

# LES DÎNERS DU Capital HUMAIN

GÉNÉRATION Y,  
VERS DE NOUVEAUX  
MODES DE MANAGEMENT ?

n°1



**L**e premier dîner du Capital HUMAIN, consacré à la Génération Y et aux nouveaux modes de management s'est tenu le 28 juin 2016 sous la Présidence d'Alain Juillet qui est également Président du Comité d'Orientation de l'Atelier de la République et Vice-président de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale.

En présence d'un panel diversifié d'intervenants, il a réuni 80 dirigeants, présidents, directeurs généraux, DRH, RH de petites, grandes et très grandes entreprises, des secteurs privés et publics.

# GÉNÉRATION Y, VERS DE NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT ?

**Dans le contexte actuel de la révolution numérique, l'arrivée de la génération Y qui représente désormais plus de la moitié des effectifs bouleverse la démographie des entreprises.**

Ces générations Y et Z, générations digitales, transformeront puis prendront le contrôle des entreprises en 2025. 50% des compétences et des métiers que l'entreprise recrutera à cet horizon n'existent pas encore aujourd'hui. Avec la digitalisation et l'arrivée des générations digitales, toutes les grandes entreprises repensent leurs stratégies dans un contexte d'innovation qui change et crée de nouveaux usages. La digitalisation et l'évolution de la démographie dans les entreprises sont des sujets de direction générale, de comité de direction et de conseil d'administration.

Le numérique touche dorénavant toutes les activités économiques et toutes les entreprises. Même si, suivant la taille et le secteur d'activité, la digitalisation de l'entreprise est encore progressive, pour la plupart des entités économiques, elle est devenue un enjeu stratégique qui sort largement du champ et des compétences des responsables du système d'information.

La digitalisation est un sujet de direction générale, de comité de direction et de conseil d'administration. Toutes les grandes entreprises repensent leurs stratégies dans un contexte d'innovation qui change et crée de nouveaux usages, que ce soit le big data, les objets connectés, l'open data, les plate-formes collaboratives, le blockchain, l'impression 3D, l'open source, l'ubérisation, le machine to machine, l'intelligence artificielle, l'internet des objets ou encore le smart data.

Presque toutes les entreprises de moyennes et de petites tailles voient, elles aussi, leurs organisations impactées. Les missions des DRH sont également transformées et ce métier devient un pont nouveau entre la Direction générale et le développement de l'entreprise par sa capacité à détecter, recruter, développer et retenir les talents. L'organisation du travail est très directement impactée. Les DRH là-encore sont en première ligne pour affronter ces nouveaux défis.

Nouveaux défis, nouveaux métiers (chief digital officer, datascientist, design thinking,...), nouvelles formes de travail, l'évolution de carrière tout comme l'organisation managériale gagne autant en horizontalité qu'en transversalité, en mode de fonctionnement de type projet et en flexibilité.

Pour attirer les nouveaux talents de la génération digitale dont l'engagement au sein de l'entreprise ne repose plus sur le devoir mais sur l'adhésion et la reconnaissance, et pour conserver ses talents,

la fonction RH, tout comme la structure des entreprises se transforme et s'ouvre à de nouveaux domaines de compétences.

La posture managériale qui recherche le bien-être au travail en accompagnant le salarié de services afin de se délester des tracas du quotidien est un des outils et un moyen d'assurer un engagement total des salariés. Le cas de l'offre de service en crèche est à cet égard exemplaire. Mais le domaine d'intervention devient beaucoup plus large. Il ne suffit plus de mettre en place un meilleur cadre, de nouvelles formes de travail comme le télétravail, ou de proposer des promotions, mais de créer les conditions pour l'exercice de nouveaux métiers, de nouveaux modes de communication, de management et de responsabilité au sein de l'entreprise.

Toutefois la génération digitale n'est pas à prendre dans son ensemble, comme un tout uniforme. Tout comme la digitalisation ne provoque pas l'implication entière de l'ensemble des générations, on constate avant tout une coupure entre ceux qui ont une appétence au numérique et les autres, plus qu'une coupure entre les générations.

De nombreux chantiers s'ouvrent ainsi aux décideurs et en particulier aux responsables RH à qui l'on demande aujourd'hui d'être « business partner » de l'entreprise et qui voient le champ de leurs compétences et de leurs domaines d'intervention s'élargir.

**Comme le département marketing depuis plusieurs années, dans ce contexte de révolution industrielle portée par les attentes des générations digitales, les ressources humaines sont en train de vivre un profond changement.**

*«... on constate avant tout une coupure entre ceux qui ont une appétence au numérique et les autres, plus qu'une coupure entre les générations »*

Ce changement suscite la prise en compte d'une mutation profonde de l'organisation de l'entreprise et de son environnement qui génère l'émergence de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces tout autant que l'absolue nécessité d'évolution du cadre du travail et des relations contractuelles avec ceux qui apportent des compétences et de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Comment, par exemple, penser et accompagner un nouveau droit du travail pour un nouveau contrat social qui prendra à la fois en compte les attentes de ces nouvelles générations de salariés tout autant que la part croissante des indépendants et des freelances qui représente déjà près du tiers des effectifs aux Etats-Unis et qui a déjà augmenté en France de 85% ces dix dernières années ?

Comment également prendre en compte les signaux faibles de l'entreprise, les nouvelles menaces et opportunités naissantes, les nouveaux usages, et intégrer dans leur approche la capacité de résilience de leurs structures ?

Il faudra faire preuve de pédagogie, de stratégies adaptées, de nouveaux modes d'organisation propices à générer ces innovations « disruptives », qui bousculent les positions dominantes, transforment les systèmes de valeurs et qui sont en train de modifier le marché en profondeur avec des modèles économiques radicalement différents.

**Transformer l'humain en maillon « fort », un programme de transformation centré sur l'humain, sensibiliser, former pour que les salariés et les décideurs s'emparent des risques et des nouvelles opportunités de la génération et de la transformation digitale : le rôle déterminant des RH.**

# LE PREMIER DÎNER DU Capital HUMAIN



LOÏC HISLAIRE



DANIELE LINHART



OLIVIER MOUSSON



ALAIN JUILLET



PASCAL IMBERT



SYLVAIN FORESTIER



VINCENT CHAMPAIN

**L**e premier dîner du Capital HUMAIN, consacré à la Génération Y, a débuté par une intervention de **DANIELE LINHART**, Sociologue, Directrice de recherche émérite au CNRS.

Danièle Linhart a très tôt pensé que si on voulait vraiment comprendre la société, il fallait passer par le monde du travail. C'est une vision politique pour laquelle dans le monde du travail, il y a « un condensé, un concentré d'injustices sociales, d'inégalités ».

Pour Danièle Linhart, « *la place du travail est restée fondamentale et la socialisation ne peut pas se passer convenablement sans le travail. C'est là qu'on devient un citoyen, avec des droits et des devoirs, que l'on a un sentiment de légitimité, sa place dans la société. La place du travail est certainement encore plus importante aujourd'hui parce qu'il y a eu une dérive du contenu et du rôle du travail. Il n'est plus simplement le lieu de la légitimation mais également le lieu de la valorisation de soi, d'un point de vue narcissique. C'est là qu'on est censé s'éprouver, se réaliser, s'épanouir, faire ses preuves, montrer qu'on est bon et meilleur que les autres. Si on ne peut pas le faire, il y a une amputation extrêmement forte sur le plan psychique, narcissique, et donc une souffrance encore plus forte.* » Un de ses angles majeur est le « vécu du travail », le « vécu », recoupant exactement ce que les gens ressentent lorsqu'ils travaillent.

Le temps long, pour Danièle Linhart, montre que « du taylorisme au management moderne, les modèles d'organisation du travail ont toujours cherché à déposséder les salariés de leurs savoirs professionnels ». Le cœur du Taylorisme consisterait à aller chercher dans la tête des ouvriers toutes les connaissances pour

décomposer l'organisation du travail et la leur renvoyer sous forme de prescriptions.

Spécialiste en modernisation managériale, Danièle Linhart insiste sur le fait qu'aussi bien les dirigeants que les salariés peuvent être des freins. Elle cite ce que Philippe d'Iribarne appelle la « logique de l'honneur », qui fait que n'importe quel salarié pense qu'il sait comment il doit travailler et ne va pas travailler autrement.

À l'inverse elle ne cache pas les appréhensions de nombreux dirigeants pour qui le salarié peut apparaître comme particulièrement rebelle. Des techniques de management peuvent avoir des conséquences assez fortes en poussant les salariés en dehors de leur zone de confort. Le temps actuel rend les phénomènes plus subjectifs et donc plus difficiles à détecter.

Dans sa carrière, Danièle Linhart a constaté de nombreux changements très importants mais également de manière très fréquente et en même temps des pesanteurs, des rigidités extrêmement fortes qui ont pu induire des dynamiques de désenchantement.

Ainsi, une certaine période aurait vu du changement pour le changement sans que de réels progrès ne puissent être observés à un quelconque titre. À l'inverse, certains des cadres notamment, peuvent se retrouver perdus (« je ne sais plus où je suis dans l'organisation »). Pour Danièle Linhart, « le numérique, cela va au-delà d'un simple changement. »

Danièle Linhart ne doute pas d'ailleurs que la génération Y saura en tirer un plein parti, mais elle estime que **la question principale est de**

**savoir dans quelle mesure et à quelle rapidité, les dirigeants, eux-mêmes seront capables de changer pour s'y adapter.**

Danièle Linhart ne sous-estime pas non plus la difficulté du dirigeant qui peut se retrouver seul face au collectif. Le numérique impose de profondes modifications. Se pose donc la question de la légitimité des acteurs du changement et des méthodes de mise en œuvre. Elle conseille de ne pas sous-estimer les questions de défiance. C'est avec ces éléments que l'on peut espérer renforcer le travail en équipe, développer la créativité. Elle a des doutes mais constate la force de changement lié au numérique.

Pour y répondre, **LOÏC HISLAIRE**, Conseiller du Président et ancien DRH de la SNCF, a centré son intervention sur le fait que la politique managériale, et sa transformation, est la clé de tout : qualité des relations sociales, prévention des risques, satisfaction des clients et qualité de l'organisation du travail. Le mal-être au travail provient souvent plus d'un manque que d'un excès de management. Et dans les questions de mal-être, les différences générationnelles sont peu visibles.

Les managers doivent pouvoir disposer des marges de manœuvre suffisantes pour agir sur tous ces critères.

Pour la SNCF, très impliquée sur le sujet des risques psychosociaux (RPS) et qui pratique le management de proximité au cœur d'un triangle « Personne, Travail et Entreprise », la qualité de vie au travail est un investissement stratégique : c'est de considérer les femmes et les hommes de l'entreprise comme des créateurs de valeur et non comme des centres de coûts.

Dans le contexte de la génération et de la transformation digitale, l'entreprise a créé une « École de la Transformation » dédiée au manager. Il ne s'agit pas ici d'apprentissage mais d'expérimentation : les managers viennent s'essayer au travail collaboratif pour permettre, encourager, renforcer l'autonomie de leurs équipes. L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la construction de sa vie professionnelle. Cette autonomie comprend non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences.

Des actions, des engagements qui permettent d'attirer et de retenir dans l'entreprise cette nouvelle génération qui souhaite être acteur de son changement.

Toutefois les nouveaux agents, reprennent le modèle des anciens et sont très attachés à leur entreprise et aux services qu'elle procure aux clients. De nombreuses études auprès des salariés ont montré qu'après un peu plus de deux années dans l'entreprise, les différences de perception par âge étaient très limitées. Les grands déterminants de la culture cheminote changent peu au cours du temps à la SNCF. **Aussi, cette notion de génération Y est finalement peu visible.** Elle ne l'est notamment pas du tout en ce qui concerne la recherche de sens au travail, **la recherche de sécurité**, de la reconnaissance.

**PASCAL IMBERT** président du directoire de SOLUCOM a démarré avec son associé Michel Dancoisne, en 1990 l'aventure de ce cabinet de conseil en management et système d'information qui compte aujourd'hui 2500 collaborateurs. SOLUCOM porte l'innovation au cœur des métiers, cible et pilote les transformations créatrices de valeurs et fait du système d'information un véritable actif au service de la stratégie de l'entreprise.

Dans le passé, pour gagner en efficacité opérationnelle, le choix était celui d'un modèle rigide. Dorénavant au contraire, le choix est d'aller vers un modèle plus souple. C'est nécessaire pour s'adapter rapidement aux changements réclamés par le digital.

L'environnement de l'activité de conseil est très compétitif. Les collaborateurs doivent être pleinement engagés. Rien n'est acquis. Il faut toujours innover, être original et créatif (« cherry on the cake ») et se remettre en cause (« out of the box »). Pour cela, le recrutement puis la gestion de talent est stratégique.



Beaucoup d'aspects ne sont pas liés aux générations mais liés à celui de la transition numérique. Le personnel est globalement très exigeant. C'est le cas par exemple en ce qui concerne la demande pour un cadre de travail adéquat, efficace et à la pointe. L'entreprise met tout en œuvre pour que ses collaborateurs soient partie prenante du projet d'entreprise. Par ailleurs, elle travaille pour que le plaisir de travailler ensemble soit la clé du succès. Le collectif est à la fois recherché par les employés et gage d'efficacité et de compétitivité de l'entreprise. Les profils hyper individualistes ne sont donc pas recherchés. SOLUCOM s'est d'ailleurs hissé dans le Figaro économie de mars dernier à la 3<sup>ème</sup> place du palmarès des entreprises où il fait bon travailler en France.

La génération Y est très importante pour ce type d'entreprises dans ce secteur d'activité car elle y est fortement représentée et elle le sera de plus en plus. Cette génération est clairement plus interactive. Elle n'hésite pas à poser des questions dès l'embauche. Elle porte des valeurs fortes : réussir également leur vie professionnelle et personnelle, la préservation de la planète, etc... Elle peut être dans un certain retrait par rapport à des idées devenues plus classiques comme la vitesse. Des tendances ne font alors que se renforcer comme la demande pour des salles de sport, le télétravail, une organisation aplatie, le mouvement dans les locaux, l'entreprise en réseau, le bottom-up, les places de crèches et les services de conciergeries.

Au-delà de SOLUCOM, au cœur de la révolution digitale, Pascal Imbert considère le digital comme un bouleversement important auquel s'ajoute l'arrivée de la génération Y. **Le numérique est un défi, car il remet en cause profondément les organisations.**

**Définir qui s'en occupe dans l'entreprise, le DG, le DRH, le DSI,... est à la fois difficile pour les entreprises, complexe et stratégique.**

Les jeunes générations s'en accommodent très bien. Pour les plus âgés, c'est variable. Il faudra veiller enfin à ce qu'aucune fracture de génération ou même sociale ne s'imisce au sein même des entreprises.

**VINCENT CHAMPAIN**, Directeur Général de GE Digital Foundry Europe insiste sur le niveau de bouleversement induit par le numérique. De petits capteurs intelligents très peu chers peuvent dorénavant être installés dans un nombre considérable d'emplacements. Cela va entraîner l'explosion du nombre de données recueillies et va créer tout un nouvel écosystème. Cela sera un relais de croissance fantastique du secteur numérique. Par ailleurs une nouvelle révolution s'enclenche. Elle consiste à livrer une partie de ses actifs (données ou codes) au public afin de les voir mieux exploités, renforçant ainsi leurs valeurs. La « digitalisation des entreprises » n'est pas un phénomène de mode.

Vincent Champain, explique ensuite que General Electric installe cette année à Paris un centre de R&D dédié au numérique. Ce sera le premier hors des Etats-Unis où GE dispose, à San Ramon, dans la Silicon Valley, de 2000 ingénieurs qui travaillent sur la plate-forme logicielle Predix pour l'internet industriel, axe stratégique de GE. Les fonderies numériques de GE Digital sont des centres de développement et d'expertise spécialisés dans l'internet industriel et ses applications. Les fonderies regrouperont plusieurs centaines d'experts du plus haut niveau (développeurs, data-scientists industriels, ingénieurs de recherche, designers, spécialistes en sécurité informatique...). Ces experts vont développer les compétences et l'environnement

qui permettront de créer ensemble des applications industrielles innovantes. Ils associeront les branches industrielles de GE, leurs clients et des partenaires académiques ou industriels.

En France, 250 personnes doivent être recrutées en trois ans. «Trois types de compétences sont recherchées, explique-t-il. Nous voulons recruter des spécialistes du design-thinking, entre 25 à 50. Nous allons ensuite engager des codeurs, calés en matière de cloud et de technologies mobiles. Des développeurs en Ruby, en Java Spring, notamment. Pas des gens qui travaillent sur les anciennes technologies. Enfin, nous recruterons des data-scientists : des statisticiens, des spécialistes de mathématiques appliquées, des physiciens, des spécialistes de l'intelligence artificielle...»

« **On constate une coupure d'abord, entre ceux qui ont une appétence au numérique et les autres, plus qu'une coupure entre les générations. Beaucoup des aspects que l'on pourrait lier à la génération Y sont très liés à ceux qui participent à la transition numérique.** Le respect de la vie privée, l'aplatissement des hiérarchies, l'originalité sont recherchés. »

Pour avoir une bonne image et attirer de nouveaux talents, les entreprises doivent donc avoir des collaborateurs heureux ! Et le bonheur des salariés passe sans aucun doute par l'écoute, la prise en compte de leurs besoins, le recours à une bonne communication interne, mais aussi par la mise en œuvre d'actions concrètes pour leur développement de carrière. Cela constitue le cœur de l'intervention de **SYLVAIN FORESTIER, Président et Co-fondateur** en 2004 du Groupe LA MAISON BLEUE qui a pour particularité d'accueillir la prochaine génération, ces enfants de cette génération Y. S'il y a certes encore des résistances et de fortes barrières à l'entrée du marché des crèches d'entreprises aux services des entreprises du secteur privé comme du secteur public, celui-ci va continuer à progresser dans les prochaines

années car seulement 13% des enfants trouvent aujourd'hui une place de crèche alors que 26% des familles souhaiteraient en bénéficier.

La crèche reste bien le mode de garde préféré des français, mais pour satisfaire la demande, il faudrait doubler le nombre de places actuellement disponibles. Le Groupe LA MAISON BLEUE monte en puissance si bien qu'il gère maintenant plus de 200 crèches, essentiellement en France (et également en Suisse). En France, ce marché pèse 7 milliards d'euros et Le Groupe LA MAISON BLEUE est l'un des trois grands acteurs du secteur. Aujourd'hui, le réseau dispose de sa propre école de formation.

« **La crèche cristallise désormais de nombreux enjeux** : la recherche accrue d'un bon équilibre «vie pro-vie perso» de la part des salariés et la volonté des entreprises d'y répondre, tant pour fidéliser que pour attirer de nouveaux collaborateurs. »

Le Groupe LA MAISON BLEUE a placé l'innovation au cœur de sa stratégie de développement. Quelques exemples ont le mérite de mieux faire comprendre les liens qui se nouent à la crèche entre parents, enfants et entreprises, avec un objectif clairement affiché : **faire évoluer le métier pour s'adapter et toujours mieux répondre aux besoins imposés par les nouveaux modes de vie de la génération digitale.** Le Groupe LA MAISON BLEUE propose aux entreprises et à leurs salariés une offre plus large avec ses 200 crèches et son réseau de 500 crèches partenaires, mais aussi des solutions globales.

L'entreprise a lancé très concrètement de nombreux services (accueil occasionnel, d'urgence, extrascolaire, services aux familles, soutien scolaire, garde à domicile, ateliers

de soutien à la parentalité...). Les parents ne sont pas en reste grâce aux « FamilyDays » qui leur permettent d'emmener leurs enfants

avec eux sur leur lieu de travail, ce qui permet de casser la frontière entre l'entreprise et la vie familiale des salariés.

**La transformation digitale a su gagner l'entreprise du côté client comme du côté des salariés.** Elle y a toute sa place mais avec prudence et éthique. **A été mis au point un outil extranet destiné aux parents afin de pouvoir suivre l'actualité de la vie de la crèche où ils**

**ont placé leurs enfants.** A travers cet outil, les parents ont la possibilité d'accéder aux événements organisés par la crèche.

Cet outil permet aussi aux entreprises de suivre les campagnes d'éligibilité aux places en crèche. Pour les enfants, ont été développées des activités innovantes proposées en crèche, à travers le jumelage avec des crèches en Angleterre ou en Allemagne. Les échanges se déroulent via Skype et permettent aux enfants un éveil culturel via le chant par exemple.

La parole circule. Alain Juillet conclut cette soirée en remerciant les intervenants et les participants et donne rendez-vous au prochain dîner qui se tiendra fin Octobre.



Le Cercle du Capital HUMAIN réunit les décideurs, PDG, DG, DRH sur les sujets de prospective stratégiques de l'entreprise. Ses membres fondateurs sont aujourd'hui la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale et l'Atelier de la République.

**Société d'Encouragement pour l'industrie nationale** FONDEE EN 1801



**Directeur de la publication :** Stéphane Gérard

**Les dîners du Capital HUMAIN, sont une co-production de Claire Magne** 06 80 31 51 06 [claire.magne@labocreatif.net](mailto:claire.magne@labocreatif.net) et **Stéphane Gérard** 06 47 39 63 45 [stephane.gerard@labocreatif.net](mailto:stephane.gerard@labocreatif.net)

**Le LABO Créatif** est une société de communication spécialisée dans la création de contenus et d'événements sur mesure, la mise en relation de réseaux professionnels, les relations de presse. Ses domaines d'interventions privilégiés sont ceux de l'Intelligence Economique, l'Energie, la Défense-sécurité, le Numérique. Le Cercle du Capital HUMAIN® est une marque déposée par le LABO Créatif.

**Création Graphique :** Joëlle Ducouret - [www.joelleducouret.com](http://www.joelleducouret.com)  
**Artiste :** Fernando Barata - [www.fernandobarata.com](http://www.fernandobarata.com)



**PARTENAIRE DE LA PUBLICATION DU PREMIER DÎNER DU CAPITAL HUMAIN**