

Management : les **jeunes** sont au RDV !

→ Etude européenne & témoignages





Édito

« Les jeunes n'ont plus envie de manager »... Vraiment ?

Régulièrement, médias RH et consultants le déclarent : les jeunes n'auraient plus envie de devenir managers.

Or, comme le manager reste un relais crucial - en termes d'animation des équipes, de partage de l'information ou d'incarnation du cadre de responsabilités - cette désaffection ferait courir un risque réel au fonctionnement des organisations.

Nous avons donc eu envie, chez PerformanSe, d'explorer la réalité de cette affirmation.

Nous avons ainsi croisé des témoignages - professionnels des RH, experts universitaires, coachs... - mais, surtout, nous avons interrogé en direct des

acteurs directement impliqués : près de 2750 salariés ont ainsi répondu à un questionnaire en ligne concernant leur vision et leurs représentations du management.

Je vous laisse découvrir ces résultats et les commentaires associés.

La vérité n'est peut-être pas celle qu'on croit, et les raccourcis - en communication comme ailleurs - ne sont pas toujours les chemins les plus sûrs...

Bonne lecture,



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général,
PerformanSe

Que retrouvons-nous dans ce **livre blanc** ?

01

Etude : Âge et management - Les jeunes ne sont pas ceux que vous croyez !
P°05

02

Etude : Que racontent les datas psychométriques ?
P°09

03

Interview : Tendanciellement, l'envie de devenir manager baisse...
Avec Michel Barabel - Sciences Po
P°13

04

Interview : Attention ! Les hypothèses générationnelles ne résistent pas à l'épreuve des faits ! Avec Karim Mignonac - Université Toulouse Capitole
P°15

05

Témoignage : Apprendre à collaborer entre générations différentes.
Avec Elodie Rayssac - Groupe Emil Frey
P°19

06

Témoignage : La relation au travail évolue... quel que soit l'âge.
Avec Jérôme Leparoux - Daher
P°21

07

Interview : Les paradoxes du manager moderne.
Avec Jean-François Thiriet
P°23

08

Conclusion : Les jeunes sont au RDV !
P°25



58%

des 20-30 ans

ont envie d'avoir un rôle de manager.



Âge et management

Les jeunes ne sont pas ceux que vous croyez !

Les médias et les consultants nous disent que « les jeunes d'aujourd'hui » n'auraient pas, n'auraient plus envie de manager. Mais qu'en est-il vraiment ?

Des études spécifiques sembleraient le confirmer, mais elles n'offrent, en général, aucune base de comparaison, ni avec les autres classes d'âge, ni avec les mêmes classes d'âge à d'autres périodes. En conséquence, nous ne savons pas s'il s'agit d'un phénomène de notre époque ou d'une certaine normalité au cours du temps et de l'avancée en âge.

Pour en avoir le cœur net, nous avons donc réalisé à l'échelle européenne, une étude concernant la relation au management et la vision du rôle de manager, et nous avons veillé à analyser clairement les résultats selon l'âge des 2750 répondants.

Nous vous en présentons ici les principaux résultats, en nous concentrant sur les données françaises essentiellement.

→ Enseignement n°1 : Si, les jeunes ont une vision positive du management !

Contrairement à une idée largement reçue, les jeunes interrogés ont une vision positive du rôle de manager. Parmi les quatre classes d'âge étudiées (voir méthodologie page 9), et à l'échelle européenne, ce sont même les 20-30 ans qui en ont la vision la plus positive.

A la question la plus impliquante : « Avez-vous envie d'avoir un rôle de manager ? », les 20-30 ans - en majorité - ont en effet répondu oui à 58%.

Progresser, manager une équipe, demeure un futur potentiellement désirable pour de jeunes collaborateurs. Et les jeunes ont de leurs managers une vision plutôt positive également.... **Cette donnée est clé quand on sait que le manager joue un rôle sur l'engagement des collaborateurs.**

→ Enseignement n°2 : Les plus réticents face à la fonction sont au contraire les plus âgés.

Quand on analyse attentivement les résultats, on s'aperçoit ainsi que l'attraction pour la fonction... baisse avec l'âge en réalité.

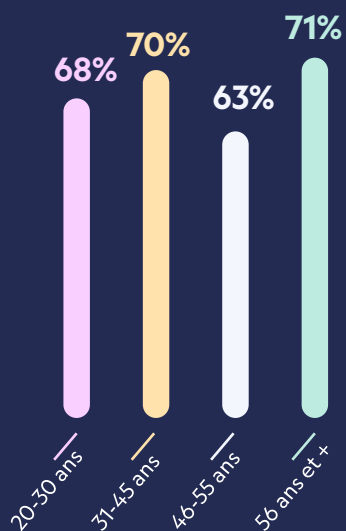
A la question « *Avez-vous envie d'avoir un rôle de manager ?* » :

- Les 31-45 ans ont répondu oui à 50% (contre 58% pour les plus jeunes).
- Les 48-55 ans ont répondu oui à 49%.
- Les plus de 56 ans ont répondu oui à 46% seulement.

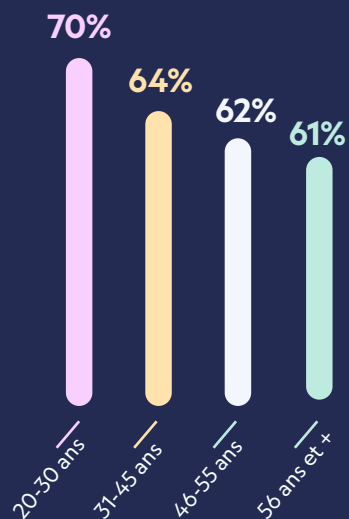
L'expérience des contraintes et des difficultés inhérentes à la fonction explique certainement ce résultat. Celui-ci interroge forcément le construit des croyances du manager sur son impact réel sur les performances et ce qui l'en retire comme bénéfice.

Avez-vous une image **positive** du rôle du manager ?

En France :

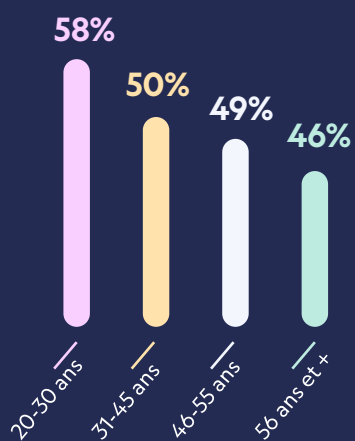


En Europe :

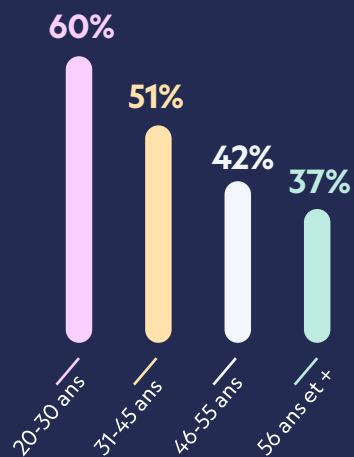


Avez-vous **envie** d'avoir un rôle de Manager ?

En France :



En Europe :



→ **Enseignement n°3 : La vision du rôle de manager reste globalement centrée sur les items classiques, mais avec une forte orientation sur les dimensions d'animation d'équipe.**

A la question des contenus les plus importants de la fonction de manager, on obtient les réponses suivantes, par ordre d'importance décroissante :

- #1. Stimuler la cohésion et le bien-être dans son équipe (4,34/5)
- #2. Inspirer et entraîner l'équipe dans l'atteinte de l'objectif (4,2/5)
- #3. Soutenir l'activité du quotidien de ses équipes (4,17/5)
- #4. Planifier et organiser les activités (4,13/5)
- #5. Développer les compétences et l'employabilité de ses collaborateurs (4,09/5)
- #6. Posséder des connaissances techniques approfondies pour guider son équipe (4,09/5)
- #7. Porter l'ambition de l'organisation sa culture et ses valeurs (3,97/5)
- #8. Impulser des pratiques durables dans les stratégies d'entreprise (3,81/5)

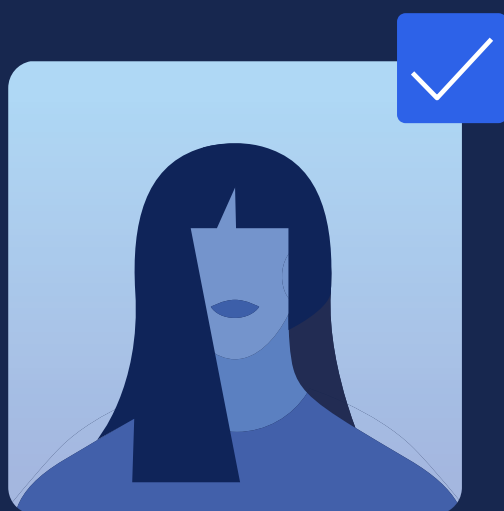
Les dimensions « sociales » d'animation et de soutien aux équipes ont clairement pris le pas – dans la représentation collective – sur les dimensions historiques de pilotage de l'activité, comme de développement d'une expertise propre.

Les jeunes, et c'est la bonne nouvelle, envisagent positivement de jouer un rôle de manager et pensent être principalement attendus sur leur influence, sur la motivation et l'engagement des personnes.

Elles relèguent également en dernières positions les dimensions plus sociétales, de portage de la culture d'entreprise ou de développement de pratiques plus durables...

Il paraît clair que ces dimensions sont à distance de leur quotidien et enjeux.

Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'adhésion ni qu'il y a un désintérêt pour le sujet. Cependant, leur représentation des attentes semble limitée à une vision opérationnelle. Finalement, ce qui se joue pour eux et leur équipe se situe à l'endroit même où ils ont le sentiment d'avoir prise. Ce qui se joue au-delà peut apparaître plus lointain.



82%



Première place du classement

des 20 - 30 ans

attendent d'un manager qu'il stimule la cohésion et le bien-être dans son équipe.

66%



Dernière place du classement

des 20 - 30 ans

attendent d'un manager qu'il porte l'ambition de l'organisation, sa culture, ses valeurs.

→ **Enseignement n°4 : La vision du rôle de manager ne semble pas influencée par l'âge du répondant.**

Le classement des différents items est globalement comparable, quelles que soient les classes d'âge.

Les réponses témoignent ainsi d'une vision collective très cohérente de la fonction. Il s'agit d'un cadre commun, structurant la compréhension des codes du management. Ce degré de similitude des visions crée des habitudes et certainement une norme, voire une culture commune qui peut être difficile à renouveler.

→ **Enseignement n°5 : En termes de représentation des fonctions de management, comme d'attraction pour le métier de manager, le genre n'est en rien déterminant.**

Nous ne constatons aucun écart significatif entre les réponses des femmes et les réponses des hommes à ce questionnaire.

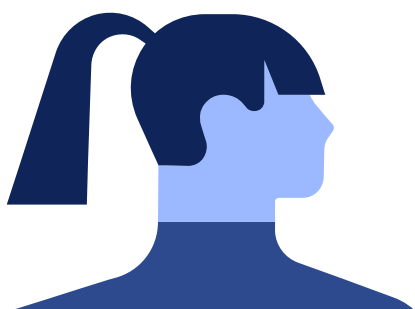
Comme si l'étude témoignait de la réalité d'une forme de parité dans les représentations.

Cependant, lorsque l'on croise les données avec l'âge en plus, il y a une tendance chez les jeunes femmes à être moins enclines à souhaiter un rôle de manager que les jeunes hommes. Cette tendance s'atténue à mesure que l'âge avance.

→ **Enseignement n°6 : A l'échelle européenne (tous pays de l'étude confondus et en tenant compte de l'âge) on observe les mêmes tendances.**

Sans entrer ici dans les détails de la comparaison par pays, croisés avec la variable de l'âge, les écarts sont faibles (et non significatif pour de nombreuses questions), ce qui indique des résultats très comparables.

Les résultats de l'étude témoigneraient ainsi d'une homogénéité grandissante des fonctionnements collectifs en Europe (logiques d'organisation des entreprises, attentes des collaborateurs, etc.).



49%

des femmes entre 20 et 30 ans ont envie d'avoir un rôle de manager.

VS

67%

des hommes entre 20 - 30 ans ont envie d'avoir un rôle de manager.

Méthodologie de l'enquête PerformanSe

Au premier trimestre 2024, un questionnaire auto-administré en ligne a été proposé à des actifs de six nationalités différentes en Europe : Française, Espagnole, Italienne, Belge, Anglaise, Allemande.

Nous avons veillé à l'équilibre des genres, mais aussi des différentes classes d'âge, selon 4 catégories : 20-30 ans, 31-45 ans, 46-55 ans, 56 ans et plus.

Au total, nous avons pu obtenir les réponses d'un échantillon significatif de 2 752 répondants actifs, dont environ 25 % étaient en position de managers.

Le questionnaire en ligne intégrait notamment des questions concernant l'appétence pour le rôle de manager et des questions concernant les représentations autour du rôle de manager.

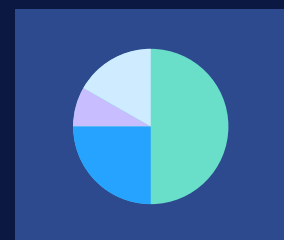
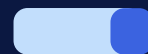
Que racontent les **datas psychométriques** ?

Il nous semblait utile d'aller au-delà du sondage en réalisant une extraction de données des résultats aux tests psychométriques. Que disent les données sur le rapport au management, selon la classe d'âge des managers ?

Une fouille de données a été réalisée sur une base de 2142 managers, en France, répartis en 4 classes d'âge : 20-30 ans, 31-45 ans, 46-55 ans et 56 ans et plus. Les données traitées sont issues des réponses à un questionnaire évaluant les motivations, les compétences managériales et les croyances sur la relation au travail (ex. la contribution organisationnelle, le sentiment d'auto-efficacité).

L'enjeu de cette fouille de données est d'apporter un éclairage complémentaire à l'étude précédemment exposée.

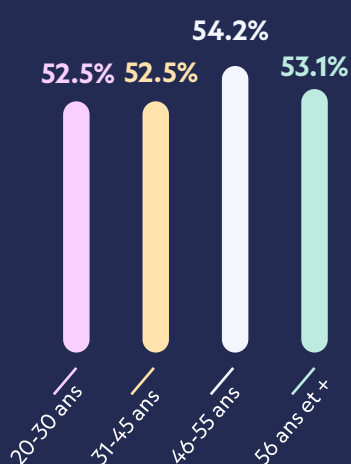
La motivation à jouer un rôle d'influence directe sur les personnes et les activités est-elle significative et est-elle comparable selon l'âge ? Les ressources sont-elles allouées de la même façon selon l'âge ? Le sentiment d'être à la hauteur de ce rôle est-il un privilège de l'âge ? Quelles compétences managériales sont les plus soutenues ?



Quelques éléments de réponse :

→ Motivations

La motivation de responsabilité (la recherche d'une position de leader, d'influence directe sur la conduite des activités et des personnes) anime tous les managers, quel que soit l'âge.



Qu'est-ce qui distingue les classes d'âge au-delà de la quête de responsabilité ?

52.4%

des 20 - 30 ans
cherchent l'apprentissage pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

55%

des plus de 31 ans sont motivés par des objectifs reposant sur des enjeux forts et ambitieux, dans une approche très collective.

VS

52.3%

des 20 - 30 ans
ont un besoin de diversité forte dans les activités afin de ne pas être limités à une seule tâche.

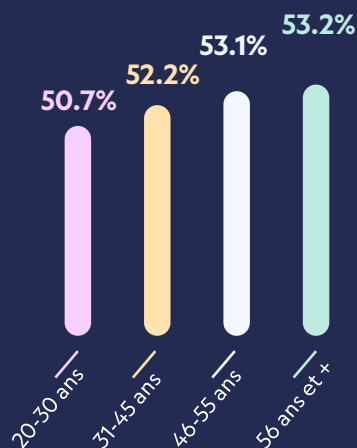
Pour **53%**

des plus de 31 ans, le soutien et l'entraide doivent être au cœur de leurs activités et de leur quotidien.

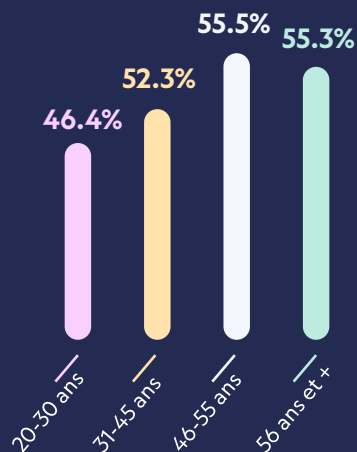
→ Compétences

Sur le modèle prédictif de 9 compétences managériales de notre outil Manage-R, 2 compétences sont significativement dépendantes de l'âge :

01. Développer ses collaborateurs



02. Accompagner le changement



Les qualités, ressources et dispositions des plus jeunes managers sont moins élevées que celles de leurs aînés pour développer les collaborateurs et accompagner le changement. Ces deux compétences prenant racine dans la relation à l'autre, **les 20-30 ans seront sans doute plus en effort pour nouer une relation de confiance.**

→ Les croyances sur la relation au travail

Il n'y a pas de différence entre les classes d'âge sur :

#1. la contribution organisationnelle, c'est-à-dire la façon dont un individu se représente ses contributions dans l'organisation. 61% des individus, tous âges confondus, pensent, qu'en tant que manager, il est naturel de dépasser les contours de son poste afin d'intégrer les enjeux stratégiques de l'organisation.

#2. le sentiment d'auto-efficacité, c'est-à-dire le degré de confiance que les individus ont en leurs compétences pour atteindre leurs objectifs. 57% des managers, tous âges confondus, ont le sentiment d'être armés pour tenir un rôle de leader.



57%

des managers, tous âges confondus, **ont le sentiment d'être armés pour tenir un rôle de leader.**

Conclusion

de la fouille de données

La motivation à jouer un rôle dans l'organisation ne varie pas avec l'âge !

Celle-ci est soutenue par des motivations et des compétences différentes qui laissent à penser que le leadership s'exprime de manière différente selon l'âge : recherche de légitimité pour les moins de 30 ans et soutien à l'ambition et aux autres pour les plus de 31 ans.

Par ailleurs, il n'y a pas de différence entre les classes d'âges concernant leur relation au travail. Les données montrent que malgré des motivations et des dispositions différentes, les managers de tous âges partagent une vision similaire de leur rôle et une confiance comparable en leurs capacités.



61%

des managers, tous âges confondus, pensent **qu'il est naturel de dépasser les contours de son poste** afin d'intégrer les enjeux stratégiques de l'organisation.

Tendanciellement, l'envie de devenir manager baisse...

Michel Barabel est Professeur affilié à Sciences Po et directeur des publications du Lab RH. Co-rédacteur en chef du MagRH, il est également l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages, notamment de management. Nous avons donc sollicité son regard avisé sur les résultats de notre étude.



Les résultats de l'étude PerformanSe vous ont-ils surpris ?

Pas vraiment... On sait que – depuis les années 70 – la motivation pour devenir manager, ce que nous appelons « motivation to lead », est en baisse à peu près constante, sans que ce soit d'ailleurs une affaire de générations. Mais on sait aussi que l'envie de diriger, d'animer, d'être au centre d'un groupe, le plaisir à se comporter comme un leader reste une dimension importante pour une fraction significative des populations étudiées... Les deux sont donc vrais en même temps.

En quoi consiste ce que vous appelez « motivation to lead » ?

Elle est faite pour nous de trois dimensions (voir aussi encadré page 14) :

- Une dimension affective : je deviens manager parce que j'y prends plaisir, que j'aime cette relation au groupe, aux autres...
 - Une dimension performative : je deviens manager parce que j'y vois mon intérêt, en termes de salaire, d'avantages, d'employabilité supérieure, de statut, de prestige...
 - Une dimension morale : j'accepte la responsabilité parce que je le dois à l'entreprise qui a beaucoup investi sur moi, je me dois de rendre ce que j'ai reçu, etc.
- Or, si la première dimension reste

globalement stable, car très liée à des questions de personnalité, pas de contexte, les deux autres sont clairement en recul. La première parce que le ratio coûts / bénéfices des fonctions de management s'est incontestablement dégradé. La seconde parce que le sentiment de devoir quelque chose à l'organisation qui m'emploie est aussi beaucoup moins dans l'air du temps. Si je suis l'entrepreneur de ma propre carrière dans un monde mouvant où mon licenciement est possible à chaque instant, dois-je encore quelque chose à mon employeur ? Et là non plus ce n'est pas une affaire de générations au travail...

Globalement, les fonctions de management feraient ainsi moins rêver ?

Oui, bien sûr. Parce qu'elles n'apportent plus les bénéfices qu'elles ont pu produire auparavant. Quand vous pouviez – dans une fonction valorisée – disposer à la fois d'une autorité, d'un prestige et d'avantages (assistante, voiture de fonction, bureau fermé, accès au pouvoir...), le job était plus attractif que quand il s'agit avant tout d'animer des équipes à distance et de les « faire grandir » dans une organisation qui se veut flat. Et c'est d'autant plus vrai que les questions d'équilibre vie pro / vie perso ont aussi beaucoup progressé. Si je veux quitter le bureau tôt, sans charge mentale inutile, pour garder du temps pour moi et mieux

m'occuper de ma famille, de mes passions ou de mon association, devenir manager n'est sans doute pas la meilleure idée...

Devenir manager ne serait donc plus tendance ?

Si vous prenez des étudiants de grandes écoles type HEC, X ou Sciences Po, le modèle des années 80 - très orienté vers la direction de grandes organisations - a été pour eux largement remplacé par un modèle beaucoup plus entrepreneurial, de patrons de start-ups, sinon d'ONG sociétales ou environnementales. Et dans ces nouveaux modèles, la dimension de management n'est pas vécue comme essentielle. Musk ou Zuckerberg ne sont d'ailleurs pas particulièrement connus pour leurs qualités de managers...

Pourquoi les jeunes semblent-ils alors malgré tout appétents au management dans notre étude ?

Sans doute parce que, justement, ils ont moins d'expérience... et plus d'illusions ! C'est plus facile de fantasmer la fonction quand on ne l'exerce pas encore, que quand on en connaît le prix, la fatigue, les limites. Mais aussi, plus positivement cette fois, parce que les plus jeunes se sentent aussi sans doute plus affines avec les nouveaux modes de management proposés en entreprise. Pour des quadras ou des quinquas, être un « manager coach » dans un cadre horizontal face à des jeunes turbulents qui vont d'emblée contester leur légitimité ne fait pas envie. Pour des jeunes, en revanche, ces modes de management sont plus naturels, donc aussi plus attractifs...



Michel Barabel
Professeur affilié à
Sciences Po

Focus sur la « Motivation à Diriger »

(MAD, en anglais « motivation to lead »)

La « Motivation à Diriger » est un concept scientifique, développé par Kim-Yin Chan et Fritz Drasgow, au début des années 2000.

Elle est définie (Chan et Drasgow, 2001) comme un construit de différences individuelles qui affecte la décision d'un leader ou d'un futur leader :

- de se former à ces fonctions,
- d'assumer des rôles et des responsabilités en leadership,
- de fournir des efforts intenses pour diriger,
- et de persévérer en tant que leader.

La MAD signifie que l'individu est prêt à assumer les responsabilités et les risques inhérents au fait d'être un leader.

La MAD constitue un attribut dynamique, qui peut changer en fonction des expériences associées à la progression de carrière professionnelle.

On distingue schématiquement trois types de MAD :

- Une MAD d'identité affective (Affective Identity) : pour un individu qui aime être un leader et se considère comme un leader naturel.
- Une MAD socio-normative (Social Normative) : pour un individu qui assume un rôle de leadership par sentiment de devoir social ou d'obligation envers l'organisation.
- Une MAD non calculatrice (Non calculative) : pour une personne qui assume un rôle de leadership par volonté générale de diriger sans peser les avantages personnels ou les coûts possibles du leadership / une MAD calculatrice (liée à une motivation extrinsèque) : pour une personne qui voit et mesure les avantages de la fonction.

Attention ! Les hypothèses générationnelles ne résistent pas à l'épreuve des faits.

Karim Mignonac est Professeur des Universités, spécialisé dans le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines, à Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole. Il en a dirigé l'École doctorale, puis le laboratoire de recherche (TSM-Research, UMR CNRS).

Ses recherches, publiées dans diverses revues internationales, portent notamment sur la compréhension des attitudes et des comportements au travail. Nous lui avons donc naturellement demandé d'éclairer pour nous les résultats de l'étude PerformanSe.



Que reprenez-vous des résultats de l'étude PerformanSe ?

J'en retiens deux idées majeures, en première intention :

- Les « jeunes » n'auraient pas moins envie de devenir manager, ils en auraient même davantage envie que leurs aînés. Contrairement à une idée largement véhiculée actuellement...
- Cette envie semble cependant s'éroder à mesure que l'âge avance...

Ces résultats vous ont-ils étonné ?

Pas du tout ! Ils sont parfaitement cohérents avec les travaux académiques les plus rigoureux et récents qui disent que les hypothèses générationnelles sont largement infondées lorsqu'il s'agit d'expliquer les différences en termes de préférences au travail (voir encadré), et témoignent aussi de l'importance des âges de la vie dans la relation au travail. Et ça semble logique :

- Les jeunes restent naturellement appétents à des fonctions toujours valorisantes, sources de statut, de prestige et d'argent.
- Les postes de managers, en même temps, sont moins valorisés qu'ils ne l'ont été, plus difficiles à exercer. Dans un contexte global de recul – depuis le début des années 80 – de la place du travail dans la société...

Ils contredisent pourtant tout un discours ambiant selon lequel les jeunes générations ne voudraient plus manager, contrairement à leurs aînés ?

Tout à fait. Mais ce discours - largement intuitif – repose pour l'essentiel sur une hypothèse générationnelle... dont nous savons scientifiquement qu'elle ne résiste pas à l'épreuve des faits. Et les études qui traitent seulement des jeunes générations oublient trop souvent de comparer leurs résultats avec ceux qu'elles auraient pu obtenir sur les générations précédentes...

Qu'est-ce qui expliquerait alors la désaffection relative des plus âgés ?

De façon générale, toutes générations confondues, la place du travail dans la vie se renforce jusqu'à 40 ans environ, pour décroître progressivement ensuite. Dans un contexte global de recul de la place et de l'importance du travail... pour tous !

Comment expliquer sinon cette méfiance croissante pour le management ?

Les fonctions de managers intermédiaires n'ont sans doute jamais été aussi difficiles à endosser. On leur en demande toujours beaucoup, sur beaucoup de plans (y compris en termes de qualité de vie au travail désormais), dans une relation à l'organisation devenue très ambivalente. Beaucoup d'organisations en effet prônent aujourd'hui l'agilité, considèrent souvent les cadres intermédiaires comme une charge et tendent à privilégier des hiérarchies organisationnelles plus plates. Tandis que les progrès des technologies de l'information ont favorisé en même temps l'idée que la communication et le suivi des salariés pouvaient se faire de manière plus simple, plus directe et à moindre coût. La légitimité de la fonction a donc été largement battue en brèche...

La légitimité de la fonction vous semble aujourd'hui contestée ?

Non seulement les positions de managers sont moins légitimes en effet dans des organisations qu'on veut délibérément plus horizontales, mais l'expertise sur laquelle elle reposait très souvent est elle aussi contestée, notamment par ceux qui sont « managés »... Tout le monde aujourd'hui a facilement un avis sur tout ! Tout le monde accède aujourd'hui à de l'information, peut se fabriquer une opinion, l'exprimer, avoir le sentiment de savoir tout autant, voire davantage.

On peut comprendre ainsi que les plus expérimentés – qui mesurent ces difficultés mieux que les plus jeunes – soient plus réticents à endosser les responsabilités associées.

Différences d'âges et de comportements : les trois hypothèses possibles.

De façon générale, il existe **3 perspectives** pour expliquer d'éventuelles différences d'attitudes et de comportements au travail entre des salariés d'âges différents.

#1. L'hypothèse générationnelle : l'année de naissance (cohorte de naissance ou génération présumée) expliquerait les différences observées. Par exemple, les « millennials » souhaiteraient une vie plus équilibrée que les « baby-boomers » obsédés par le travail.

#2. L'hypothèse du parcours de vie : l'âge, plutôt que la génération supposée, expliquerait les différences d'attitudes et de comportements au travail. Cette hypothèse considère que les jeunes ont toujours été et seront peut-être toujours différents des personnes plus âgées.

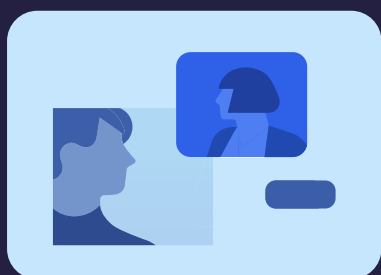
#3. L'hypothèse historique : la période historique exercerait une influence globale sur les attitudes et comportements au travail, indépendamment de l'âge et de la génération, c'est-à-dire sur tout le monde. Ainsi, tous les membres d'une société penseraient plus ou moins différemment aujourd'hui que par le passé.

Le point de vue de Karim Mignonac sur ces 3 hypothèses : à lire page 17.

Le point de vue

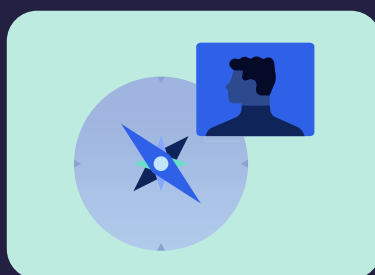
de Karim Mignonac

sur les trois hypothèses possibles.



L'hypothèse générationnelle

est très intuitive (elle correspond au ressenti de nombreux cadres et dirigeants), très populaire dans les médias, et relayée par certains cabinets de conseils, mais elle est fautive et dangereuse. Fausse, car les travaux académiques les plus rigoureux ont établi que l'effet générationnel sur les préférences au travail est au mieux très faible et, dans la très grande majorité des cas, totalement nul. Dangereuse, car le risque de stéréotypes et de discrimination devient alors très présent.



L'hypothèse du parcours de vie

est bien davantage validée par la science. En termes de motivation au travail par exemple, il est démontré que le travail devient d'abord de plus en plus important pour les individus (jusqu'à l'âge de 40 ans environ), puis progressivement moins important, quelles que soient la période historique et la génération d'appartenance. Ce sont ces personnes d'âge moyen qu'on compare généralement aux cohortes nées plus tard, plus jeunes et donc « moins intéressées » par le travail, ce qui donne lieu très facilement à l'idée totalement erronée que les générations nées plus tard sont averses au travail en tant que génération.



L'hypothèse historique

enfin, plus difficile à confirmer cependant, est étayée par certains travaux, même s'il faut rester prudent. Il semblerait que tout le monde (jeunes et moins jeunes) soit un peu moins motivé par le travail que par le passé, ce qui est un effet de période lié à l'écoulement du temps historique, et non un effet de génération. Cependant, comme les générations nées plus tard ont été interrogées plus tard dans le temps, on a l'impression erronée qu'elles sont plus réticentes au travail « en tant que génération », alors qu'en réalité, toutes les personnes interrogées plus tard dans le temps sont un peu moins enclines à y accorder de l'importance...



68%

des 20-30 ans

ont une image positive du
rôle de manager en France.



Apprendre à collaborer entre générations différentes !



Elodie Rayssac est responsable Développement RH & compétences du groupe Emil Frey en France, un groupe Suisse à capitaux familiaux spécialisé dans la distribution automobile.

Avec notamment 250 concessions automobiles sur le territoire (Peugeot, Citroën, Ford, Opel, Renault...), 200 entités de distributions de pièces détachées, 2 car centers, 3 centres de rénovation de véhicules d'occasion, 10 000 collaborateurs et 800 managers, les questions de management y sont centrales, directes et cruciales. Qu'il s'agisse de chefs d'ateliers, de chefs des ventes, de directeurs de site, de patrons de régions ou de fonctions supports, les responsabilités managériales y sont ainsi claires, concrètes et variées.

Nous lui avons donc demandé de témoigner pour nous de sa vision du management à l'œuvre, et des différences entre les générations au travail.

Comment se caractérise le management chez Emil Frey ?

Il y a une expression importante ici, qui, pour évoquer le Groupe, parle « d'une équipe en mouvement ». Et dis ainsi très bien, très simplement, un vrai sens de l'action, et une forte culture du résultat concret...

Quels sont alors pour vous les enjeux d'évolution aujourd'hui de la culture managériale ?

Nous avons récemment développé une formation managériale propre au Groupe sur le thème : « concilier le lien et l'exigence ». Dans le Groupe, le sens de l'exigence est incontestable en effet, et le sens du collectif aussi, mais plutôt sur une base directe et descendante. Le sens de l'écoute est parfois insuffisant, dans un monde encore très masculin, et plutôt dans une posture managériale encore traditionnelle, descendante. La question du lien - particulièrement essentiel pour les jeunes générations - mérite donc d'être questionnée, dans sa relation à l'exigence

nécessaire bien sûr.

En quoi les questions générationnelles peuvent-elles ainsi déstabiliser les managers les plus anciens ?

Le monde a changé, ce peut être très déstabilisant pour des managers d'une autre génération en effet, surtout les plus engagés, ceux pour qui la valeur travail est la plus forte, la plus essentielle. Ils se trouvent confrontés à des jeunes plus détendus en effet, pas toujours très ponctuels par exemple, plus soucieux de leur confort personnel, mais aussi de sens, donc d'explications détaillées. Pour des managers rompus à une forme d'obéissance directe à l'autorité, la confrontation peut être déconcertante.

Qu'est-ce qui, vous, vous étonne le plus de la jeune génération au travail ?

Peut-être l'aplomb nouveau avec lequel ils posent leurs demandes. En recrutement, par exemple, ou en mobilité, très vite, ils n'hésitent plus à évoquer leurs contraintes

(notamment familiales) ou leurs exigences. Ce qui aurait été encore impensable il y a dix ou quinze ans. Mais c'est aussi la conséquence logique d'une éducation plus libre et plus ouverte.

Quel conseil donnez-vous à des managers quand ils sont désorientés par les comportements de la jeune génération ?

De chercher à comprendre les différences, donc d'être à l'écoute, de susciter l'échange, de prendre le temps d'expliquer, de ne pas être ferme trop vite, trop durement, par principe. Mais il y a des limites aussi. Manager des jeunes suppose beaucoup d'écoute, d'échanges, d'explications, de souplesse, mais aussi de poser un cadre, des limites et de s'y tenir avec fermeté et exemplarité. Il y a vraiment un équilibre à trouver... comme dans l'éducation !

« Les jeunes managers sont moins soucieux de pouvoir et de statut, plus d'autonomie et de champ d'action »

On entend souvent dire que les jeunes générations seraient moins appétentes au management que les générations précédentes... Qu'en pensez-vous ?

Je ne le ressens pas trop chez Emil Frey, mais c'était plus évident dans le monde de la relation client, dans lequel j'ai exercé avant de rentrer dans le Groupe. Beaucoup de jeunes n'y voyaient pas du tout l'intérêt d'exercer des fonctions très contraignantes pour une évolution salariale pas assez significative selon eux. Et de façon plus générale, ce qui est certain, c'est que l'appétence pour le confort personnel est plus forte. Progresser pour progresser dans l'organisation est moins naturel et moins motivant pour beaucoup. Et surtout ne justifie pas, ne justifie plus des sacrifices majeurs en termes d'équilibre familial par exemple...

En quoi les jeunes managers vous semblent-ils différents de leurs aînés ?

Ils sont moins attirés par le pouvoir et le statut, mais davantage par l'autonomie et la liberté d'action. Ce qui les motive, ce seront plutôt les responsabilités réelles, la possibilité d'agir à leur manière. Ils sont aussi plus conscients de la volatilité potentielle de leurs équipes. Ils savent parfaitement que, comme eux, ils peuvent démissionner à tout moment, ils ont cette liberté assumée, ce détachement, ils connaissent donc mieux le prix de la fidélité et de l'engagement... Et ils seront donc plus naturellement à l'écoute, plus soucieux d'attention à l'autre, un peu trop parfois aussi, à l'inverse de leurs aînés.

Si vous aviez une idée à mettre en exergue pour conclure ?

Je suis quelqu'un d'optimiste, je pense donc que nous pouvons parfaitement apprendre à collaborer entre générations différentes. Ce qui va supposer cependant que chacun fasse une partie du chemin. Il appartient aux managers les plus âgés d'entendre que le monde a changé et d'accepter que les plus jeunes aient d'autres logiques et cherchent un autre équilibre. Mais il appartient aussi aux plus jeunes d'intégrer les contraintes de l'organisation et de réaliser que tout travail s'inscrit dans un contrat, avec des obligations réciproques...



Elodie Rayssac

Responsable Développement RH & compétences du groupe Emil Frey en France

La relation au travail évolue... quel que soit l'âge !

Depuis 2015, Jérôme Leparoux est DRH de Daher, une entreprise familiale française indépendante fondée en 1863 dans l'univers aéronautique, avec une composante industrielle (fabrication d'avions et de pièces d'avions) et une composante de services (comme opérateur de services industriels et de logistique).

Au cœur d'une très belle organisation de près de 14 000 personnes - qui construit des avions et aide d'autres constructeurs à fabriquer les leurs - il est ainsi très bien placé pour observer et témoigner. Nous lui avons demandé de répondre à nos questions concernant le management, son évolution, les relations entre les générations.



Comment pourriez-vous caractériser la culture de management de Daher ?

La branche industrielle se caractérise encore par une approche assez traditionnelle, autour de valeurs fortes de compétences, de confiance et d'engagement. Les avions restent des objets complexes... et qui ne peuvent pas faillir ! Dans la branche services, les modes de management sont plus souples, avec une importance naturelle accordée à l'agilité, la réactivité et au sens du client. Les deux font la part belle au service et à l'engagement. Nous avons ainsi construit la « raison d'être » de Daher autour de trois mots clés, très importants pour nous : Audace, Équipe et Responsabilité.

En termes de management justement, qu'est-ce qui vous semble avoir le plus changé récemment ?

Le rapport au travail évolue, c'est certain, les individus sont plus libres dans leur relation au travail, plus en attente de respect et d'individualisation, les cadres de jeux sont plus ouverts, l'injonction clairement ne fonctionne plus. Car le rapport à l'autorité

a changé aussi bien sûr, comme dans les familles... C'est beaucoup une affaire d'éducation. Et le digital a fait bouger des lignes également, mais plutôt dans les fonctions supports de l'organisation. A l'usine ou à l'entrepôt, ce ne sont pas des dimensions essentielles aujourd'hui.

L'âge vous semble t'il être un facteur de différenciation des comportements ? Les jeunes vous semblent-ils moins appétents au management que leurs aînés ?

Honnêtement, non. Ces évolutions concernent tout le monde en réalité. Et nous n'avons pas de mal à recruter de jeunes chefs d'équipes, par exemple. Dans les métiers de la logistique notamment, être promu manager constitue toujours la possibilité d'un véritable ascenseur social. Et il y a toujours des individus qui ont plus envie d'expliquer aux autres comment faire... que de le faire eux-mêmes ! Ce sont plutôt les plus âgés que je trouve aujourd'hui les plus réticents face aux fonctions de management, dont ils mesurent sans doute (trop ?) bien la complexité et les enjeux, face à la pression, aux injonctions...

Certains cadres plus âgés ont quand même du mal à manager les plus jeunes ?

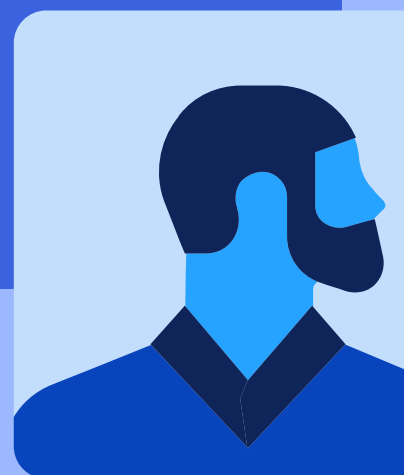
Oui, bien sûr, mais je crois que ça a toujours été vrai. Il y a toujours eu des tensions entre les générations. Et il est faux de dire que cette génération serait « ingérable ». Sinon nous ne pourrions plus parler à nos enfants, et ce n'est pas le cas.

Comment pensez-vous alors l'évolution de la culture managériale de Daher ?

L'entreprise ayant beaucoup grossi, rapidement, notamment par croissance externe, nous avons besoin d'un cadre de référence plus précis, et surtout plus explicite. Dans une grosse PME familiale – ce qu'est Daher à l'origine – les dimensions implicites sont toujours très importantes car les gens se connaissent bien. C'est pourquoi nous avons justement travaillé – avec PerformanSe – à la mise en place d'un référentiel partagé. Dans un monde plus international, plus concurrentiel, plus individualiste aussi, la définition, le maintien, la communication d'un cadre commun me semblent en effet d'autant plus essentiels.

Pour finir sur une note résolument optimiste, qu'avez-vous observé - depuis 2015, dans les mouvements à l'œuvre - qui vous semble particulièrement positif et inspirant ?

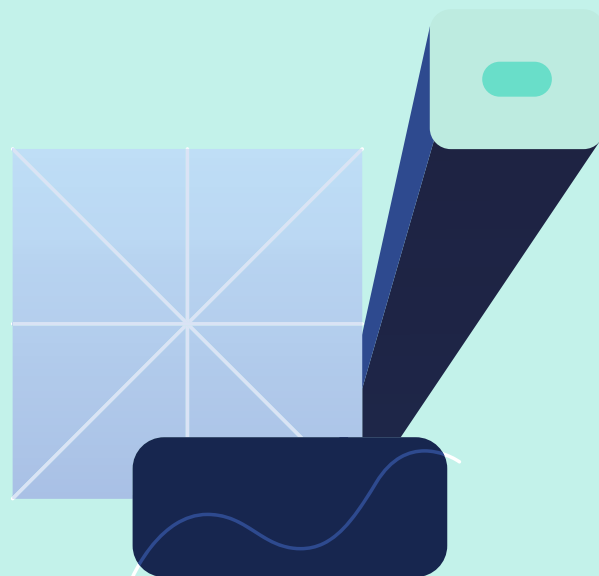
Pour ma part, j'ai été très touché de ce qui s'est passé pendant la pandémie, de la manière dont nous avons collectivement su accueillir et répondre à la difficulté. Avec confiance. En prenant soin des autres. Tous ensemble. Quelles que soient les générations concernées.



Jérôme Leparoux
Directeur des Ressources
Humaines de DAHER

Les paradoxes du manager moderne !

Jean-François Thiriet est coach de managers et d'équipes, superviseur de coachs et conférencier. Depuis 18 ans, il accompagne ainsi de très nombreuses organisations, auprès de leurs questions de management. Nous avons donc sollicité son témoignage éclairé sur les évolutions de la fonction managériale.



Selon vous, est-il particulièrement difficile de manager aujourd'hui ? Plus difficile qu'avant ?

Oui, je crois. Le manager se retrouve désormais en permanence au cœur d'enjeux paradoxaux. On lui demande d'être « performant » bien sûr, mais aussi « relationnel » et même « bienveillant ». On lui demande d'être « courageux »... mais aussi « politique ». Face à ces injonctions parfois contradictoires, il faut une grande capacité à supporter l'ambiguïté. Ce qui leur consomme souvent beaucoup d'énergie, génère des inquiétudes et des frustrations.

Est-ce que ces paradoxes permanents pourraient expliquer les résultats constatés dans l'étude PerformanSe ? Avec une moindre appétence des plus âgés pour la fonction ?

Oui, certainement. Le ratio risque / charges / bénéfices n'est pas très bon aujourd'hui pour un manager. Qui, s'il est un peu âgé, mesure en plus la dégradation de la situation : en termes de statut associé, désormais moins valorisant, mais aussi de respect du statut. Car les plus jeunes ne respectent pas la fonction en tant que telle. Si le manager n'est pas compétent, attentif,

inspirant, ils ne lui accorderont que très peu de considération. Manager en devient d'autant plus difficile...

Pour vous, les jeunes ont-ils encore néanmoins envie de manager à leur tour ?

Oui, bien sûr. Je vois toujours régulièrement des jeunes ambitieux, avec de vrais projets de carrière qui appellent des fonctions de management. Ils sont seulement très attentifs en même temps à leur qualité de vie, et ne sont clairement pas prêts à « se tuer à la tâche ». Et ils sont impatients aussi ! A leur manière, ils sont également prisonniers ainsi d'un paradoxe. Ils veulent aller vite, qu'on les y aide, qu'on le leur permette, mais surtout sans mettre leur équilibre de vie en danger. Goût pour le confort et appétence à l'effort ont parfois du mal à cohabiter...

« Il est devenu très important pour un manager de personnaliser, d'individualiser ses modes de management. »

En 18 ans de pratique, comment le rôle du manager a-t-il évolué, selon vous ?

Le manager est aujourd'hui aux prises avec une gestion de la dynamique d'équipes à distance qui ne se posait pas du tout dans les mêmes termes auparavant. Mais, surtout, on lui demande une prise en compte beaucoup plus marquée des questions individuelles. Il est devenu très important pour un manager de savoir personnaliser, individualiser ses modes de management...

Pourquoi autant d'attention à l'individualisation, selon vous ?

Parce que les enjeux de fidélisation sont devenus très forts ! Il y a un vrai besoin de talents en effets, une difficulté à les recruter, une plus grande volatilité des équipes, une attente d'être considéré de façon spécifique. Tous ces facteurs ensemble concourent à renforcer le besoin de personnalisation. Et ce d'autant que les jeunes sont désormais peu attachés aux organisations, mais qu'ils peuvent être fidèles en revanche à des managers qu'ils jugent inspirants...

Quelles conséquences ça pourrait avoir sur la formation des managers ?

Je vois émerger un besoin croissant, très nouveau, de réfléchir à ses pratiques managériales. De partager des pratiques en groupes, de se soutenir dans son job entre managers... Parce que le métier est plus difficile, mais aussi parce que le besoin d'individualiser ses pratiques en permanence rapproche le manager d'un psy ou d'un coach...



Jean-François Thiriet

Coach de managers et d'équipes,
superviseur de coachs
et conférencier





Conclusion

Les jeunes sont au RDV !

Les témoignages et les résultats d'étude présentés dans ce Livre Blanc constituent pour nous... une très bonne nouvelle !

Contrairement à un certain discours ambiant en effet, les jeunes ont clairement envie de manager, le rôle reste pour eux réellement désirable.

Non seulement ils aspirent ainsi à jouer un rôle positif, d'influence et de responsabilités, mais ils se sentent plutôt bien armés pour le faire. Dans un cadre de représentation de la fonction, somme toute assez classique, ils se font confiance. Le futur du management ici ne semble donc pas en danger.

Bien sûr ils sont plus exigeants et plus impatientes que leurs aînés, peut-être plus aptes aussi à des formes d'organisation différente. Certes ils ont moins envie d'y sacrifier leur vie personnelle et les possibilités de valorisations alternatives sont pour eux plus nombreuses, mais l'affirmation selon laquelle « les jeunes n'auraient plus envie de manager » ne semble pas justifiée pour autant.

Dans un monde qui cherche à tout prix la punchline et simplifie toujours plus pour gagner en impact, la tentation est grande de tirer des conclusions hâtives de quelques signaux faibles, et surtout, de confondre ainsi ce qui relève de l'individu et ce qui relève de l'époque.

Car s'il y a une évolution dans la perception globale des difficultés de la fonction, elle concerne tout le monde... et d'abord les plus âgés.

Il est donc essentiel pour les organisations d'être également au RDV !

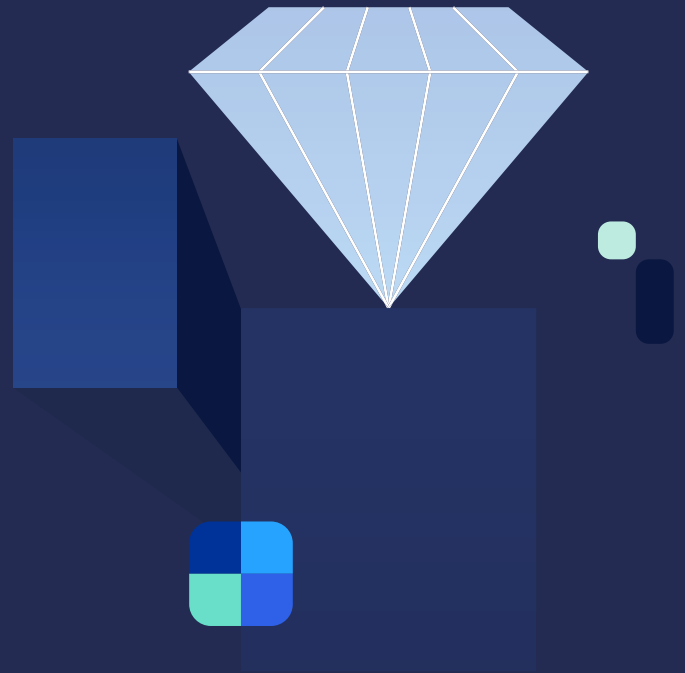
Pour que le management y reste durablement une contribution désirable, et permette ainsi d'assurer la pérennité des fonctionnements collectifs...

Dominique Duquesnoy,
Directeur Général, PerformanSe

Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.



Merci à l'ensemble des contributeurs de ce livre blanc :



SciencesPo

DAHER





1 salarié sur 4 a déjà quitté son job à cause de son manager.



Testez **MANAGE-R**

L'outil pour détecter le potentiel managérial de vos collaborateurs.