

**TOUS "PATRON" !**



**TOUS** *Saskia  
Van Uffelen*  
**“PATRON” !**

**DE LA COOPÉRATION  
ENTRE QUATRE  
GÉNÉRATIONS**



LANNOO  
CAMPUS

D/2014/45/565 – ISBN 978 94 014 1987 1 – NUR 801, 808

Version française (traduction) : Misty Meadows sprl

Couverture et mise en page : Peer De Maeyer

© Saskia Van Uffelen & les Editions Lannoo sa Tielt, 2013.  
RacineCampus fait partie de la division livres et multimédia des Editions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,  
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,  
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)  
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions Racine  
Tour & Taxis  
Entrepôt Royal  
86C, Avenue du Port  
B-1000 Bruxelles  
[www.racine.be](http://www.racine.be) – [www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

7 **À PROPOS DE L'AUTEUR**

8 **REMERCIEMENTS**

9 **AVANT-PROPOS**

- 14 1. Quatre générations, quatre profils
- 26 2. À quoi ressemblera notre espace de travail en 2016 ?
- 44 3. Mon travail, c'est (la même chose que) ma vie  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis du travail ?*
- 72 4. De l'argent, mais surtout du bonheur  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis de la rémunération ?*
- 86 5. Feedback par projet, la nouvelle tendance  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis des évaluations ?*
- 98 6. Les valeurs humaines avant tout, et au centre, moi  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis des normes  
et valeurs de leur employeur ?*
- 114 7. Ensemble, plus intelligents et plus rapides  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis du travail d'équipe ?*
- 142 8. Écouter pour s'informer  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis de la communication ?*
- 162 9. Le résultat prime sur la présence  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis du « nouveau travail » ?*
- 190 10. Trop pour une seule tête  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis de la formation ?*
- 214 11. Le fossé numérique est aussi une passerelle  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis de la technologie  
et des réseaux sociaux ?*
- 236 12. Diriger, c'est être suivi  
*Quelle est l'attitude des générations vis-à-vis du leadership  
et de la hiérarchie ?*
- 258 13. Plan d'action : la synergie entre générations en dix étapes

303 **CONCLUSION**

305 **TOUS "PATRON" ! CE QU'ILS EN DISENT**



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Voilà plus de 25 ans que Saskia Van Uffelen travaille dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (ICT). Elle y a occupé des fonctions nationales et internationales dans le marketing et la vente auprès de grands noms comme Xerox, Compaq, HP ou Arinso. En 2008, elle est nommée CEO de Bull et CSB Consulting pour la Belgique et le Luxembourg. Sous sa houlette, l'entreprise se transforme : le fournisseur de produits cède la place au prestataire de services et de solutions.

Dans son rôle de manager, Saskia Van Uffelen privilégie les dimensions humaines de la collaboration dans l'entreprise. Elle s'efforce avant tout de stimuler les synergies entre les différentes générations. Dans les interviews qu'elle accorde et dans ses articles, elle encourage ses collègues à faire de même.

Le rôle de modèle féminin qui est le sien dans le secteur ICT lui a valu en 2011 le titre de « ICT Woman of the Year » (Data News), puis de « Inspiring Lady of the year 2013 » dans la catégorie *Science, Technology and Research* à Luxembourg (« Inspiring Wo-Men »).

En novembre 2012, le Ministère fédéral des Affaires économiques a fait de Saskia Van Uffelen son « Digital Champion » pour la Belgique, à l'appui de la mission de Mme Neelie Kroes, actuellement vice-présidente de la Commission européenne. Pour stimuler le déploiement de l'Agenda numérique en Belgique, elle sensibilise tous les acteurs concernés dans trois domaines : la numérisation de l'enseignement, la promotion de l'e-commerce et de la sécurité sur Internet, et enfin le centrage sur les compétences numériques dont notre économie a besoin pour se renouveler. Mariée, Saskia Van Uffelen est mère de cinq enfants.

## MERCI

Durant ma carrière, j'ai connu un certain nombre de patrons, bons et moins bons. En 27 ans, j'ai côtoyé une foule de collaborateurs, bons et moins bons. Tous m'ont aidée à donner forme aux idées à la base de ce livre. Grâce à eux, j'ai pu faire des erreurs et en tirer les leçons. Tous m'ont incitée à réfléchir au fonctionnement des organisations, à me demander comment faire pour que des représentants aussi divers de l'espèce humaine puissent mieux travailler ensemble.

Je remercie particulièrement Astrid De Lathauwer et Acerta Consult : leur série de livres publiée chez Lannoo Campus a donné de l'écho à mon message. Grâce à une vaste enquête (en collaboration avec iNostix), j'ai pu confronter mes idées à la réalité. Ma gratitude va aussi à Domien Van Gool, de la Leader Academy. Ses théories m'ont formée au leadership et ont inspiré mon style de management.

Merci à Kris Cloots, d'ISS Facility Services, pour son soutien à ce projet de livre.

Je ne suis pas moins reconnaissante à Across Technology : Laurence Van Elegem et José Delameilleure ont largement contribué aux recherches détaillées qui étaient le présent ouvrage.

Mais surtout, merci aux vrais joyaux de ma vie : Pierre et les enfants, Mélanie, Jonas, Simon, Yara et Élise. C'est pour vous que, dans ce livre, je tente de construire un monde où vous pourrez vivre dans l'équilibre et atteindre les objectifs que vous choisirez. Merci de m'avoir laissé le temps de connaître cette expérience. Merci pour votre soutien inconditionnel, votre patience et surtout votre amour.



## AVANT-PROPOS

De quoi allons-nous parler dans ce livre ? Des gens. Des employés et des dirigeants : notre capital humain. Notre bien le plus précieux dans une économie toujours plus axée sur le savoir et les services. Actuellement, les conditions financières ne sont pas idéales pour tout le monde, et la pression sur les individus s'intensifie. Que faire pour que nous puissions continuer tous ensemble à travailler avec plaisir et plus longtemps ? Pour continuer à bien fonctionner sans sacrifier notre vie privée ?

Lorsqu'il s'agit de gérer le capital humain, la tâche du chef d'entreprise n'est jamais terminée. Notre espace de travail se diversifie sans cesse : plus de générations différentes, plus de cultures, et heureusement, davantage de femmes à tous les postes. Aujourd'hui, trois générations coexistent au travail. Et comme si cela ne suffisait pas, à partir de 2016, nous assisterons à l'arrivée d'un nouveau contingent : la génération Z.

La génération Z est celle des seuls vrais « digital natives ». Ils ne pensent pas comme nous, ne travaillent pas comme nous, ne vivent pas comme nous. D'aucuns se diront : « Bon, je suppose que tout se passera bien... ». Attention : dans les pages qui suivent, nous allons voir que le fait de grandir dans un monde numérique peut avoir des conséquences très importantes. Les baby-boomers – les anciens dans nos organisations actuelles – seront encore là un certain temps. Parce que nous subissons une démographie vieillissante. Parce que nous ne pourrions compenser du jour au lendemain la pénurie de personnel que causerait leur départ. Au total, quatre générations devront donc unir leurs efforts à partir de 2016.

Ce n'est pas tout. Les professionnels sont de moins en moins présents au bureau : le travail flexible se généralise, et nous allons aussi chercher nos collaborateurs dans d'autres pays. Que faire pour que ces personnes répondent encore à nos attentes si elles ne sont plus sous notre surveillance permanente ?

Nous devons diriger autrement. En exploitant la force de la diversité, plutôt que laisser celle-ci déboucher sur des pertes d'énergie. En laissant nos employés trouver l'équilibre entre le travail et la vie privée. En créant une ambiance de travail optimale, une collaboration plus efficace et plus intelligente. Nous devons commencer à écouter et à communiquer. Nous devons réserver une large place à la participation, au dialogue et à l'interaction. Nous devons quitter nos tours d'ivoire pour nous transformer en coaches. Cesser d'être des héros, pour faire des héros. Abandonner l'autoritarisme pour privilégier les résultats plutôt que la manière et le lieu. Mettre au centre de nos préoccupations la formation, le développement et l'autonomie de nos collaborateurs. Apprendre à vivre avec la transparence, l'innovation ouverte et l'explosion de l'information. Rendons-nous à l'évidence : aujourd'hui, le contrôle total n'est plus possible. Cherchons plutôt comment nous adapter. C'est indispensable pour attirer les jeunes générations et leur donner de bonnes conditions de travail.

Nous n'avons pas le choix. La « guerre des talents » n'est pas près de cesser, au contraire. Et la loyauté des nouvelles générations - Y, et surtout Z - diffère de celle des générations précédentes. Les nouvelles générations s'investissent à leur manière. Pour elles, pas question de rester par obligation.

Nous sommes à la veille d'une révolution. Il va nous falloir intégrer toutes les dynamiques évoquées ci-dessus dans nos processus, dans la communication, les évaluations, les techniques de motivation, la transmission du savoir et le style de management. Il ne s'agit pas d'adapter un détail ici ou là, d'abattre les cloisons de nos bureaux et de repeindre celles qui restent dans des couleurs à la mode. Il s'agit d'un véritable changement de culture. Dans la plupart des organisations, le chemin à parcourir est encore long.

Pour bon nombre d'entre nous, il est moins cinq. 2016, c'est demain, et ces transformations exigent une « gestion du changement » graduelle, soigneusement étudiée. On ne change pas de culture en un jour. Il faut s'y atteler avec toute l'organisation, sans attendre.

Si vous me connaissez, vous êtes peut-être surpris. Vous vous attendiez sans doute à un livre sur la puissance de la technologie. Mais je suis avant tout un CEO qui entend conduire le mieux possible son capital humain. Quelqu'un qui comprend la force du numérique en tant que stimulant de l'intelligence, de la créativité et de l'efficacité de son personnel. Ici et là, il

est vrai, je m'étendrai sur le rôle que nous pouvons donner à l'informatique dans la gestion de nos organisations. Mais la technologie ne sera jamais un but : elle doit être un instrument pour gérer plus humainement. Si vous travaillez actuellement dans un environnement professionnel, vous le savez comme moi : dans les entreprises, le numérique est à présent incontournable.

Je crois en la puissance de la diversité.

Nous pensons trop facilement qu'il suffit d'attendre. Que la génération Z, « digital natives » ou non, s'adaptera à notre manière de travailler. Car nous avons toujours travaillé de cette façon, et cela s'est toujours bien passé (ou à peu près...), n'est-ce pas ? N'avons-nous pas assez d'expérience pour savoir comment il faut faire ?

Désolée : je ne suis pas d'accord. Cessons d'urgence de penser que les jeunes, par respect pour un quelconque cadre (périmé), devraient s'adapter aux générations précédentes. Si nous y réfléchissons bien, c'est un réflexe tout à fait contre nature. Les choses ne reculent pas : elles avancent. Dans la nature, les animaux s'adaptent aux changements de leur environnement. Ils ne tentent pas de vivre comme à une époque révolue « où tout allait bien ». L'évolution n'est pas rétroactive. Pourquoi donc les jeunes devraient-ils s'adapter aux méthodes des anciens, alors que le monde qui nous entoure est totalement différent ? Tout bien considéré, ce serait absurde.

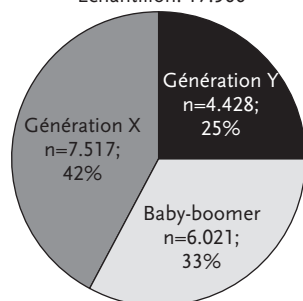
Ce livre est une sorte d'appel à la prise de conscience. Il veut montrer à quel point les générations diffèrent par leur façon de voir le travail et la vie, la rémunération, les évaluations, les normes et valeurs, le travail d'équipe, le nouveau travail, la communication, la formation, la technologie et le leadership. Montrer à quel point notre environnement change, et nous oblige à faire de même. J'ai écrit ce livre pour ceux qui ne réalisent pas encore que nos organisations doivent changer tout de suite de mode de leadership. C'est un livre qui entend sensibiliser et stimuler. Ne vous attendez pas à des statistiques précises à la décimale près, ni à une analyse académique des habitudes, des préférences et du passé de toutes les générations. Je ne suis pas une scientifique. Je suis chef d'entreprise.

Cela dit, il est clair que j'ai fait mes recherches : ce que j'affirme, je ne l'ai pas inventé. Merci à Acerta, qui a réalisé pour l'occasion une enquête sur

les générations, dépouillé plus de 2000 réponses, et partagé sans hésiter les résultats d'une de ses enquêtes de longue durée parmi près de 18.000 personnes. À la sortie de l'ouvrage, la distinction n'existera plus, mais précisons que le travail préparatoire a porté uniquement sur les employés (dans toutes les fonctions), et pas sur les ouvriers. Un choix délibéré, car la majeure partie des changements évoqués dans les pages qui suivent concernent l'économie de la connaissance.

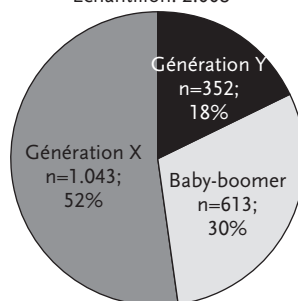
Étude continue: benchmark TOM  
(vague 0-6)

Échantillon: 17.966



Étude ad hoc: générations

Échantillon: 2.008



Acerta a fait soumettre toutes les réponses à l'analyse descriptive, aux tests T (analyse de variance) et au test du  $X^2$ . Un mot pour les profanes de la statistique : si des différences entre générations sont qualifiées de significatives alors même que le pourcentage de différence semble négligeable, c'est qu'il s'agit de différences statistiquement significatives en raison de la taille de l'échantillon. Autrement dit, un petit pourcentage de différence peut dissimuler une réalité importante.

Mes constatations s'appuient aussi sur un grand nombre d'entretiens avec des chefs d'entreprise renommés et autres « thought leaders ». À cet égard, je remercie chaleureusement Christine Chaltin, directrice RH de ISS Facility Services, Domien Van Gool, fondateur de la Leader Academy, Wouter Torfs, CEO de Torfs, Catherine De Bolle, Commissaire générale de la Police Fédérale, Raymonda Verdyck, administrateur délégué de GO!, Grégoire Dallemagne, CEO de EDF Luminus, Bernard Delvaux, CEO de Sonaca, Béatrice Delvaux, journaliste et ex-rédactrice en chef du Soir, Jean-Marc Harion, CEO de Mobistar, Dirk De Clippeleir, directeur de l'AB, Neelie Kroes, vice-présidente de la Commission européenne, Pascale Van

Damme, general manager de Dell Belux et Patrick Lewahert, administrateur-directeur de Crelan.

Mes remerciements vont également aux plus de 500 jeunes de la génération Z dont j'ai croisé la route dans le cadre de mon projet « IT is Cool ». C'est aussi à eux que ce livre doit son existence. Nous n'en avons pas fini avec ces changeurs de culture. Il est grand temps qu'un vent nouveau souffle sur nos organisations.

La transformation que je préconise n'est pas une mince affaire. C'est une entreprise collective : les changements à instaurer dans nos organisations ne s'arrêtent pas aux portes de nos locaux. Ils affecteront aussi nos partenaires et nos clients. Si nos employés travaillent par exemple de 10h30 à 19h00, cela ne sera pas sans conséquences.

Je suis pragmatique. Quand je mets mes lecteurs en garde face à toutes les transformations qu'ils vont devoir intégrer, je ne me limite pas à la théorie. À la fin du livre, vous trouverez un plan concret avec les étapes essentielles à franchir si je vous ai convaincu qu'il est temps de vous adapter aux nouvelles générations (plutôt que le contraire). Une mini-feuille de route, en quelque sorte, pour un voyage qui promet d'être long et exigeant. Je ne veux décourager personne, mais restons réalistes : un changement de culture ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut y aller méthodiquement, soigneusement, pas à pas, avec persévérance, et surtout, avec toute l'organisation.

---

*Believe you can and you're halfway there*

THEODORE ROOSEVELT

---

**CHAPITRE 1**

**QUATRE  
GÉNÉRATIONS,  
QUATRE PROFILS**

---







## QUATRE GÉNÉRATIONS, QUATRE PROFILS

Baby-boomers	nés entre 1946 et 1964
Génération X	née entre 1965 et 1979
Génération Y	née entre 1980 et 1992
Génération Z	née après 1993

Pour ce chapitre, j'ai tenu à faire court. Parce que nous allons nous concentrer ici sur les forces perturbatrices qui agissent dans notre société, nous obligeant à conduire autrement nos salariés et donc nos entreprises. Ces évolutions ont naturellement affecté surtout les générations qui les ont subies le plus longtemps.

Loin de moi l'idée de cloisonner : je n'ai pas l'intention de me focaliser sur les différences. Comme je l'ai déjà dit, ceci n'est pas un ouvrage scientifique et académique, exposant avec précision ce que veut chaque génération et comment nous en sommes arrivés là du point de vue historique. Il ne faut pas oublier non plus que tout dépend du caractère de la personne que nous avons devant nous, de son âge, de sa phase de vie. Il arrive que la génération X – en particulier les plus anciens – se comporte comme les baby-boomers. Rien n'est tout noir ou tout blanc, cela va de soi. Ce que je veux montrer, c'est que les deux dernières générations pensent très différemment des précédentes, parce qu'elles ont toujours baigné dans le numérique, une des forces de transformation les plus puissantes des dernières décennies. Dans la génération Z, le numérique imprègne totalement son quotidien.

Pas de cloisonnement donc, mais un appel à toutes les organisations belges : préparons-nous, car le marché va changer et la diversité s'intensifier parmi nos collaborateurs. Je veux montrer comment, à partir de 2016, les générations pourront se compléter et collaborer de manière à renforcer mutuellement leurs points forts respectifs. Bien sûr, la collaboration est cruciale quand on met en présence des personnes d'horizons divers. Mais surtout, la collaboration est pour l'entreprise une question de survie. Le « tsunami

social » est enfin à nos portes, avec les interactions, le dialogue, l'intelligence et l'abandon de la hiérarchie qu'il entraîne.

Dans les chapitres qui suivent, nous allons nous pencher sur les générations en présence. Quelles sont leurs préférences ? Comment pouvons-nous en tirer parti pour rendre nos organisations plus intelligentes ? Dans un souci de clarté, commençons par un petit avant-goût du riche mélange que nous allons bientôt connaître lorsque la génération Z se joindra à nous.

### QU'EST-CE QU'UNE GÉNÉRATION ?

Il est clair qu'une génération n'est pas un groupe clairement délimité comme une famille ou une classe. Suivant la définition de Kopperschmidt, la génération est un groupe identifiable de personnes ou de cohortes<sup>1</sup> qui partagent période de naissance et expériences, et traversent le temps ensemble.

D'après Costanza et al<sup>2</sup>, les générations sont des groupes d'individus qui ont vécu des expériences communes à un âge comparable. On ne choisit pas de faire partie d'une génération : c'est une question d'âge et d'expériences partagées. Il est clair qu'il n'existe pas de cloisonnement hermétique entre les groupes. Certains membres de la génération X, par exemple, se conduisent à s'y méprendre comme des baby-boomers ou, à l'inverse, comme des représentants de la génération Y. Cela vient souvent du fait qu'ils sont nés dans les premières ou dans les dernières années qui délimitent leur génération. Ils peuvent avoir vécu des événements déterminants pour la génération d'avant ou d'après.

### GÉNÉRATION BABY-BOOM (NÉS ENTRE 1946 ET 1964) : LES BOURREAUX DU TRAVAIL

L'enquête d'Acerta le confirme. Conformément à l'idée reçue, les baby-boomers sont avant tout des bourreaux du travail. Ce n'est pas une surprise si l'enquête les associe au « cheval de trait », qui n'est pas pour autant le seul ingrédient de leur profil. C'est la génération qui s'est investie de la

1 Les cohortes générationnelles sont des individus nés vers la même période, qui ont vécu en commun des événements sociaux et historiques déterminés, survenus à des stades cruciaux de leur développement. (Schaie, 1965)

2 Costanza et al., 2012, p.376

manière la plus complète : l'entreprise occupe une place centrale dans la vie de ces personnes, mais elles attachent aussi beaucoup d'importance à leurs clients, à leur milieu social et à l'environnement. « Pour ceux qui ont atteint ou dépassé l'âge de 70 ans, le travail a toujours primé sur le reste », estime Béatrice Delvaux, journaliste et ex-rédactrice en chef du *Soir*. « Ils ont découvert très tard la notion de 'loisirs'. Le travail et la famille passaient avant. »

Logique : ils ont grandi avec comme cadre de référence des modèles prestigieux, qui disparaissent progressivement, et dans une structure familiale traditionnelle : le père au travail, la mère au foyer.

À leur époque, on ne se mettait pas en avant : on respectait la religion, le père, le professeur et les aînés. C'est aussi pour cela qu'ils sont la génération la plus idéaliste, soucieuse d'environnement et d'éthique.

Ils tirent de leur travail une très grande partie de leur valeur personnelle et de leur identité. Ils s'engagent dans l'organisation et lui sont fidèles, car ils lui consacrent le plus clair de leur temps et de leurs efforts. La carrière : voilà leur vie. En voici un parfait exemple. Un baby-boomer d'origine espagnole travaille chez Sonaca. Au 80<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise, il envoie fièrement à la maison royale d'Espagne le livre paru pour l'occasion. Le souverain lui répond, et l'employé, toujours aussi fier, montre la lettre au CEO Bernard Delvaux. Ce degré de loyauté désintéressée est propre à la génération des baby-boomers.

Pourtant, la sphère personnelle reste strictement balisée. Amis de bureau, déjeuners entre collègues, fêtes du personnel... : les priorités ne sont pas là. Pis : ils n'aiment pas que les collègues s'enquière de leur vie privée. Naturellement, ils entretiennent des contacts sociaux durant leur temps libre, mais la vie professionnelle reste strictement séparée.

Et bien qu'ils se soucient de l'intérêt de l'entreprise et du client, ils préfèrent travailler seuls plutôt qu'avec des collègues. Cela ne veut pas dire qu'ils ne savent pas travailler en équipe, mais ils tiennent à produire eux-mêmes une qualité maximale au bénéfice de l'équipe. Consensus, d'accord. Concertation, d'accord. Mais à condition de pouvoir faire le travail seuls. C'est normal : depuis l'école, il en a toujours été ainsi. L'habitude de travailler chacun dans son coin est solidement ancrée.

Les baby-boomers ont grandi dans un cadre très structuré et hiérarchique : à l'école, à l'église et à la maison. Partout, il y avait un chef, qui ne souffrait pas la contradiction. Les règles étaient importantes, et il fallait obéir. Cela se ressent encore dans le contexte professionnel. Cette génération est celle qui a le plus besoin de structure, de stratégie, de vision et de hiérarchie. Des leaders forts avec des idées fortes. Voilà ce qu'ils attendent. D'autant qu'à présent – « enfin », pensent-ils parfois –, leur tour est venu d'occuper au sommet la place du héros solitaire, respecté de tous. Cette génération n'est peut-être pas la plus représentée – la place appartient à la génération X dans la plupart des entreprises – mais elle fournit encore la majorité des dirigeants.

Les baby-boomers vont avoir du mal à s'adapter dans les années qui viennent (surtout que d'après une enquête d'AARP/Roper, 80% d'entre eux – par choix ou par nécessité financière – vont rester au travail après avoir atteint l'âge de la retraite<sup>3</sup>). Pourquoi ? Parce qu'un des bouleversements les plus fondamentaux qui vont s'imposer bon gré mal gré dans nos entreprises est l'aplatissement des hiérarchies. Les titres n'inspirent plus le respect. Cela ne va pas plaire aux baby-boomers. Toute leur vie, ils ont lutté pour obtenir ce statut social, ce bureau avec une porte et une fenêtre plus larges que celles de leur voisin. Si vous voulez préparer votre organisation pour demain, vous ne pourrez pas ne pas en tenir compte.

Cette génération est aussi la dernière à se mettre au numérique. Elle sera sans doute la plus stressée lorsqu'elle devra adopter les nouvelles technologies. À cet égard, un fossé de taille la sépare en particulier de la génération Z.

## GÉNÉRATION X : LES CAMÉLÉONS (NÉS ENTRE 1965 ET 1979)

La plus pragmatique de toutes les générations, révèle l'étude d'Acerta. Ils travaillent dur, ne sont pas aussi loyaux et fidèles que les baby-boomers. Prêts à tout investir dans leur carrière, ils attendent aussi quelque chose en retour. Pas de contreparties immatérielles comme le prestige, la reconnaissance, une ambiance de travail agréable ou des amis au travail. Non, du prosaïque. Ce qui les motive, c'est la rémunération, les avantages extra-légaux, ou une manière de travailler qui améliore leur confort.

---

3 *The People-ready business*, Evolution of the Workforce, livre blanc Microsoft

C'est la génération qui attache le plus d'importance au « nouveau travail ». Ils aiment décider eux-mêmes de leurs horaires et veulent pouvoir travailler à la maison. En partie parce qu'ils sont à l'âge d'avoir des enfants, mais surtout parce qu'ils sont centrés sur eux-mêmes, sur leur propre facilité. Égoïstes ? Disons pragmatiques : « Looking out for number one. » Les aspects collaboratifs du nouveau travail ne les séduisent guère, au contraire de la génération Y. Ils n'apprécient pas davantage la coopération étroite entre collègues. Ils l'acceptent, quand il le faut. Mais ce n'est pas dans leur nature, du moins pas au même degré que la génération Y.

C'est sans doute pour cette raison que l'on trouve autant d'indépendants dans la génération X. Ce sont eux qui ont le plus confiance en eux-mêmes et dans leurs propres capacités, qui ont le moins besoin d'instructions claires et de suivi. Ils se suffisent à eux-mêmes, même si un patron autoritaire ou une hiérarchie marquée ne les dérangent pas trop. S'ils supportent l'autorité, c'est par habitude plutôt que par choix.

Véritables solitaires, ils sont logiquement moins idéalistes que la génération précédente. Peu soucieux de l'environnement, ils ne recherchent pas l'aide des autres. Cela dit, ils attachent tout de même de l'importance au bien-être du client, en tout cas plus que la génération Y. Non qu'ils se sentent bien de tout faire pour aider le client. Plutôt par pragmatisme, une fois de plus : si le client n'est pas satisfait, pas de profit.

J'ai souvent constaté qu'à cet égard, mes interlocuteurs avaient plus de mal à définir la génération X que dans les autres aspects. D'ailleurs, dans l'enquête, on ne les retrouve pas dans les extrêmes. Contrairement aux deux autres générations, quand on leur demande de comparer la génération X à un animal, aucune réponse ne s'impose clairement : un cheval, un chien, un lion... Souvent, ils rechignent à faire un choix tranché.

Sans doute encore par pragmatisme. Pour les mêmes raisons, cette génération est celle qui s'adapte le mieux. Elle excelle à jeter des ponts. Tant mieux si elle est la plus présente dans la majorité des entreprises.

## LA GÉNÉRATION Y SOCIALE (NÉS ENTRE 1980 ET 1992)

Les représentants de cette génération n'ont jamais connu le monde sans Internet, dont la date de naissance officielle est généralement fixée au 1er janvier 1983<sup>4</sup>. Ils ont passé leur jeunesse sur les réseaux sociaux (Friendster est né en 2002, MySpace et LinkedIn en 2003, Facebook en 2004). Les membres de la génération y portent un tout autre regard sur les structures, les limites, les règles et les hiérarchies.

Souvent familiers des réseaux et constamment connectés, ils ne font plus la même différence entre « en ligne » et « hors ligne », le travail et la vie privée, les amis et les collègues, le formel et l'informel, le patron et le personnel. À leurs yeux, communiquer par courriel ou chatter au sein d'une communauté interne, cela revient au même qu'un entretien face-à-face. C'est différent, mais l'un ne vaut pas mieux que l'autre. Les baby-boomers sont mal à l'aise face à ces nouvelles habitudes.

Pour la génération Y, le travail et la vie privée ont la même importance et s'interpénètrent. Ils lisent leurs messages professionnels le soir à la maison, mais pendant la journée, au travail, ils gardent un œil sur l'appli Facebook de leur smartphone. Prêts à s'investir toute la nuit dans un projet urgent, ils compenseront ensuite sans songer à en demander l'autorisation. Nous sommes très loin des baby-boomers. Pour la génération Y, il y a une vie en dehors du travail, et ses membres ne reculent pas devant un congé sabbatique.

Le professionnel et le privé n'étant plus strictement séparés, ils jugent important de pouvoir trouver du plaisir dans le travail. Comme les autres générations, celle-ci apprécie une tâche intéressante. Mais cela va plus loin : ils attendent aussi une ambiance de travail agréable, des collègues qui soient en même temps des amis, des moments de détente en équipe, et même de bonnes relations avec le patron. Ces conditions sont à ce point importantes que si elles ne sont pas réunies, l'employé n'hésite pas à aller voir ailleurs.

La génération Y a vécu toute sa vie dans l'absence de lois des réseaux

---

4 Le 01/01/1983, les systèmes informatiques du réseau ARPANET ont adopté le protocole TCP/IP. On y voit souvent la naissance officielle d'Internet.

sociaux : votre statut ne dépend que de votre performance ou de votre nombre d'amis, et il n'y a personne pour vous dire ce que vous devez faire. Les hiérarchies statiques et les titres ronflants ne signifient plus grand-chose. Ces jeunes professionnels n'ont pas peur d'interrompre le CEO en pleine réunion lorsqu'ils ne sont pas d'accord. Il n'y a pas là de manque de respect : c'est de l'ouverture, un besoin d'interaction et du réalisme. Ils ne se contentent plus d'opiner : ils veulent du dialogue. À plusieurs, on est plus intelligent, plus rapide et plus riche. C'est aussi la raison pour laquelle la génération Y aime travailler en groupe et le fait bien. Nous avons affaire à une génération sociale, qui vit à la vitesse d'Internet. Cela ne va pas sans une certaine nervosité. Il faut de la variété dans le travail, des possibilités de développement permanent. Pour eux, travailler, c'est apprendre. On n'apprend plus rien ? Allons apprendre ailleurs. La fidélité n'a plus cours. La génération Y veut s'engager, sans se lier pour autant à une entreprise ou à un patron. Elle attend du manager des instructions très claires quant au résultat attendu et au délai. Mais elle tient à décider elle-même comment y parvenir, quand et où travailler sur le projet. Le dirigeant n'est plus un patron avec un grand P, mais un coach.

Dans une société de plus en plus volatile, le représentant de la génération Y se centre d'abord sur lui-même. Non par égocentrisme, mais parce qu'il est lui-même son seul repère stable dans le tourbillon de sa vie et de son environnement. Les notions d'entreprise sociale et éthique l'intéressent nettement moins que le baby-boomer.

Enfin, surprise : le souci du client ne fait pas partie de ses priorités.

## **GÉNÉRATION Z : LES DIGITAL NATIVES (NÉS APRÈS 1993)**

Pour des raisons scientifiques, cette génération n'apparaît pas dans l'enquête d'Acerta. L'étude portait sur les préférences des générations actuelles en matière de travail. La génération Z (si l'on excepte certains ouvriers, qui ne font pas l'objet de ce livre) est encore sur les bancs de l'école. Cependant, dans le cadre de mon projet « IT is Cool », j'ai rencontré plus de cinq cents jeunes de la génération Z. J'ai aussi fait des recherches détaillées pour connaître leurs préférences. Sachez-le : si nos observations sur les baby-boomers ou les générations X et Y s'appuient sur une étude quantitative, ce que nous dirons de la génération Z est de nature plus intuitive et qualitative.

La génération Z est celle des premiers vrais « digital natives ». Pour ces jeunes, le numérique est la norme. Quelque chose d'aussi naturel que l'air qu'ils respirent. Rien d'extraordinaire. Ils ne comprennent pas pourquoi les générations précédentes en parlent tant, même quand les anciens se montrent enthousiastes. Cette familiarité totale avec la technologie marque la génération Z d'une empreinte claire. Prenez la façon dont ils considèrent le savoir. À leurs yeux, apprendre par cœur n'a aucun sens. Pourquoi mémoriser toutes les capitales européennes quand un instant suffit pour les trouver sur Internet ? D'autant qu'ils sont connectés en permanence, le smartphone ou la tablette à portée de main : l'information est toujours accessible dans la minute. Le web est leur mémoire, constamment disponible.

Pour les natifs du numérique, savoir, c'est d'abord savoir trouver, filtrer et reconnaître l'information correcte. Rien à voir avec le stockage forcé de quantités de faits dans le disque dur de leur cerveau. Cela ne veut pas dire qu'ils n'apprennent rien, qu'ils ne savent rien sans Internet au bout des doigts. Mais ils préfèrent apprendre de manière naturelle, par l'expérience et le tâtonnement. Et si l'apprentissage est vraiment obligatoire, il faut qu'il ait un côté ludique.

Ayant toujours pratiqué le traitement et le filtrage de l'information, ils s'y prennent beaucoup plus vite que les autres. De nos quatre générations, celle-ci est la plus rapide. Elle se montre aussi plus à son aise face à la vague de connaissances qui nous submerge aujourd'hui. Elle est par ailleurs très lucide quant à la nature éphémère du savoir actuel. Pourquoi se fatiguer à mémoriser des données qui seront dépassées dans deux mois ? Des données que l'on peut de toute façon retrouver en quelques clics ? Consciente du caractère transitoire et fugace de la connaissance et de l'information, la génération Z méprise la pensée dogmatique et les règles immuables.

Quand cette génération se pose une question, elle la lance d'abord sur le web. La connaissance est faite pour être partagée avec les autres, qui ne demandent que cela. Un leitmotiv : le partage enrichit. Ils ont beaucoup de mal à comprendre pourquoi les générations précédentes s'accrochent à ce point à la propriété intellectuelle et à leurs propres idées, pourquoi - au nom du ciel - les anciens s'énervent quand les jeunes partagent un « secret » avec d'autres pour mieux comprendre. L'innovation doit être ouverte. Les nouveaux venus renoncent volontiers à la confidentialité en échange d'une



transparence totale et de la collaboration. Cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas besoin d'accompagnement dans leur vie numérique. Il suffit de songer à l'impact des comportements indésirables en ligne : sur ce plan, les jeunes ont encore besoin d'assistance.

Aussi désireuse de partage et de collaboration que la génération Y, avec la même aversion pour les hiérarchies rigides, la génération Z fait preuve d'une nouvelle autonomie, là où ses prédécesseurs attendaient encore accompagnement et instructions. C'est peut-être parce que la génération Y a surtout été éduquée par les « solitaires » de la génération X. Cette filiation explique sans doute aussi pourquoi ces jeunes sont plus pragmatiques et réalistes que la génération Y. D'accord : la génération Z veut aussi trouver du plaisir dans son travail et se faire des amis au boulot, mais elle est peut-être un rien plus lucide que la génération Y. Elle partage avec cette dernière l'attitude « sans frontières » – pas de vraie distinction entre travail et vie privée, pas de mentalité neuf-cinq, pas de structures hiérarchiques clairement balisées – mais la porte à un degré plus extrême.