

Le choc des cultures au sein de l'entreprise : comprendre pour agir...

Daniel Ollivier (Directeur associé de THERA Conseil - Groupe EFFICEA) – est l'auteur avec Catherine Tanguy de l'ouvrage « Génération Y mode d'emploi - intégrez les jeunes dans l'entreprise - » aux éditions De Boeck Université, Bruxelles, novembre 2008.

L'entreprise vit actuellement de profondes mutations, qu'elles soient économique, organisationnelle ou technologique. Une autre mutation vient accroître la complexité des évolutions en cours : elle est démographique et culturelle...

De nombreux mouvements de personnel seront à l'ordre du jour dans les 3 à 5 ans à venir avec le départ massif des baby boomers et l'arrivée des jeunes issus de la Génération Y

L'objet de cet article est de décrire le « choc des cultures » que l'on constate dès aujourd'hui au sein des équipes entre les managers et les jeunes recrues. Tout cela illustre bien le basculement des valeurs en cours et la nécessité de faire évoluer rapidement les pratiques managériales.

Tensions sociales et clivage générationnel

Les managers se disent déboussoler par le mode de fonctionnement des jeunes recrues et rencontrent peu l'occasion de pouvoir exprimer cette difficulté. Comment dire que l'on ne parvient pas à manager un jeune alors que l'on a argumenté avec force pour obtenir un nouveau poste.

Par ailleurs, les jeunes ne trouvent pas lors de leur intégration la réponse à leurs besoins et se sentent insuffisamment respectés et pris en compte. Comment exprimer son mécontentement dans un contexte économique si difficile, lorsqu'on a la chance d'avoir un emploi. On préfère faire le dos rond et attendre des jours meilleurs.

Tout cela pour dire que le problème est méconnu, parfois sous-estimé et que les conséquences ont aujourd'hui des effets apparemment limités.

Nous vous proposons d'aborder le vécu quotidien autour de 4 clivages qui sont les principales sources de tensions et conflits.

1. Les droits plutôt que les devoirs.

Le positionnement vis-à-vis de l'entreprise et de l'activité professionnelle est assez fondamentalement différent.

L'idéologie méritocratique du manager repose sur un fondement clair : il faut d'abord faire ses preuves pour obtenir. La logique du devoir prend appui sur la conscience professionnelle.

Les managers, qu'ils soient baby boomers ou X, estiment que les jeunes se campent dans une posture de « client » et revendiquent avant même de faire leurs preuves. Les recruteurs sont rôdés à ce genre de comportement qui consiste à inverser la relation. L'exigence change de camp : l'entreprise doit les mériter. En quoi l'offre proposée par l'entreprise est-elle suffisamment séduisante pour retenir leur intérêt ?...

Nous sommes bien dans le donnant-donnant et les jeunes consommateurs avisés attendent que l'offre soit clairement affichée. Il est vrai que cette nouvelle génération a souvent vécu à travers ses parents, zélés serviteurs de l'entreprise, la fin du mythe du plein emploi et l'expérience traumatisante du licenciement à plus de 50 ans.

La nature du contrat au regard de l'engagement professionnel est souvent un point de tension entre générations. Les jeunes ne partagent pas la valeur sacrificielle du travail de certains baby boomers. Ils comprennent mal que l'on puisse se dévouer à une entreprise et passer autant de temps dans un métier, quel qu'en soit l'intérêt. Les Y ont plusieurs vies à vivre et l'activité professionnelle n'est qu'un élément de l'ensemble.

Ce que les plus anciens appellent de l'individualisme, les jeunes préfèrent le terme de personnalisation. Les jeunes sont là pour remplir un contrat dans lequel ils estiment légitimes de faire valoir leurs droits, et si nécessaire aussi de faire respecter les promesses faites lors du recrutement.

Ils revendiquent aussi le droit d'être ce qu'ils sont, et leur identité s'exprime à travers des codes vestimentaires qui ne sont pas tout à fait ceux de l'entreprise. Dans ce domaine, on voit bien comment les lignes évoluent rapidement au sein des entreprises. Le secteur de la banque est un vibrant exemple du changement en cours. Il y a encore peu de temps, une certaine sobriété était la norme au sein des agences bancaires pour tous les conseillers en relation avec la clientèle. Dorénavant, il n'est plus rare de voir apparaître des piercings, boucles d'oreille et cheveux aux couleurs chatoyantes.

Tout va très vite. L'habillement est considéré par les jeunes comme une partie intégrante de la personnalité et le rapport de force fait que très rapidement il deviendra difficile de faire appliquer l'uniformité au nom de la norme. Les jeunes revendiquent le droit d'être reconnu comme des êtres uniques.

D'autres règles s'avèrent dès à présent difficiles à faire respecter lorsque la légitimité n'apparaît pas évidente à démontrer. Il est vrai que certaines procédures n'ont pas connu de réelle remise en cause. Difficile d'expliquer à un jeune que l'on fait ainsi par facilité ou par habitude. Les réunions programmées en fin de journée par commodité deviennent difficiles à justifier lorsqu'elles empiètent sur le temps libre.

N'oublions pas qu'ils sont les enfants des 35 heures. L'heure c'est l'heure... et cette règle fait partie intégrante du contrat. Ce que les générations précédentes n'osaient pas toujours dire, la génération Y ne se prive pas de le faire.

2. Le zapping comportemental

Un autre clivage important est la relation à l'espace et au temps.

Les jeunes sont en connexion permanente avec leur réseau relationnel et il a de fait une forte interpénétration entre vie personnelle et vie professionnelle. Auparavant, la frontière était imperméable entre le temps de travail et le temps privé. Aujourd'hui, par le biais des nouveaux outils de communication ce n'est plus le cas.

Quelques exemples :

- Tel manager qui surprend sa jeune recrue utilisant lors d'une réunion d'équipe son ordinateur portable pour surfer sur le net ou communiquer avec ses amis sur Facebook.
- Tel autre qui ne supporte plus les incessants appels personnels qui empiètent sur le temps de travail au risque de perturber sa capacité de concentration.

Les jeunes sont connectés avec l'extérieur mais ils savent aussi construire avec efficacité leur réseau à l'intérieur de l'entreprise.

Tout cela évidemment n'est pas très bien vécu par des personnes qui respectent une discipline collective ou d'autres qui estiment que l'on doit laisser ses problèmes et hobbies au vestiaire.

Les jeunes de la génération Y sont capables de faire plusieurs choses en même temps, et ils ne s'en privent pas. Travailler en écoutant de la musique fait partie des exigences souvent formulées.

Ils sont multi- tâches mais cette manière de procéder n'est pas facile à comprendre pour les baby boomers rompus au sacro-saint principe de « une chose à la fois et un temps pour chaque chose... ».

Autre particularité des jeunes Y : ils ont besoin de renouvellement et de variété dans l'activité professionnelle. Les professeurs avaient déjà expérimentés la nécessité de travailler sur des séquences courtes au risque, sinon, de subir une baisse importante de la vigilance. La télévision a compris qu'il fallait aussi proposer des émissions très rythmées pour ne pas subir le couperet du zapping.

Les entreprises sont confrontées dorénavant à la même obligation. Les jeunes se lassent vite et les cycles et parcours proposés sont souvent trop lents pour satisfaire l'appétit de changement des jeunes.

Par ailleurs, les Y sont demandeurs d'une plus grande innovation dans les pratiques et la lourdeur des procédures est souvent contestée. Ils ont le sentiment de ne pas être entendus lorsqu'ils apportent des idées nouvelles.

3. La dictature de l'instant

Pour les managers, le constat est clair : il faut toujours être disponible car les jeunes de la génération Y fonctionnent en temps réel. Le manager est d'ailleurs jugé sur sa capacité à réagir vite.

Pourquoi attendre demain ce que nous pourrions obtenir aujourd'hui...

Le rythme dans la prise de décision n'est pas le même et les managers évoquent fréquemment l'impatience manifestée par des jeunes qui s'étonnent, par ailleurs, du manque de réactivité.

La critique des Y est cinglante sur les pertes de temps subies au quotidien ainsi que cette croyance qui veut qu'il faille consacrer 10 heures de son temps par jour à son activité professionnelle pour être efficace. Une heure de réunion c'est trop long. Trois jours pour attendre un compte rendu ... c'est une éternité.

Les jeunes Y sont dans le moment présent avec une faible anticipation disent les managers. Tout va très vite et tout évolue si rapidement qu'ils considèrent inutile, pour leur part, de se projeter dans le temps.

Là encore, les marqueurs sociaux nous permettent de comprendre cette orientation. A quoi bon investir sur un moyen terme aussi incertain ? Le temps présent présente plus de garantie et cela explique pourquoi ils sont soucieux de leur intérêt immédiat.

Autre caractéristique : ils sont perçus comme peu persévérants. Il ne faut pas qu'une situation soit « une prise de tête » et que cela résiste... Nous sommes loin de la culture de l'effort préconisée par leurs aînés.

Cette dépendance au moment présent a des conséquences sur leur capacité à se poser pour réfléchir. Pragmatiques, ils sont plus dans l'action que dans la réflexion.

4. Des exigences aux infidélités

Les jeunes Y jugent le manager sur ce qu'il apporte à titre personnel.

Ils n'ont pas une vision idéologique de la relation hiérarchique ou de l'état patron. Le chef doit répondre à leurs besoins... et ils sont prêts à lui « mettre la pression » pour tirer au mieux avantage de cette situation.

Il ne faut pas attendre de leur part de la reconnaissance pour le statut ou les compétences techniques. Le premier reste à démontrer sur le terrain alors que les secondes sont perçues comme éphémères. Le manager est là pour développer leurs compétences. Il a une fonction d'imprésario et de promoteur de leur talent.

Cette approche de la pyramide inversée est très perturbante pour des managers éduqués dans le respect des anciens et du statut. La fonction que l'on occupe est devenue moins importante que ce que l'on est.

Les jeunes veulent un management à la carte.

Les managers se sentent sous pression et ils ont le sentiment que l'exigence s'inverse. C'est à eux de devoir rendre des comptes et non pas l'inverse.

En fait, les Y recherchent une grande proximité relationnelle et nous savons que leur décontraction est parfois perçue comme de la désinvolture, voire de l'insolence.

Un autre élément de clivage repose aussi sur le fait que ces jeunes sont perçus comme des mercenaires. A quoi bon s'investir dans la relation et dans le transfert des compétences puisque à la première occasion, ils quitteront l'entreprise pour monnayer, ailleurs, leur savoir faire. Là encore, il faudrait garder en mémoire le discours qu'ils entendent depuis le plus jeune âge sur la nécessité de faire plusieurs métiers dans une vie professionnelle, et ce, dans des entreprises différentes. Ils ont intégré la mobilité professionnelle et pour eux ce n'est pas une fatalité.

D'où conséquences sur le contrat à établir avec eux, la relation de confiance et la manière de s'engager dans l'action.

En conclusion, il y a matière à s'interroger sur l'aptitude de nos entreprises à faire face aux besoins des jeunes. Une première ambition est déjà de décoder leur système de valeurs et d'en comprendre la logique. Ils vont influencer les pratiques de l'entreprise de demain aussi sûrement qu'ils savent influencer le marketing et les stratégies des marques. Pour l'entreprise, la question n'est pas de savoir s'il faut ou pas s'adapter à cette génération Y mais bien celui de ne pas perdre de temps si elle veut être en mesure des les attirer et surtout les mobiliser durablement...