



Alan **Fustec**
Dominique **Sappey-Marinier**

MANAGER
la génération Y
avec les neurosciences

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Faire de la génération Y une richesse pour l'entreprise

L'intégration en entreprise de collaborateurs appartenant à la génération Y (personnes nées entre 1978 et 1994) s'avère difficile et désoriente les managers. Les jeunes professionnels sont ainsi très souvent décrits comme peu travailleurs, peu soucieux de la hiérarchie, individualistes et sans attachement à l'égard de l'entreprise, etc. Si tel est le cas, s'il s'agit d'une génération « perdue pour le travail », alors le phénomène Y constitue un défi majeur pour les entreprises qui emploieront, selon l'Insee, 40 % d'Y dans 5 ans !

- **Comment mieux comprendre les Y pour accroître leur motivation ?**
- **Comment développer leur savoir-être par une formation adaptée ?**
- **Comment améliorer leur encadrement pour renforcer leur attachement à l'entreprise ?**

Pour répondre à ces questions, le présent ouvrage propose une lecture approfondie des comportements de la jeune génération et une méthodologie pour mieux les intégrer dans l'entreprise. Plutôt que de proposer des solutions toutes faites face à des stéréotypes, ce livre invite tout d'abord à un voyage au cœur des neurosciences et propose ensuite des méthodes étayées scientifiquement pour :

- **Manager les Y ;**
- **Organiser l'entreprise en tenant compte des évolutions socio-culturelles ;**
- **Mesurer la performance économique du capital humain.**

Il en résulte une proposition de management général de l'entreprise en rupture avec les standards actuels. Les auteurs concluent notamment que l'entreprise « Y » doit avoir une organisation biologique et non mécaniste, permettant de réserver une large place au concept de responsabilité sociale.



Alan Fustec est président de Goodwill-Management, directeur général de l'Agence Lucie qui délivre le label Lucie 26000, titulaire de la chaire Capital immatériel et développement durable de l'ESDES, enseignant à HEC et président de l'Observatoire de l'Immatériel. Il est ingénieur agronome et docteur en biologie.



Dominique Sappey-Marinier est enseignant-chercheur en neurosciences, biophysique et imagerie médicale à la faculté de médecine de l'université de Lyon. Il dirige le département IRM du centre de recherche en imagerie du vivant (CERMEP) et l'équipe d'imagerie cérébrale du laboratoire de recherche CREATIS du CNRS et de l'INSERM. Il est président de la société française d'IRM biomédicale (GRAMM).

Manager la génération Y avec les neurosciences

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur :

Alan Fustec et Bernard Marois, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*

Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'Entreprise neuronale*

Alan Fustec et Bruno Ghenassia, *Votre informatique est-elle rentable ?*

Chez le même éditeur :

Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec, *Manager selon les personnalités*

Patrick Georges et Michel Badoc, *Le neuromarketing en action*

Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management*



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54841-9

Alan Fustec
Dominique Sappey-Marinier

Manager la génération Y avec les neurosciences

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Avant-propos	1
Introduction – Portrait d’une génération	5

Partie I **Mesurer l’impact économique** **du management des Y**

Chapitre 1 – Comprendre ce qu’est le capital immatériel	17
Chapitre 2 – Identifier les pertes de richesses liées à un mauvais management des Y	23

Partie II **Comprendre les comportements** **grâce aux neurosciences**

Introduction – Une approche scientifique	35
Chapitre 1 – Le système homéostatique	39
Chapitre 2 – La mémoire	49
Chapitre 3 – L’intelligence	65
Chapitre 4 – Le fonctionnement combiné de ces trois systèmes	73
Chapitre 5 – Le développement personnel	81

Partie III

Manager l'individu Y

Introduction – Centrons-nous sur l'individu.....	97
Chapitre 1 – Motiver la génération Y	99
Chapitre 2 – Former les Y autrement	133
Chapitre 3 – Développer le savoir-être dans l'entreprise Y	149

Partie IV

Manager la tribu des Y

Introduction – Organiser l'entreprise et manager le groupe.....	183
Chapitre 1 – Un siècle et demi de théorie des organisations.....	185
Chapitre 2 – Pourquoi l'approche mécaniste ne fonctionne-t-elle pas avec les Y ?	189
Chapitre 3 – Vers une organisation biologique	199
Chapitre 4 – Oser l'organisation biologique	213
Chapitre 5 – Manager le changement.....	219
Chapitre 6 – Responsabilité sociale et neurosciences	233
Conclusion – <i>Wei-ji</i> !.....	245
Bibliographie	247
Index	251
Table des matières	257

Avant-propos

Par Alan Fustec

Ce livre s'inscrit dans la continuité d'un précédent ouvrage *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*¹. Dans ce dernier, avec Bernard Marois, nous invitons le lecteur à réfléchir sur l'économie immatérielle dans laquelle nous vivons aujourd'hui, puis nous fournissons des outils pour mesurer la vraie valeur des entreprises, désormais majoritairement immatérielle. Depuis plus de 15 ans, en effet, la valorisation moyenne des entreprises représente 3 fois leur valeur comptable. Il faut donc de nouveaux outils pour mesurer la richesse, car la comptabilité n'en cerne qu'une partie assez limitée.

Le présent livre vise à répondre à une autre question : à quoi doit désormais ressembler le management des ressources humaines dans cette économie immatérielle, postindustrielle ? Pour répondre au mieux à cette question, j'ai souhaité me rapprocher d'un chercheur en neurosciences pouvant m'éclairer sur les mystères apparents du comportement humain, si complexe et souvent si déroutant.

Nous avons donc, avec Dominique Sappey-Marinier, engagé une analyse croisée et très riche des pratiques managériales les plus diverses et de leur impact sur l'homme, au sens le plus profond, incluant ses cognitions, ses émotions et sa physiologie.

Le sujet nous est apparu, au fil des échanges, d'autant plus passionnant qu'en ce début de XXI^e siècle, de grands bouleversements sont en cours : l'économie a désormais une dominante postindustrielle, immatérielle ; elle est mondialisée ; elle est numérique et son développement passe de plus en plus par Internet. En outre, nous savons que nous devons, dans le futur, faire face à des défis environ-

1. Alan Fustec et Bernard Marois, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2006.

nementaux et sociaux sans précédent, qui ont donné naissance au concept de développement durable.

Tous ces changements influencent les comportements humains : les aspirations, les besoins, les envies, mais aussi les peurs, les convictions et les actes. Il en résulte des relations nouvelles entre l'individu et l'entreprise dont certaines désorientent le manager. Nul besoin d'une longue expérience de la direction d'équipes pour percevoir que Internet, le risque de délocalisation, la rareté annoncée du pétrole ou l'augmentation du temps de loisirs ont un impact sur le management. Notre réflexion avançant, nous avons considéré que la recherche des meilleures pratiques pour le management de la génération Y était probablement un excellent angle d'attaque pour notre ouvrage.

On appelle, en effet, « génération Y » les personnes nées entre 1978 et 1994. Elles suivent la génération X (1965–1977) qui, elle-même, a succédé à la génération des « baby-boomers » qui couvre la période dite de l'« après-guerre ». Pourquoi faire un focus particulier sur cette génération ? Pour 3 raisons :

- en premier lieu, elle représentera à l'horizon 2015, selon l'INSEE, 40 % de la population active ;
- en second lieu, son intégration dans l'entreprise s'avère difficile, parfois déroutante. Les « Y » sont décrits comme individualistes, hédonistes et peu travailleurs. On dit qu'entre eux et l'entreprise il y a eu divorce ;
- enfin, la génération Y n'est pas composée de Martiens, mais d'humains dont la sociologie est le résultat d'une longue évolution. Réfléchir à son management est donc de nature à produire des réponses à des attentes plus faiblement exprimées par les générations précédentes. La génération Y est, à cet égard, un indicateur avancé des attentes de la population active.

Ainsi, réussir à manager des Y relève du challenge, alors que l'enjeu de cette réussite est majeur, tant sur le plan économique que sur le plan social.

Ce livre propose donc des axes de progrès du management en général, en se penchant sur un cas difficile, celui de la génération Y. Nous souhaitons d'ores et déjà, avant d'entrer vraiment dans le sujet, livrer quelques conclusions majeures de ce livre afin d'éclairer le lecteur sur ce qu'il va y trouver :

- si de nombreuses pratiques managériales acceptables pour les baby-boomers et les X sont à bannir avec les Y, l'inverse est globalement faux : ce qui est bon pour les Y l'est également, en général, pour leurs aînés (moyennant parfois une période d'adaptation au changement pour ces derniers). C'est rassurant : mieux gérer les Y revient donc à mieux manager tout le capital humain, et non à introduire un management à deux vitesses ;

- les Y ne sont pas « une génération perdue pour le travail ». Les mécanismes de leur engagement sont identiques à ceux de leurs aînés et sont intacts. Il faut, en revanche, pour réussir avec les Y, comprendre que leur vécu, leurs repères et leurs mobiles sont différents ;
- à l'examen, faire travailler les Y semble plus difficile parce que cette génération est plus exigeante à l'égard de l'entreprise et de son encadrement. Certains modes de fonctionnement relatifs à l'administration des entreprises et du management qui étaient facultatifs avec les générations précédentes deviennent obligatoires avec la génération Y ;
- les Y nous poussent à réinventer l'entreprise, rien que cela ! Mais cette transformation est salutaire pour tous. Comprendre les Y, c'est inventer l'entreprise de demain. L'entreprise Y, adaptée au monde qui vient ;
- enfin, manager les Y ne revient pas à satisfaire leurs moindres désirs et à fragiliser l'entreprise pour qu'elle réponde à des attentes irrecevables. Le management des Y passe aussi par beaucoup d'éducation.

Cet ouvrage de management de la nouvelle génération s'adresse donc à tout le capital humain de l'entreprise. Manager les Y, c'est « mettre la barre plus haut », c'est progresser en termes de gestion des ressources humaines en général.

Nous tenons à remercier les lecteurs référents qui ont lu et critiqué ce livre avant sa sortie :

Sylvain Breuzard, président de Norsys, ancien président du CJD
Jean-André Laffitte, directeur des ressources humaines – Auchan
Bruce Roch, directeur du développement durable – Adecco

Portrait d'une génération

■ DÉFINITION DE LA GÉNÉRATION Y

Depuis quelques années, de nombreuses bonnes plumes s'activent pour décrire, analyser et tenter de comprendre la génération Y.

Cette tranche de la population comprend les individus nés entre 1978 et 1994. Elle suit la génération X (1965–1977), qui a elle-même succédé à la génération des baby-boomers (1946–1964). La génération Y a commencé à entrer dans la vie active à la fin des années 1990, c'est-à-dire il y a un peu plus de 10 ans. À l'échelle du fonctionnement des organisations, c'est très peu.

Au moment où ce livre est publié, les Y représentent, selon l'INSEE, 21 % de la population française, mais ils formeront 40 % de la population active à l'horizon 2015, soit dans seulement 5 ans ! Autant dire que leur bonne intégration dans le monde du travail n'est pas un sujet marginal.

Dans toute la suite de nos propos nous utiliserons, pour décrire cette population, les termes de « jeunes salariés », de « jeunes » ou, bien sûr, d'« Y ».

■ DANS QUEL MONDE LES Y ONT-ILS GRANDI ?

Comment décrire cette génération ? Essayons tout d'abord de décrire à grands traits l'époque qui l'a vu naître :

- au cours de cette période récente, retenons en premier lieu que le monde est devenu « numérique ». Le premier micro-ordinateur grand public (Apple II) a été commercialisé en 1977, l'IBM PC est sorti en 1984, Internet s'est développé à partir de 1994. Cette génération a été façonnée par l'informatique et les médias, d'où son appellation américaine de « *digital native* » ;

- souvenons-nous également que cette partie de notre histoire contemporaine marque la fin du grand boom économique de l'après-guerre : la fin des fameuses Trente Glorieuses. Contrairement aux baby-boomers et, dans une moindre mesure, aux X, les Y sont nés dans un monde où les crises économiques sont régulières, où le chômage se développe et où les emplois deviennent précaires. Alors qu'ils étaient enfants, les Y ont vu leurs parents, très engagés dans leurs entreprises, sacrifiant leur vie privée au profit de leur activité professionnelle, se faire licencier parfois très brutalement dans les périodes de retournement, notamment au moment de la crise de 1992. Ils en ont tiré un enseignement logique, mais aux conséquences sérieuses : « *On ne m'y prendra pas !* » Ceci doit faire réfléchir l'employeur d'aujourd'hui ;
- à cette instabilité économique est venue s'ajouter dès le début des années 1980 une insécurité affective : cette génération n'a pas connu le monde sans le sida ;
- en outre, la prise de conscience écologique est née au même moment : rappelons que le rapport Brundtland à l'ONU définit le concept de développement durable en 1987 et que le premier grand sommet international, le sommet de la Terre, se tient à Rio sous l'égide de l'ONU en 1992. Mais cette prise de conscience est aussi une source d'inquiétude qui génère une peur de l'avenir : le monde sera-t-il toujours respirable demain ? Restera-t-il des matières premières ? des céréales ? de l'eau ? de l'énergie ?

À n'en pas douter, le contexte dans lequel la génération Y a grandi n'est pas propice à l'insouciance.

Au cours des trente dernières années, par ailleurs, nous avons tous pris des distances avec les « solutions politiques » aux problèmes du monde. Par exemple, l'arrivée en France de la gauche au pouvoir en 1981 a montré que cette dernière n'apportait pas de solution radicale aux problèmes posés et pas de différence fondamentale de gestion non plus. Il s'en est suivi une alternance molle et des cohabitations montrant que les deux grandes idéologies qui s'étaient affrontées au XX^e siècle – le capitalisme et le socialisme – se confondaient finalement en une sorte de cocktail appelé « real politique » visant à trouver des solutions pratiques (mais pas toujours efficaces) aux maux de notre temps.

Un peu moins d'une décennie après l'arrivée au pouvoir de François Mitterrand, le bloc soviétique s'effondrait avant que, plus récemment, la Chine n'entre à une vitesse fulgurante dans l'économie de marché.

Pour les jeunes Y, tout cela est, à nouveau, riche d'enseignement : la solution n'est pas idéologique, inutile donc d'adhérer à un parti politique ! La solution

n'est probablement pas globale : essayons de faire à petite échelle des choses concrètes. Enfin, le monde politique en matière d'éthique semble être plus souvent un contre-exemple qu'un exemple : peut-on, de ce fait, avoir confiance dans cette classe qui nous dirige ? Doit-on, par extension, respecter ceux qui ont le pouvoir (les patrons, les parents, les adultes) puisqu'ils font autre chose que ce qu'ils nous enseignent ?

Sur le plan de la consommation enfin, la situation de cette fin de XX^e siècle aura connu une forme de contrat qui a fortement influencé les plus jeunes : ayant pris conscience que l'accumulation de biens matériels n'avait pas apporté le bien-être aux baby-boomers, les X ont commencé à se poser la question de leurs modes de consommation et ce, d'autant plus que les défis écologiques étaient de mieux en mieux identifiés. La tendance de fond des alter-consommateurs était née. Elle tente, avec plus ou moins de succès, de sortir du « toujours plus ».

Cette évolution a également fortement influencé les Y qui revendiquent une quête de l'être plus que de l'avoir. Mais simultanément, avec l'explosion des médias et l'élévation, quoi qu'on en dise, du niveau de vie, les tentations de consommation se sont démultipliées. Plus que tout autre, le consommateur Y a, de ce fait, très souvent un comportement schizophrène :

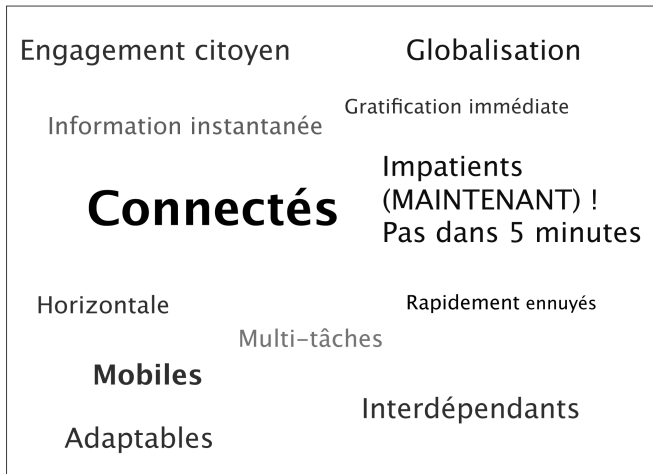
- d'une part, consommateur (à son corps défendant) autant que ses parents dont il critique le mode de vie ;
- mais, d'autre part, demandeur de plus d'équilibre de vie, de moins de pollution, de plus de naturel.

■ COMMENT DÉCRIRE LES Y ?

Nous verrons dans la deuxième partie de ce livre comment le cerveau humain se formate en fonction de son environnement. C'est ce qui fait que la génération Y est identifiable autant par ses comportements que par l'âge de ceux qui la composent.

On trouve sur le blog de Julien Pouget¹, consultant spécialiste dans la génération Y, le tableau suivant qui dresse un portrait-robot très bien observé de cette génération :

1. <http://lagenerationy.com>.



Les Y en un clin d'œil.

Le profil Y, façonné par son histoire, comme c'est le cas pour tout être humain, présente, en effet, quelques caractéristiques bien spécifiques.

Comme le montre ce tableau, il étonne souvent ses aînés par sa faible projection dans l'avenir : on le dit opportuniste, mobilisé par le futur immédiat, mais pas par le long terme. N'est-ce pas compréhensible avec le futur menaçant qui est le nôtre et sur lequel nous sommes surinformés ? C'est probablement aussi ce qui explique le très inquiétant phénomène du « *binge drinking* » (la « défonce » alcoolique chez les jeunes).

Les différentes études concernant les Y les présentent aussi comme mobiles, flexibles et adaptables. À nouveau, quoi de plus normal dans un marché du travail mondialisé où les entreprises sont, bien avant les emplois, en situation précaire ? Pour la grande majorité des Y l'emploi à vie est un mythe. Quant à la sécurité de l'emploi elle est, pour la plupart d'entre eux, soit un rêve très difficile d'accès (pour les anxieux), soit une forme d'aliénation (pour ceux qui ont confiance en eux).

En matière de rapports humains, avec l'usage d'Internet, leurs comportements sont également très différents de ceux des générations précédentes. Ainsi, par exemple, un adolescent de 1980 qui avait 50 copains et amis était considéré comme très sociable et social. Actuellement, un Y de 17 ans a souvent 500 relations, et même bien davantage, grâce à l'usage des e-mails, des messageries instantanées et autres Facebook. Mais les relations elles-mêmes ont fortement évolué : beaucoup de choses se disent et se font par ordinateurs interposés, ce

qui réduit fortement la richesse de communication, et notamment toute la communication non verbale. La libération des mœurs et l'omniprésence du sexe dans les médias rendent, en outre, cette communication électronique à la fois plus intime et plus superficielle. Plus que ses aînés, l'adolescent Y parlera aisément de sa sexualité... et, de surcroît, à des interlocuteurs qu'il connaît peu. Il en résulte probablement des comportements moins complexes mais aussi des dangers plus grands pour les jeunes qui peuvent rencontrer n'importe qui sur Internet.

Au sujet du regard que la génération Y porte sur la société, le mot qui revient le plus souvent est « responsabilité », ce qui traduit une forte attente pour que l'économie soit au service de l'homme, et non pas l'inverse. Les Y souhaitent également que l'environnement soit préservé, sans quoi de grands malheurs pour l'espèce humaine surviendront dans les prochaines décennies.

Si nous devions, à notre tour, résumer en quelques mots cette génération, nous la définirions notamment comme : individualisée, en réseau, agile et respectueuse.

■ LES Y AU TRAVAIL

Nous avons volontairement éliminé du portrait précédent la dimension professionnelle afin de mieux nous y intéresser maintenant. À quoi ressemble le Y au travail ? En voici une description très en phase avec celle de Benjamin Chaminade, expert international en gestion des ressources humaines, dirigeant de la société Inside RH et auteur du « Kit de survie face à la génération Y¹ », qui montre que nos observations en France sont valables dans les autres pays développés.

Le management du salarié Y est d'autant plus difficile que ce dernier :

- **ne place pas le travail en priorité.** Il est plus difficile avec lui d'obtenir des dépassements horaires, des travaux le week-end, etc. Il est souvent décrit comme « désengagé » ou « mercenaire » ;
- **n'a que peu le sens de la hiérarchie.** Habitué à travailler ou à jouer en réseau, il est « locomotive » un jour, et « wagon » le lendemain. Il n'a pas de respect inné pour « son supérieur » tant qu'il n'a pas perçu sa compétence. Attaché à l'autonomie et à la liberté, il n'a pas, d'emblée, une attitude disciplinée. Son encadrement est donc plus complexe. Il se fait par contrat et non par transmission d'ordres. Ce comportement, qui est bien plus profond que la simple

1. http://www.focusrh.com/tribunes/la-revolution-Y.html?id_article=1242, www.generationy20.com.

arrogance de la jeunesse, est source de nombreux conflits intergénérationnels. Mais, en revanche, cette faible sensibilité à la hiérarchie fait que les Y ont, en entreprise, des rapports interpersonnels plus simples où les ambitions de pouvoir sont atténuées, où le jeu collectif se développe alors que le « jeu de coudes » régresse ;

- **ne fait pas carrière et n'a pas de fidélité à l'entreprise** : c'est la contrepartie du sentiment de précarité. Le salarié Y a tendance à vivre dans l'instant. Il n'a, donc, pas besoin d'un fait générateur important pour changer d'employeur : je démissionne parce que mon employeur me conteste une journée de congés, me refuse une prime ou me fait une remarque ;
- **demande en permanence du changement et de l'intérêt dans son travail**. On pourrait croire qu'il travaille comme il joue et qu'il s'arrête dès qu'il s'ennuie ;
- **demande à ce que les choses aillent vite et va vite lui-même**. Ceci est un effet direct de l'usage, dès le plus jeune âge, des PC et d'Internet : e-mails, SMS, recherche sur Google, tout cela se fait en temps réel. Les Y sont naturellement rapides... tant qu'on ne leur demande pas de rédiger un rapport volumineux en bon français. Sur ce terrain, ils ont, en général, plus de mal que les X.

■ PREMIÈRE ANALYSE

Le comportement des Y au travail inquiète les employeurs et leur pose des problèmes, comme en témoigne le titre de l'article de Gilbert Leduc « Les 19 à 29 ans : La génération qui fait peur aux employeurs¹ ». Toutefois, si nous essayons d'analyser avec recul la nature de ces problèmes, nous pouvons conclure qu'ils ont autant trait au mode de fonctionnement des entreprises qu'aux Y eux-mêmes. Ainsi, nous ne pouvons que nous réjouir du fait qu'ils soient :

- à l'aise avec la technologie ;
- sociaux et communicants ;
- rapides ;
- agiles ;
- peu enclins aux luttes de pouvoir.

1. Gilbert Leduc, « Les 19 à 29 ans : La génération qui fait peur aux employeurs », *Le Soleil*, Affaires, vendredi 23 novembre 2007, p. 44.

En revanche, le fait qu'ils soient épris de responsabilité – de soi, des autres, de la planète – peut être une vertu encombrante pour l'employeur. Tout d'abord parce que, mal gérée, cette qualité pousse à l'abus (faire une remarque sévère mais méritée à un salarié ne veut pas dire qu'on le harcèle !) mais, en outre, parce que l'entreprise peut, dans ce domaine, présenter des déficits sérieux qu'elle tarde à prendre en compte. Le militantisme d'un salarié ou les questions d'un candidat soucieux de ces choses dérangent vite le manager. Nous sommes toutefois convaincus qu'à nouveau, cette sensibilité des Y au développement durable tant social qu'environnemental est un atout pour l'entreprise de demain.

Reste un gros point noir : le manque d'engagement. Nous y regroupons le faible attachement à l'entreprise, la faible motivation et le déficit d'alignement (de loyauté envers le supérieur) qui peuvent générer dans les équipes des dysfonctionnements graves.

Notre livre va être largement consacré à la lutte contre le désengagement. Mais, au préalable, essayons d'en comprendre la cause. Le manque d'engagement vient, pour une large part, du fait que, par le passé et encore aujourd'hui, le monde économique a tendance à considérer le capital humain comme une ressource essentielle lorsque tout va bien et comme une variable d'ajustement lorsque les choses vont moins bien. Si les employeurs veulent éviter la conséquence fâcheuse qu'ils observent chez les Y, il leur faudra changer cela.

Le manque d'engagement vient aussi du déficit de sens constaté dans le fonctionnement de l'entreprise. Tant que le salarié Y ne sait pas répondre aux questions suivantes, il n'est pas engagé :

- « À quoi sert ce que je fais ? »
- « Si j'arrête de le faire, est-ce que cela changera quelque chose ? »
- « Mon entreprise agit-elle pour le bien commun ? »

En ceci, les Y nous poussent à progresser dans le domaine de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) qui est le terme consacré pour parler de l'intégration du développement durable dans le monde marchand.

Ce même comportement, qui est finalement générateur de progrès, se retrouve au niveau des relations au quotidien. Les Y ne se contentent plus d'ordres. Ils veulent comprendre avant d'agir. Dans l'instant cela ralentit le processus, c'est évident, mais dans la durée, c'est le contraire.

Le manque d'engagement vient enfin des sollicitations du monde de distractions qui nous entoure où la notion d'effort préalable à la gratification disparaît ; où il semble qu'on puisse être star du jour au lendemain ; où l'argent ne semble jamais manquer à la télévision (sauf pendant les rapides journaux télévisés) et où tous

les nantis du petit écran, qui semblent représenter la normalité, vivent sans effort. Ce monde ne cesse de bombarder nos cerveaux avec un nombre incroyable d'offres très tentantes, accessibles financièrement, en parallèle de quoi les banques nous proposent, pour en jouir dans l'instant, de dangereux crédits *revolving*.

Cette évolution est un grand mal de notre monde car dans tous les pays développés et, *a fortiori*, dans les régions en voie de développement, le minimum de confort ne s'acquiert, encore en 2010, qu'au prix d'efforts importants. C'est, notamment (mais pas seulement) parce que nous refusons collectivement cette réalité que nos pays présentent des niveaux si inquiétants d'endettement public. Sur ce dernier point l'entreprise a, envers les Y, un difficile rôle éducatif à jouer.

■ À QUELLES QUESTIONS CE LIVRE RÉPOND-IL ?

Nous allons, dans toute la suite de cet ouvrage, proposer un mode de management adapté à la génération Y autant qu'à tout le capital humain de l'entreprise. Il ne serait pas acceptable, en effet, de proposer des solutions qui ne marchent que pour eux. En outre, comme nous l'indiquions dans le préambule, si de nombreuses pratiques managériales acceptables pour les baby-boomers et les X sont à bannir avec les Y, l'inverse est globalement faux : ce qui est bon pour les Y l'est également, en général, pour leurs aînés. Ce livre ne propose donc pas, et heureusement, un management à deux vitesses. Il prend en compte toute la diversité du capital humain.

La première partie de l'ouvrage sera consacrée à des considérations financières. Il nous est apparu important de montrer que les solutions que nous proposons trouvaient leur place au cœur du processus de création de richesses. C'est une manière pour nous de promouvoir notre approche en montrant que les bonnes pratiques de management sont rentables. Sans cela, soyons lucides, elles n'ont aucune chance de prospérer.

La deuxième partie du livre est un traité de neurosciences. Plutôt que de proposer au lecteur un recueil de recettes de management – faites ceci, ne faites pas cela –, nous avons préféré expliquer tous les mécanismes sous-jacents qui conditionnent les comportements humains (quelle que soit la génération concernée). Cette partie aidera le lecteur à comprendre le bien-fondé de nos propositions et à trouver ses propres solutions pour tous les cas que nous ne traitons pas ici.

Dans la troisième partie, nous nous pencherons sur l'individu, Y en priorité, afin de proposer des options de management optimales pour l'entreprise de demain.

Ces propositions sont bâties sur les connaissances en sciences des comportements présentées dans la deuxième partie.

La dernière partie de l'ouvrage est enfin dédiée au management collectif. Elle décrit l'organisation de l'entreprise Y : en réseau, responsable et « biologique » parce qu'elle tourne définitivement le dos au management mécaniste inadapté à la jeune génération.

Bonne lecture à tous, puisse tout ceci vous aider un peu.

partie I

**Mesurer l'impact
économique du
management des Y**

Comprendre ce qu'est le capital immatériel

■ PETITE LEÇON DE FINANCE

Pour présenter le concept de capital immatériel, imaginons un dialogue entre un chef d'entreprise (Robert) et son fils de 17 ans (Bastien), élève de terminale ES (économique et sociale).

Bastien : Dis, papa, comment calcule-t-on la valeur de ton entreprise ?

Robert : Bonne question, mon fils, serais-tu acquéreur ? Eh bien, mon entreprise vaut la rentabilité qu'elle peut générer dans le futur. Si je veux la transmettre à une autre personne, celle-ci fera un petit calcul : si je paie cette entreprise une somme « S », au bout de combien d'années, grâce aux bénéfices, aurai-je remboursé mon investissement, c'est-à-dire accumulé une somme supérieure à « S » ?

Bastien : O.K., je comprends... Mais pour savoir s'il y aura de la rentabilité demain et donc, pour savoir si ton entreprise vaut beaucoup d'argent, j'ai une autre question : qu'est-ce qui conditionne cette rentabilité ? Quels en sont les facteurs de production ?

Robert : C'est simple, il faut que demain, comme aujourd'hui, les clients achètent les produits de l'entreprise.

Bastien : Papa, je n'ai plus 5 ans ! C'est évident, ça, mais cela ne répond pas à ma question. Que faut-il pour créer des produits attractifs sur le marché ?

Robert : La liste de ces éléments est assez longue, fils : il faut des installations, des hommes, des brevets, des marques, une organisation, un système d'information...

Bastien : Je ne comprends pas. Tu es en train de me dire que l'entreprise a plus de valeur si elle a des bons clients, des bons collaborateurs, des brevets et des marques... Mais le prof nous a présenté hier le bilan et la valeur comptable. N'est-ce pas ça, la valeur de l'entreprise ? Si j'ai bien suivi le cours, tous les éléments dont tu parles, à part les installations, ne sont pas au bilan...

Robert : La valeur d'une entreprise est rarement égale à sa valeur comptable puisque la comptabilité, très prudente, ne retient que peu de facteurs de production de la richesse future. En effet, nombre de facteurs de production sont jugés trop volatils par la comptabilité et sont ignorés : seuls les immobilisations, les actifs circulants et quelques actifs incorporels ont voix au chapitre. La valeur comptable, c'est un peu la valeur « au pire ». Mais tu peux être sûr que si je vendais ma boîte, ce ne serait pas à la valeur comptable. Sache que l'écart entre la valeur comptable et la valeur marchande de l'entreprise s'appelle le *goodwill*.

Bastien : Si je comprends bien, rentabilité future cumulée = valeur comptable + *goodwill* = valeur de l'entreprise.

Robert : Absolument et tu peux le dire autrement : rentabilité cumulée = valeur comptable + *goodwill* = valeur comptable + valeur de tous les facteurs de production de richesses dont on vient de parler (clients, hommes, brevets, marques, etc.). Tu peux aussi dire que la rentabilité future cumulée = valeur comptable + valeur du capital immatériel. Le capital immatériel regroupe tous les facteurs de production de la rentabilité future dont le bilan ne parle pas.

Bastien : Et ça pèse lourd, ce capital immatériel ?

Robert : Oui, ça pèse très lourd. En moyenne deux tiers du total ! D'ailleurs, les analystes de Bercy¹ montrent qu'en France, tous les ans on investit deux fois plus dans l'immatériel que dans le matériel. Et selon la Banque mondiale², l'économie française serait même immatérielle à 86 %. Incroyable, non ?

Bastien : Effectivement, je n'aurais jamais cru cela. Ça a toujours été ainsi ?

Robert : Non. Nous sommes dans cette économie dite « postindustrielle » depuis environ 20 ans. Tiens, je vais te donner un truc pour retenir cette petite leçon de finance. La valeur des entreprises, tu peux la décomposer en 3 phases ; du solide, du liquide et du gazeux :

- le solide, c'est le matériel (murs, machines, camions) ;
- le liquide, ce sont les actifs circulants (stocks, créances, excédents de trésorerie...) ;
- le gazeux, c'est le capital immatériel (capital humain, capital client, savoir-faire, marques...).

Bastien : J'ai tout compris. T'aurais dû faire prof...

1. Intervention de M. Luc Rousseau, directeur général de la DGCIS (ministère de l'Économie et des Finances), lors de la deuxième journée nationale des actifs immatériels. Texte disponible sur le site www.observatoire-immatériel.com.

2. Kirk Hamilton et coll., *Where is the Wealth of Nations ? Measuring Capital for the XXI Century*, Éditions Banque mondiale, 2005.

■ QU'Y A-T-IL EXACTEMENT DANS LE CAPITAL IMMATÉRIEL ?

Voici la liste des principaux actifs immatériels :

- **le capital client de l'entreprise** : si les clients sont fidèles, solvables, rentables... l'entreprise est plus performante dans la durée ;
- **son capital humain** : si les collaborateurs sont compétents, motivés et savent coopérer... l'entreprise a plus de chance de réussir à long terme ;
- **son savoir-faire et sa R & D** : c'est de là que provient l'avantage concurrentiel de l'entreprise ;
- **ses marques** : une marque connue et réputée a une grande valeur. C'est l'actif incorporel le plus connu. Pourtant, il est rarement valorisé au bilan ;
- **son organisation** : c'est un facteur de performance remarquable mais, à nouveau, il n'est pas valorisé ;
- **son système d'information** : sans lui, beaucoup d'entreprises s'arrêteraient de fonctionner ;
- **ses fournisseurs et partenaires** : dans une économie qui externalise de plus en plus, leur importance et leur valeur vont croissantes ;
- **ses actionnaires** : les actionnaires ne sont pas au bilan, seuls y figurent les fonds qu'ils ont prêtés. Mais si l'entreprise a des actionnaires patients, bons conseillers, influents et capables de financer son développement, elle a un atout (ou un actif) supplémentaire ;
- **son environnement économique et social** : il est, en effet, plus facile de créer de la richesse dans un pays développé, bien équipé en infrastructures, en services publics et stable sur le plan politique ;
- **son capital naturel** : nous perdons souvent de vue que la protection de l'environnement est un acte économique puisque la nature est un facteur de production de richesses dont le rendement n'est pas infini. Imaginons une société de pêche sur la mer Baltique. La mer et ses poissons ne figurent pas au bilan de la pêcherie. Imaginons qu'il n'y ait plus de poissons dans cette mer fermée : il n'y a plus de pêcherie non plus. Le capital naturel est donc bien un actif (un facteur de production de richesses) qui ne figure pas au bilan des entreprises. C'est donc un actif immatériel !

Cette liste, publiée la première fois dans le livre *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*¹, est également devenue la liste de référence de l'Observatoire de l'immatériel².

1. Alan Fustec et Bernard Marois, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, op. cit.
2. Observatoire-immatériel.com.