



Chapitre 1

Management et générations

La Seconde Guerre mondiale, avec toute son horreur, a fortement impacté le modèle social et économique international et européen, d'autant qu'elle intervenait vingt ans après la Première. Après le conflit de 1939-1945, la société a connu un renouveau. Depuis, des chercheurs en sociologie ont défini quatre générations majeures : les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z.

Chacune de ces générations est réputée adopter des postures distinctes, notamment sur le plan professionnel. Si, bien évidemment, tous les membres de ces différentes générations ne réagissent pas de la même façon, cette classification semble malgré tout assez juste quant aux grands comportements dans l'univers de l'entreprise.

Les baby-boomers, nés entre 1945 et 1964, se montraient fidèles à leur employeur, pour eux, la valeur travail était primordiale. La génération X, apparue entre 1965 et 1979, a réalisé qu'il est important de développer les autres dimensions de l'existence (les liens amoureux, familiaux et sociaux) en plus du travail, et de s'accorder du temps pour soi. Avec la génération Y, les millennials, engendrée entre 1980 et 1994, ces autres dimensions priment, le travail ne

devient qu'un moyen de vivre bien et ils ressentent la nécessité de lui trouver un sens pour l'effectuer.

La génération Z, les centennials, la dernière, née entre 1995 et 2010, est encore différente et nous nous devons de la prendre en compte dès maintenant, car il s'agit des travailleurs de demain, ceux qui vont irriguer le tissu économique dans les décennies à venir. Leur comportement se différencie assez nettement du caractère de leurs aînés par une particularité forte : pour eux, l'existence se conçoit de manière holistique, aussi bien centrée sur la vie personnelle qu'amoureuse, familiale ou sociale, la partie professionnelle n'étant plus qu'une façon de gagner suffisamment d'argent pour assouvir leurs besoins. Nommée également génération zapping, la génération Z n'hésite pas à quitter un emploi qui ne la satisfait pas ; accrochée aux réseaux sociaux, elle s'en nourrit.

Tout cela engendre de nouveaux entrants qui sont plus intéressés par la QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) que par le contenu de la mission. D'ailleurs, en entretien de recrutement, nombre d'entre eux demandent sans complexes à leur interlocuteur de leur vendre le poste. Ils se montrent très sensibles au respect des horaires, à la tranquillité en dehors du bureau et au télétravail. Peu d'entre eux envisagent de faire de l'encadrement, hormis pour le salaire, car ils ne souhaitent pas avoir à assumer les obligations associées. Ils donnent l'impression de savoir ce qu'ils ne veulent pas plus que ce qu'ils veulent, ce qui n'est pas forcément le cas, mais amène à repenser l'approche managériale et les notions de motivation.

Les entreprises libérées, apparues au début du XXI^e siècle, prônent une pyramide hiérarchique inversée avec une consultation systématique de la base et s'appuient sur une organisation fondée sur la confiance et la responsabilisation. Ces systèmes reposent sur la *théorie Y* du psychologue Douglas McGregor, qui avance l'idée que l'être humain a tendance à aimer travailler et que les efforts physiques et mentaux lui sont naturels. De plus, si l'activité est satisfaisante, l'engagement sera effectif. La *théorie X*, en revanche, soutient que, dans la mesure du possible, les individus cherchent à éviter le travail. Par conséquent, pour qu'ils soient productifs, il est indispensable de les superviser et de les guider étroitement. On

pourrait penser que les millennials et les centennials relèvent plutôt de la *théorie X* et que les entreprises libérées ne les attirent pas, et pourtant, paradoxalement c'est dans ces univers qu'ils paraissent se trouver le plus à l'aise.

Les approches motivationnelles classiques échouant avec eux, il semble qu'une vision monolithique du management ne soit plus efficace, tout au moins avec tous. On en arrive donc à un encadrement plus personnalisé, non seulement en fonction des individus, mais également des situations.

On entend dire qu'avec ces nouvelles générations de travailleurs, il est nécessaire de développer la communication, de se montrer à l'écoute de leurs besoins et de leurs émotions ; or c'est ce que préconisent toutes les formations management depuis plus de trente ans... sans grand effet !

Il est une réalité, la prise en compte des émotions et sentiments est difficile pour nombre d'encadrants et au niveau des gouvernants, ce n'est pas un sujet majeur.

Il se répand de plus en plus qu'il faut respecter l'autonomie des entrants sur le marché et les responsabiliser, par exemple en les laissant quitter leur poste dès la tâche terminée. Outre le fait que c'est peu conforme aux cultures d'entreprises, il est des notions d'assurance par rapport aux accidents qui sont délicates à préciser. Mais le plus important reste que cette nouvelle notion, si elle est intéressante, crée, tout comme le télétravail, d'énormes inégalités professionnelles entre les individus. Les opérateurs, les travailleurs manuels ou les personnes à la chaîne, dont l'autonomie ne se déploie que dans un périmètre très défini, n'auront jamais fini plus tôt pour la bonne raison qu'il subsiste toujours quelque chose à faire. Il existait déjà un écart entre non-cadres et cadres, ces derniers exerçant plus de responsabilités, recevant un meilleur salaire et, dans la culture française, se devant de ne pas compter leurs heures, on va créer une rupture inédite entre les travailleurs autonomes ou non et ceux qui peuvent agir à distance ou non. L'évolution n'est pas automatiquement synonyme de progrès social.

Contrairement à ce que pensent les baby-boomers et les X, les populations Y et Z peuvent prendre du plaisir à remplir une mission satisfaisante. D'ailleurs cette dimension plaisir leur est primordiale : si le travail les ennue, malgré un marché tendu, nombre de centenaires n'hésitent pas à démissionner.

On entend parfois dire que les Y et Z refusent le travail en équipe, ce n'est pas tout à fait vrai, ils l'acceptent et en sont mêmes demandeurs si celui-ci leur apparaît utile pour eux-mêmes et la collectivité.

Pour les Y et les Z, la relation bilatérale prime et, bien qu'il soit dans leur ADN de communiquer à distance (surtout les Z), ils sont demandeurs d'entretiens individuels en face-à-face pour aborder leurs interrogations, d'où l'intérêt de l'accompagnement personnalisé. Et si le management de proximité doit continuer à renforcer sa communication, mieux écouter les besoins, répondre aux attentes et rester sensible aux émotions, il doit surtout se montrer respectueux des valeurs de ses collaborateurs, ce qui implique une posture et un questionnement différents vis-à-vis d'eux. Il devient de plus en plus complexe de penser en termes de groupe ou d'équipe. On doit revenir à la réalité selon laquelle un ensemble est d'abord composé de personnalités disparates.

Du chef au manager-coach

Dans les cinquante dernières années, la fonction d'encadrant s'est considérablement enrichie en se dotant au fur et à mesure des compétences de chef, de manager, de leader puis de coach. À l'origine, le chef était le plus souvent un expert que l'on avait nommé à ce poste en raison de ses connaissances supérieures à celles des autres (il se trouve encore peu de dirigeants estimant normal qu'un spécialiste dans un domaine particulier jouisse d'une rémunération au moins aussi élevée que son supérieur hiérarchique qui, lui, ne dispose pas des mêmes connaissances spécifiques). Dans les premières années de leur carrière, les baby-boomers ont rencontré beaucoup de ce type d'encadrants. Ces chefs-experts étaient plus portés sur la technique que sur les hommes, et leurs missions principales étaient de confier des tâches à accomplir et

d'en suivre de près la réalisation, dans le respect des règles de l'entreprise. L'époque était à la production de masse pour répondre à une demande liée aux besoins de la reconstruction après la guerre, reconstruction non seulement immobilière, mais également personnelle et sociale.

Les concurrents se multipliant, les entreprises ont eu à déployer des stratégies de différenciation en s'appuyant sur le contrôle qualité tout en développant les démarches marketing et les approches commerciales. La fonction d'encadrement a alors migré vers celle de manager. La mission a évolué, on a mis en place des DPO (Direction par objectifs), des challenges, et on a travaillé sur la stimulation des individus et des groupes. Le manager se devait de pousser ses équipiers pour les faire agir et surtout réussir. Les générations X ont connu l'avènement de ces managers. Ce sont également les X qui ont vu l'apparition du chômage de masse.

Pour exhorter les troupes à avancer, l'encadrant s'est fait leader. Il s'est appuyé sur la vision de l'entreprise pour donner du rêve, suivant l'exemple du fameux « *I have a dream*¹ » de Martin Luther King. Il s'agissait de tirer les équipes vers l'avant. Les managers ont donc délégué, responsabilisé et incité le personnel à l'innovation. La génération Y s'est trouvée face à ces leaders.

Les transformations des marchés et les évolutions techniques ont exigé plus de compétences de la part des collaborateurs. Pour améliorer leurs savoir-faire, les entreprises ont mis en place des plans de formation de plus en plus denses. Cependant, une expertise faisait défaut : le savoir-être. L'encadrant a donc développé une dimension additionnelle : le coaching. Sa mission consiste maintenant à favoriser la croissance et la motivation en expliquant le pourquoi des actions, tout en restant centré sur le lien. Des questions se posent souvent sur la gestion des conflits, le stress, la communication et le changement. Cela concerne particulièrement la génération Z.

1. Discours du pasteur noir américain Martin Luther King du 28 août 1963 à Washington.

Aujourd'hui, on parle beaucoup de manager-coach, un individu qui allie les compétences du chef, du manager, du leader et du coach. On lui demande de définir des objectifs, de suivre les réalisations, de donner du sens, de s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise et de faire grandir ses collaborateurs en tenant compte de leurs motivations, émotions et valeurs.

Les formations de manager-coach abondent et toutes s'articulent autour des outils de communication et de la nécessité de considérer l'équipier comme un être spécifique et non seulement comme producteur de résultats. Tout comme les coachs, internes ou externes, le manager-coach se doit de rester attentif à sa posture, à son écoute et son respect de l'autre. Et, par rapport aux coachs professionnels, il dispose d'énormes avantages : il pratique l'entreprise dans laquelle il évolue, il connaît ses collaborateurs pour les suivre en permanence, il sait leurs réussites et échecs et surtout il est au fait des difficultés qu'ils rencontrent. Cette continuité dans l'action et cette proximité lui octroient une forte légitimité pour accompagner de manière plus approfondie les équipiers.

L'obstacle majeur reste le temps, car embarqués dans la tourmente du quotidien, nombre d'encadrants se focalisent plus sur l'équipe et les résultats collectifs et individuels que sur les personnalités. Or, les générations Y et Z sont demandeuses de la prise en compte de ce qu'elles sont et non seulement de ce qu'elles font. Elles ne refusent pas l'autorité, mais l'autoritarisme, et elles souhaitent que leur encadrement, lors des échanges, les traite de façon personnelle et ne s'intéressent pas uniquement à leurs performances, mais aussi à leur existence, sans pour autant se montrer intrusifs. Les faire adhérer à une philosophie d'entreprise nécessite de leur accorder du temps et de se poser avec elles pour réfléchir ensemble aux manières d'optimiser la relation et donc l'intégration dans le groupe et dans le système, le tout pour une amélioration des résultats.

C'est tout l'objet de cet ouvrage : fournir des clés précises et détaillées pour répondre aux attentes et besoins des collaborateurs lors des entretiens d'accompagnement, particulièrement les millennials et les centennials.