

Sous la direction de Benoît Meyronin

**LA GÉNÉRATION Y, LE MANAGER  
ET L'ENTREPRISE**

Presses universitaires de Grenoble

## PRÉFACE

---

Je suis très heureux de préfacier un ouvrage qui vient conclure la première phase de la chaire « Digital Natives ». Cette phase a permis la construction d'une chaire d'un genre particulier pour Orange, une chaire qui ne porte pas sur des technologies ou des services innovants mais sur une réflexion qui nous engage profondément en tant qu'entreprise leader de l'économie numérique : les jeunes générations et leurs rapports au digital.

Généralement abordée sous un angle marketing – que consomment-ils et qui sont-ils en tant que clients ? – la génération Y l'est plus rarement à travers le prisme des ressources humaines. En sollicitant des experts de haut niveau issus de différentes disciplines relevant des sciences humaines et sociales, la chaire et cet ouvrage viennent apporter une contribution originale pour ceux qui s'intéressent au devenir de leur entreprise, à la transformation digitale et à la place qu'occuperont les jeunes collaborateurs, nos leaders de demain.

En apportant son soutien à cette chaire, Orange manifeste ainsi son engagement sur le terrain des débats et changements sociétaux majeurs qui accompagnent le développement des technologies digitales. En coopérant avec une équipe d'Orange Labs (le laboratoire SENSE) et le Digital Society Forum que nous avons initié par ailleurs, la chaire « Digital Natives » constitue un levier majeur afin de tenter de répondre à ces questionnements de façon très ouverte mais aussi académique.

Orange assume ainsi son rôle de leader, un leader contemporain qui va partager en ligne les travaux issus de la chaire : six livrables, en français et en anglais, sont déjà publiés sur le site de la chaire et sont donc accessibles au plus grand nombre – sans compter le présent ouvrage, qui s'est ouvert à d'autres acteurs afin d'élargir encore le spectre des experts déjà mobilisés – l'Institut Mines Télécoms ou Télécom Ecole de Management notamment.

De nombreux chercheurs, des personnalités aussi reconnues que Francis Jutant et Bernard Stiegler, une jeune doctorante de l'École normale supérieure qui réalise sa thèse en partie chez Orange, un professeur de la prestigieuse Columbia University à New York ou encore le dirigeant d'une entreprise française leader européen du logiciel libre : c'est dans toute la diversité des témoins mobilisés ici que s'exprime la richesse de cet ouvrage pensé et coordonné par les acteurs de la chaire.

Merci à Benoît Meyronin, qui a coordonné cet ouvrage et a tant apporté à la fondation d'une chaire académique de grande qualité, merci enfin à François van Praagh, qui sponsorise aujourd'hui ce projet, pour son dynamisme, sa rigueur, son enthousiasme et sa vision pour emmener cette chaire encore plus loin.

Je vous souhaite une bonne lecture!

**Bruno Mettling**

Orange, directeur général adjoint, directeur des Ressources Humaines Groupe

## INTRODUCTION

---

→ Benoît Meyronin, professeur titulaire de la chaire « Digital Natives » de 2012 à 2014, directeur R&D de l'Académie du Service.

### LES « GÉNÉRATIONS », UNE PRÉOCCUPATION ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE MAJEURE

Management intergénérationnel, « Silver Economie »<sup>1</sup>, génération Y... Le numéro spécial que la revue *Expansion Management Review* consacrait en juin 2014 à la question des générations n'est qu'un signe parmi d'autres qui permet de mesurer combien la question de l'âge est devenue une préoccupation forte, qu'il s'agisse d'anticiper le vieillissement de la population ou de débattre de l'arrivée – tout aussi massive – des jeunes générations « connectées » sur le marché du travail.

Médias et consultants se sont emparés du phénomène, laissant certains penser que, derrière le thème de la génération Y, se dissimulait en fait une baudruche qui se dégonflerait aussi vite qu'elle était apparue. Pourtant, il n'y a qu'à échanger avec des managers pour noter combien la plupart s'avèrent être, pour le moins, critiques vis-à-vis de leurs jeunes collaborateurs, et, le plus souvent, désarmés face à des comportements qu'ils ont bien du mal à comprendre et accepter<sup>2</sup>.

De même, il n'y a qu'à examiner de près le succès d'entreprises ayant misé sur les jeunes générations – explicitement les *Digital Natives* – pour conduire leur transformation<sup>3</sup> (qu'il s'agisse de les appréhender comme cible marketing et/ou en tant que collaborateurs) pour mesurer combien cette thématique n'est pas un leurre.

1. Sur ce sujet, lire notamment le rapport du CGSP paru en décembre 2013 et téléchargeable à l'adresse [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr).
2. Mais aussi, comme nous le verrons dans le chapitre 6, positifs vis-à-vis du potentiel de leurs jeunes collaborateurs.
3. Le cas de la marque anglaise Burberry est emblématique de ce repositionnement sur la génération Y. Lire notamment l'article paru dans la *Harvard Business Review* en janvier/février 2013 : « Turning an aging British Icon into a Global Luxury Brand ».

Enfin, la Fondation Télécom (soutenue par de grandes entreprises), à travers le Think Tank «Futur Numérique», a elle-même conduit une étude sur le sujet qui montre clairement l'intérêt des entreprises pour cette question<sup>4</sup>. Ce sont là autant d'éléments qui laissent à penser qu'il ne s'agit pas simplement d'un effet de mode.

Si l'on considère maintenant la littérature académique, force est de reconnaître que les travaux sont rares et pour l'essentiel anglo-saxons, ainsi que nous l'avons mis en lumière ailleurs<sup>5</sup>. Il existe également peu d'ouvrages sur le sujet en langue française, et encore moins de livres de nature académique. L'ouvrage collectif de nos collègues de Télécom École de Management, également sollicités ici, est donc à mentionner<sup>6</sup>.

Dans ce contexte, tout l'intérêt de la chaire que nous animons, et celui des travaux qui sont rassemblés ici, est donc précisément d'apporter une contribution académique au débat sur la génération Y en entreprise. Sans parti pris et sans œillère, de manière transdisciplinaire, et en associant autant que faire se peut les jeunes générations à nos recherches (nous y reviendrons).

## UN OBSERVATOIRE DE LA CULTURE DIGITALE À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT

Fin 2012, Grenoble École de Management et Orange formalisaient un partenariat qui a pris la forme d'une chaire d'enseignement et de recherche<sup>7</sup> – François van Praagh y reviendra dans l'avant-dernier chapitre. À l'issue de 18 mois de travail, il s'agit donc de pouvoir diffuser les travaux réalisés par l'équipe de chercheurs mobilisés

- 
4. Cf. le cahier de prospective «Les générations et la transformation numérique de l'entreprise» publié en juin 2013 et téléchargeable à l'adresse : <http://www.fondation-telecom.org/page/notre-action-5/think-tank-futur-num%C3%A9rique-18/>. Nous retrouverons dans cet ouvrage Carine Dartigeyrou, son animatrice, parmi nos contributeurs.
  5. Nous avons, dans le numéro 153 (juin 2014) de *l'Expansion Management Review*, publié une contribution qui dresse un état des lieux des principaux travaux publiés : «Digital or not digital? La génération Y et l'entreprise».
  6. *La génération Y dans l'entreprise*, par C. Morley *et al.*, Pearson, 2012.
  7. Il convient ici de remercier Thierry Grange, ex-directeur de Grenoble École de Management, et Jean-Philippe Vanot, ancien dirigeant du groupe Orange, ainsi que Stéphanie Hospital et Eric Barriland, sans qui cette Chaire n'existerait pas.

autour de ce projet – chercheurs issus de différentes institutions – en ouvrant plus largement ce livre à d'autres contributions, émanant de chercheurs et de praticiens qui ne sont pas nécessairement engagés aujourd'hui dans ce projet.

Il est important de rappeler qu'il s'inscrit dans le cadre d'une démarche de large valorisation de nos travaux, démarche voulue par notre partenaire (lequel s'est engagé, principalement, via le mécénat Recherche). Une première contribution a ainsi pu voir le jour en juin 2014 dans *l'Expansion Management Review*, suivie par le travail d'un doctorant de Grenoble École de Management qui a permis de recenser l'ensemble des « lieux ressources » qui travaillent, au niveau international, sur la question de la génération Y<sup>8</sup>. Enfin, les différents travaux menés ont fait l'objet de publications électroniques dès l'année 2013<sup>9</sup> : six études étaient ainsi disponibles en septembre 2014.

Ensemble, ces travaux sont autant de briques constitutives de ce que nous avons nommé « l'Observatoire de la Culture Digitale ». Ce livre en est un nouveau maillon, il est un point d'étape dans le développement d'un projet conçu pour une période de trois ans et qui vise à **mieux comprendre les usages et les représentations des jeunes générations pour ce qui touche au digital. Et d'anticiper, ainsi, les modes de management – et les formations au management – les mieux adaptés afin de tirer le meilleur parti des évolutions en cours dans l'optique de la transformation digitale des entreprises.**

Depuis le « poste d'observation » formidable que constitue une Grande École de management qui accueille chaque année plusieurs milliers d'étudiants âgés de 20 à 23 ans, nous voulons ainsi témoigner des changements (ou de l'absence de changements !) que semble induire le digital dans leurs comportements et dans leurs représentations. Et nous voulons les associer étroitement à ces réflexions, en les invitant à des ateliers comme notre équipe de sociologues a su le faire (*cf.* le chapitre 1). L'originalité de notre

---

8. Ce travail est consultable à partir du site de la Chaire : <http://www.grenoble-em.com/1981-chaire-digital-natives-1.aspx>.

9. *Cf.* le site web de la chaire pour consulter les six études disponibles au 1<sup>er</sup> septembre 2014.

démarche se trouve sans doute ici : dans les tentatives que nous avons faites pour en faire de réels contributeurs afin qu'ils se questionnent avec nous.

## SON PROPOS

L'objet de ce livre est donc de partager, pour une large part, les travaux de recherche que nous avons coordonnés dans le cadre de la chaire « Digital Natives ». Ces travaux ont été conduits dans différents champs (sociologie, psychologie...), en lien avec des étudiants de Grenoble École de Management et de l'Université de Grenoble. Ils visent essentiellement à mieux comprendre les « jeunes générations », qualifions-les de « générations Y » (au pluriel, donc), afin de nous situer dans les débats qui ont émergé ces dix/douze dernières années.

En effet, la question de l'arrivée massive, sur le marché du travail, de générations nées après 1980 et de plus en plus connectées, *supposément* plus aguerries dans l'usage des technologies digitales, a suscité un certain nombre d'interrogations – voire de fantasmes, ainsi que nous l'avons souligné dans une contribution antérieure<sup>10</sup>. Ce mouvement profond appelle ici plusieurs observations.

D'abord, si ces générations ont été qualifiées de *Digital Natives* dans le monde anglo-saxon, c'est parce que ce qui semble les caractériser en premier lieu concerne leur appétence et leurs aptitudes « innées » pour le numérique. Vrai ou faux ? Difficile à dire, tant les – trop rares – travaux académiques semblent principalement poser cette question comme un postulat et ne l'étudient donc pas : les jeunes générations sont supposées mieux maîtriser ces outils, point. Or cela ne peut être affirmé aussi aisément, et c'est bien l'un de nos questionnements majeurs que d'interroger cette compétence numérique. Nous verrons ainsi, dans le chapitre 6, ce qu'il en est – en sondant les professionnels (managers et DRH) qui les côtoient au quotidien.

Ensuite, il convient de souligner que pour la plupart des observateurs, cette évolution générationnelle semble présenter moins

10. Cf. l'article publié en juin 2014 dans la revue *Expansion Management Review*.

d'opportunités qu'elle ne soulève de challenges à relever<sup>11</sup>. Ce second point appelle une première réflexion qui concerne la capacité des jeunes managers à inspirer, poursuivre voire **accélérer la transformation digitale** dans laquelle la majeure partie des organisations sont aujourd'hui engagées. Et, s'ils peuvent jouer le rôle « d'agents contaminateurs », encore faut-il que ce qui est dit dans le paragraphe qui précède ait pu être démontré.

Mais bien d'autres « hypothèses » ont été formulées quant aux caractéristiques distinctives des générations nées après 1980. Citons notamment, parce qu'elle sera explorée ici par Caroline Cuny et Gaël Allain, celle du **multitâche** : les générations Y seraient capables de se consacrer simultanément à plusieurs tâches. Nous verrons ce qu'il est possible d'en dire aujourd'hui dans le chapitre 2.

Ces différentes hypothèses et bien d'autres encore, nous ne pouvons pas les explorer toutes ici. Nous les développerons dans nos futurs travaux. Nous lancerons ainsi, à l'automne 2014, un projet de recherche commun avec l'Institut Mines Télécoms sur le thème de la « coopération en entreprise » (en substance, les Y sont-ils plus coopératifs et le digital sert-il d'accélérateur dans la dynamique de la coopération ?).

## ORGANISATION DE L'OUVRAGE

Ce livre est divisé en deux grandes parties. La première rassemble les contributions des chercheurs qui sont associés à la chaire, afin de rendre compte des travaux qu'ils ont conduits dans différentes directions et en mobilisant des méthodologies variées. La seconde partie donne la parole à des praticiens afin d'élargir le champ de notre vision – qu'ils soient issus d'une grande entreprise (Orange ou BNP Paribas) ou d'une entreprise en croissance (Linagora). Enfin, un avant-propos rédigé par un collègue de l'Université Columbia permet de constater que nous partageons, de part et d'autre de l'Atlantique, une même vision de la contribution possible des jeunes générations connectées à la transformation digitale des entreprises.

11. Cf. notamment la contribution de Vinnet Nayar publiée en mai 2013 par la *Harvard Business Review*, "Handing the keys to Gen Y", laquelle s'inscrit très clairement dans une optique confiante quant à cette évolution.

## REMERCIEMENTS

Je remercie ici, en tant que coordinateur de cet ouvrage, l'ensemble des contributeurs qui ont accepté de livrer ici les résultats de leurs travaux, de leurs observations, de leurs réflexions...

Merci aux PUG, avec qui je boucle ici une troisième collaboration, pour leur efficacité jamais démentie et la rigueur et le soin qui sont apportés à chaque projet. Merci plus particulièrement à Ségolène Marbach, mon éditrice.

Merci à Éric et François : sans votre soutien, ce livre n'existerait tout simplement pas.

Merci enfin à Stéphanie Hospital, qui depuis a quitté Orange, à qui cette chaire doit tant.

Au moment de « passer le relais », c'est avec émotion que je quitte les commandes pour les confier à Renaud Cornu-Emieux. C'est lui qui écrira la suite, je lui souhaite bon vent et je serai à ses côtés pour l'aider.