de l'entreprise, la plateforme de recrutement JobTeaser montre que l'absence de codes, le prestige social du poste, la renommée de l'entreprise, le volume effectif d'heures de travail et la présence de modèles parmi les managers n'arrivent qu'à la fin des critères de choix d'un emploi. À l'inverse, la facilité de communication, les perspectives de carrière, la qualité et l'emplacement des locaux, l'autonomie et la prise d'initiative, ainsi que la confiance en l'avenir donnée par l'entreprise, font partie des premiers facteurs pris en compte. Comme le remarque Celia Galas, directrice marketing de JobTeaser, "c'est une génération prête à s'engager et à travailler longtemps en termes d'heures mais à condition qu'il y ait de la réciprocité en termes de flexibilité et de transparence."

Le savoir-être et la culture de l'entreprise se hissent en tête des éléments clés, donnant d'ailleurs l'avantage aux petites structures plutôt qu'aux grands groupes. Ainsi, 34 % des étudiants interrogés dans le cadre de l'étude expriment le souhait de commencer leur carrière dans une petite entreprise (PME ou start-up). Du côté des grandes organisations, l'enjeu est donc de redonner du

sens à leur communication et à leur image, en éliminant ce que Guillaume Saintagne, manager RH à Ubisoft, appelle la "com bullshit". En rupture avec le tout technologique, les rencontres avec les responsables RH ou avec les salariés anciens étudiants prennent une nouvelle dimension dans le processus de recrutement.

Dans son article pour le magazine *Stratégies* de mai 2018, Amaury de Rochegonde prend en exemple la journée HelloJobs mise en place par le groupe de télécommunications Orange, le 17 mai 2018. En complément de sa plateforme numérique de recrutement, Orange a organisé une sorte de forum de l'emploi disséminé dans onze villes de France, afin de proposer ses 2500 postes à pourvoir et ses 5000 offres de stage, ainsi que des tables rondes et des ateliers conseils. "Notre sujet est d'aller trouver des compétences nouvelles sur des métiers émergents : la cybersécurité, l'intelligence artificielle, le big data ou le webdesign, pour avoir des interfaces clients ergonomiques. Le système éducatif ne répond pas toujours à ces métiers dans des volumes suffisants. L'enjeu de la campagne est de réussir nos 2 500 recrutements et de préparer les jeunes s'ils choisissent des formations qui leur





permettent d'être embauchés ultérieurement. Cela vise à préparer les esprits et à adresser un large public, y compris des parents d'élèves", expliquait alors Brigitte Sabotier, la directrice des relations humaines du groupe. Selon elle, la rencontre physique permet de **répondre au besoin de partage de l'expérience salariée** exprimée par les jeunes qui cherchent un emploi: "Ils veulent se projeter dans une entreprise où ils auront de la marge de manœuvre, de la capacité d'initiative, du sens... C'est un tout. C'est plus inspirant que sur un job board." Dans le même ordre d'idée, JobTeaser met en avant la démarche d'Ubisoft, chez qui les événements organisés sur les campus sont animés par des anciens élèves de l'établissement concerné. L'objectif est de **gagner en visibilité et d'attirer des candidats**, les anciens élèves tissant plus facilement des liens avec les étudiants actuels.

SOURCES

Comment séduire la génération tech, *Stratégies*, 24 mai 2018, d'Amaury de Rohegonde.

Purpose Generation: ce que veulent les jeunes talents, JobTeaser, 2017.

La diversification des méthodes de recrutement

ELLE PERMET DE...

- Tester chaque candidat sur d'autres compétences.
- Diminuer le temps de recrutement.
- Attirer une cible nouvelle, les millennials, qui arrivent sur le marché de l'emploi.
- Éviter des situations de stress liées aux rencontres formelles.

MAIS IL NE FAUT PAS OUBLIER QUE...

- Le CV, même s'il n'est pas toujours lu, demeure un document essentiel.
- L'entretien reste partie intégrante du processus de recrutement, surtout chez les cadres, même s'il a parfois lieu plus tard.
- L'étape de la présentation devant l'employeur est un moment clé dans la prise de décision pour l'entreprise et le candidat.

Source : LSA.

S'impliquer dans la formation

L'assurance, à l'instar d'autres grands secteurs d'activité, s'inscrit dans une période tendue en termes de recrutement en 2018-2019. Le renouvellement générationnel, la transition numérique et la reprise de l'activité économique contribuent à faire naître un environnement propice à la création d'emplois. Mais le déficit d'actifs qualifiés et l'urgence des besoins créent des difficultés pour les services ressources humaines de ces compagnies. Cette pénurie de main-d'œuvre, confirmée par les indicateurs de l'Insee et de l'OCDE, pourrait même impacter lourdement le développement économique français. Florent Bardet reprend dans *La Tribune de l'assurance* les prévisions du cabinet de recrutement Korn Ferry, estimant qu'"en 2030 la France pourrait souffrir d'un déficit de compétences de 1,5 million de salariés, soit une perte de revenus potentiels de 175 milliards d'euros représentant 6,5 % de l'économie".

Pour faire face à cette situation, les groupes d'assurance s'investissent dans le domaine du recrutement en **s'impliquant dans la formation des jeunes talents**.

Partenariats avec les écoles, communication digitale, programmes à destination des jeunes : les moyens mis en œuvre sont multiples. Mais la solution la plus efficace reste le **recours à la formation en alternance**.

En 2014, dans le cadre du Pacte de responsabilité et de solidarité, les partenaires sociaux du secteur s'étaient engagés à recruter 5 000 jeunes en alternance entre 2014 et 2017. L'objectif a été atteint avant même la date butoir. Élisabeth Bauby,

directrice adjointe des affaires sociales de la Fédération française de l'assurance, explique que l'alternance s'est en effet nettement développée dans le secteur au cours des années 1990. Depuis cette époque, le dispositif a connu une croissance rapide, qui se poursuit toujours, via les contrats de professionnalisation (à 65 %) et les contrats d'apprentissage (à 35 %). Selon l'Observatoire des métiers de l'assurance (OEMA), l'alternance répond aux besoins de tous les niveaux de qualification, y compris les plus élevés. Si en 2007 6,6 %

des alternants avaient un niveau inférieur au bac avant de commencer leur contrat, ils n'étaient plus que 2,2 % en 2016. La proportion des titulaires d'un niveau bac est passée de 53,6 % à 32,3 %, les bac + 2 de 21,7 % à 28,5 %, les niveaux licence ou première année de master de 15,3 % à 25,3 %, tandis que le pourcentage des alternants qui étaient titulaires au minimum d'un master 2 a bondi de 2,8 % à 11,7 %.

Pour les compagnies concernées, l'intégration d'étudiants en alternance au sein de leurs effectifs représente un double enjeu. "Notre investisse-

ment dans l'alternance vise à assumer notre rôle sociétal, c'est important que les grands groupes s'investissent dans **la formation des jeunes générations**. Par ailleurs, les talents détectés suite à un stage ou à une alternance constituent un **important vivier de recrutement** pour les offres CDI. En 2017, 2 % des recrutements sont issus de l'alternance ou de CDD", explique ainsi Frédérique Bouvier, directrice de la formation, du recrutement et du management des talents d'Axa

Il a dit...

"L'alternance m'a permis d'avoir une réelle expérience professionnelle et de créer un premier réseau. Au-delà des compétences acquises, j'ai eu la chance d'être au sein d'une équipe qui m'a fait confiance, m'a soutenu et qui m'a toujours incité à me dépasser tout en me laissant de l'autonomie dans les missions confiées."

Kévin Hénon, étudiant en Master 2 en RH à la MACIF

France. Chez Covéa, l'alternance s'inscrit dans la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPC). Autre exemple, au sein de la MACIF, le nombre d'apprentis a doublé entre 2012 et 2018. Guidé par ses valeurs mutualistes, le groupe mise sur ses salariés pour créer de la valeur ajoutée. L'alternance lui permet d'embaucher 400 personnes par an par ce biais.

SOURCES

Comment attirer les jeunes talents, *La Tribune de l'assurance*, juillet 2018, de Florent Bardet.

L'âge d'or de l'alternance, *La Tribune de l'assurance*, juillet 2018, de Florent Bardet.

L'alternance dans l'enseignement supérieur

Les facteurs d'explication du développement de l'alternance dans l'enseignement supérieur sont multiples. En voici cinq.

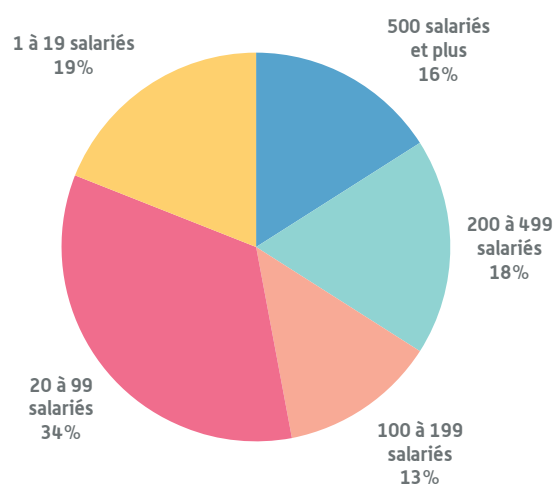
- Le tremplin que constitue l'alternance en matière d'accès à l'emploi et de conditions d'emploi, dans un contexte où les diplômé-e-s de l'enseignement supérieur ont besoin d'une expérience à valoriser pour "faire la différence" sur un marché de l'emploi où ils arrivent de plus en plus nombreux.
- L'opportunité pour les entreprises, à travers l'alternance, de pouvoir attirer et fidéliser des jeunes qui possèdent des compétences pointues et/ou nouvelles, dans un contexte de marché de l'emploi des cadres plus favorable depuis quelques années, avec des difficultés de recrutement plus prégnantes, notamment pour les petites entreprises dans des territoires peu attractifs.
- La volonté de professionnaliser les formations, que ce soit pour les établissements d'enseignement ou pour les entreprises.
- L'intérêt financier que représente l'alternance, tant pour les étudiant-e-s qui gagnent en autonomie que pour les établissements de formation, pour qui les fonds issus de l'alternance représentent une ressource significative. Certains établissements proposant exclusivement des parcours en alternance deviennent ainsi de véritables "boîtes à alternance", ce qui suscite la vigilance des entreprises. Quant aux entreprises, elles bénéficient d'aides,

d'exonérations et de crédits d'impôts; pour elles, ces montants demeurent cependant marginaux en comparaison de l'investissement représenté par l'accueil d'un-e alternant-e.

- Le temps long qu'offre l'alternance pour les jeunes, avec notamment l'opportunité d'une véritable montée en compétences sur différentes missions au sein de l'entreprise, un avantage par rapport aux stages, plus courts et jugés moins enrichissants.

Source : APEC

RÉPARTITION DES ALTERNANT(E)S DE NIVEAU BAC +4/+5 PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENT EN 2016



Traitement IndexPresse. Source : APEC

Accepter l'effet boomerang

Dans le monde, 75 % des spécialistes en ressources humaines et des managers seraient disposés à recruter d'anciens collaborateurs, d'après une étude de 2015 de la société américaine Kronos, menée en collaboration avec l'entreprise britannique Workplace Trends. Si cette tendance à accepter **le retour dans l'entreprise d'anciens salariés** n'est pas nouvelle, y compris en France, son accélération est toutefois notable ces dernières années avec l'arrivée au travail de la génération des millennials. L'étude JobTeaser menée en France en 2017 montrait que 65 % des jeunes salariés se voyaient dans une autre entreprise dans les deux années qui allaient suivre. Qu'ils soient en quête d'un poste doté de plus de sens ou d'impact, ou bien d'une situation plus stable, les jeunes actifs n'hésitent pas à bouger et à changer d'entreprise pour atteindre les objectifs qu'ils considèrent comme primordiaux. "Nous savons que ces collaborateurs ne vont pas passer trente ans dans la même entreprise!", explique Florie Garnier de la société Meilleurs Agents dans un article de janvier 2019 d'*Entreprise & Carrières*. Longtemps, la possibilité d'un retour d'un ancien salarié est restée prohibée dans la majorité des entreprises. Mais la donne change avec la génération des millennials, d'autant plus que cette situation offre des avantages: la recherche d'un candidat externe coûte cher, l'*onboarding* (intégration) est plus long et plus coûteux pour une nouvelle recrue, et les salariés de retour disposent d'une expertise supplémentaire acquise entre-temps. Lys Zohin note également dans son article que "l'effet boomerang" montre que l'entreprise est suffisamment attractive pour choisir d'y revenir. **Il participe à améliorer le taux de rétention** du reste de l'effectif. "Le recrutement d'anciens collaborateurs est une démarche pragmatique, souligne Bruno Guillemet, DRH de Valeo, dans *Le Monde*. Dans la guerre des talents que nous vivons et face à la croissance du groupe, pourquoi nous priverions-nous de certains talents?"

Dans ce même article du *Monde* publié en novembre 2018 par Myriam Dubertrand, la sociologue et professeure à l'Institut d'études

politiques (IEP) de Paris, Florence Osty, associe ce phénomène à l'évolution de la **représentation sociologique de l'appartenance à l'entreprise**: "Le pacte qui a prévalu durant des décennies – le salarié échange sa loyauté contre une carrière – s'est effrité. Nous ne sommes plus dans le temps long et nous assistons à des comportements plus opportunistes et court-termistes. De la notion de pacte, on est passé à celle du contrat."

Encore faut-il pour les entreprises mettre en place les bonnes actions pour soigner les départs, cultiver les liens avec les anciens salariés et gérer au mieux les éventuels retours. Hichem Dhrif, directeur de la division conseil Défense et Sécurité au sein de l'entreprise de services numériques Sopra Steria, admet faire de la réintégration des anciens consultants **une stratégie de recrutement à part entière**. Au moment du départ, un entretien est mené par le manager pour échanger et comprendre les raisons du départ, sans les juger ni chercher à retenir le salarié par tous les moyens. Ensuite, une communication régulière est mise en place par le biais des réseaux sociaux ou d'invitations à déjeuner. Et lorsqu'un retour est envisagé, celui-ci est géré comme un vrai recrutement. Le processus habituel est maintenu. "En dehors de l'entreprise, le collaborateur a continué d'emmagasiner des expériences. L'entreprise doit lui proposer des trajectoires et un salaire tenant compte de son nouveau potentiel", explique Christelle Pradier, la directrice du recrutement. "Préparer les collaborateurs au retour de leur ancien collègue, en leur présentant les raisons de sa réintégration mais aussi les responsabilités assumées et les challenges relevés à l'extérieur, est une autre clé du succès", complète-t-elle.

SOURCES

L'effet boomerang prend son envol, *Entreprise & Carrières*, 14 janvier 2019, de Lys Zohin.

Le phénomène des salariés "boomerang" qui partent pour mieux revenir dans leur entreprise, *Le Monde*, 21 novembre 2018, de Myriam Dubertrand.

Le serious recrutement

Dans un article pour *Liaisons sociales magazine* de septembre 2018, Adeline Farge évoque le processus de recrutement original utilisé par le groupe de conseil Accenture. Désireuse de susciter l'intérêt des jeunes talents, l'entreprise a choisi d'utiliser l'application mobile Goshaba pour évaluer les candidats avant de les recevoir en entretien. Ce **dispositif ludique**, basé sur l'utilisation des neurosciences, propose des mini-jeux censés tester les aptitudes et le savoir-être des candidats, en particulier sur leurs capacités de synthèse, de curiosité, d'adaptabilité, d'analyse, d'écoute, de niveau de langue, de culture ou même d'esprit d'entrepreneuriat. Des **compétences difficiles à mesurer** en entretien. Le recours à une application mobile permet également à Accenture d'élargir le spectre des candidatures. "Auparavant, le premier critère de sélection était la formation. Nous avions tendance à recruter toujours dans les mêmes écoles, ce qui nous coupait de candidats intéressants. Avec cette solution, les responsables de recrutement considèrent toutes les candidatures et se focalisent avant tout sur les compétences recherchées", explique Florence Réal, directrice du recrutement.

SOURCE

Accenture parie sur le serious recrutement, *Liaisons sociales magazine*, septembre 2018, d'Adeline Farge.

GOSHABA : LES SCIENCES COGNITIVES ET LA GAMIFICATION AU SERVICE DU RECRUTEMENT

Créée en 2014, Goshaba est une start-up qui utilise le big data, les sciences cognitives et la gamification pour accompagner les entreprises dans leurs recrutements. Elle travaille avec des entreprises comme Accenture et BNP Paribas.

Concrètement, "lorsqu'un candidat voit une annonce sur LinkedIn ou sur un job-board, il clique sur 'je postule' et au lieu d'envoyer son CV, il passe par une série de modules. C'est-à-dire un questionnaire, un jeu cognitif, un test technique ou un entretien en vidéo différé. Les parcours sont des successions de modules spécifiques par poste qui peuvent durer de 5 à 45 minutes, explique Djamil Kemal, l'un des cofondateurs de l'entreprise. Nous sommes 2 à 10 fois plus rapides sur la phase de vérification de candidats. L'automatisation que nous proposons est lisible et compréhensible. Nos algorithmes sont auditable : nos clients peuvent donc dire à leur candidat pourquoi il n'a pas été embauché. Sur un plan moral et éthique, c'est très important et cela devient également un enjeu légal dans le cadre du RGPD."

Source : exclusiverh.com.

COXIBIZ RECRUTE PAR CHALLENGE

Coxibiz est une autre des start-up évoluant dans l'univers de la conception d'outils de recrutement par challenge, une technique qui consiste à utiliser le digital pour immerger le candidat dans une mise en situation concrète de quelques minutes. À la fin des annonces, le candidat est invité à cliquer sur un lien qui lui donne accès au challenge. D'une durée de 10 à 15 minutes, il le met en situation avec des exercices basés sur le jugement situationnel, l'analyse de document, le calcul ou la simulation d'une négociation commerciale.

Source : journaldunet.com

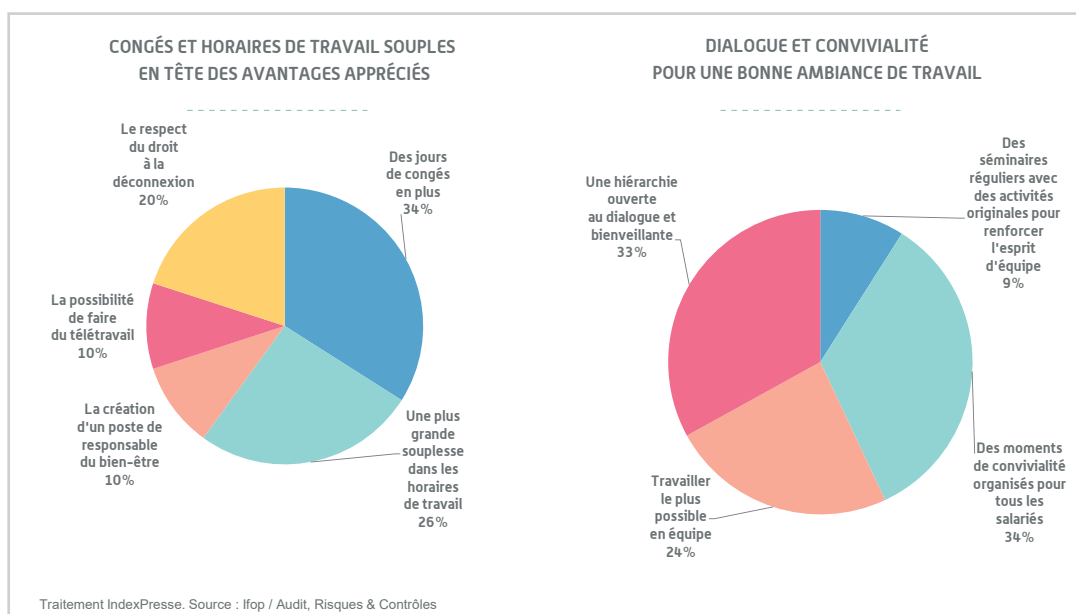
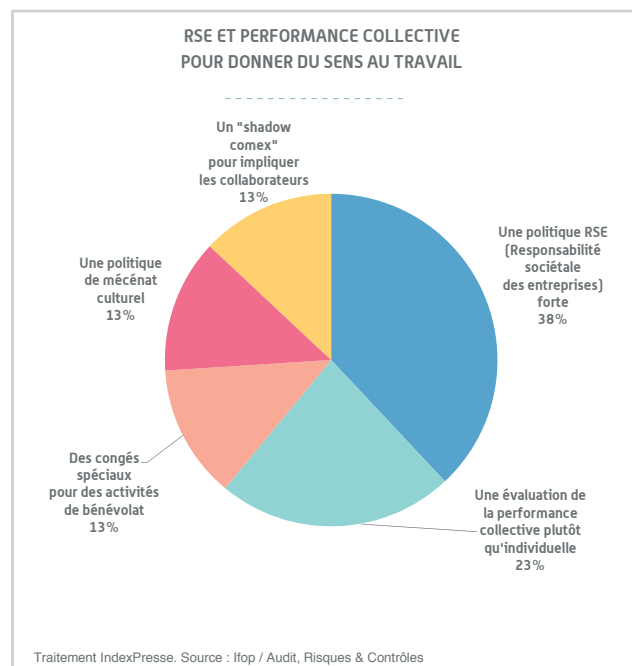
Ne pas négliger la qualité de vie au travail

Un enjeu de performance

Dans un article publié à l'été 2018, la revue *Audit, Risques & Contrôle*, s'est intéressée au **lien entre qualité de vie au travail et performance de l'entreprise**, en s'interrogeant sur les mesures à prendre pour "rendre ses collaborateurs heureux sans tomber dans la caricature". Elle s'appuie pour cela sur les résultats d'une étude menée par l'IFOP en mai 2017 sur les attentes d'une population d'actifs, avec un zoom sur la tranche des 18-24 ans. Leurs réponses en graphiques.

SOURCE

La qualité de vie au travail, enjeu de performance pour l'entreprise, *Audit, Risques & Contrôle*, juin 2018.



Les relations humaines, le socle du bien-être

“Adhérer aux valeurs de son entreprise, s’y sentir bien et apporter sa pierre à l’édifice passe davantage par les relations humaines.” Dans son article sur les faux-semblants de la qualité de vie au travail publié à l’été 2018 dans *Liaisons sociales magazine*, Valérie Auribault cherche la vérité sur les **fondements véritables du bien-être au travail** pour les salariés. Dans le cadre de l’article L4121-1 du Code du travail obligeant l’employeur à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et psychique de ses employés, et surtout à la suite de l’Accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 intitulé “Vers une politique d’amélioration de la qualité de vie au travail et de l’égalité professionnelle”, les dispositifs pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT) se sont multipliés au sein des entreprises françaises. Salles de sport, baby-foot, pièces de repos avec musique douce et lumières tamisées, conciergeries, distribution

de fruits frais, ateliers de cuisine ou même toboggans au milieu du hall... les entreprises ne manquent pas d’imagination pour proposer des outils propices au bien-être de leurs collaborateurs. À l’heure des commentaires négatifs sur les réseaux et des systèmes de notation, **maintenir sa réputation d’attractivité** s’est imposé comme un enjeu prioritaire pour elles. Pour autant, le monde de l’entreprise reste associé à une logique commerciale et de performance où profits et rentabilité sont les guides stratégiques. Elle n’est pas une vaste “cour de récréation” selon l’expression choisie par Valérie Auribault, qui reprend les termes de l’auditeur social François Gueuze: “Il faut se poser les bonnes questions. Pourquoi l’entreprise s’inquiète-t-elle du bien-être au travail de ses salariés? Pour la recherche de la performance. Seulement, les choses sont moins claires que ce que l’on veut bien dire. Ces dernières années, on a la tartufferie des *chief happiness officers*. Certes, certains font correctement leur job. Mais la livraison de pizzas et le baby-foot ne sont que des paravents. Pendant ce temps-là, on n’évoque pas le travail qui abîme, qui casse. Tous ces services ne sont qu’un emplâtre sur une jambe de bois.” Dès lors, il convient de prendre la mesure de la réalité au niveau des salariés. Selon une étude réalisée par OurCompany en février 2018, 76 % des personnes répondent que leur bien-être au travail est principalement **impulsé par une personne interne à l’organisation** : des collègues pour 33 % d’entre eux, le manager direct pour 18 % et eux-mêmes pour les 14 % restants. La qualité de vie au travail serait donc étroitement liée au rapport avec le manager, les collègues et le responsable RH. Des **rapports humains justes et motivants** créeraient les conditions idéales pour améliorer l’accomplissement et la confiance en soi.

Le marché de la QVT

Réseaux sociaux, applications mobiles dans les champs du sport ou de la diététique, sophrologie, méditation... la recherche du bien-être au travail a fait naître un marché où les acteurs prolifèrent. Jeune et immature, l’offre se montre élastique, tout comme les tarifs pratiqués. En 2018, rares étaient les dispositifs qui intégraient à la fois le diagnostic, l’action et l’évaluation, selon *Liaisons sociales magazine*. La plupart se concentraient sur une seule dimension (stress, santé, sécurité, climat social) alors que la QVT (Qualité de vie au travail) est une problématique transversale. Dans le même temps, les labels, les certificats et les normes font florès pour répondre au besoin de reconnaissance des entreprises. Là encore, les prix varient. Séverine Michaut de l’Afnor rappelle que la QVT est couverte par la norme internationale ISO 26000 portant sur la RSE et qui inclut un important volet RH.

SOURCE

Qualité de vie au travail. Gare à la poudre aux yeux, *Liaisons sociales magazine*, juin 2018, de Valérie Auribault.

Intelligence émotionnelle

Dans une contribution pour *Les Échos* de juin 2017, le coach et conseil en management Alain Goetzmann dresse en six points clés la liste des **attitudes à adopter par les managers et responsables RH** pour répondre aux attentes des millennials en matière de communication et de leadership :

1. Reconnaissez leur contribution pour ce qu'elle est. Il s'agit pour le manager de ne pas s'attribuer tous les mérites et de mettre en avant les réussites de ses collaborateurs.
2. Éliminez toute distance de vos rapports. L'échange, la proximité et la disponibilité doivent venir supplanter la supériorité.
3. Donnez des instructions claires. Les circonvolutions, postures et autres propos dissimulés sont à proscrire.
4. Limitez vos communications écrites. Le contact personnel et verbal est préférable aux mails et aux SMS.

5. N'ayez pas peur de faire des feedbacks critiques. Le manager doit chercher à faire progresser ses équipes par des feedbacks transparents, francs et clairs.
6. Sachez récompenser. Les remerciements réguliers et les encouragements permettent d'entretenir la motivation et l'implication.

L'ensemble de ces points mettent à profit une forme d'intelligence émotionnelle, qui pourrait se muer en une véritable culture du management avec la présence de plus en plus forte des millennials aux postes de dirigeants et managers.

SOURCE

Warning! Pas de millennials sans intelligence émotionnelle, *Les Échos*, 13 juin 2017, d'Alain Goetzmann.

Intelligence collective

Le groupe public France Télévisions a choisi une démarche originale dans la mise en œuvre de son projet de développement de la qualité de vie au travail et de la qualité du travail au quotidien. "Nous avons voulu mettre en place un accord opérationnel, qui prenne en compte les conséquences humaines dans la conduite de projets, et produise des effets concrets sur le terrain", explique Xavier Froissart, directeur délégué à la santé et à la qualité de vie au travail, dans un article d'*Entreprise & carrières* de novembre 2018. Résultat, vingt engagements ont été listés et confiés à vingt groupes de travail composés de collaborateurs, de managers, de responsables ressources humaines, de représentants du personnel ainsi que d'experts internes et externes. Cette **organisation collaborative** fait le pari de l'intelligence collective pour

susciter l'inventivité et la créativité. L'objectif est également d'impliquer les salariés, individuellement et collectivement, pour générer **une culture de la santé et de la qualité de vie** au sein du groupe. Parmi les thèmes retenus : la recherche d'organisations plus agiles, plus participatives et plus efficaces ; la façon de mieux gérer le numérique, le déploiement du télétravail ou encore la prévention des risques professionnels.

SOURCE

France Télévisions mise sur l'intelligence collective, *Entreprise & carrières*, 12 novembre 2018, de Nathalie Tran.

“Passer de la notion d'horaires à la notion d'efficacité”

Début 2019, le dirigeant de la société Bleexo, Stéphane Waller, est interrogé par la revue *Entreprise & carrières* à propos de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Selon lui, l'arrivée de la génération des millennials dans l'entreprise amène à **reconsidérer totalement la notion de séparation entre vie professionnelle et vie personnelle** : “Impossible aussi de leur dire, comme cela se faisait avant, il y a des heures pour travailler, des heures pour les loisirs, des heures pour faire les courses dans le quartier... Même si certains auront encore un téléphone portable personnel et un autre professionnel, il n'empêche, ils auront toujours les deux avec eux. Il y a donc désormais une **perméabilité entre les deux mondes**.” Pour lui, l'opposition présente de manière sous-jacente lorsque l'on parle d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, doit être écartée pour tendre vers une intégration et une conciliation de ces deux mondes. De fait, enlever la possibilité de regarder son portable personnel, interdire de regarder ses e-mails personnels au bureau, ou même déconseiller de lire ses e-mails professionnels chez soi, apparaissent comme des mesures inadaptées. Au même titre, la journée de travail de huit heures semble obsoète. Pour Stéphane Waller, **la notion d'efficacité doit maintenant prévaloir** sur celle des horaires, ce qui permet d'inclure les rythmes différents de chacun. Dans les faits, cette nouvelle organisation du travail exige une écoute des besoins, de la confiance et des échanges entre managers et collaborateurs. Aux États-Unis, des méthodes axées

PARCOURS

- **1999** : Stéphane Waller lance Meltis, un cabinet de conseil qui accompagne le changement et la transformation des acteurs publics et privés.
- **2017** : Stéphane Waller lance Bleexo, une application RH regroupant des outils visant le développement de l'engagement des salariés, de la qualité de vie au travail (QVT) et du potentiel des collaborateurs et des équipes. Tous ces outils sont fondés sur l'analyse de données en temps réel et des solutions à base d'intelligence artificielle.

Source : *Entreprise & carrières*.

sur l'efficacité plutôt que sur le travail effectif ont déjà émergé, regroupées sous le terme de *work-life integration program*. Toutes privilégient la **mise en place d'indicateurs de supervision** plutôt que des temps horaires pour juger de l'efficacité des collaborateurs.

SOURCE

Stéphane Waller, CEO de Bleexo : “Il faut passer de la notion d'horaires à la notion d'efficacité”, *Entreprise & carrières*, 7 janvier 2019, de Lys Nohin.

FOMO ou JOMO ?

Habités à être en permanence sur leurs smartphones, les millennials ont développé une peur de manquer ce qui se passe sur les réseaux sociaux appelée FOMO (*Fear Of Missing Out*, ou “peur de manquer quelque chose”). En réaction, s'est développé le JOMO (*Joy Of Missing Out*,

ou “plaisir de manquer quelque chose”). Le phénomène FOMO a été nommé et popularisé au début du XXI^e siècle par l'expert en marketing Dan Herman. Le JOMO a été inventé plus récemment par l'entrepreneur Anil Dash. En attendant, selon *LCI.fr*, que le DCAMO (*Don't Care About Missing Out*, ou “aucune importance de manquer quelque chose”) se répande pour marquer davantage l'indifférence que la joie.

LES BONNES RECETTES ET LES EXPÉRIENCES

Témoignages de décideurs

En octobre 2018, *Investir - Le Journal des finances* a publié un numéro spécial regroupant les témoignages de 50 dirigeants ou managers, dont 17 patrons du CAC 40, afin de connaître leur vision des millennials: les différences avec les autres générations, leurs attentes en tant que consommateurs, les méthodes pour les attirer en tant que collaborateurs... Morceaux choisis.

Maxime Aiach, président et fondateur d'Acadomia

“Pour eux, le travail est par essence collaboratif. Ils veulent travailler en groupe, apprendre en groupe, être évalués en groupe. Ils sont de plus en plus méfiants vis-à-vis de tout ce qui est personnel, non partagé, tirant vers l'individualisme.”

Dr Laurent Alexandre, auteur de *La Guerre des intelligences*

“La faculté de profiter du festin technologique n'est donnée qu'aux jeunes qui auront bâti leur carrière en adéquation avec le nouveau monde. Après le capitalisme marchand inventé par Venise puis le capitalisme industriel, né en Angleterre, le capitalisme cognitif – c'est-à-dire l'économie de la connaissance, de l'intelligence artificielle (IA) et du big data – va bouleverser vos carrières!”

Bernard Arnault, PDG du groupe LVMH

“Pour un groupe comme le nôtre, retenir aujourd'hui les meilleurs talents signifie aussi les convaincre que c'est dans nos maisons qu'ils auront les meilleurs outils au service de leurs engagements.”

Stéphanie Barreau, présidente de 3M France et de la Chambre de commerce américaine en France (AMCHAM)

“Pour construire une entreprise multigénérationnelle, l'un des premiers challenges à relever est celui du recrutement. [...] Tout ceci sans compter la capacité pour l'entreprise à proposer des parcours de carrière évolutifs et flexibles, basés sur les compétences et non pas sur l'âge ni l'ancienneté.”

Sébastien Bazin, PDG d'AccorHotels

“Les entreprises récentes ont toutes adopté une organisation horizontale, effaçant les hiérarchies et facilitant l'approche collaborative ainsi que le partage du leadership. À l'inverse, les grands groupes sont pour la plupart structurés par une organisation verticale et pyramidale. Avec le digital, ce sont nos organisations et nos modèles de management qui sont remis en question.”

Olivier Brandicourt, directeur général de Sanofi

“Utiliser les possibilités du numérique ne relève pas de la simple option mais d'une lame de fond sur laquelle surfent les millennials.”

Thierry Breton, PDG d'Atos

“L'entrepreneuriat, enfin, est probablement la valeur la plus communément partagée par les *digital natives*. Au-delà des compétences techniques,

la jeune génération insufflé l'esprit d'entreprendre et l'envie constante de chercher des solutions aux problèmes du quotidien comme aux grands défis de notre planète."

Thomas Buberl, directeur général d'Axa

"Pour attirer les nouveaux talents, nous avons adapté nos méthodes de recrutement, favorisant notamment une approche directe grâce aux réseaux sociaux comme LinkedIn ou, plus récemment, Snapchat."

Laurent Burelle, PDG de Plastic Omnium

"À moins de 30 ans, ces jeunes ingénieurs pilotent avec une responsabilité considérable d'importants budgets d'automatisation, de robotisation et de data-management pour la mise en place de l'industrie du futur, c'est-à-dire nos usines 4.0."

Pierre-Antoine Capton, président du directoire de Mediawan

"Nous ne privilégions pas une formation en particulier, au contraire, nous recherchons des profils variés afin de favoriser un partage des connaissances et une créativité accrue grâce à la diversité des parcours."

Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain

"Notre marque employeur a aussi été bâtie en étroite coordination avec eux. Nous avons structuré notre politique de ressources humaines autour de la diversité, de la mobilité, de l'engagement et de la promotion des talents. Nous avons aussi fluidifié nos procédés pour être au diapason avec les attentes de ces nouvelles générations."

Monique Dagnaud, directrice de recherche au CNRS et enseignante à l'École des hautes études en sciences sociales

"Le vrai handicap des millennials est la difficulté à entrer rapidement, ou même à entrer tout court, dans l'emploi. Cette difficulté ne se cantonne pas aux sans-diplômes ou peu qualifiés, elle touche une part importante des jeunes par une spirale de dévaluation des diplômes – en premier lieu, le baccalauréat en France."

Didier Deschamps, sélectionneur de l'Équipe de France de football

"À l'heure des choix, je n'ai pas cherché à retenir les vingt-trois meilleurs mais les vingt-trois éléments qui pouvaient former, ensemble, le meilleur groupe. La jeunesse n'a jamais été un handicap à mes yeux."

Philippine Dolbeau, fondatrice de Newschool

"Si l'une de mes convictions est que les millennials peuvent entreprendre et devenir des *change makers* dans nos sociétés, je suis aussi convaincue que c'est par l'innovation que l'éducation saura se réinventer."

Bertrand Dumazy, PDG d'Edenred

"Dans un environnement de plus en plus digital, l'adaptation des modes de management constitue un enjeu majeur à tous les niveaux de l'entreprise."

Emmanuel Faber, PDG de Danone

"Plutôt qu'une cible marketing, ils déterminent, directement ou indirectement, l'engagement de chacun de nos salariés à favoriser l'émergence de pratiques alimentaires plus saines et plus durables."

Luc Ferry, philosophe

“À survaloriser l'enfance, on pourrit à la racine les chances d'une éducation réussie: l'éducation, en effet, n'est rien d'autre qu'un passage de l'enfance à l'âge adulte, et si on dévalorise d'emblée le but du trajet, pourquoi s'y engager? [...] Quand elle est réussie – bien sûr, elle peut être ratée –, la vie adulte est plus riche, plus intense, plus passionnante à tous égards que celle de l'enfance.”

Michaël Fribourg, PDG de Chargeurs

“Groupe industriel par essence, Chargeurs pousse les opportunités de formation, depuis l'apprentissage jusqu'aux formations exécutives les plus prestigieuses, accélérant de ce fait les rythmes d'évolution de carrière.”

Oskar Guilber, fondateur et PDG de Dontnod

“Notre premier pouvoir de séduction pour attirer cette jeune génération à travailler chez nous, c'est avant tout la passion. Trouver un job qui corresponde à leurs aspirations et à leurs valeurs est désormais primordial.”

Paul Hermelin, PDG de Capgemini

“Certains les voient comme des zappeurs, car ils sont prêts à passer très vite d'un poste, d'une entreprise ou d'une marque à une autre. Moi, je vois leur refus de la monotonie comme un signe de volonté d'engagement!”

Xavier Huillard, PDG de Vinci

“Au fond, un manager dans le monde d'aujourd'hui, c'est d'abord un coach. L'exercice est exigeant, mais aussi très énergisant. Je le vis dans ma pratique de chef d'entreprise, qui me conduit à faire le tour du monde de nos équipes pour transmettre et partager avec elles notre culture commune.”

Pascal Imbert, président du directoire de Wavestone

“Wavestone utilise d'ailleurs le Creadesk pour aider ses clients à accueillir et à mobiliser les talents des nouvelles générations, aux côtés d'autres offres comme le *digital working* ou la transformation d'organisations en mode agile. Des savoir-faire portés par des millennials pour des millennials.”

Nathalie Jaoui, directrice générale déléguée du Groupe Crit

“Pour aller à la rencontre des nouvelles générations, nous ouvrons régulièrement nos agences en mode afterwork ou 'petit déj', permettant ainsi à de futurs collaborateurs potentiels de rencontrer en toute convivialité nos équipes, nos managers et mieux connaître notre vision, notre culture et nos valeurs.”

Daniel Lalonde, directeur général de SMCP

“Dans ce monde hyperconnecté, notre image de marque – notre désirabilité – et notre image employeur se confondent: alors que notre notoriété est un atout pour les attirer et les séduire, notre image employeur et notre culture sont des atouts pour les convaincre.”

Enrique Martinez, directeur général de Fnac-Darty

“Les millennials sont des citoyens, des clients, des parties prenantes. Beaucoup de nos employés font partie de cette génération et sont le futur de notre entreprise. Ils sont à l'avant-garde de l'innovation, et nous devons tirer toute la force de ce potentiel. C'est ainsi qu'en juillet dernier Fnac Darty et IBM ont réuni une trentaine de leurs employés millennials autour d'ateliers afin d'améliorer le parcours client en magasin.”

Frédéric Oudéa, directeur général de la Société générale

“Nos managers deviennent plus des coachs d'équipe que des chefs et, malgré un cadre de plus en plus réglementé, ils laissent cette marge de liberté dont ces générations ont tant besoin... Dans une entreprise de cent cinquante ans, c'est un travail de longue haleine mais qui porte ses fruits.”

Benoît Ourliac, directeur du cabinet du directeur général de l'Insee

“Deux caractéristiques de ces 25-34 ans sont facilement 'objectivables' : ils sont plus diplômés et plus connectés ! Si leur mode de vie semble parfois moins stable qu'auparavant, on peut toutefois faire l'hypothèse qu'il s'agit moins d'un choix que d'une adaptation à un contexte économique moins favorable que celui de leurs aînés baby-boomers. L'allongement de la durée des études, les contrats de travail plus courts, la mobilité nécessaire pour trouver un emploi retardent l'achat d'un logement et la fondation d'une famille.”

Vincent Paris, directeur général de Sopra Steria

“Il faut prouver sa capacité à faire grandir les collaborateurs et donner de l'espace à la créativité. Sopra Steria leur permet d'avoir accès à une grande diversité de projets, d'innover au quotidien et d'évoluer dans un cadre où l'intrapreneuriat et l'esprit d'équipe sont centraux.”

Gilles Péliссon, PDG de TF1

“On ne peut pas toujours leur confier les 'clés du camion', mais on peut les impliquer à un niveau stratégique – ce qu'a fait TF1 Publicité en instaurant un *shadow comex*, composé de collaborateurs de moins de 30 ans.”

François-Henri Pinault, PDG de Kering

“En tant qu'employeur, Kering recherche des profils qui se reconnaissent dans ses valeurs, notamment l'audace créative mais aussi l'attention aux enjeux de développement durable. Or, les moins de 40 ans recherchent un employeur dont les engagements sont en adéquation avec leurs convictions, capable de les inspirer.”

Benoît Potier, PDG d'Air Liquide

“Peu de jeunes épargnants associent le fait de devenir actionnaires à une contribution à l'innovation, à l'emploi, au développement de l'économie réelle. C'est pourtant un véritable engagement, et je suis convaincu que l'actionnariat peut parfaitement répondre à leur désir d'avoir un impact concret et durable sur la société.”

Arnaud de Puyfontaine, président du directoire de Vivendi

“Ils apprécient les modes de travail plus souples (télétravail notamment), ne considèrent plus le salaire comme le critère déterminant à l'embauche, sont demandeurs d'interactions régulières avec leur management et les RH, sont très ouverts aux opportunités de mobilité et plus sensibles aux sujets touchant à la responsabilité sociétale de l'entreprise... Ce sont des paramètres que nous intégrons dans nos processus RH.”

Marc Renaud, PDG de Mandarin Gestion

“En ce qui concerne l'attraction des talents, nous sommes attentifs à des indicateurs extra-financiers pertinents dans l'analyse des entreprises : partenariats avec les universités, réputation de l'entreprise sur les réseaux sociaux, présence dans le classement Best Workplaces, transparence sur les écarts de salaires homme/femme, budget de formation pour les salariés.”

Alexandre Ricard, PDG de Pernod Ricard

“La très grande diversité des profils qui postulent à nos offres, conjuguée à l'intégration de nouveaux métiers liés au digital au sein de nos équipes, nous conduit à recruter de jeunes collaborateurs aux parcours et diplômes très diversifiés. Les qualités interpersonnelles et leur capacité à travailler en équipe représentent pour nous les principaux critères de recrutement.”

Maurice Ricci, PDG d'Akka Technologies

“Nous prévoyons l'ouverture d'un campus à Rocquencourt (Yvelines) d'ici à 2022, dont l'objectif est de marier des espaces de vie et de travail favorables au bien-être et à la créativité, marqueurs forts de notre ADN.”

Augustin de Romanet, PDG du Groupe ADP

“Les millennials sont nés et ont grandi au milieu de transformations technologiques majeures, qui ont multiplié l'accessibilité de la science, des informations et de la culture. Ils se projettent dans un avenir brillant pour eux-mêmes, se noient parfois dans le reflet de cette promesse si difficile à remplir.”

Arthur Sadoun, président du directoire de Publicis Groupe

“La question n'est pas tant de savoir quelles sont les formations mais plutôt d'identifier de vraies personnalités avec des compétences multiples et un vrai esprit entrepreneurial. Et, bien sûr, les qualités qui sont au cœur de l'ADN de nos métiers : la créativité et la passion.”

Carlos Tavares, président du directoire du Groupe PSA

“Pour opérer ces changements structurels, nous avons mis en place des partenariats avec des start-up, qui sont le miroir de la génération des millennials et un accélérateur de changement pour notre entreprise.”

Stéphane Toullieux, président d'Athymis Gestion

“Les millennials privilégient l'expérience au détriment de la propriété. Une caractéristique qui affecte de nombreux secteurs.”

Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric

“Faire de chacun des collaborateurs de Schneider un copropriétaire plus qu'un employé, comme l'illustre tous les ans notre plan d'actionnariat salarié largement souscrit au niveau mondial.”

Alain Wilmouth, PDG et cofondateur de 2CRSI

“À l'heure du big data, de l'intelligence artificielle, de la blockchain et du cloud, s'adapter et répondre aux enjeux de leur propre génération sont une vraie préoccupation à laquelle nos futurs collaborateurs pourront œuvrer en travaillant pour 2CRSI. Présente dans plus d'une vingtaine de pays, notre entreprise est résolument ouverte à l'international.”

SOURCE

50 patrons et personnalités nous parlent des millennials, *Investir - Le Journal des finances*, 4 octobre 2018.

Exemples de stratégies inspirantes

Les leçons de Didier Deschamps

Au lendemain de la finale de la Coupe du monde de football 2018, remportée par l'Équipe de France, Olivier Wierzba et Laurent Acharian, du Boston Consulting Group, se penchent sur les ressorts du management du sélectionneur Didier Deschamps. En charge d'une équipe composée de jeunes joueurs entièrement issus de la génération des millennials, il a su trouver les dispositifs et les formules les plus justes pour mener son groupe vers la victoire. En premier lieu, il a su constituer une équipe fondée sur le choix des meilleurs joueurs, en faisant fi de l'expérience ou du palmarès. Il a ainsi **accordé sa confiance à de jeunes noms** du football, encore inconnus du grand public. Des jeunes joueurs associés ensuite à des personnes d'expérience pour une combinaison réussie en termes d'"équilibres humains". Ensuite, ses feedbacks après chacun des matchs se sont appuyés sur **un langage clair, direct et sans complaisance**, quelle que soit l'aura du joueur concerné. Plus tard dans la compétition,

il activera **le levier de la responsabilisation** en remplaçant des joueurs d'expérience par des plus jeunes en plein cœur d'une rencontre décisive. Sa réflexion s'appuie alors sur les compétences et l'équilibre, plutôt que sur le confort et la crainte. Enfin, dernier maillon de la chaîne, celui de l'exemplarité. Didier Deschamps jouit d'un respect fondé non seulement sur son parcours et ses propres réussites en tant que joueur et sélectionneur, mais surtout sur **sa capacité à admettre ses erreurs** puis à les dépasser. Pas de discours alambiqués mais une maxime maintes fois répétée: "Ne rien lâcher, je leur ai dit et redit..."

SOURCE

Management des millennials: les leçons de Didier Deschamps, *Les Échos*, 17 juillet 2018, d'Olivier Wierzba et Laurent Acharian.

Aon chouchoute ses Y

La filiale française de la compagnie d'assurances multinationale Aon a lancé en janvier 2018 le programme LabAON, à destination des millennials. Au total, 17 jeunes salariés ont été choisis pour **travailler en groupes** autour de trois grands axes (gestion, expérience utilisateur et ubérisation), en association avec un membre du comité de direction. Celui-ci a pour rôle d'aider à la réflexion, d'accompagner l'équipe au fil du projet et de faire le point sur ses avancées. Des consultants extérieurs interviennent également pour travailler sur la communication, la posture professionnelle et la confiance. Les participants peuvent aussi

bénéficier d'échanges réguliers autour de sessions collectives comme les séminaires ou les "lunch & learn". Surtout, ce programme leur permet de se déplacer dans d'autres services afin de comprendre leurs besoins et leurs façons de travailler. À l'issue de la démarche, les 17 participants ont dû présenter le fruit de leur travail et de leurs réflexions devant l'ensemble des membres du comité de direction. Ce dispositif leur aura permis d'expérimenter le travail en groupe, de **gagner en responsabilité** et d'élargir leurs contacts au sein même de l'entreprise. La finalité pour Aon est de participer ainsi à la fidélisation

de ses jeunes collaborateurs, comme en témoigne la DRH Nathalie Magnigne dans *Entreprise & carrières*: "Il est important que nos jeunes collaborateurs sentent qu'ils ont leur place chez nous avec cette **possibilité de partager leur vision du travail** et celle de faire bouger les lignes."

"Nestlé needs YOUth"

Lancé en janvier 2014 pour une période de trois années, le dispositif *Nestlé needs YOUth* est une initiative menée en Europe et partout dans le monde par le groupe agroalimentaire suisse Nestlé. Décliné en France à partir de 2017, il vise à mettre en œuvre des actions pour favoriser l'emploi des jeunes et l'amélioration de leur qualification. **L'apprentissage et la formation en alternance** sont ainsi placés au cœur du programme. Celui-ci concerne tous les métiers et tous les niveaux, de l'opérateur au responsable marketing et du CAP au bac + 5. Dès son origine, Nestlé needs YOUth a également englobé les fournisseurs du groupe. Puis, pour élargir encore son impact, plus de 200 partenaires se sont joints au groupe pour constituer l'Alliance pour la jeunesse – comme Siemens, BNP Paribas, Axa, Engie et Solvay. Cette initiative a permis d'offrir encore plus de possibilités d'emplois dans des secteurs très variés.

Dans son article pour *Entreprise & carrières* d'avril 2018, Pascale Brau a dressé le bilan de l'opération, qui s'avère nettement plus positif que ne l'espéraient ses instigateurs: "Fin 2016, Nestlé needs YOUth avait permis au groupe de signer 32 000 contrats de travail, d'alternance ou de stage, contre un objectif initial de 20 000 personnes. En incluant l'ensemble des partenaires, le bilan se monte à 150 000 recrutements, soit 50 000 de plus que prévu."

D'une initiative à l'origine strictement interne, le processus s'est donc étendu avec efficacité à un ensemble de groupes et entreprises de renom. Michel Croisé, président de Sodexo Benelux,

SOURCE

Aon, à l'écoute de ses "Y", *Entreprise & carrières*, 25 juin 2018, de Marina Al Rubaee.

souligne dans le magazine belge *Trends* qu'elle apporte **une réponse satisfaisante à la forte augmentation des métiers en pénurie** et à la rareté de certains profils. Pour lui, "c'est un message fort. Comme de dire, via l'AFY [alliance pour la jeunesse], aux jeunes que [les entreprises ont] envie qu'ils viennent. Quels qu'ils soient." Et il poursuit son analyse ainsi: "C'est important, vu le contexte particulier d'une jeunesse qui peut se penser perdue." Quant à Els Jans, DRH d'Axa, il poursuit une réflexion qui s'oriente dans le même sens: "Avant, Axa recrutait surtout des gens expérimentés. Pour ne pas prendre de risques et les risques, nous en sommes des experts! Nous avons pris conscience qu'un mix diversifié était préférable, d'autant que notre moyenne d'âge devenait très élevée. **Du sang neuf est crucial pour une entreprise** si elle ne veut pas se scléroser. Rejoindre l'AFY faisait donc sens dans ce contexte. Ce n'est pas une machine à recruter, non plus. Mais une situation gagnant-gagnant qui nous permet d'aider les jeunes et de comprendre comment être attirant."

SOURCES

Le reflet dans le miroir, *Trends*, 22 novembre 2018, de Xavier Beghin.

Nestlé dynamise l'emploi des jeunes à l'échelle mondiale, *Entreprise & carrières*, 9 avril 2018, de Pascale Brau.

Réalité augmentée pour Mazars

En proie à la concurrence sur le marché du recrutement des millennials, le cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil aux entreprises Mazars a fait le choix de la technologie pour se démarquer. En misant sur la plateforme de réalité augmentée Spark, l'entreprise veut s'adresser aux jeunes diplômés ultra-connectés et **créer une préférence de marque** auprès de cette cible. Une campagne de communication baptisée *Welcome to Mazars* complète le dispositif. Elle incite les candidats à s'immerger dans la culture de l'entreprise avant de déposer leur candidature. Pour Célia Lenormand, responsable communication RH et marque employeur chez Mazars, "cette expérience en réalité augmentée est **une manière innovante, ludique et décalée** de communiquer

sur les valeurs du cabinet et les savoir-être [recherchés] chez les talents, au-delà de leur solide formation et de leurs compétences techniques." Un enjeu majeur sachant que plus de 1080 postes sont à pourvoir d'ici fin 2019, dont 700 CDI dans l'audit IT ou financier, le conseil digital, la fiscalité ou l'analyse des données, comme le souligne Adeline Farge dans *Liaisons sociales magazine*.

SOURCE

Mazars booste sa marque employeur, *Liaisons sociales magazine*, décembre 2018, d'Adeline Farge.

Mode start-up pour Thales

Dans la Vienne, le groupe d'aérospatial et de défense Thales a inauguré début 2019 un nouveau laboratoire digital sur son site de maintenance des systèmes avioniques. Il fonctionne "en mode start-up", suivant la stratégie d'adaptation digitale lancée en 2017 par l'entreprise, qui y consacre 50 millions d'euros par an. L'objectif du laboratoire est de développer des produits numériques basés sur l'open source et le travail collaboratif, pour ensuite les vendre au reste du marché. Les ingénieurs recrutés, souvent jeunes, **travaillent de manière agile** sur les systèmes de maintenance du groupe. Pour Thales, ce fonctionnement inédit a un double objectif : affirmer sa présence sur le volet digital, mais aussi montrer son pouvoir d'attractivité auprès des jeunes talents, qui représentent l'avenir du secteur. "Pas de baby-foot, de coussins au sol, ni de transats comme on peut en voir dans certaines jeunes

pousses du numérique. Mais de la couleur, une belle machine à café en libre-service et des ingénieurs qui échangent, se déplacent, se taquinent...", comme l'explique Stéphane Frachet dans un article pour *Air & Cosmos*.

Dans sa **quête de nouveaux talents**, l'entreprise mise avant tout sur la richesse du tissu de formation local. Elle est en relation constante avec les départements informatique et mathématique de l'université de Poitiers, avec les Insa et l'Isae-Ensm de Poitiers, entre autres.

SOURCE

Thales se met en mode start-up, *Air & Cosmos*, 1^{er} février 2019, de Stéphane Frachet.

AGILITÉ ET INTELLIGENCE COLLECTIVE, POUR UNE GRH RENOUVELÉE

Faire naître un nouveau modèle de management

Autonomie, sens et flexibilité

Une fois abandonnés les stéréotypes et les caricatures, les millennials se révèlent le plus souvent bien différents de l'image négative que la conscience collective a trop tendance à vouloir leur prêter.

Fondamentalement, cette génération n'est pas tellement éloignée des précédentes. Ses aspirations, ses craintes et ses attitudes sont à la réflexion assez représentatives de celles des vingtenaires et des jeunes trentenaires des époques précédentes. Bien sûr l'environnement numérique dans lequel ils ont grandi génère des différences avec leurs aînés. Mais le clivage générationnel, que de nombreux experts et études ont tenté de faire accepter par le plus grand nombre, ne se révèle pas aussi désastreux qu'annoncé. Comme l'explique Tessa Melkonian, professeure en comportement organisationnel et responsable du département Management, Droit et Ressources Humaines à EM Lyon Business School, les millennials ont surtout subi les effets néfastes d'études ayant bénéficié de fortes couvertures médiatiques grâce à des résultats prétendument novateurs ou choquants.

Pour autant, sans être en rupture avec leurs parents, les millennials montrent néanmoins des comportements en évolution. Surtout, ils n'hésitent pas à **entrer en conflit avec les modèles de management anciens** qu'ils considèrent comme

dépassés et inadaptés à leur mode de vie. Les managers en place se trouvent alors confrontés à des questionnements nouveaux qu'ils peuvent mal interpréter. Pour Tessa Melkonian, le modèle du XX^e siècle centré sur le commandement et le contrôle est en voie de disparition. Mais malheureusement, le nouveau modèle qui devra lui succéder n'est pas encore abouti. **Le manque de flexibilité, de sens et d'autonomie pèse** chez les millennials qui, en réaction, optent pour le changement.

L'avenir des entreprises et du management passe nécessairement par les millennials. Au lieu d'adopter des politiques de gestion des ressources humaines soi-disant spécifiques pour cette population de salariés, il convient surtout d'**inventer un nouveau modèle de management** en injectant du sens, de l'autonomie et de la flexibilité. Un enjeu que Tessa Melkonian juge impératif et, surtout, urgent.

SOURCE

Manager les millennials: vraie difficulté ou faux problème?, *Harvard Business Review France*, novembre 2018, de Tessa Melkonian.

Le management de transition

Le manager de transition est appelé par les entreprises durant des périodes charnières, au moment de déployer un nouveau service ou de lancer un processus de transformation interne le plus souvent. Ce marché français est d'ailleurs en hausse de 15 à 20 % selon Xerfi, avec environ 2000 missions menées par an pour 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2019, ces changements apparaissent de plus en plus liés aux nouvelles technologies, à l'intelligence artificielle et au numérique. Or, ce sont les jeunes, les millennials, qui savent le mieux maîtriser ces nouveaux outils. Le poste de manager de transition s'offre donc un net rajeunissement, en même temps qu'une certaine féminisation. **Les entreprises n'hésitent plus à faire confiance à des jeunes pour les accompagner** sur les questions digitales. Ceux-ci sont également réputés pour être plus flexibles et davantage capables de s'adapter rapidement à une situation, des atouts indéniables dans un contexte de période intermédiaire. Le manager de transition évolue donc avec son temps, de même que les entreprises modifient leur approche et leurs exigences vis-à-vis de ce métier.

Selon Laurène Rimondi, auteure d'un article sur ce sujet en janvier 2019 pour *Le Nouvel Économiste*, "avec des missions plus fréquentes et plus pointues, le métier de manager de transition **répond à de nouveaux besoins des entreprises**. Son profil rajeunit, ses compétences se diversifient. Les candidats se féminisent. Et cette façon de travailler, sur des missions temporaires, en

mode projet, apparaît comme une aubaine pour une nouvelle génération d'encadrants qui assument leurs désirs de changement." Cette analyse est par ailleurs confirmée par Anne Cudkowicz, du cabinet Arthur Hunt Transition: "Aujourd'hui, beaucoup de cadres supérieurs viennent au management de transition parce qu'ils le perçoivent comme un **nouveau modèle de travail**."

Désormais, le management de transition s'impose comme une réponse adaptée, non seulement aux attentes des entreprises, mais aussi à celles des salariés de la nouvelle génération. "À côté du CDI et du CDD, les missions de transition vont devenir **une vraie composante du management**. La durée moyenne d'un poste de cadre dirigeant du CAC 40 est d'environ 27 mois. Les managers ou dirigeants sont obligés de raisonner non plus seulement en termes de compétences, mais aussi sur la façon de prendre un emploi, de manière plus dynamique.

On est donc passé d'un manager de transition à dix ans de la retraite qui apportait un mentoring entre deux jobs, à un vrai métier, exercé par une population de plus en plus jeune", conclut Benoît Durand-Tisnes, directeur associé chez Wayden.

Il a dit...

"Le CDI n'est plus le Graal auquel aspirent les cadres dirigeants. Le rapport au travail a évolué. C'est une vraie révolution sociétale qui est incarnée en partie par le management de transition." *Philippe Soullier, fondateur du cabinet spécialisé Valtus*

Source : Challenges, 21 février 2019

SOURCE

Management de transition. Génération agile, *Le Nouvel Économiste*, 18 janvier 2019, de Laurène Rimondi.

Intelligence collective, la modernisation du leadership au service de la créativité

Dans un article publié à l'automne 2016 dans la revue *Gestion - Revue internationale de gestion*, Édith Luc, professeure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et auteure de quatre livres sur le développement du leadership, s'intéressait déjà à la place de l'intelligence collective dans les pratiques de gestion. Selon elle, l'innovation des entreprises et la mobilisation des jeunes générations exigent une **évolution de la conception du leadership**. Celui-ci ne doit plus être centré sur un seul individu mais être

partagé pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective: "Avec le leadership partagé, tous les membres d'un groupe se considèrent solidairement responsables de l'accomplissement de leur mission commune – tant des résultats que des efforts pour la réaliser – et mettent pleinement leur leadership respectif à contribution." Loin d'être une conception nouvelle du management, cette forme de leadership prend une dimension nettement plus importante via le prisme des millennials dans l'entreprise.

Du leadership vertical et héroïque au leadership partagé

Leader en mode vertical

1. Exerce son leadership sur les autres
2. Croit que le pouvoir provient de sa position d'autorité
3. Maintient le contrôle sur l'information relative aux défis communs
4. Écoute de temps en temps les suggestions de son équipe
5. Informe de la solution ou de la décision
6. Adhère de façon stricte aux descriptions de tâches et de rôles
7. Combat des feux et s'attarde aux symptômes
8. A une conception élitiste du leadership

Leader en mode partagé

1. Exerce son leadership avec les autres
2. Croit en la puissance de l'équipe et à l'intelligence collective
3. Partage ouvertement l'information nécessaire à la compréhension du défi commun
4. Favorise le partage du savoir entre les personnes et les équipes
5. Croit que du partage naissent de nouvelles compréhensions et des solutions
6. Fait confiance et construit la confiance mutuelle
7. Encourage les suggestions ainsi que le brassage d'idées et de solutions
8. Favorise le développement du leadership du plus grand nombre
9. Est clair quant aux paramètres de la prise de décision partagée

Traitement IndexPresse. Source : *Gestion - Revue internationale de gestion* (HEC Montréal)

Début 2019, Nathalie Tran a signé un article pour la revue professionnelle *Liaisons sociales magazine*, dans lequel elle s'est intéressée à son tour aux **bénéfices d'un travail collectif**. Pour elle, les défis à relever par les organisations dans les domaines du digital, de l'anticipation des évolutions du marché et de la prise en compte des attentes des salariés les obligent à mettre à jour leurs procédures, à réfléchir autrement et donc à faire preuve de créativité. Une fois encore, l'intelligence collective se présente indéniablement comme une réponse adéquate. Plus encore, elle apparaît comme **un facteur d'attractivité pour les jeunes talents**, permettant de faire la différence au moment du recrutement. Dans une étude 2018 Steelcase/Harris Interactive, plus d'un salarié français sur deux exprime l'envie d'être plus créatif dans son travail et d'avoir davantage d'occasions de l'être, particulièrement dans la catégorie des millennials, la plupart étant d'ailleurs formés aux méthodes agiles.

Pour autant, insuffler une culture disruptive au sein d'une entreprise qui n'y est pas habituée n'est pas un exercice facile. Il exige la réunion de plusieurs facteurs indispensables comme le bien-être au travail, des locaux et des outils adaptés, et, bien sûr, une posture managériale délégative.

“La créativité ne peut naître que s'il existe **un certain niveau de bien-être** dans l'entreprise, c'est un postulat de base. Ensuite, il doit y avoir une impulsion de la direction générale pour promouvoir les idées, créer des espaces d'idéation, accompagner les collaborateurs et accorder des moyens. Il faut aussi que la vision de l'entreprise soit claire afin que les idées des salariés puissent être en lien avec ses ambitions”, résume Nicolas Récapet, directeur de l'organisation et des ressources humaines de Talan, société de conseil et transformation des entreprises. Allianz, Sopra Steria, Seb : ces entreprises constituent trois exemples parmi bien d'autres de sociétés où la créativité est encouragée à travers des hackathons, des *learning expeditions* et autres tables rondes.

SOURCES

Le leadership partagé, du mythe des grands leaders à l'intelligence collective, *Gestion - Revue internationale de gestion* (HEC Montréal), automne 2016, d'Édith Luc.
La créativité, nouveau credo des entreprises, *Liaisons sociales magazine*, mars 2019, de Nathalie Tran.

Les hackathons au service des RH

Le recours aux hackathons peut être vu comme une voie prometteuse pour les DRH (directions des ressources humaines) soucieuses de développer des innovations dans une dynamique collaborative. Cette méthode n'est pas récente, mais elle se développe de plus en plus dans les organisations françaises, dans le domaine de la GRH (gestion des RH) et du management.

Deux raisons peuvent ainsi pousser les DRH à se lancer dans la mise en œuvre de hackathons : l'approche de *design thinking*, utilisée comme fondement méthodologique, et la focalisation sur la notion d'expérience, ici plutôt celle du salarié devenant un client interne, sans oublier évidemment l'impact des innovations proposées sur le client externe, garant de la pérennité de l'entreprise. L'intérêt principal pour les DRH est l'élaboration collaborative de solutions à des problématiques RH.

Source : Personnel, novembre 2017.

La transformation des business schools

Imprégnées par une culture du management d'inspiration anglo-saxonne, les écoles de management françaises ont longtemps développé des formations guidées par la quête de résultats financiers. Mais la crise financière, la révolution du digital et l'arrivée des millennials ont contribué à **transformer radicalement la conception même de l'entreprise.**

En conséquence, les business schools n'ont eu d'autres choix que de se transformer en revoyant leur fonctionnement, leur formation et leurs méthodes pédagogiques. Interrogées à l'automne 2018 par *Le Nouvel Économiste*, les 10 meilleures écoles de management françaises analysent ce changement.

Pour José Milano, directeur général de Kedge Business School, "l'objectif est de développer les compétences des leaders du XXI^e siècle en leur permettant de comprendre le monde contemporain, d'en maîtriser les enjeux technologiques, sociétaux et environnementaux, **pour en devenir des acteurs éclairés.**" Exit donc le "management à la française" historiquement marqué par le poids des structures et les chaînes hiérarchiques. **Et place à l'intelligence collective, à l'intelligence émotionnelle, à la responsabilisation et à l'autonomie...** tout en prenant certaines précautions toutefois.

Aurore Haas, professeur en stratégie et intelligence collaborative à Skema Business School note que "le bon manager est surtout celui qui sait s'adapter aux besoins de ses différents collaborateurs. Certains collaborateurs aiment l'autonomie, d'autres préfèrent d'autres styles de management." L'école développe **des cours diversifiés**

sur la gestion des connaissances, les moyens de créer une culture collaborative dans l'entreprise, de favoriser le partage des savoirs et l'apprentissage individuel et collectif, ainsi que sur la collaboration dans les équipes et l'innovation ouverte.

Mais pour tous, l'enjeu numéro un est de **voir évoluer la culture dans les entreprises**, car un fossé

peut exister entre les cours des grandes écoles et la réalité des pratiques de management, comme l'indique Nishani Bourmault, professeure américaine de management enseignant à Neoma Business school: "Il y a une vraie différence entre les pratiques managériales mises en œuvre dans les entreprises françaises et la formation reçue par nos étudiants. Elle s'explique notamment par l'impact fort qu'a la première expérience professionnelle dans la construction du jeune manager. De nombreuses recherches ont montré que la première expérience professionnelle

d'une personne, l'organisation pour laquelle elle travaille, ses premiers mentors et dirigeants, etc., peuvent avoir un impact durable sur elle, et ce pour le reste de sa carrière."

Au-delà des grandes théories, les réalités en entreprise guideraient donc avant tout "le management à la française", contraintes par des réglementations sociales, économiques et politiques fortes, comme le souligne Bernard Belletante, dean (conseiller d'éducation) de l'EM Lyon.

Il a dit...

"Beaucoup d'écoles de management ont pris conscience de la responsabilité qu'elles ont eue, dans les années 1995 à 2005, d'avoir formé des gens qui n'étaient qu'orientés par la quête du profit avec pour corollaire la désresponsabilisation de l'organisation à laquelle ils appartiennent."

Rodolphe Durand, professeur de stratégie à HEC, et fondateur du Centre S&O (Société & Organisation).

SOURCE

Les business schools plaident non coupables, *Le Nouvel Économiste*, 26 octobre 2018, de Patrick Arnoux.

2019-2021 : LA CRISE DE COVID-19 RENFORCE LES CONVICTIONS DES MILLENNIALS

Quête de sens et utilité sociale : la crise confirme ces aspirations

Alors que les millennials représentent désormais la moitié de la population active mondiale, la crise de Covid-19 a **mis en avant les valeurs que ce groupe a toujours défendu**. "Le confinement a profondément changé nos manières de vivre et a curieusement fait écho aux aspirations déjà revendiquées d'une génération en quête de sens, de plus de liberté et de flexibilité", analyse l'agence de communication DISKO. La signification concrète du travail devient un enjeu global. Selon une enquête menée par YouGov, 55 % des salariés français s'interrogent sur l'utilité et le sens de leur travail depuis le début de la pandémie. Si 30 % des plus de 55 ans ne se préoccupent pas de cette problématique, le chiffre n'atteint que 17 % pour les 25-34 ans. La crise a agi comme une confirmation pour les millennials. La moitié d'entre eux a envisagé un changement d'employeur durant le confinement pour **trouver une mission plus en adéquation avec leur vision du monde de l'entreprise**. D'après une étude d'Hubside, 23 % souhaitent également que leur passion devienne leur occupation professionnelle dans les mois ou années à venir.

Cette quête de sens s'inscrit dans un contexte sociétal et environnemental rendu encore plus fragile par la crise. Celle-ci a exacerbé les problématiques écologiques ou les inégalités. Plus que jamais, les millennials veulent que ces thématiques s'inscrivent au cœur de leur travail. **L'engagement devient central** et les sociétés doivent en tenir compte, comme l'explique *Forbes* : "Ces millennials associent, en effet, un sens nouveau à cette notion. Il ne s'agit plus

uniquement d'œuvrer pour le bien-être et la sécurité de la communauté, mais de s'inscrire dans une dimension plus large, plus inclusive et davantage tournée vers les enjeux de long terme. Cette nouvelle définition s'étend aux organisations dans leur ensemble, ces dernières étant conduites à redéfinir leur raison d'être. Pour être attractive et prospérer, l'entreprise doit être respectueuse de l'environnement, faire preuve de solidarité, s'investir dans des causes sociétales, etc. Sa transformation l'amène à devenir une 'entreprise à mission' et à s'organiser autour d'une raison d'être fièrement affichée". En France, la loi Pacte de 2019 permet aux sociétés d'**inscrire leur raison d'être dans leur statut et de se doter de missions** définissant leurs objectifs sociétaux, environnementaux, etc. Ce nouvel outil donne des arguments supplémentaires pour séduire les consommateurs et les clients, mais également pour **fidéliser les employés et renforcer la marque employeur, particulièrement auprès des millennials**. De nombreuses entreprises hexagonales ont déjà modifié leurs statuts pour y intégrer une raison d'être, qu'elles fassent partie du CAC 40 ou s'affirment au contraire comme de nouveaux acteurs souhaitant modifier les pratiques traditionnelles.

"Il s'agit de trouver l'entreprise avec laquelle ils partageront des valeurs communes."

Agence DISKO

2019-2020 : LA CRISE DE COVID-19 RENFORCE LES CONVICTIONS DES MILLENNIALS

RAISONS D'ÊTRE ET MISSIONS D'ENTREPRISES FRANÇAISES

Nom	Missions
Danone	• Améliorer la santé grâce à des produits plus sains et des marques qui encouragent de meilleures habitudes alimentaires ; • Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, pour contribuer à la lutte contre le changement climatique ; • Construire le futur avec les équipes, en lien avec le modèle de gouvernance innovant "une personne, une voix, une action", qui donne à chacun des salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise ; • Promouvoir une croissance inclusive, en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de l'écosystème interne et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.
Le Slip Français	• Valoriser les savoir-faire et le panache entrepreneurial français en développant la relocalisation de toute la chaîne de production textile en France et l'usage de matières plus locales ; • Promouvoir une mode éthique et responsable qui limite son impact écologique ; • Soutenir le développement de produits innovants avec des matières de qualité et dont la fin de vie est pensée dès la conception pour une production durable et circulaire ; • Positionner les nouveaux outils du numérique au service d'une production textile humaine, locale, durable, agile à la demande, ancrée dans les territoires et attachée autant à l'innovation qu'à son héritage.
Léa Nature	• Proposer des produits naturels et bio contribuant à préserver la santé de l'Homme, en utilisant des ressources naturelles renouvelables sans porter atteinte à la biodiversité ; • Limiter l'impact des activités sur le climat par le développement de filières bio locales, la construction d'unités de production bio en France, l'optimisation des consommations énergétiques et des modes de transport et des flux, le soutien à des ONG de protection de l'environnement par le biais du 1 % planète ; • Sensibiliser l'opinion par l'intermédiaire de la fondation Léa Nature - Jardin Bio sur le lien santé-environnement.
Les Échos - Le Parisien	• Ne plus seulement décrypter les événements du monde, mais être de ceux qui contribuent à sa transformation responsable ; • Être responsable vis-à-vis de la planète et de tous ceux qui y vivent ; • Être l'animateur de rencontres positives et d'occasions de rassembler entre citoyens ; • Être le catalyseur de solutions concrètes, accessibles à tous et à toutes les échelles ; • Aider à construire ensemble un nouveau modèle de société.
MAIF	• Placer l'intérêt des sociétaires au cœur des activités ; • Favoriser, par une attention sincère, l'épanouissement des acteurs internes au sein d'un collectif engagé ; • Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers les activités ; • Contribuer à la transition écologique à travers les activités ; • Promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs.
Yves Rocher	• Promouvoir le lien entre les communautés et la nature ; • Agir en faveur de la biodiversité sur les territoires ; • Développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable ; • Faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux ; • Offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la nature.

Traitement IndexPresse. Source : leplaylaw.com

Que ce soit en tant que consommateur ou que travailleur, les millennials ont profité de la crise pour renforcer leurs convictions. Celles-ci s'étendent même désormais à d'autres catégories de la population, qui les rejoignent dans **leur recherche de sens et la nécessité de trouver une utilité à son occupation principale**. Pour les entreprises, faire l'impasse sur cette recherche d'engagement semble maintenant impossible. "La

quête de sens est le dernier point saillant de cette génération qui bouscule les codes", constatait l'agence DISKO à l'été 2020.

SOURCES

Marque employeur et Covid-19 : le diagnostic, 22 juillet 2020, de l'Agence DISKO
L'engagement, à l'épreuve des nouvelles générations, *Forbes*, 19 mai 2020, de Céline Forest

La recherche de bien-être bousculée par les nouveaux modes de travail

Le télétravail interroge

Le bien-être en entreprise et la bonne santé mentale ne cessent de gagner du terrain parmi les préoccupations des millennials au fil des ans. "Ils expriment ce souci de santé mentale avec force. **C'est une évolution qui dure et dont on ne parlait même pas avec les anciennes générations**", constate Yves Van Durme, membre du cabinet Deloitte Belgique. 56 % d'entre eux ont d'ailleurs trouvé que les dispositions mises en place par leurs employeurs durant la crise sanitaire ont été insuffisantes pour maintenir un niveau de bien-être convenable.

Le télétravail a notamment pu être pointé du doigt. Cette pratique divise chez les millennials. Une étude de Deloitte tend à montrer que **la génération Y se sent à l'aise avec ce nouveau mode de travail** : 75 % trouvent qu'il améliore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, 74 % souhaitent télétravailler plus souvent une fois la

crise terminée. 65 % préfèrent désormais les visioconférences aux voyages d'affaires. Toutefois, une autre enquête, menée début 2021 par le spécialiste de l'intelligence numérique Abbyy, nuance cet engouement. Elle révèle que **les millennials se plaignent davantage du télétravail que les plus de 50 ans**. Pour 85 % d'entre eux, cette organisation à distance leur fait perdre du temps, contre 20 % chez les plus de 50 ans. 61 % considèrent que les process mis en place par leur entreprise pendant la crise ont rendu leur travail plus ardu, contre 36 % pour les plus âgés. Ces difficultés ressortent d'autant plus chez les nouveaux recrutés, pour qui l'intégration en télétravail s'est révélée difficile. **"L'enjeu, il est plutôt humain et managérial que technologique**. C'est un préjugé d'affirmer que les jeunes sont 'digital natives', hyper flexibles, indépendants, et veulent travailler de cette façon qui paraît moderne", explique Christophe Nguyen, psychologue du travail.

TÉLÉTRAVAIL : UNE PRATIQUE APPRÉCIÉE DES MILLENNIALS...

75 % équilibrent mieux leur vie privée et leur vie professionnelle.

74 % veulent télétravailler plus souvent après la crise.

65 % préfèrent les visioconférences aux voyages d'affaires.

43 % estiment qu'ils donnent davantage le meilleur d'eux-mêmes.

... MAIS QUI AFFICHE AUSSI DES LIMITES

85 % trouvent qu'ils perdent du temps.

70 % des moins de 29 ans éprouvent un plus grand risque de détresse psychologique.

61 % constatent que les process mis en place rendent leur travail plus ardu.

Traitement IndexPresse. Sources : Deloitte / Trends ; Abbyy / La Dépêche

Les enseignements de l'étude Deloitte "Millennial Survey 2020"

Chaque année, le cabinet Deloitte mène une étude nommée "Millennial Survey", s'intéressant aux regards des millennials sur la société et le travail. Obtenus en pleine crise de Covid-19, "les résultats de cette édition 'Millennial Survey' 2020 dessinent en creux le portrait d'une jeune génération résiliente et solidaire, ayant à cœur de mettre sa pierre à l'édifice pour construire, aujourd'hui et demain, un monde à son image", indique Deloitte. Trois grands enseignements se dégagent de cette enquête :

- **L'environnement, priorité n°1 pour les générations Y et Z – Comment créer une "meilleure normalité" dans un mode post-pandémique ?**

L'engagement environnemental se renforce au fil des années. Dans cette perspective, la crise de Covid-19 a été, paradoxalement, synonyme de renouveau pour cette lutte, puisque la prise de conscience collective a été décuplée. 66 % des interrogés admettent qu'ils sont plus engagés depuis le début de la crise. Les jeunes se montrent désormais plus optimistes pour l'avenir de la planète que lors de l'édition 2019. Deux tiers d'entre eux estiment toutefois que l'accélération des initiatives écologiques n'est que passagère et sera délaissée par les entreprises et les politiques publiques une fois la crise terminée. Les sociétés doivent donc redoubler d'efforts pour démentir ces a priori. "Plus que jamais, l'entreprise est attendue par la nouvelle génération sur la question des transitions environnementales. Elle est appelée à la fois à réduire son empreinte écologique, et à inscrire de forts engagements sociétaux au cœur de sa stratégie", détaille Franck Chéron, associé capital humain et *workforce transformation* chez Deloitte.

- **Bien-être et épanouissement des jeunes générations : un équilibre qui reste fragile à l'heure de la crise de Covid-19**

Alors qu'un membre sur deux de la génération Y était souvent anxieux ou stressé en 2019, cette proportion a légèrement reculé en 2020. Selon Deloitte, l'essor du télétravail a joué un rôle significatif sur cette thématique, en offrant aux salariés un nouveau cadre de travail et en rééquilibrant vie privée et vie professionnelle. "L'enjeu du bien-être mental, surtout au travail, a encore un long chemin à parcourir, même si notre jeune génération se montre optimiste et estime que le contexte de crise sanitaire que nous vivons pourrait aider à améliorer les choses", explique Franck Chéron.

- **Le travail de demain : vers une nouvelle équation conjuguant engagement sociétal de l'entreprise et transformation des modes de travail**

Les millennials s'avèrent toujours exigeants vis-à-vis de l'engagement sociétal de leur entreprise. La crise a renforcé leurs critères de jugement puisque seuls 29 % trouvent que leur employeur a un impact positif sur la société, contre 39 % en 2019. Les entreprises doivent ainsi multiplier les initiatives pour démontrer leur réelle plus-value au sein de la société actuelle. En parallèle, les jeunes travailleurs cherchent toujours à améliorer leurs conditions de travail. Ils se tournent de plus en plus vers de nouvelles solutions tels que le télétravail, le coworking, les tiers-lieux ou les outils collaboratifs numériques. Une nouvelle fois, le management est sommé de se préoccuper de ces questionnements et d'y apporter des réponses appropriées. "Un bon équilibre permettrait à la fois d'améliorer l'expérience collaborateur, de s'adapter aux impératifs sanitaires et de maintenir le lien social en entreprise, aspect qui reste toujours aussi central pour générer un sentiment d'appartenance, d'engagement et de performance", indique Deloitte.

Source : "Millennial Survey 2020", des générations résilientes qui accélèrent les mutations du monde, 2020, de Franck Chéron et Mohamed Lahmoudi

Télétravail et bien-être ne sont donc ni automatiques, ni incompatibles : chaque entreprise doit **mettre en place un système souple, adapté aux besoins et envies de chacun**. "J'entends beaucoup de DRH qui hésitent entre deux ou trois jours de télétravail. Mais ce n'est pas cela, le débat ! Sinon c'est faire plaisir aux uns tout en manquant de respect aux autres", avertit Yves Van Durme. Pour les millennials, **la qualité de vie au travail s'exprime également à travers les relations avec les collègues et la création de liens sociaux**, des composantes mises à mal par le télétravail et qui ne se reconstituent pas nécessairement en revenant au bureau deux jours fixes par semaine. La clé réside dans **la liberté accordée à chacun et dans la construction d'une approche modulable pour l'avenir**. "Il n'y a pas beaucoup d'organisations qui ont réellement repensé leur modèle d'organisation du travail de manière pérenne, elles l'ont seulement adapté à la crise", observe Xavier Alas Luquetas, consultant en prévention des risques psychosociaux. Pour lui, la réflexion doit être prolongée dans le monde post-crise, particulièrement pour des millennials "qui fonctionnent plus collectivement, en réseaux, que la précédente génération". Les géants de la tech, toujours à la recherche de jeunes talents, n'ont pas attendu longtemps pour s'approprier le sujet. En mai 2020, Twitter autorisait le télétravail à vie pour ses employés le désirant. Quelques semaines plus tard, Facebook accordait une prime de 1 000 \$ aux collaborateurs voulant poursuivre le télétravail sur le long terme, afin qu'ils puissent s'équiper correctement. Google va maintenir le travail à domicile jusqu'à l'été 2021, et réfléchit à un modèle hybride à mettre en place par la suite.

Le coworking, une solution de plus en plus prisée

À côté du télétravail, le coworking constitue une autre solution pertinente pour les entreprises désireuses de proposer à leurs employés un système moins strict. SALTO KS, une entreprise américaine spécialisée dans le verrouillage intelligent au sein des locaux professionnels, constate que les "nomades digitaux", ces travailleurs capables d'exercer n'importe où grâce aux outils numériques,

sont principalement des millennials qui ne veulent plus se rendre dans le même bureau tous les jours ou souhaitent pouvoir voyager même lorsqu'ils ne sont pas en vacances. Les espaces de coworking et les bureaux à distance constituent ainsi **des opportunités idéales pour répondre à leurs besoins**. Avec la crise, de nombreux employés qui n'avaient jamais testé ce fonctionnement ont pu l'expérimenter et l'apprécier. "La crise de Covid-19 a été un élément disruptif majeur pour la main d'œuvre, en poussant les salariés en dehors des grands bureaux de centre-ville afin qu'ils travaillent depuis chez eux ou n'importe où. Dans de grandes villes comme New York et Londres, **les espaces de travail flexibles en dehors de la ville connaissent une hausse de la demande sans précédent**", détaille SALTO KS.

Le coworking apparaît donc comme une autre piste à privilégier pour les entreprises souhaitant démocratiser le travail à distance afin de satisfaire leurs employés, sans s'en tenir uniquement au télétravail. La start-up française Wizi, spécialisée dans la location immobilière longue durée entre particuliers, a décidé d'abandonner ses locaux à la suite du premier confinement. Elle a basculé dans un modèle mêlant télétravail et coworking, le second étant utilisé pour garder le contact entre employés et fédérer les équipes grâce à des rencontres collectives régulières. "C'est très rassurant de savoir que des espaces de coworking sont disponibles à la demande et d'avoir la garantie que nous pourrions reprendre des locaux si nécessaire", indique Jonathan Drozdik, responsable commercial de la société. Débarrassés des contraintes physiques, **les dix salariés ont déjà pu mettre en place d'importants changements dans leur vie**, tel un déménagement en province, tandis que d'autres réfléchissent à un départ à l'étranger.

SOURCES

Télétravail : le désamour des "millennials", *La Dépêche*, 14 février 2021

How coworking enables Digital Nomads to work from anywhere, 21 janvier 2021, de SALTO KS

Le schisme des jeunes, *Trends*, 17 décembre 2020, de Xavier Beghin

Wizi abandonne ses locaux, *Entreprise & Carrières*, 15 juin 2020, de Flora Peille

L'entreprise comme lieu passager de formation et d'évolution

Dans un monde en proie à de fortes transformations, l'entreprise est considérée par les millennials comme **un outil de progression individuelle**. Elle leur permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire et de s'épanouir professionnellement. "La première question que les jeunes posent à l'embauche est : est-ce que j'aurai des possibilités d'apprentissage ? Que proposez-vous en termes de développement des compétences ? Le rapport entre les valeurs, l'innovation et la créativité est un élément qui parle davantage aux millennials", analyse *Trends*. Cette génération a conscience qu'elle évolue dans un environnement mouvant, tant économiquement que structurellement. Les crises financières successives accroissent le risque de licenciement. Le progrès technologique fait émerger de nouveaux métiers chaque année. Pour les millennials, **chaque expérience doit renforcer leurs compétences pour qu'ils s'avèrent toujours en capacité de rebondir** au cours de leur carrière, qu'importe les événements qui impacteront cette dernière.

Il est crucial que les formateurs et les gestionnaires de ressources humaines appréhendent cette vision et mettent en place des outils appro-

priés à cette montée en compétences. "Les entreprises de technologie sont elles aussi conscientes des avantages de cet investissement et s'efforcent de recruter et de fidéliser les millennials. Google, par exemple, envoie actuellement ses employés à des conférences et des camps de formation afin de les aider à améliorer leurs compétences. C'est un autre moyen d'**exploiter les aspirations des millennials dans un intérêt mutuel** : les employés ont le sentiment de développer des compétences qu'ils pourront mettre en pratique n'importe où, tandis que l'entreprise rentabilise son investissement", détaille Mark Lurie, ancien PDG de Lofty et Codex Protocol. En Belgique, le spécialiste de l'ingénierie John Cockerill s'est doté d'un *talent acquisition manager*, notamment chargé de répondre aux demandes de formation des arrivants. Il a également mis en place **une plateforme de start-up, qui permet à ses collaborateurs de piloter leur propre projet** et de s'aguerrir en matière d'entrepreneuriat.

En 2020, la crise de Covid-19 a aussi poussé les sociétés à délocaliser leurs promesses de formation en ligne. Louvre Hotels Group, deuxième plus grand groupe hôtelier européen, a déployé

Il a dit...

"Les millennials s'attendent, par exemple, à être licenciés régulièrement. Ils recherchent donc un emploi leur offrant les compétences et l'expérience nécessaires pour les aider à améliorer leurs perspectives de carrière. Ils savent que le temps leur est compté et ne s'investissent pas en dehors du chemin qu'ils se sont tracé. [...] Ils s'intéressent à ce que l'entreprise peut leur apporter sur le moment. Cela ne tient pas à une incapacité à s'engager, mais à des taux de renouvellement massifs du personnel, à une économie instable et à un environnement professionnel toujours plus concurrentiel. Ce que les millennials retiennent de leur expérience professionnelle est qu'ils finiront inévitablement par se faire renvoyer ou qu'ils auront besoin d'aller voir ailleurs pour se développer sur le plan personnel.

Les baby-boomers qui encadrent des millennials doivent comprendre que leur relation professionnelle risque d'être courte et doivent donc aller droit au but. Ils doivent s'intéresser à ce que les candidats attendent du poste dès la phase d'entretien, afin de continuer à les motiver tout au long de la relation de travail."

Mark Lurie, ancien PDG de Lofty et Codex Protocol

son parcours "Boost Your Skills". Il se décline en webinaires et classes virtuelles afin de favoriser les échanges entre les apprenants et les experts. Pensé pour les cadres, il apporte **de nouvelles solutions concernant la gestion des équipes, l'intelligence émotionnelle ou le management agile**. Instaurée sur la base du volontariat, l'initiative a rencontré un net succès au cours de l'année avec une participation s'élevant à 80 % du public visé. L'enseigne sportive Decathlon a adopté une stratégie similaire en bâtissant sa propre plateforme de formation en ligne, nommée Decathlon Academy. Elle permet à l'ensemble des collaborateurs de s'inscrire à des modules variés, réalisables en présentiel ou en distanciel. "La crise sanitaire a accéléré la tendance à la digitalisation des contenus de formation", confirme Rodrigue Beauchamp, responsable du développement des compétences de Decathlon France. Avec cette solution déma-

térialisée, l'entreprise incite ses salariés à **prendre en main leur parcours de développement personnel et à construire leur propre programme**, comme le désirent les millennials.

SOURCES

Louvre Hotels Group lance son nouveau parcours de formation, *Entreprise & Carrières*, 20 novembre 2020, d'Irène Lopez

Comment Decathlon a bâti sa propre plateforme de formation, *IT for Business*, octobre 2020, de Xavier Biseul

Les milléniaux, des cadres à chouchouter ?, *Trends*, 30 janvier 2020, de Pierre-Henri Thomas

Ce que les baby-boomers n'ont pas compris sur les millennials, *Slate*, 7 décembre 2019, de Mark Lurie

La Génération Z, nouvel enjeu managérial

Nés entre 1996 et 2010, les membres de la Génération Z commencent à arriver dans le monde du travail. S'ils présentent des points communs avec les millennials, ils demandent aussi aux entreprises et managers de renouveler une fois de plus leur approche.

Les points communs avec les millennials :

- la recherche de l'engagement sociétal et la volonté de trouver un employeur porteur de valeurs positives ;
- l'envie de vivre une carrière "plurielle" en changeant régulièrement d'entreprise et en variant les postes occupés ;
- la remise en question de la hiérarchie traditionnelle et l'attrance pour des systèmes plus coopératifs, horizontaux, où le manager est un partenaire plutôt qu'un supérieur.

Les différences avec les millennials :

- une approche avant tout collaborative, basée autour du concept de "tribu", qui peut se révéler incompatible avec le télétravail ;
- la priorité donnée aux expériences et compétences professionnelles, et non plus aux diplômes et grandes écoles, ce qui doit inciter ces dernières à réinventer leur cursus et leur fonctionnement pour continuer à attirer la nouvelle génération ;
- la volonté de se réaliser et de développer ses passions en dehors de son lieu de travail, quitte à adopter la semaine de quatre jours ou l'emploi à mi-temps.

La Génération Z cherche ainsi à déployer sa propre vision du monde du travail et à ne pas se laisser dominer par la conjoncture actuelle. "[Cette génération] ne doit pas consentir à se laisser appeler 'génération Covid' ou 'génération Bataclan'. Quelle fierté y a-t-il à être la génération Covid ? C'est à elle de donner son nom au temps qu'elle a vécu", insiste l'historien Patrick Boucheron.

Sources : *Ce que la crise va changer pour la "génération Covid"*, Les Échos, 29 juin 2020, de Florent Vairel / *Moins de diplômes, carrière fluide, système-potes... que cherchent les Z dans leur vie professionnelle ?*, L'ADN, 15 décembre 2020, de Mélanie Roosen

INDEX

- **2CRSI**

p. 34

- **3M France**

p. 30

- **Acadomia**

p. 30

- **Accenture**

p. 25

- **AccorHotels**

pp. 19, 30

- **Adecco**

p. 11

- **ADP (Groupe)**

p. 34

- **Agilité**

pp. 14, 15, 17, 18, 28, 32, 37, 39, 41

- **Air Liquide**

p. 33

- **Akka Technologies**

p. 34

- **AMI-API**

p. 17

- **Aon**

p. 35

- **Athymis Gestion**

p. 34

- **Atos**

p. 30

- **Avisa Partners**

p. 13

- **Axa**

pp. 10, 13, 22, 31, 36

- **BlaBlaCar**

p. 13

- **Bureaux**

pp. 11, 14, 15, 47

- **Business school**

pp. 42, 49

- **Capgemini**

pp. 5, 11, 32

- **Chargeurs**

p. 32

- **Clichés**

pp. 7, 45

- **Covéa**

p. 23

- **Crit (Groupe)**

p. 32

- **Danone**

pp. 31, 44

- **Decathlon**

p. 49

- **Dontnod**

p. 32

- **Edenred**

p. 31

- **Effet boomerang**

p. 24

- **Engie**

pp. 14, 19, 36

- **Euler Hermes**

p. 13

- **Facebook**

p. 47

- **Flex office**

p. 15

- **Flexibilité**

pp. 13, 15, 17, 20, 30, 38, 39

- **Fnac-Darty**
p. 32
- **France Télévisions**
p. 28
- **Generali**
p. 13
- **Google**
pp. 47, 48
- **Hackathon**
p. 41
- **Havas**
p. 19
- **Hiérarchie**
pp. 11, 16, 17, 18, 19, 26, 30, 42, 49
- **Holacratie**
p. 18
- **Institut Montaigne**
p. 13
- **Intelligence collective**
pp. 28, 40, 42
- **Innovation**
pp. 11, 15, 17, 18, 31, 32, 33, 40, 42
- **JobTeaser**
pp. 20, 21, 24
- **John Cockerill**
p. 48
- **Kering**
p. 33
- **Le Slip Français**
p. 44
- **Léa Nature**
p. 44
- **Leadership**
pp. 8, 13, 17, 20, 28, 30, 40
- **Les Échos - Le Parisien**
p. 44
- **Louvre Hotels Group**
p. 48
- **LVMH**
p. 30
- **MACIF**
pp. 19, 22, 23
- **MACIF**
p. 44
- **Management de transition**
p. 39
- **Mandarine Gestion**
p. 33
- **Mazars**
p. 37
- **Mediawan**
p. 31
- **Michelin**
p. 13
- **Nestlé**
pp. 14, 15, 36
- **Newschool**
p. 31
- **Nexans**
p. 13
- **Onboarding**
p. 24
- **Orange**
pp. 14, 15, 20
- **Pernod Ricard**
p. 34
- **Plastic Omnium**
p. 31
- **PSA (Groupe)**
p. 34
- **Publicis Groupe**
p. 34

- **PwC France**

p. 11

- **Qualité de vie au travail (QVT)**

pp. 12, 14, 15, 26, 27, 28, 29, 34, 41

- **Recrutement**

pp. 11, 20, 22, 24, 26, 30, 31, 33, 36, 37, 41

- **Saint Gobain**

p. 31

- **Sanofi**

p. 30

- **Schneider Electric**

p. 34

- **Sens**

pp. 8, 13, 20, 26, 38

- **SMCP**

p. 32

- **Société Générale**

p. 33

- **Sodexo (Benelux)**

p. 36

- **Sopra Steria**

pp. 24, 33, 41

- **Shadow comex**

pp. 19, 26, 33

- **Thales**

p. 37

- **TF1**

p. 33

- **Twitter**

p. 47

- **Ubisoft**

pp. 20, 21

- **Valeo**

p. 24

- **Vinci**

p. 32

- **Vie professionnelle - vie personnelle**

pp. 10, 29, 45

- **Vivendi**

p. 33

- **Wavestone**

p. 32

- **Wizi**

p. 47

- **YellowScan**

p. 18

- **Yves Rocher**

p. 44

La collection IndexPresse *Business Review*

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces *reviews* thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et des magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et ces éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des "bonnes méthodes de direction". Les bonnes méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui doivent être managés, dans le

périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés. À chacune et à chacun de trouver son excellence managériale évolutive. La collection IndexPresse Business Review vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - avril 2019.

Date de mise à jour - mars 2021.



Nadine BRUEL

nadine.bruel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Samuel ARNAUD (mise à jour 2021)

COMMENT DIRIGENT-ILS ? MANAGEMENT ET MILLENNIALS ÉDITION 2021

Plus de collaboratif, plus de contreparties, plus de sens, plus d'entrepreneuriat, plus de vie privée... Les salariés de la génération des millennials se démarquent par la force de leurs exigences et leur volonté de s'accomplir dans leur vie professionnelle. Lassés des clichés éloignés de la réalité qui cherchent à les catégoriser, ils veulent avant tout faire bouger les lignes d'un modèle de management devenu obsolète.

Qui sont les millennials? Pourquoi leurs exigences vis-à-vis de l'entreprise sont-elles plus fortes que celles de la génération précédente? Quels sont les outils et méthodes à déployer par les employeurs pour répondre à leurs attentes et les inciter à rejoindre leurs entreprises? En quoi l'autonomie, le sens et la flexibilité se profilent-ils comme les piliers d'un nouveau modèle de management?

Cette *Business Review* apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre l'évolution et les enjeux de la gestion des millennials dans l'entreprise, à partir des meilleurs articles de presse parus sur le sujet, de retours d'expérience inspirants et de témoignages des décideurs d'aujourd'hui.

Photo de couverture : ©Zarya Maxim - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr