

# La Tribune Libre

#36

## ÉDITO

### Continuer à apprendre

L'Institut Kervégan était le 6 mai dernier l'invité de l'Institut des Deux Rives à Bordeaux pour un temps d'échanges avec le Collège des Hautes Etudes en Développement Durable d'Aquitaine, autour du thème « innovations sociétales, innovations durables ». Nous étions sollicités pour partager notre expérience nantaise.

En fait, ce fut un grand moment de réflexion qui s'imposa à nous simplement par l'énonciation de l'introduction à cette journée : « comment construire un nouveau modèle de développement de nos sociétés » ? Sujet vaste et présomptueux ; vaste parce qu'il oblige à dire le pourquoi d'un nécessaire renouvellement, présomptueux, compte tenu du nombre d'innovations sociétales possibles.

Les différents interlocuteurs ont, par leurs exemples judicieusement choisis, mis un frein à notre volonté d'apporter à tout prix une solution, LA solution à un problème donné, gageure impossible puisqu'il apparaît que ce n'est qu'une solution parmi tant d'autres. On nous rappelle qu'en continuant à apprendre nous serons amenés à choisir la moins mauvaise solution, à défaut de la meilleure.

Un nouveau modèle de développement sociétal oblige donc à mieux comprendre les anciens et l'actuel, en quoi ils ne répondent plus à nos besoins et quels sont les obstacles, les freins qui ne permettent pas leurs évolutions. Sommes-nous suffisamment innovants pour être tentés de participer à de tels débats, si l'on regarde l'histoire de

l'Institut Kervégan, la qualité de ses réflexions...on peut penser que l'on est sur la bonne voie, mais sans illusion, tant il est vrai que notre société a plus vite fait de refréner les envies de progrès que d'en faire son pain quotidien.

Toutefois, à Bordeaux, j'ai entendu cette phrase : « On est condamné à innover en permanence...avec l'ensemble des acteurs qui sont autour de nous ». C'est à l'image de Kervégan !

Jacques FLOCH  
Président de L'Institut Kervégan

>>> TL n°36 - Mai/Juin 2010.

La Tribune Libre est une publication de l'Institut Kervégan.

Directrice de la rédaction :

Stéphanie Rabaud

stephanie.rabaud@institut-kervegan.com

Réalisation :

Aurore Vuillemin

aurore.vuillemin@institut-kervegan.com



**Institut Kervégan**

42 Bis Rue Fouré - 44 000 Nantes

Tél. 09 64 47 45 45 - Fax 09 71 70 31 66

info@institut-kervegan.com - www.institut-kervegan.com

## Les Y et l'Entreprise

« Une nouvelle ère commence dans les relations internes à l'entreprise »

par Jacques CROCHET

La Génération Y, qu'on appelle également Génération du Millénaire ou Génération Numérique, ou encore Génération « Pourquoi » (Why) recouvre selon les définitions générales les jeunes nés entre 1979 et 1994. Elle devrait recouvrir en 2015 près de 40 % de la population active française.

Elle est en train de rentrer dans le monde du travail avec des caractéristiques telles que :

- Capacité à apprendre vite ;
- Forte maîtrise des nouvelles technologies ;
- Capacité à traiter plusieurs missions en même temps, mais également difficulté à se concentrer. Impatience ;
- Créativité. Capacité d'innovation. Ouverture d'esprit ;
- Flexibilité ;
- Envie d'entreprendre ;
- Relation avec la hiérarchie différente. Grande exigence vis-à-vis de leur manager ;
- Tendance à s'affranchir de l'autorité. Ils ne respectent que l'autorité de compétences.

Mais aussi des axes forts de pensée et de mode de vie :

- Implication professionnelle mesurée: le travail n'est pas leur vie. Arbitrage équilibré avec la famille, les loisirs ;
- Conscience sociale élevée. Goût pour l'écologie ;
- Apports culturels reçus très tôt qui ont construit leur identité. Poids de la télévision, des jeux ;
- Distance, voire méfiance vis à vis de la publicité. Ils recherchent un marketing "transparent", ont peur de la manipulation ;
- Utilisation permanente du mobile, des réseaux sociaux, une communication permanente, même s'ils sont assez individualistes.

Ils nous interpellent, voire nous déroutent. Mais ce n'est pas qu'un passage d'une frange de la jeunesse qui reviendra dans le sillon des anciens après avoir pris ses marques. Penser que « ça leur passera » dès qu'ils auront les contraintes de leurs aînés (familiales, logement, mode de vie et de consommation) serait une erreur.

Ils arrivent dans l'entreprise dans une période de crise de la société (crise au sens de changements profonds et structurants, et non pas d'accident ponctuel dont on se remet). Ils veulent s'intégrer, prendre leur vraie place. Ils considèrent qu'on ne les valorise pas assez, qu'on ne respecte pas les valeurs dont ils sont porteurs. Enfants des nouvelles technologies, ils en ont mesuré tous les impacts en matière économique, et sociale. Leur rapport au temps est différent. Ils pensent vite, vont directement à ce qui leur paraît essentiel, ne comprennent pas qu'on s'attarde dans des process de management participatifs. Ils ont tendance à jouer « perso ».

En fait « le travail n'est pas leur vie ». Ils ne comprennent pas qu'on puisse se réaliser uniquement dans le travail. Le travail est un moment de leur existence, un passage pendant lequel ils sont dans une relation contractuelle, avec une entreprise à laquelle ils apportent une prestation contre un salaire. Ils en recherchent quand même une forme de valorisation, des missions stimulantes intellectuellement, avec une large part d'autonomie.

Leur existence ne recouvre pas que cela. Ils souhaitent gagner leur vie en assurant un réel équilibre vie privée / vie professionnelle. Cette génération recherche l'épanouissement personnel, et l'affirmation de sa différence.

Ils ont en fait à gérer une double contradiction dans le temps : Dans un premier temps ils acceptent de s'investir pour satisfaire une forme de valorisation, et également les moyens de leurs projets à plus long terme. Dans un deuxième temps, ils voudront mettre cet investissement professionnel au service de leur propre épanouissement personnel, et probablement doseront davantage leur implication.

En fait ils sont les révélateurs de nouveaux rapports sociaux, en particulier dans l'entreprise. Celle-ci, à l'image de la société, ne joue plus vraiment son rôle de creuset d'intégration, et l'arrivée de ces « mutants » nous interpelle quant à la gestion des différences générationnelles en son sein. Cette génération a grandi avec internet, qui leur a permis de dépasser les frontières culturelles offertes par leurs parents. Elle va se heurter à d'autres acteurs de l'entreprise qui n'ont pas le même héritage culturel.

Une nouvelle ère commence dans les relations internes à l'entreprise.

Elle va devoir adapter ses techniques de communication, ses outils informatiques, plus globalement, son système d'information.

L'arrivée de cette génération va devoir modifier très sensiblement le management exercé dans l'entreprise. Ils seront très exigeants vis-à-vis de leur manager, mais également vis-à-vis des collaborateurs qu'ils auront à superviser, quelque soit l'âge de ses derniers. Leurs modes de management basés sur une information très rapide, une réactivité immédiate, une forte autonomie et une flexibilité importante justifieront beaucoup de souplesse et d'adaptabilité des différents interlocuteurs.

Un nouveau chapitre va donc s'ouvrir avec un management purement hiérarchique battu en brèche, une cohabitation « jeunes/anciens » assez particulière avec la présence plus longue des « seniors » et l'adaptation rapide de l'ensemble des modes de communication utilisés dans l'entreprise.

Qui devra s'adapter ? Prenons les paris que cette nouvelle population, porteuse d'avenir, mais forte de ses valeurs, et surtout de sa maîtrise totale des nouvelles technologies, va entraîner l'entreprise plus loin qu'elle ne l'envisage sans doute aujourd'hui.

Cette mutation ne concerne donc pas que les Y, elle nous concerne tous dans l'entreprise !

>>> « La génération Y, tout le monde en parle... Qui sont-ils ? » Petit déjeuner d'information organisé par CAPFOR ATLANTIQUE >>> Vendredi 4 juin 2010 de 9h à 10h30 >>> Insula café Nantes - Inscription : 02 40 18 77 77



## Une espèce à protéger

« Bien plus que la simple adaptation d'un style de vie... »

par Jean-Jacques DERRIEN

La pureté de l'air est un vieux souvenir, la qualité des eaux inquiète là où elles ne manquent pas, la malbouffe s'est installée de façon planétaire là où les mangeoires sont pleines, la raréfaction des ressources naturelles menace et surtout, surtout, il y a le réchauffement climatique. La planète doit se mobiliser, il est urgent d'intervenir pour changer nos modes de consommation. J'enfourche mon vélo et fonce au marché bio retrouver mon petit producteur si vrai et si nature... Pourquoi ce fichu sommet de Copenhague a-t-il échoué ? La raison aurait dû l'emporter ! Les télévisions étaient là !

Ah oui vraiment ? Mais quelle Raison et quelles raisons ? Pourquoi vouloir imposer à des pays émergents, dont le sous-développement contribuait à garantir notre aisance, le choix de se lancer à leur tour dans ce pacte avec le diable qui garantit puissance et aisance avant qu'il n'emprisonne définitivement votre âme.

Michel SERRES compare la crise actuelle à « une faille géante au niveau des plaques basses qui se meuvent lentement et cassent tout à coup dans les abysses tectoniques invisibles. » Ce serait, selon lui, « une erreur d'en localiser l'épicentre en surface, dans le visible financier et économique. Il se situe plus profond, dans le choix des valeurs d'orientation constituant l'ethos d'un type de société, dans le contresens de croire qu'une société ne vit que de pain et de jeux, d'économie et de spectacle, de pouvoir d'achat et de médias » (cf Le Monde mars 2010 G.COQ / J.DELORS / J. LE GOFF). Formulé différemment on peut reprendre les propos d'Alain SUPIOT (L'Esprit de Philadelphie-Seuil 2010) qui estime que « confondre la mesure et l'évaluation condamne à perdre le sens de la mesure ».

Car le défi qui se présente à nous est d'une bien plus grande ampleur que la simple adaptation d'un style de vie. C'est déjà certes ambitieux et contraignant mais ce n'est rien à côté de l'angoissante question qui se pose. Ne doit-on changer d'habitudes que parce que notre planète ne peut plus supporter notre folie collective ou parce qu'elles contiennent en elles-mêmes des germes mortifères, gangrénant le corps social, étouffant le vivre ensemble en créant un ordre normatif qui place les choses au-dessus des hommes.

Mais peu importe d'une certaine manière

car ainsi que le souligne le philosophe Dominique BOURG (in acteurs publics avril 2010) « avec les ressources naturelles rares et chères, le type d'industrie que nous connaissons aujourd'hui, de production de masse, n'a plus aucun sens. Le seul moyen de maintenir une certaine rentabilité, c'est de passer à une économie de fonctionnalité (où) l'objectif de celui qui produit sera de maximiser le taux d'usage de son produit ». Ce constat conjugué à la fin du « nomadisme extrême » aura de lui-même des effets sur ce corps social.

Il ne s'agit bien évidemment pas de tomber dans un pseudo-angélisme simpliste, ni une rengaine nostalgique d'un passé que l'on présenterait comme naturellement idyllique. La seule chose qu'il convienne simplement d'admettre comme signal alarmant est que le monde semble divisé en 2 grandes catégories : la première très minoritaire, celle des démocraties où la reconnaissance sans cesse accentuée de la primauté de l'individuel sur le collectif conduit à une atomisation des relations sociales, à l'intolérance de l'autre, à la recherche de la satisfaction immédiate de pulsions existentielles, de possessions illusives ; la seconde beaucoup plus nombreuse et assez disparate, des dictatures ou, à tout le moins, régimes autoritaires, qui sur des fondements religieux ou traditionnels noient la personne humaine dans le magma informe du groupe guidé par une communauté de vie improbable.

Dans ce contexte que peut encore signifier l'idée de progrès ? Comment appréhender le terrible mouvement dialectique « intelligence collective partagée/rapport de forces » ? L'être humain serait donc bien l'espèce à protéger ... d'elle-même et par elle-même. Il n'y a sans doute rien de bien nouveau sous le soleil mais il y a désormais urgence à, écoutant CAMUS, « installer notre lucidité au milieu de ce qui la nie, la seule pensée qui libère l'esprit ne pouvant être que celle qui le laisse seul, certain de ses limites et de sa fin prochaine ».

Il convient donc de se débarrasser du concept si commodément fourre-tout du développement durable, forcément durable, pour affronter les exigences beaucoup plus complexes du construire ensemble dans le respect de la dignité humaine.

Il y a sans doute t-il urgence comme le sou-

ligne le Médiateur de la République dans son dernier rapport intitulé précisément « reconstruire du vivre ensemble » où il souligne la vitesse et la prégnance avec lesquelles le sentiment d'injustice se diffuse dans la société, générant tension, iniquité, inquiétude et banalisation de la violence.

Emmanuel MOUNIER suggérait déjà en 1936 de « régler la consommation sur une éthique des besoins humains replacée dans la perspective totale de la personne ». Ce devrait être le combat majeur des démocraties qui les conduiraient à assumer des positions parfois plus tranchées. Ce pourrait être une vraie « Utopie » européenne au service de la paix, socle à tout jamais fondateur de l'édifice.

Vous allez peut-être me dire « quel lien avec l'Institut KERVEGAN » ? Tout d'abord celui de mettre en évidence l'intérêt de poursuivre notre réflexion sur les évolutions sociétales tout autant que sur les enjeux de l'attractivité d'une aire métropolitaine. Ceci fût rappelé par plusieurs d'entre nous lors de l'Assemblée Générale du 10 Mars dernier et est en cela conforme aux fondamentaux de l'Institut et à son évolution d'il y a environ dix ans. Celle-ci reflétait en effet une volonté de poursuivre ses travaux sur l'évolution de la Cité, mais aussi celle de la société en général.

L'atelier Logement actuellement en cours de production, en est une parfaite illustration qui conjugue le questionnement sur l'étalement urbain à celui du rapport à l'autre (son voisin) souvent confronté à l'expression de nos rêves.

De la même façon une réflexion plus globale sur les phénomènes croissants de pauvreté qui traversent notre société doit être naturellement au cœur de nos préoccupations.

Le phénomène de l'abstentionnisme électoral interpelle également sur les modalités de participation des citoyens à la vie publique.

D'une façon plus large, il nous incombe de trouver un positionnement et une pertinence spécifique par rapport au travail du Conseil de Développement de Nantes Métropole afin de, reprenant les termes de Jean-Joseph REGENT « poursuivre une contribution à l'harmonie sociale et (justement) à l'intelligence collective ».

>>> Vos réactions >>> commentez ces articles >>> contact@institut-kervegan.com >>>



## Le silence des femmes

« La parité de l'expression, voilà le nouveau défi ! »

par Catherine MAILLOT-LERAT

Les élections régionales ont eu lieu. La parité a été respectée. Maintenant il va falloir se mettre au travail et chacun va devoir s'exprimer au cours de conversations, d'échanges, de débats. L'objectif est d'avoir des idées nouvelles à proposer afin de prendre les meilleures décisions possibles pour le bien-être de tous et de toutes.

Mon expérience des réunions mixtes, m'a permis de constater que contrairement à ce que l'on peut penser, les femmes y sont très souvent silencieuses. Lorsqu'elles avancent des idées, des convictions, des réponses, les hommes autour d'elles ne manifestent pas toujours compréhension ou conviction, quand ils ne leur coupent pas la parole ou changent complètement de sujet, après avoir écouté dans un silence poli, lourd de l'espoir qu'elles vont se taire le plus rapidement possible.

Jusqu'à très récemment, lorsque j'étais moi-même confrontée à ce genre de comportements, je pensais que ce que je pouvais dire était naïf, pas intéressant, en résumé, je me remettais en question la plupart du temps.

Ce qui pouvait parfois me faire penser qu'une autre chose était en jeu, c'est lorsque les idées que j'avais soulevées, les propos que j'avais tenus, étaient repris, acceptés, voire mis en valeur par mes homologues masculins au cours de réunions suivantes, sans m'en attribuer la paternité. Dans ces moments-là, je me disais que

peut-être mes idées étaient au contraire un peu trop modernes, en avance, et qu'il leur avait fallu un peu de temps pour les digérer, les accepter et ensuite les proposer, si ce n'est à l'approbation, du moins à l'écoute générale.

Une étude réalisée en 1997 par Corinne MONNET dans le cadre des études de Genre a, et pour cause, particulièrement attiré mon attention. Elle s'intitule :

« La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la conversation »\*.

Elle montre que des études ont été menées sur ce sujet depuis les années 50. Non seulement il a été prouvé qu'en réunions mixtes, les femmes parlent moins que les hommes mais il a été également montré que les hommes avaient tendance à monopoliser la parole.

Les hommes ont une tendance naturelle à empiéter sur le discours des femmes, c'est-à-dire à commencer à parler avant qu'une femme ait terminé. Ils ont tendance à interrompre une femme lorsqu'elle parle et enfin, ils ont tendance à retarder de manifester leur intérêt ou leur écoute attentive par des petits hochements de tête, des petits « mhm.. ». Le premier résultat en est qu'au bout de ces manœuvres, 62 % des femmes deviennent silencieuses et le second que les sujets amenés par les femmes sont vite abandonnés, permettant ainsi aux hommes d'imposer leurs thèmes.

Des études des années 80-90, montrent que

les femmes posent deux fois et demi plus de questions que les hommes, qu'elles sont davantage prêtes à participer à un travail interactionnel, on dirait aujourd'hui collaboratif. Les femmes donnent deux fois plus souvent que les hommes des marques d'attention à la personne qui s'exprime. Quand les hommes ne collaborent pas, les sujets des femmes restent toujours des propositions non retenues : la bataille pour l'avortement est un exemple qui m'a beaucoup marqué.

Mon propos n'est pas de réveiller la guerre des sexes. Lisez plutôt « part masculine » et « part féminine » où j'ai écrit homme et femme. Tous ces mécanismes sont évidemment inconscients. Mon objectif en écrivant ce petit article, outre vous donner envie de lire l'étude vous-même, est de dire aux hommes : « Cultivez votre féminité, cultivez votre écoute, votre travail collaboratif » et de dire aux femmes : « Cultivez votre masculinité, ayez confiance dans vos idées et battez vous davantage pour elles. » Mon objectif enfin, est de dire à toutes les assemblées qui, je l'espère vont devenir de jour en jour plus paritaires « Faites cet effort là, pour notre bien à toutes et à tous ! » Nous avons la richesse d'avoir deux énergies, une féminine et une masculine...

Unissons les pour, plutôt que contre ! La parité de l'expression, voilà le nouveau défi!

\* In *Nouvelles Questions Feministes*, 1998

## Focus | On y était ...

Séminaire d'échanges: «Innovation sociétale, innovation durable»

Organisé par L'Institut des Deux Rives et le CHEDD Aquitaine

| Jeudi 6 mai 2010 | Bordeaux

Journée d'info. sur le nouveau « Concept stratégique pour l'Alliance »

Organisée par l'OTAN

| lundi 17 mai 2010 | Bruxelles

Rencontre-débat «En route vers le sommet des OMD»

Co-organisée par le Ministère des Affaires Etrangères, la Fondation pour les Etudes et les Recherches pour le Développement International, L'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales et l'Agence Française de Développement.

| Mercredi 19 mai 2010 | Paris

>>> Comptes-rendus A retrouver sur [www.institut-kervegan.com](http://www.institut-kervegan.com) <<<

## A Noter

IK participera à

> L'opération

« Allons en France »

Organisée par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes.

Mercredi 14 Juillet 2010 | Paris |

Intervention dans le cadre d'un séjour thématique sur «l'impact des innovations dans notre quotidien» proposé à 170 jeunes de 58 nationalités différentes.

+ d'info dans la prochaine Tribune Libre

