

PUBLICATION

JEAN-PIERRE DOLY

AVRIL 2018



Doly & partners
ACCORDEUR DE TALENTS

12/04/2018

Intergénération et interculturel : clés de l'intelligence collective !

Qu'est-ce qui différencie les jeunes d'aujourd'hui (18-35 ans)?

Que faut-il comprendre de cette nouvelle génération ?

Quelques chiffres : 25% de chômage chez les 16/25 ans, 34% de ceux qui votent ont voté FN aux dernières élections, 69% se disent confiants de leur trajectoire future (Opinion Way 11/2015)...

Cette génération n'hésite pas à emprunter des voies de contournement des règles qui ne lui conviennent pas, en emprunter de nouveaux canaux pour exprimer ses revendications. Comment l'entendre, pourquoi et que faire de cette écoute ?

PUBLICATION JEAN-PIERRE DOLY

AVRIL 2018

INTERGENERATION ET INTERCULTUREL : CLES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE !

Comprendre la génération Y

La génération Y en 6 points :

- **Une génération ouverte sur le monde** et la rencontre des autres....mais qui cherche à trouver des appuis solides auprès de proches qu'elle se choisit : la famille, le conjoint, les copains, les réseaux sociaux, etc. : comment gérer ces apparentes contradictions ?
- **Une génération qui consomme**, qui n'abandonne pas les comportements matérialistes
- **Une génération éthique** : combien de jeunes s'investissent dans des actions humanitaires ?
- **Une génération qui exprime un besoin d'émotions**, de ludique, de romantisme
- **Une génération très attachée à un sentiment de justice** qui leur est propre et pas nécessairement la même que leurs aînés...
- **Une génération qui ose affirmer sa vitalité** et contester l'autorité....mais une génération qui a besoin d'être soutenue, accompagnée, guidée, voire coachée : comment les « adultes » parents, professeurs, encadrants , managers gèrent-ils ces différences ?

Les questions que pose l'intergénérationnel

- Comment répondre au besoin qu'ont les jeunes d'être davantage demandeurs d'autonomie et de marges de manœuvres au quotidien ?

- Comment gérer une notion de fidélité différente faite d'appartenance forte mais limitée dans le temps ?

Face à toutes les incertitudes qu'ils vivent, **les jeunes ont développé des capacités à improviser**, à se débrouiller, à s'adapter face à certaines situations. Ils ne tiennent pas compte des normes, des valeurs ou des hiérarchies habituelles et traditionnelles.

Cette tendance peut dériver en ce qui est souvent perçu comme des « déviances » ou même « incivilités » par leurs aînés. L'expression de leur ressenti peut se traduire par de la violence verbale parfois même physique y compris à l'égard d'une autorité comme son supérieur.

Les managers sont parfois surpris par des modes de fonctionnement moins normés, plus intuitifs, plus combinés et en [apparence](#) moins rigoureux que les leurs, mais qui peuvent arriver à l'objectif voulu. Des jeunes qui ont plus de mal à absorber de l'information littéraire, verbale dans de trop longs discours ou à se concentrer longtemps sur un même sujet sans bouger, sans pause, sans zapper...

Leur mode d'apprentissage des connaissances se fait davantage par les nouvelles technologies, l'opinion des autres par les dialogues virtuels ou réels via les réseaux sociaux et messageries intégrées avec leurs pairs qui les mettent dans des imaginaires différents. Les rapports sont horizontaux et non verticaux. L'expertise n'est pas incarnée par le supérieur hiérarchique et le rapport privilégié est celui du corps, de l'émotion, de l'instinct. La jeunesse a une appropriation physique des choses et a tendance à se détourner des voies d'apprentissage et de formation classiques (visuelles, écrites, auditives).

Digital native generation

- La jeunesse qui atteint sa majorité en 2010 est née avec le « Worldwide web » et le développement permanent des possibilités d'échanger. Internet est utilisé pour des pratiques d'information, de divertissement et de consommation. **Digital native, ils utilisent quotidiennement les réseaux sociaux** et la consommation collaborative (RNB, UBER...)
- **Leur relation au temps est différente** : il est difficile pour un jeune d'intégrer un temps long, ils ont une difficulté à se projeter, il y a tant d'incertitudes, d'imprévus, de zapping possibles qu'ils sont sur le « courtermisme ».
- **Leur carburant principal, c'est le fun** : « *je ne peux pas m'empêcher de faire des choses qui me font plaisir même si cela a des conséquences néfastes sur ma santé* » et cela va jusqu'à la prise de [risque](#), le goût du [risque](#), l'envie et besoin de sensations et émotions fortes spontanées. Les jeunes sont davantage instinctifs que normés. Ils ont peur de l'ennui, sont impatientes.

- Quel que soit leur niveau social, les jeunes sont des consommateurs de **sens**. D'où les vêtements de marque...entre autres !
- Ils sont prêts à **expérimenter l'extrême** à la limite de l'interdit.

Une génération complexe

En ce qui concerne les jeunes issus de l'immigration de leurs parents, se rajoutent des sentiments d'incompréhension et d'**identité** : qui suis-je ? d'où viens-je ? Suis-je algérien ou français ? Dois-je être musulman ou athée ? Dans le sport, cela amène d'autres [questions](#) : dois-je choisir la nationalité française ou tunisienne, malienne, sénégalaise selon mon niveau de joueur ?

Autant de dilemmes face auxquels les jeunes sont, ainsi que leurs parents, désorientés, parfois désemparés. Et donc, à la merci de récupérateurs de tous bords religieux comme politiques, communautaires. En fait, ils sont simplement en **quête de considération**, de reconnaissance et de réussite sociale.

Une grande partie de la jeunesse vit dans le négatif : oui ils sont des « Tanguy », des enfants de la galère, avec le chômage, la précarité, l'inégalité des chances, le mal-être, l'exclusion, la pauvreté, sans parler des dégâts de l'alcool ou des drogues !

Mais ils sont aussi **résilients** : idéalistes, solidaires, en recherche d'autonomie, de [liberté](#), de justice, d'épanouissement, de réalisation et de considération ! Car ils sont débrouillards, créatifs, pugnaces, entrepreneurs, impliqués dans l'humanitaire.

Similitudes dans le rapport au travail et à l'entreprise

Une enquête de **Sociovision*** de 2016 dans le cadre de son observatoire annuel montre :

- une égale relativisation de la place du travail selon les générations mais une forte capacité d'implication dans leur entreprise (« je suis fier d'appartenir à mon entreprise » : 76% pour les <30 ans et 83% pour les > 50 ans ; « si mon entreprise me demande de m'investir davantage, je suis prêt à le faire » : 73% pour les < 30 ans et 67% pour les > 50 ans.
- Les fondamentaux au travail sont globalement les mêmes quant à l'intérêt du travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les relations entre collègues, les conditions de travail, la possibilité de prendre des initiatives, le cadre de travail, le niveau de rémunération.

- Les seules différences portent sur une évolution de carrière souhaitée plus rapides chez les < 30 ans alors que les > 50 ans cherchent davantage à garder leur emploi.
- ...et un consensus sur les solidarités entre générations : « j’apprécie les compétences et les expériences d’autres générations que la mienne »: 82% pour les < 30 ans et 86% pour les > 50 ans !

Il faut évidemment prendre en compte des situations et des populations diverses telles que hommes vs femmes, encadrants vs non encadrants, diplômés vs non diplômés, embauchés récents vs plus anciens, CDI vs CDD/intérim/apprentis, origines.

Pacte intergénérationnel

- Halte à l’égoïsme, à l’hypocrisie, à la cupidité : écoutons-les, écoutons leurs propositions, leurs critiques, laissons-les s’exprimer et agir !
- **Jouons un rôle positif** : à nous de transmettre, de tranquilliser, d’accompagner, de (re)donner [confiance](#), d’encourager, de montrer de l’optimisme par un récit mobilisateur, motivant correspondant à leur kif comme ils disent !
- Pourquoi ne pas tenter avec eux **un pacte intergénérationnel**. Les jeunes ont des choses à dire sur l’écologie, les valeurs, l’éthique, l’égalité, la solidarité, le partage, l’international...
- Certaines entreprises l’ont compris en créant structurellement dans l’organisation **des duos ou tandems composés d’un jeune et d’un plus ancien** qui peuvent être l’un responsable et l’autre son adjoint.
- C’est également l’initiative à suivre du « shadow comex » de jeunes chez Accor ou la « Youth Action Council » chez Pernod Ricard.
- C’est aussi bien évidemment les voyages dès le plus jeune âge, la [découverte](#) de la [diversité](#), la capitalisation sur leur soif d’apprendre.
- C’est enfin de pas les mettre dans des cases !
- Il est prouvé que la **complémentarité de générations** et de cultures différentes par l’échange de connaissances, de connexions et d’interactions permet la confrontation indispensable pour une authentique coopération !

Une interculturalité source de richesses

Même si globalement les jeunes générations vivent mieux l'interculturalité que les générations plus anciennes, il reste un gros effort à mener pour combler le manque d'information et l'ignorance pouvant entraîner des incompréhensions, des malentendus, des intolérances, des confusions, des méprises, des équivoques, des quiproquos, des erreurs voire des conflits.

Pour cela il faut multiplier, dès le plus jeune âge, les sensibilisations et formations expliquant et faisant réfléchir sur l'histoire de l'humanité, des différentes immigrations, des racines du racisme, et de toutes les composantes d'une culture :

- la **langue**-les gestes-les signes-les formes-les couleurs- les sons- les odeurs- les images
- les notions d'**espace** (distances> zones privées vs publiques – plans...)
- les notions de **temps** (passé, présent, futur- LT/CT), l'organisation (distance hiérarchique – faire ou être- rigidité ou souplesse...),
- les systèmes de **communication** (formelle ou informelle- directe ou indirecte- message court ou rapide- neutre ou affective...), les modes de pensée (inductive ou déductive...), l'individualisme ou communautaire, les religions, etc.

Vers une intelligence collective

Tout le monde connaît maintenant ce proverbe africain :

« Tout seul on va vite, à deux (ou plus) on va plus loin! »

Il est de plus en plus vérifié notamment par les bienfaits de l'intergénérationnel et interculturel.

L'intelligence collective, c'est précisément de permettre aux individus, par la constitution d'équipes diverses (pas nécessairement les meilleurs) et la mise en place de groupes projets avec des personnes complémentaires, de partager leurs connaissances, leurs expériences, leurs qualités (et leurs défauts ou limites), leurs talents, leurs atouts pour un projet/travail/challenge/défi commun.

Il est démontré depuis longtemps qu'en sport collectif, pour réussir dans la durée, on ne peut pas se satisfaire d'exploits individuels. Il est nécessaire de penser collectif. Le tout (l'équipe) sera toujours meilleur que la somme des parties (cf. « L'accordeur de talents » (Dunod))

L'intelligence collective est la capacité à poser et à se poser toutes les questions pour coconstruire des stratégies, organisations, systèmes de fonctionnement, méthodes de travail, et surtout réponses et actions où chacun a pu s'exprimer et grandir en y prenant du plaisir !

L'objectif du manager est de coordonner et d'accorder les talents du groupe ou de l'équipe dont il a la responsabilité en tenant compte de la diversité des connaissances, compétences, idées de chacun. En partageant informations, créativité, confiance, autonomie, coopération efficace, motivation et engagement des membres de l'équipe.

Le rôle des responsables RH est d'aider les managers à mobiliser cette intelligence collective en remettant en cause l'existant, en anticipant les risques et imprévus et en conciliant les besoins et intérêts individuels et collectifs pour les faire s'adapter durablement.

Quelles pistes de solutions ?

- **L'apprentissage** bien sûr. Tout le monde parle mais quelles sont les mises en œuvre concrètes ?
- **L'innovation**, la destruction créatrice, le partage de connaissances, l'[intelligence](#) collective et connective.
- **Le changement de mentalité** de l'école trop élitiste et « prisonnière » de programmes parfois archaïques.
- **L'inspiration à puiser dans ce qui marche**, par exemple de l'excellent travail fait depuis cent ans par les Apprentis d'Auteuil.
- Le [recrutement](#) de sportifs dans les organisations.

Pour aller plus loin

- [L'accordeur de talents](#), ed Dunod
- **Damien Stevens** m'interroge sur la notion d'interculturalité : [management interculturel](#)

Jean-Pierre Doly
PDG Doly & Partners - 12/04/2018

Découvrez d'autres publications sur www.dolypartners.com