

The Digital Culture Watch reports #7

La relation de la GenY au numérique

Carine Dartiguepeyrou,
Institut Mines Télécom et Fondation Télécom
Membre du comité d'experts de la Chaire Orange

Travaux réalisés en partenariat entre Grenoble Ecole
de Management Orange, Fondation Telecom et
Institut Mines-Telecom

Digital Natives Chair

An Orange and Grenoble Ecole de Management Partnership



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

TECHNOLOGY & INNOVATION

**Une étude Grenoble Ecole de Management,
Orange, Fondation Telecom et Institut
Mines-Telecom**



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION



POUR LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Digital Natives Chair

An Orange and Grenoble Ecole de Management Partnership

www.grenoble-em.com/1981-digital-natives-chair-2.aspx

La relation de la GenY au numérique

Carine Dartiguepeyrou,
Institut Mines Télécom et Fondation Télécom
Membre du comité d'experts de la Chaire Orange

Digital Natives Chair

An Orange and Grenoble Ecole de Management Partnership

Sommaire

Le rôle du numérique, usages et équipement	7
Les pratiques de communication et les communautés	10
L'apprentissage de ces outils et les conditions du partage	12
Une autre manière de travailler ?	15
Collaboration et efficacité collective à l'ère numérique	18
Les limites et risques afférents à l'usage des outils numériques	20
Un changement de paradigme culturel ?	22
La GenY au service de la transformation de l'entreprise ?	24

Résultat d'une étude conjointe réalisée pour le Think Tank Futur numérique de l'Institut Mines-Télécom, avec le soutien de la Fondation Télécom et la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble Ecole de Management, auprès de 44 jeunes de moins de 30 ans, toutes activités confondues, travaillant dans 8 grandes entreprises : Accenture, BNP Paribas Corporate Investment Bank, Cofely Services, Google, Orange Business Solutions, PSA, Schneider Electric, SFR.

La question de la relation des jeunes au numérique peut paraître étrange à ces digital natives qui n'ont jamais travaillé sans les outils numériques. Nous cherchions à travers ce questionnaire à mieux comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer dans la transformation numérique de l'entreprise. Comment définissent-ils le rôle du numérique ? Quels outils et équipements utilisent-ils à titre professionnel comme à titre personnel ? Pour eux les outils numériques favorisent-ils des relations plus transversales, moins hiérarchiques ? Permettent-ils d'avoir plus de contrôle, de gagner en efficacité dans la gestion de projets et de gagner du temps ? Favorisent-ils la collaboration et comment définissent-ils l'efficacité collective ?

Le rôle du numérique, usages et équipement

Le numérique n'est pas un adjectif qui fait partie du vocabulaire des jeunes. Ils parlent plus naturellement d'informatique, de logiciels, de réseaux, d'Internet et plus rarement de « digital ». Certains ont demandé à ce que le numérique soit défini avant de pouvoir répondre à la question. Ils insistent sur le fait de n'avoir jamais connu autre chose : « J'ai toujours travaillé comme cela, je ne connais pas le "before". »

Il existe une grande différence entre les jeunes qui se perçoivent comme simples utilisateurs et ceux qui servent l'industrie du numérique, ingénieurs et informaticiens qui développent du code, marketeurs et commerciaux qui les commercialisent : « Le numérique, c'est mon industrie donc c'est tout. C'est aussi bien l'industrie que l'outil » ; « Je suis à fond sur la technologie ». Il y a des fonctions comme la communication digitale, le recrutement externe RH, le marketing ou la relation avec les influenceurs web pour lesquelles le digital est au cœur de leur pratique professionnelle. Ces nouvelles fonctions se retrouvent, quel que soit le secteur d'activité.

La perception du rôle du numérique est différente entre les acteurs de l'industrie numérique et ceux qui n'en sont pas. Pour les jeunes travaillant chez Google, le numérique est crucial et au cœur de leur activité, quelles que soient leurs fonctions, qu'ils soient ingénieurs ou non : « J'ai un devoir envers le numérique, c'est de savoir ce que cela veut dire. C'est un eldorado, il faut lui donner un sens, une structure, des barrières légales, un respect de la vie privée, etc. » ; « J'y passe mon temps, c'est le cœur de mon métier ! » Les jeunes consultants en Information technology chez Accenture ont également le sentiment de participer au développement de l'industrie numérique : « Mon métier est de réaliser des outils numériques », « Le numérique joue un rôle d'avancée en termes d'activité et d'innovation ».

Pour les autres et donc en grande majorité, le numérique est considéré comme un outil : « C'est un outil essentiel qui me permet de mieux appréhender mon activité. » Ils considèrent que le numérique est indispensable pour effectuer leur travail, mais ne se perçoivent pas comme des acteurs de l'industrie.

La grande majorité des jeunes interviewés ne se considèrent pas non plus comme des experts du numérique. On est très loin de l'image du jeune « geek » rivé à son portable ! Le passage à la vie professionnelle ne permet plus aux jeunes de surfer autant sur les réseaux sociaux. Ils n'ont plus le temps et, surtout, cela ne les intéresse plus autant. Par contre, les jeunes interviewés montrent une vraie agilité avec ces outils. Ils savent s'en servir, la plupart du temps apprenant par eux-mêmes.

Nous avons donc constaté que les jeunes de moins de 30 ans dans les grandes entreprises que nous avons interviewés sont très matures et distancés par rapport à ces outils. Ils remarquent que certes certaines personnes plus âgées, généralement au-delà de 45 ans, sont à leurs yeux moins agiles qu'eux. Ils reconnaissent qu'ils apportent quelque chose à l'entreprise en ce sens, sans pour autant avoir l'impression d'innover dans le domaine. Le terme « innovation » n'est quasiment jamais cité sauf chez ceux qui participent au développement de l'industrie (ingénieurs-développeurs, consultants IT, marketeur et communicant digital). Il ressort globalement de cette étude une banalisation du numérique. Le numérique fait partie intrinsèque du travail en entreprise.

On retrouve ces différents profils d'utilisateurs dans les outils qui sont utilisés. Les jeunes à l'avant-garde du digital sont très équipés. Ils manient toutes les interfaces, apprennent par eux-mêmes et sont tout le temps connectés. Chez Google, les jeunes travaillent sur MacBook Pro, mais dans la communauté des ingénieurs, les trois quarts ont assemblé leur ordinateur.

Cette situation ne saurait cacher une autre réalité, celle de la grande majorité des interviewés qui travaillent sur un PC portable. Lorsque les jeunes interviewés sont dotés de téléphone portable professionnel par l'entreprise, il s'agit en général d'un BlackBerry ou d'un

iPhone. Certains jeunes se plaignent de ne pas pouvoir accéder à leurs mails en dehors du travail. L'obtention d'un téléphone professionnel n'est pas encore systématique dans les grandes entreprises et peut varier selon la fonction et le grade.

Les outils le plus souvent cités comme étant utilisés sont : Microsoft Office (Excel, PowerPoint, etc.), SharePoint pour archiver les documents, Doodle pour organiser les réunions, LINK messagerie interne, chat interne, WebEx ou Windows NetMeeting, visio ou téléconférence, conf call, partage d'écran.

Les outils Google sont mentionnés et utilisés à titre professionnel uniquement par les jeunes de chez Google et SFR (et un cas chez PSA) qui utilisent HangOut (vidéo-conf interne) et l'espace de documents partagés. Pour eux « gmail est la porte d'entrée de ma journée » et « Google est mon meilleur ami ».

D'autres outils ou sites sont plus rarement mentionnés : Instagram, Salesforce pour le CRM, Jive, Lotus Notes, Suite Adobe, Iterion, SAP, Snapshot, Skype, YouTube.

Twitter est très peu utilisé : « Un peu twitter pour la veille concurrentielle », par contre « LinkedIn » est très utilisé à la fois pour « la veille professionnelle » et à titre personnel.

Les pratiques de communication et les communautés

A titre personnel, les jeunes sont 100 % téléphone portable. Par ordre d'importance, ils échangent avec les amis et la famille, en grande majorité par sms/textos, téléphonent de temps en temps et enfin échangent des mails, mais beaucoup plus rarement. En ce moment, ils utilisent WhatsApp et Viber pour passer des appels à l'étranger. Ils ont quasiment tous un profil LinkedIn qu'ils alimentent, beaucoup plus rarement un profil Viadeo.

Ils ont tous un compte Facebook qu'ils visitent quotidiennement, mais «ils regardent plus qu'ils ne participent». Beaucoup mentionnent qu'ils ne vont plus qu'une fois par semaine sur Facebook contrairement à «il y a encore deux ans, où il y allait quotidiennement». On sent un désintérêt pour Facebook chez les jeunes interviewés : «J'ai toujours un compte, mais plus personne ne poste quoi que ce soit.» Il y a une vraie différence entre les comportements des jeunes étudiants et ceux interviewés dans le cadre de cette étude. De même, Twitter n'est que très peu pratiqué, et par une petite minorité d'interviewés. Beaucoup n'ont jamais twitté et certains ont arrêté car ils trouvaient cela inintéressant.

Les jeunes ont en grande majorité un iPhone pour leur usage personnel. Ils sont souvent amers de ne pas avoir l'équivalent à titre professionnel. La plupart des jeunes interviewés préfèrent avoir deux téléphones portables, un pour le travail et l'autre à usage personnel. Ils préfèrent en grande majorité avoir deux portables pour séparer la vie pro de la vie perso.

Il est surprenant de noter que, même dans les entreprises numériques, on ne twitte pas forcément et on ne fait pas grand usage des réseaux sociaux. Les jeunes qui sont «tout le temps connectés» sont très rares parmi les gens que l'on a interviewés. D'autres reconnaissent «ne jamais avoir été très fan des réseaux sociaux», ont du mal à exposer leur vie personnelle sur les réseaux sociaux. Ils sont conscients que «rien ne s'efface» et donc font «attention».

La faible participation des jeunes aux réseaux sociaux d'entre-

prise (internes) nous a surpris. Les jeunes sont très critiques des réseaux sociaux, notamment chez Orange, Schneider Electric ou BNP Paribas. Ils se plaignent du trop-plein d'information, ne se retrouvent pas dans l'ergonomie et ne voient pas l'intérêt d'y consacrer du temps. Aucun des interviewés de BNP Paribas ne dit utiliser le réseau social de son entreprise. Les jeunes interviewés ne voient pas l'intérêt de leur réseau social d'entreprise interne, sauf pour se connecter au réseau des anciens des écoles (comme chez Accenture), à la communauté Yes chez BNP Paribas CIB ou pour les news internes chez SFR. Les réseaux informels de pairs (rencontres sportives ou festives) et les communautés de pratiques (partage d'expertise spécifique) constituent de bons terrains de jeu pour le travail collaboratif.

Un jeune disait : «Les réseaux sociaux n'ont pas une influence majeure sur notre manière de travailler, la suite Microsoft a plus d'importance.» Les jeunes interviewés passent de l'ordre de 70 à 95 % de leur temps de travail à communiquer via les mails et à travailler sur l'ordinateur. Le temps passé au téléphone est estimé de 5 à 30 %. Dans l'univers professionnel, les jeunes travaillent en grande majorité sur un PC et dans l'univers personnel, ils utilisent plutôt leur iPhone.

L'apprentissage de ces outils et les conditions du partage

Les jeunes disent avoir appris par eux-mêmes à se servir de ces outils en y passant du temps. Ils le font soit pour un usage personnel, soit parce qu'ils en ont besoin pour le travail. Le do-it by yourself est une caractéristique très commune à ce type d'apprentissage: «On apprend à se servir de ces outils par soi-même et on se fait aider des uns et des autres»; «dans mon domaine, celui du social media, de la gestion de projet, de la communication, on apprend par l'expérience, par soi-même»; «je me suis découvert des compétences (nouveau logiciel) que je suis en train de développer.»

Le reverse mentoring est une démarche pionnière en entreprise. Le principe consiste à sélectionner un certain nombre de jeunes volontaires dans l'entreprise pour former les seniors de l'entreprise à utiliser Facebook, Twitter, LinkedIn et à se servir de l'iPad et d'un tableau de veille. Parmi les entreprises interviewées, seul Cofely Service semble pratiquer cette forme d'apprentissage. Dans le cas de Cofely Services, les premiers seniors à avoir été formés étaient les membres du comité de direction.

C'est une démarche qui paraît intéressante aux yeux de personnes qui ne connaissent pas ces outils ainsi qu'à ceux qui y ont participé directement. Dans le cas de Cofely Services, ce qui compte aux yeux des jeunes est d'avoir pu former, pas seulement des seniors, mais les membres du Codir et d'avoir eux-mêmes contribué à la conception de la formation.

Pour beaucoup de jeunes, «la tendance générationnelle joue, mais pas de manière systématique: il y a des jeunes qui sont dépassés par ces outils et des seniors très compétents.» Globalement, le numérique est perçu comme favorisant la reconnaissance des jeunes générations, même s'il ne concerne pas uniquement les jeunes. «On parle du digital (...), c'est une belle ouverture dans l'entreprise et une manière de valoriser les jeunes, qu'ils s'engagent (...) dans l'entreprise.»

En grande majorité, les jeunes interviewés font confiance à leur entreprise pour garder leurs données personnelles confidentielles. Ils ne pensent pas que la nature des informations puisse leur nuire même si elles étaient utilisées contre eux. Surtout, ils ont l'habitude de laisser des traces sur les réseaux sociaux. La majeure partie des personnes ne se sont jamais posé la question, sauf de rares exceptions qui ont été sensibilisées au sujet des données personnelles (travaux de la CNIL, politique de l'entreprise, etc.). Quelques jeunes nuancent en exprimant le fait que certes, potentiellement, l'entreprise pourrait utiliser «leurs données, mais qu'ils n'ont pas le choix et lui font confiance».

La transparence est importante à leurs yeux et constitue une tendance vers laquelle les entreprises tendent à se rapprocher: «La tendance est à plus de transparence, moins d'opacité»; «clairement, c'est une tendance et une obligation». Tous n'ont pas compris véritablement le sens de notre question, ce qui a permis de faire ressortir que les jeunes ont globalement confiance dans leur entreprise et qu'ils sont très conscients des conditions nécessaires pour créer un climat de confiance.

Un jeune mentionne: «La personne qui a une information et ne la partage pas n'a rien compris. Il faut être transparent dans l'information et la faire circuler, en faire quelque chose et la transformer de manière bénéfique.» Un autre insiste: «La transparence, c'est le miroir de la confiance. Plus on est transparent, plus on se sent en confiance. C'est un facteur de motivation.» Pour d'autres, ce qui compte ce n'est pas tant que l'entreprise soit transparente avec tout le monde, mais «de ne pas cacher de choses aux gens»; «c'est la franchise qui compte pour moi. (Les choses changent ici) on est lassés de ne pas savoir.» Certains jeunes reprochent à leur entreprise de ne pas communiquer le bon message au bon moment: «Si l'on parle de transparence interne, c'est primordial. L'important est de communiquer le bon message au bon moment» ou d'être trop frileuse: «L'entreprise réagit comme une famille qui cacherait ses secrets alors que tout le monde sait.»

Ils considèrent tous qu'il est normal qu'une entreprise garde des informations confidentielles car «tout ne se dit pas». «La transparence n'empêche pas la confidentialité.» Elle ne doit pas se faire au détriment de la confidentialité, qu'elle touche les brevets, les RH, les clients ou la stratégie de l'entreprise. Enfin, le numérique peut jouer un rôle dans cette transparence car «il oblige à une transparence qui n'est pas forcément respectée et voulue en termes stratégiques».

Une autre manière de travailler ?

Tous les jeunes interviewés convergent sur le fait que le numérique permet avant tout d'aller vite et d'être plus réactif : «Cela va plus vite, il y a un côté instantané ; c'est une autre façon de fonctionner ; «le numérique est primordial, c'est un gain de temps énorme».

Avec le numérique «on est plus accessible, 24 h sur 24». L'apport majeur du numérique consiste également à pouvoir travailler à distance avec l'international et de gagner du temps en travaillant en continu : il permet de travailler chez soi et de travailler avec des équipes internationales.

Les outils numériques permettent des relations plus transversales. «Le numérique permet de gérer du transfert d'information avec de la transversalité, par contre, cela induit plus de transversalité au niveau relationnel.» On voit bien là encore le rôle de l'outil qui favorise, amplifie des comportements préexistants ou l'envie de faire différemment. Certains jeunes insistent sur le fait que leur entreprise est trop silotée pour laisser cours à une trop grande transversalité : «Théoriquement, ces outils favorisent la transversalité et la relation à la hiérarchie, mais pas chez nous car c'est très siloté et les hiérarchies contrôlent même les outils numériques.»

Les outils numériques favorisent le contrôle des flux informationnels. «Cela permet de faire du reporting plus facilement»; «oui, cela permet de documenter une réponse»; «oui clairement»; «oui, sur le flux d'information, la nature des opérations, qui a traité combien d'activités, qui est responsable et a eu l'initiative de l'activité»; «oui, très important pour nous car le dossier peut être revu un an ou deux après»; «cela donne plus de visibilité, mais ce n'est pas du contrôle»; «on peut être connecté sans vraiment bosser»; «plus tracé, donc je fais attention à ce que j'écris»; «il faut réfléchir à deux fois avant d'envoyer un mail. Il faut souvent se protéger.»

Pour la grande majorité, les outils numériques permettent de gagner du temps et d'être plus efficaces: «Ces outils permettent plus d'agilité et d'efficacité lorsque l'on sait bien les utiliser.» Par exemple, ils permettent de «faire gagner du temps de prendre un compte rendu en direct en réunion et de l'envoyer à la fin de la réunion».

Cependant, pour une minorité de l'ordre de 30 % des interviewés, ils peuvent être source d'inefficacité, voire de perte de temps «quand on ne sait pas les utiliser». Ils nécessitent une «plus grande rigueur et organisation» et «il faut arriver à trier et à rationaliser les mails».

Pour beaucoup, ces outils ne facilitent pas la concentration. Ils «pénalisent les gens qui ont du mal à faire du multitasking» et sont source de «parasitage»: «Je suis obligé de me déconnecter des outils pour me concentrer.»

Les jeunes interviewés précisent que l'efficacité peut également venir d'un outil «mal conçu», d'un outil qui nécessiterait une «double saisie».

Le numérique peut donc être «chronophage» et être inefficace s'il est mal utilisé.

Les avis sont très divisés quant au fait que les outils numériques permettent de lisser la dimension hiérarchique dans les échanges. Pour certains, les outils numériques ne réduisent pas la hiérarchie; pour d'autres, au contraire, ils permettent plus facilement d'échanger hors hiérarchie. Pour quelques-uns, plus rares, le numérique participe même à la déhiérarchisation car «par exemple, si on a une question à laquelle on ne sait pas répondre, on peut l'envoyer à des personnes hiérarchiques sans passer par son boss».

Les jeunes interviewés pensent globalement que le numérique facilite les relations hors hiérarchie car «le contact direct est plus difficile, il y a une barrière mentale». Le numérique réduit «la barrière hiérarchique», permet de «plus facilement apostropher des gens», «de faire tomber certaines barrières que l'on s'impose en voyant un gradé».

Mais globalement, le numérique ne remet pas en cause la hiérarchie et la nécessité de la respecter: «Non car je n'écrirai jamais au directeur sans passer par mon boss», «la hiérarchie est quand même bien présente». Encore une fois, les jeunes interviewés ont conscience que le numérique ouvre potentiellement de multiples portes, mais ils ne les poussent pas toujours.

Collaboration et efficacité collective à l'ère numérique

La grande majorité des interviewés confirment que le numérique facilite la collaboration, contribue, voire est même indispensable à l'efficacité collective. Pour eux, le numérique est « beaucoup plus collaboratif, il facilite le travail en équipe ». Par exemple, cela permet « d'enrichir un document numérique et d'y revenir ensuite ».

Certains jeunes expliquent que dans leurs entreprises, la prise de parole n'est pas toujours possible. Il est souvent plus facile de s'adresser aux collaborateurs via le virtuel. Les relations sont plus directes et ils ont moins le sentiment de déranger en envoyant un mail plutôt que d'aller frapper à la porte d'un bureau d'un collaborateur. La relation numérique peut grandement faciliter la relation vis-à-vis d'un supérieur hiérarchique. On peut s'autoriser d'envoyer un mail à un gradé plus facilement en respectant les codes et en copiant son n+1, plutôt que d'aller lui rendre visite. Dans certaines entreprises, aller voir une personne à son poste de travail peut même apparaître comme intrusif.

Les jeunes interviewés notent cependant que la collaboration est avant tout une question de culture d'entreprise et d'état d'esprit : « Les outils numériques permettent des relations de travail plus fluides, mais cela ne vient pas des outils, mais des comportements. » La collaboration est avant tout une question de culture d'entreprise : « S'il y a collaboration dans l'entreprise, l'outil va aider et contribuer. Après, c'est un état d'esprit. »

Pour eux, l'efficacité collective, c'est répondre à des objectifs, mais faire aussi en sorte de les partager et d'agir ensemble. Certains insistent plus sur l'efficacité, le fait « de délivrer quelque chose en temps et en heure », « d'accomplir des objectifs sans gâchis de ressources », « d'avoir rapidement des résultats ». La grande majorité insiste sur la dimension collective, à savoir que 1+1 fasse 3 et non pas 2, avec l'idée que pour faire 3, il faut faire preuve de dépassement : « On peut être le meilleur chef d'orchestre qui soit, mais si les personnes ne savent pas jouer, cela ne marche pas. Et les

personnes, c'est évident, doivent dépasser leur intérêt personnel. » Un autre interviewé met l'accent sur le fait que cela n'est pas facile de parvenir à être efficace collectivement : « Si je prends la métaphore du sport, il faut que la personne qui demande soit très précise dans sa demande et que la personne qui fait, fasse plus que ce qu'elle doit faire (...). C'est un dépassement si vous voulez. »

Enfin, l'efficacité collective nécessite un leader, quelqu'un qui fédère, qui rassemble. C'est aussi quelqu'un qui aide à se dépasser individuellement, qui active les ressorts de chacun, mais sait aussi faire travailler tout le monde ensemble. « Un leader, c'est quelqu'un qui nous fait avancer, qui nous aide, nous fait surmonter des obstacles » ; « un leader, c'est quelqu'un qui saura mener ses équipes avec justesse et faire grandir tout le monde. » Il y a donc l'idée qu'il sait à la fois être attentif aux personnes individuellement et organiser l'intelligence collective. C'est quelqu'un qui fait attention, qui sait écouter et est empathique. Les jeunes interviewés sont très incisifs dans le portrait qu'ils brossent du leader. Ceux qui ont des responsabilités managériales essaient aussi de s'appliquer à eux-mêmes ce qui importe à leurs yeux.

Les limites et risques afférents à l'usage des outils numériques

La surcharge informationnelle nous apparaît comme un des risques majeurs. Beaucoup insistent sur le fait qu'ils sont noyés par l'information : « Le vrai risque de perdre du temps et d'être inefficace vient du fait qu'on est noyé par l'info ; si on ne sait pas où chercher, on peut perdre beaucoup de temps à trier. » Certains jeunes ont attiré notre attention sur le fait que même avec leur peu d'ancienneté, ils remarquaient que le flux d'information ne faisait qu'augmenter et impactait la gestion à venir de la masse toujours plus grande d'information : « Quand j'ai commencé à travailler, on était moins pollués ». Ils se plaignent du multitasking et du manque d'attention qu'il engendre. Un jeune interviewé nous a dit : « Les cadres passent leur temps en réunion pendant lesquelles ils font autre chose (répondent à leurs mails par exemple). » Enfin, ils se plaignent du fait que le numérique est « omniprésent, parfois trop » : « Je suis toujours sur ordinateur. »

La surcharge informationnelle rejoint également le sentiment de surcharge de travail. Certains interviewés nous disent avoir tendance « à en faire trop ». Certains jeunes reconnaissent qu'ils prennent moins le temps d'aller en profondeur : « On a de moins en moins de temps pour faire les choses. »

Plus inquiétant, nous avons repéré des signes de burn-out chez certains jeunes. « J'ai tendance à bosser un peu trop car je n'ai pas vraiment d'équilibre de vie. » « Je suis globalement heureux, mais fatigué par la charge de travail ; j'arrive à 7 heures le matin et je repars à 19 h le soir. »

L'arrivée d'un enfant ou tout simplement le stress ont conduit certains à reconnaître qu'ils sont épuisés ou qu'ils n'arrivent pas à décrocher : « J'ai compris ce que voulait dire être fatiguée » ; « j'y pense tout le temps (au travail), même le soir ». C'est particulièrement visible dans les fonctions RH et Finance.

Pour certains, l'inefficacité vient plutôt « des processus qui sont lourds et très hiérarchiques ». Elle n'est pas propre au numérique,

mais à la culture d'entreprise. Le numérique amplifie les excès. Il ne peut alléger et libérer un système de ses carcans : « Ce n'est pas tous les jours facile car on est dans une structure pyramidale avec un management par le haut » ; « j'ai du mal à exécuter quelque chose qui va à l'encontre de ce que je pense être bien pour l'entreprise » ; « dans les grandes boîtes, on se heurte à la complexité, on apprend presque l'immobilité. »

D'autres s'alarment du fait que le numérique a tendance à trop souvent remplacer le présentiel : « Parfois, on gagnerait à se rencontrer plutôt qu'à échanger par mail sans se comprendre » ; or il n'est pas toujours bon ton de « rendre visite aux personnes, même à son étage ». Certains jeunes se plaignent du fait que « le travail à distance enlève de la qualité relationnelle et de la profondeur aux échanges ». Pour certains, « l'informatique coupe les relations ».

De rares cas relèvent que la tendance est à la recherche d'automatisation : « D'une manière plus en plus prépondérante dans mon secteur d'activité (efficacité énergétique), on cherche à automatiser nos installations, et donc le pilotage à distance et par interface numérique. »

Enfin, les relations numériques ne sont pas adaptées à la résolution de problème, par exemple lorsque « la personne ne répond pas à vos mails » ou qu'il y a « des incidents ».

Un changement de paradigme culturel ?

Les représentations portées par les jeunes travaillant dans les grands groupes nous sont apparues globalement très conventionnelles. La majorité des jeunes interviewés cherche à se fondre dans la masse, à ne pas faire de vagues, à « exécuter sans trop poser de questions », bref à entrer dans ce qu'ils perçoivent comme un moule. Un jeune s'exprime ainsi : « Les jeunes qui entrent dans le moule progressent car ils sont political correct. » La dimension politique est probablement celle qui les a le plus interpellés à leur arrivée dans la grande entreprise. On est loin des change makers interviewés dans le cadre de notre recherche « Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique ». Même si cela ne faisait pas l'objet de notre étude, il est fort probable que nous trouverions une différence de nature de motivation à ce niveau entre les jeunes travaillant dans les grands groupes et ceux des start-ups, de l'entrepreneuriat social et solidaire, des SCOP et mouvements associatifs.

Les jeunes de moins de 30 ans cherchent avant tout à s'intégrer dans l'entreprise. Venant généralement d'obtenir leur CDI après un relativement long cheminement (apprentissage, intérim, stage ou CDD avant d'avoir obtenu un CDI), ils sont reconnaissants que l'entreprise ait pu leur proposer un CDI. A leurs yeux, c'est une marque de confiance. Bien que se disant relativement heureux au travail, ils sont assez critiques à l'égard de leur univers professionnel qu'ils trouvent souvent trop politique et lourd en termes de processus. Ils ne voient pas dans les outils numériques une échappatoire ni un palliatif à cela.

Les jeunes qui cherchent à transformer l'entreprise, à la faire évoluer sont plus rares : « J'ai le sentiment que je peux faire évoluer l'entreprise, et si je ne l'ai plus, je change » ; « je travaille à la transformation stratégique de l'entreprise via le programme Information Technology. » Ils ont besoin de sentir qu'ils ont une influence dans l'entreprise qui irradie bien au-delà de leurs équipes respectives. « Réputation et influence vont de pair. »

« Dans mon poste précédent, je m'éclatais, j'avais de la visibilité, je reportais au codir, j'étais responsable du projet dans sa globalité, j'étais moteur. Aujourd'hui (à mon nouveau poste, je ne m'éclate plus), on me demande de faire les choses, j'aide à faire. »

Ils sont dans cette disposition d'esprit lorsqu'ils sentent qu'on leur a confié une mission et que la demande vient du top management, qu'elle est portée par quelqu'un perçu comme légitime. Ils doivent se sentir autorisés à se libérer et à innover. Le n+1 est souvent représenté comme un contrôlant, un manager de proximité, pas forcément comme celui qui inspire et auprès de qui la reconnaissance suffit.

L'entreprise idéale pour un jeune est décrite comme un lieu d'expression, où l'on peut s'exposer tout en apprenant. Les jeunes rêvent d'une entreprise qui leur permette de s'épanouir. Ils se retrouvent en très grande majorité dans le nouveau paradigme d'émancipation. L'épanouissement avec le sentiment de progresser, d'évoluer ; l'envie de donner beaucoup, mais également d'avoir du plaisir à apprendre. « Je me réalise, ce que je fais correspond à ce que je veux faire dans ma vie » ; « l'entreprise (dans laquelle je travaille) m'apporte la dynamique intellectuelle dont j'ai besoin. J'ai des challenges, j'apprends beaucoup, j'ai l'impression d'évoluer » ; « ce qui est encore plus important, c'est l'épanouissement personnel, mon besoin d'accomplissement » ; « l'épanouissement est capital, primordial. »

Ils sont beaucoup moins nombreux à se retrouver dans le paradigme d'interdépendance, d'avoir besoin de mettre à profit leur autonomie au service d'un projet plus grand que le fait de faire gagner de l'argent à leur entreprise, un projet éthique ou sociétal. Ils sont plus rares à se retrouver dans une dynamique altruiste, empathique, à être prêts à donner, de manière inconditionnelle, sans attendre forcément une reconnaissance directe de l'entreprise. Là encore, ils s'accordent à penser que cela relève moins de l'effet d'âge que de l'état d'esprit des personnes.

La GenY au service de la transformation de l'entreprise ?

En conclusion, cette étude confirme le fait que le facteur âge ou générationnel n'explique pas tout et ne suffit pas à caractériser d'un bloc les jeunes de la GenY. La phrase «Le numérique n'est pas une question d'âge, mais d'envie» résume bien l'état d'esprit des interviewés. Elle rejoint en cela les conclusions d'autres travaux menés par les chercheurs de la Chaire Digital Natives.

Il ressort globalement que les jeunes de moins de 30 ans banalisent l'usage du numérique. Les outils facilitent le travail à distance, la rapidité, le partage d'information, la transversalité et fluidifient la collaboration. Mais le numérique amplifie aussi les excès. Plus inquiétants, des signes de surcharge informationnelle sont visibles, même auprès de cette population.

La majorité des jeunes cherchent avant tout à s'intégrer et ne se perçoivent pas comme des agents de la transformation numérique des entreprises. Ils cherchent à être politiquement correct et à s'adapter à ce qu'ils perçoivent comme étant la norme et la règle au sein de leur entreprise.

Plus rares sont ceux qui se sentent portés par une mission, celle de contribuer à la transformation digitale de l'entreprise. S'ils le font, c'est parce qu'ils ont clairement été mandatés pour cela : «J'aspire au renouveau, que l'on évolue et que l'on modernise la boutique»; «cet esprit de change makers, c'est une question de mentalité. Il y a des jeunes qui ne fonctionnent pas comme cela.»

Les conditions de travail sont déterminantes dans le bien-être des jeunes au travail. Ceci n'est pas nouveau. Ce qui l'est plus, c'est leur aspiration à s'émanciper et à s'épanouir. Le changement de paradigme est visible. Ils attendent de l'entreprise qu'elle soit un bon terrain de jeu et d'expression pour se réaliser. Il y a des cultures d'entreprise plus permissives que d'autres, qui favorisent ces terrains.

Remerciements

Cette étude est née du constat que si les digital natives ont fait l'objet de nombreuses études marketing, peu d'études scientifiques ont été menées dans l'entreprise. Nous nous sommes intéressés ici à la Génération Y entre 24 et 30 ans, avec un zoom plus particulier sur les 28-30 ans. Nous souhaitons mieux comprendre les jeunes très diplômés (bac +5 des grandes écoles ou cursus universitaires) qui ont déjà une petite expérience professionnelle et un début de responsabilité ou d'encadrement. Nous avons circonscrit notre étude aux entreprises de grande taille, à une diversité de secteur (numérique, industriel et de service), à toutes les activités et fonctions dans l'entreprise (RH, R&D, finance, audit, informatique, commercial, marketing, communication, exploitation, technique etc). Tous les jeunes interviewés travaillaient en France et étaient francophones.

Je souhaite remercier Benoit Meyronin de la Chaire Digital Natives de Grenoble Ecole de Management, de Véronique Deborde de la Fondation Télécom et de Francis Jutand du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines Télécom qui ont tout de suite perçu l'intérêt d'une telle étude et l'ont financé.

Je remercie également ceux qui ont accompagné la rédaction du questionnaire et l'analyse : Francis Jutand et Marion Liewig de l'Institut Mines Télécom, Audrey Loridan Baudrier de la Fondation Télécom, Renaud Cornuemieux et Caroline Cuny de Grenoble Ecole de Management, Anca Bobo d'Orange Labs avec qui nous avons eu l'idée de cette étude et mon frère Boris Dartiguepeyrou, jeune ingénieur de 30 ans diplômé des Arts et Métiers, salarié de Procter & Gamble qui a titre bénévole, a bien voulu servir de test pour le questionnaire.

Enfin, je remercie les premières entreprises qui ont accepté de participer à l'étude en mettant à contribution leurs salariés à savoir Google, SFR et Cofely Services puis toutes celles qui se sont ralliées à l'étude : PSA, Schneider Electric, Orange, Accenture, BNP Paribas.

Et bien sur, tous les jeunes qui ont donné de leur temps, souvent en plus de leur mission, pour contribuer à mieux éclairer leurs aspirations et leurs pratiques au travail. Je crois que la plupart avaient dans l'espoir de mieux se faire comprendre et apprécier par leur direction.

Carine Dartiguepeyrou, prospectiviste, docteur en sciences politiques, est membre du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines Télécom et responsable du programme de prospective de la Fondation Télécom. Elle est également membre du comité d'experts de la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble Ecole de Management. Elle coordonne les Cahiers de prospective de l'Institut Mines Télécom et a contribué, à ce titre, au Cahier « Les générations et la transformation numérique de l'entreprise » (en ligne sur le site) ainsi qu'à l'ouvrage sous la direction de Benoit Meyronin, La GenY, le manager et l'entreprise (PUG, 2015).



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION



12, rue Pierre Sémard - BP 127
38003 Grenoble Cedex 01 - France
+33 (4) 76 70 60 60
info@grenoble-em.com
grenoble-em.com

