

FÉVRIER 2002

n°44

(apm

ASSOCIATION PROGRÈS DU MANAGEMENT

la revue

EXPÉRIENCES ET EXPERTISES



LES JEUNES

l'entreprise
et la responsabilité



JEAN-CLAUDE ANCELET

Le comportement des jeunes au travail laisse transparaître deux motivations, l'une qui touche au contenu du travail, l'autre aux relations au travail.

La motivation sur le contenu s'inscrit dans l'apprentissage, dans l'acquisition de compétences – les jeunes veulent un travail où ils apprennent quelque chose –, et la motivation sur les relations humaines s'exprime par le désir de vivre le groupe, la bande, et d'avoir un patron qui plaise, que l'on puisse respecter. Ces deux types de motivations sont d'ailleurs classiques et rejoignent les grandes théories de la motivation : motivation par le contenu (Frederik Herzberg), motivation par le processus (Victor Vroom). Les observer ne constitue donc pas en soi une nouveauté. C'est le degré d'intensité de cette observation qui émerge si l'on en juge à la constance avec laquelle cela est exprimé.

Ainsi se dessine le manager qu'il faut pour ces circonstances en partie nouvelles : un homme ou une femme qui sache entraîner (cela est de toujours, comme l'avait parié Bonaparte au pont d'Arcole le 15 novembre 1796), mais aussi qui canalise la vitesse et l'ambition parfois empreintes d'immaturation de ses troupes. Et finalement un manager qui, par son exemple, refusera le manque d'engagement à l'égard des clients.

EXPERTISE

LES JEUNES et l'entreprise

De nombreux chefs d'entreprise se passionnent pour cette nouvelle donne du management : l'intégration et la fidélisation de nouveaux collaborateurs dont l'arrivée massive inquiète et déstabilise. Peut-on parler de phénomène de société, de fracture, d'incompréhension ?

Un sondage réalisé en 2000, auprès de mille personnes et de deux cents décideurs, a laissé entrevoir des visions différentes de la reconnaissance, de l'autonomie, de la mission, et conforte ce sentiment de malaise.

Il est patent que la génération née après 1970 a une vision plus relative du travail que celle de ses parents et accorde à son projet de vie, relativement conformiste en soi (fonder une famille, acquérir un bien immobilier, structurer un cercle d'amis, profiter de loisirs), une importance aussi cruciale que l'emploi. De ce fait, elle assimile le travail à une nécessité raisonnée et n'y introduit pas forcément plaisir, passion et sensualité.

Les jeunes se comportent en clients de l'entreprise (tout comme des syndicats) et ont des réflexes d'acheteurs : comparaison, exigence, réclamation, mise en concurrence, rupture. L'approche de l'entreprise devient individuelle, temporaire. Elle est fondée sur la recherche de l'équité et de la contrepartie juste entre l'effort accompli, la valeur apportée et le retour consenti par l'entreprise.

Nonobstant ce souci permanent d'équilibre et de libre arbitre, le jeune salarié peut s'investir considérablement dans son métier et apporter créativité et implication.

L'entreprise doit aménager son management face à cette génération symbole de l'évolution future de notre société vers moins de rationalisme et peut-être davantage de jouissance du moment présent. La gestion de cette population ne peut plus se faire par grandes masses et sur le long terme, ce qui rend obsolètes les projets, prévisions et visions d'un demain idéal.

L'entreprise doit optimiser son présent par un management de proximité qui donne du sens au quotidien, qui privilégie le coaching, le feed-back de ressentis, la transversalité des relations, et favoriser l'approche clanique autour de leaders reconnus.

Il n'y pas, à proprement parler, de jeunisme, mais plutôt l'amorce d'une évolution sociale qui rejaillit sur l'entreprise et l'amènera à dynamiser son management.