

Le onzième numéro de Making Weconomy explore, en deux sections, le monde de l'entreprise collaborative à travers une vision générationnelle : la première section analyse le thème des générations en détaillant les caractéristiques et en soulignant les implications au niveau de l'entreprise et au niveau social, tandis que la deuxième section zoome sur la dimension de l'échange intergénérationnel. Le Cahier s'achève par la subdivision du thème autour de 5 axes différents : axe du langage, axe de la motivation, axe relationnel, axe de l'espace et axe temporel.

QUID NOVI? GÉNÉRATIONS QUI COLLABORENT

CREDITS

MAKING WECONOMY

Cahiers de l'Entreprise

Collaborative

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

Book Editor

Matteo Amori, Thomas Bialas,

Matteo Camurani, Antonella

Castelli, Giorgio De Marco

Art Direction

Gianluca Alderuccio,

Marco Basti

We Author

Mario Abis, Enrico Baleri, Jurij Bardini, Laura Bartolini, Thomas Bialas, Andrea Boldrin, Gabriele Buzzi, Roberto Cascella, Simone Colombo, Paolo Crepet, Simona Cuomo, Ivan Falcone, Cristina Favini, Nicola Favini, Maria Grazia Gasparoni, Pietro Leo, Monia Rende, Nicole Rigatti, Antonio Russo, Chiara Scalcon, Giuseppe Schiavone

Imprimé en 1 500 exemplaires
à Lambrate, Milan, par Arti
Grafiche Bazzi

Retrouvez également Weconomy
sur :



Logotel est l'agence de design de service qui conçoit et accompagne la transformation collaborative des entreprises. Forte d'une équipe de plus de 160 personnes, elle est installée à Milan dans des locaux de 2 400 mètres carrés qui accueillent l'ancienne usine Faema. L'agence compte aujourd'hui 50 clients, avec lesquels elle développe plus de 80 projets. En 2016, outre les projets de design de service, Logotel a également accompagné 5 000 personnes dans le cadre de projets de formation ; elle a conçu et gère 30 social communities et business communities qui, chaque jour, alimentent en services et en contenus ces espaces numériques réunissant plus de 85 000 personnes.



Cette œuvre est placée sous licence
Creative Commons Attribution - Non
commerciale - Partager à l'identique 3.0
France. Pour prendre connaissance des
termes de la licence, voir le site web : [https://
creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/
fr/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/) ou écrire à : Creative Commons, 171
Second Street, Suite 300, San Francisco,
Californie, 94105, USA.



Découvrez l'application
officielle gratuite pour
iOS et Android

INDEX

WHY? 4	GENERATION MAP 6	QUID NOVI? F.A.Q.s 12
		GÉNÉRATIONS 19
BELIEVE IT 20		
WECONOMY INSIGHT 27	COLLABORATIONS 35	PRESENT STORIES 24
	BELIEVE IT 36	WECONOMY INSIGHT 41
		PRESENT STORIES 39
		FUTURE STORIES 44
		FINAL LAP 45
		FOCUS IT 47

WHY?

DE NOUVEAUX TYPES DE COLLABORATIONS ? DÉVELOPPONS LA BIODIVERSITÉ

Cristina Favini
*Strategist &
Manager of Design
Logotel*



Je suis de la Génération 74, celle de la transition. Notre X factor à nous, c'est celui d'être conscients d'être passés d'une vie dans un monde analogique à une existence dans un monde où la réalité mêle l'analogique au numérique. Je lis mes e-mails sur Outlook, rarement dans le cloud et je suis encore réticente à utiliser Whatsapp comme outil de travail. Pour les techniciens, je suis une immigrée numérique. Pour mes fils, produits typiques de la Génération Z, je suis simplement « lente ». Je travaille dans l'ici et maintenant, mais je suis très tournée vers l'avenir. Pourquoi je vous raconte tout ça ? Parce qu'à chaque fois qu'on essaie de cerner un thème fuyant comme celui de la meilleure compréhension de soi et de la meilleure compréhension des personnes avec lesquelles et pour lesquelles nous travaillons, le risque est le choix de ne considérer qu'un seul point de vue. Laissez-moi mieux vous expliquer (ou du moins, essayer). Les générations ont toujours existé. **C'est juste qu'au jour d'aujourd'hui, nous en saisissons la complexité et nous nous retrouvons à faire face à d'énormes « fossés » culturels dont nous sommes plus conscients qu'auparavant en raison de la vitesse du changement.** Dehors, 6 générations différentes (ou 5 si l'on en regroupe deux) marchent dans les couloirs du métro et s'y rencontrent : celle de la Reconstruction (née de 1926 à 1945), les Baby Boomers, répartis entre la génération de l'Engagement (1946-1955) et celle de l'Identité (1956-1965), la génération de Transition, ou génération X (1966-1980) et la célèbre génération du Millénaire, qu'on appelle également Millennials ou génération Y (1981-1995). En dernier, nous avons la génération des Réseaux ou génération Z (1996-2015). Au sein des entreprises, il n'y en a actuellement que 4 mais elles augmenteront d'ici peu, dû au recul de l'âge de la retraite et à la hausse de la durée de vie moyenne.

Ce n'est pas la première et la dernière fois que nous lisons des articles de faits divers sur le fossé existant entre les générations. Il y a quelques semaines, on a entendu parler de certains retraités à la poste qui se sont disputés avec des personnes plus jeunes car ces dernières les doublaient grâce

à une appli coupe-file (probablement inventée par un Millénial concepteur d'UX). Comme il est intéressant de constater que les entreprises qui sont le reflet de la société sont le terrain de nombreux accrochages et incompréhensions entre générations. **Nous faisons en sorte que la motivation reste dans nos entreprises en nous basant sur notre vécu, alors que les Millennials ont d'autres intérêts que nous ne parvenons pas à valoriser.** Résultat : le roulement du personnel augmente de manière importante et la participation à l'identité de l'entreprise se perd. Il me vient notamment à l'esprit une réunion avec un client qui m'expliquait comment l'introduction de programmes chatbot (à savoir, des algorithmes qui structurent la conversation entre un robot et les clients) exigera d'intégrer de nouveaux postes et déterminera la disparition d'autres compétences. Il ne nous était jamais arrivé auparavant dans le monde de la conception d'envisager la « techno-discrimination », un phénomène qui ne concerne pas uniquement certains types de personnes n'étant plus toutes jeunes mais aussi une large tranche de la génération des Millénial plus désavantagée, qui ne dispose pas de moyens pour être dans le « flux ». Ainsi, **il est intéressant de nous rendre compte aujourd'hui de la façon dont nous faisons de « vieilles choses » d'une nouvelle manière,** de l'achat d'un billet en passant par les courses, les déplacements en ville ou le mode de travail actuel. Essayons d'imaginer ce moment en 2030 où la nouvelle génération Z, avec l'aide de robots (autre type de génération), fera de nouvelles choses d'une nouvelle manière. À ce stade, la transformation des habitudes d'un côté et des écosystèmes commerciaux de l'autre sera encore plus discontinue et rapide. Ce n'est pas tout : si l'objectif des entreprises visait auparavant à vendre des produits, à l'avenir, celui-ci deviendra toujours plus celui de vendre l'utilisation ou la durée de produits ou d'expériences positives sous chaque latitude et cela inversera lourdement la question. Chaque « contact » avec le client deviendra encore plus un échange de valeur continu, et donc, de service. **Mais la conception au sein des entreprises reste souvent an-**

crée à d'anciens modes et la rigidité des organisations, qui classe les générations par cloisons verticales, n'aide pas à développer de nouveaux modes de relation.

Des relations qui devraient être au contraire dynamiques, vitales et, par définition, évolutives. Un service est une réponse à la vie des personnes. Il ne vient pas de l'extérieur, mais de l'intérieur de celle-ci. C'est un changement continu dans toutes les directions. Ce changement exige des sensibilités particulières, continuellement exploitées, car les normes et les manuels ne suffisent plus. Le changement concerne les personnes, leurs besoins et leur interprétation, leurs actions et les toiles de fond sur lesquelles elles tissent ces actions. Comment la génération Z sera-t-elle à 50 ans ? Devra-t-elle collaborer avec les machines ? Comment seront les grands-parents Millennial ? Ou tout simplement, comment serons-nous, nous, génération X, dans quelques années ? Les visions, idées et actions doivent rester plastiques et malléables, surtout pour mettre en œuvre des « solutions » de nouvelle génération. Tout cela nous demande de devenir des « experts » des personnes, de leurs besoins, de leurs comportements, de leurs émotions, mais aussi de devenir des collectionneurs de leurs histoires, de leurs modes de relation et d'élargir notre point de vue en l'affinant, en lui faisant intégrer diverses perspectives et en le rendant capable de cette rare qualité qu'est l'interprétation. Des compétences qu'il est difficile d'aiguiser et d'exercer dans les organisations.

D'où l'importance d'utiliser les générations comme filtre supplémentaire pour mieux comprendre, étudier les préférences, les motivations, les aspirations et les peurs de tranches discrètes de population. Des personnes qui se retrouvent à partager des lieux, des moments et des activités avec des mentalités et des approches différentes, qui ont besoin de créer des parcours communs bien que venant de milieux différents.

Mais attention, comme je le disais, il existe un risque : le choix du point de vue. Si vous interrogez une personne issue de la génération de l'Engagement, elle vous répondra que les nouvelles générations ne creusent pas en profondeur. Mais quand nous, nous étions jeunes, le faisons-nous ? Et gardons à l'esprit que les Millennials ne seront pas éternellement jeunes. Quelle est la limite ? Chacun d'entre nous porte sa propre génération tatouée sur la peau et perçoit les autres selon leurs différences, en aplanissant souvent les nuances et en ne faisant ressortir que les ombres ou les lumières. La réalité est bien plus riche en nuances. La réalité est multiple, c'est un multivers. Tenter de comprendre les générations est un excellent point de départ qui nous aidera à mieux cerner notre collègue et nos enfants, mais cela ne suffit pas. Notre seule chance est de veiller à ce que des milieux, espaces,

moments et rendez-vous soient créés pour que la biodiversité générationnelle y soit assurée et que la collaboration entre générations puisse y avoir lieu. Des modalités permettant à chaque personne de participer selon son propre vécu et sa propre marque de fabrique : ce n'est qu'ainsi que nous éviterons le choix du point de vue unique qui, précisément parce qu'il est unique, exclue et ne valorise pas la beauté de la réalité. Alors, exit les interfaces conçues par de tout jeunes pour les tout jeunes, exit les comités d'entreprise auxquels participent des cadres supérieurs qui ne sont pas ouverts à la confrontation avec d'autres générations. Les entreprises peuvent vieillir, mais elles peuvent aussi rajeunir grâce à un juste brassage et à une juste direction.

Augmentons la biodiversité pour mettre en place de nouveaux types de générations. Il est plus que jamais nécessaire de trouver un équilibre transgénérationnel qui soit non seulement pacifique mais aussi fructueux.

Voilà le thème du 11ème Cahier de Weconomy « Quid Novi ? - Générations qui collaborent », littéralement « Quoi de neuf ? ». Le Cahier se veut uniquement l'incipit d'une ample réflexion non exhaustive, qui tente d'éclaircir « de qui nous sommes en train de parler » et de mettre en lumière les différences et les points communs entre des groupes de personnes nées à différentes époques. Un cahier dans lequel nous avons essayé de traiter cette question à travers une grande biodiversité, des compétences et des métiers diversifiés, pour garantir un point de vue multiple : des personnes travaillant quotidiennement avec les nouvelles générations (psychiatre), à celles qui travaillent avec des directeurs d'entreprise (formateur), qui conçoivent des services (designer d'interaction), qui ont inventé de célèbres produits du Made in Italy pour toutes les générations (concepteur de produits), qui sont payées pour imaginer le futur (futurologue), qui développent le futur en entreprise en collaborant déjà avec des intelligences artificielles (directeur du centre de recherches IBM), qui élaborent des changements culturels en entreprise (Responsable RH et Responsables gestion et sélection du personnel), qui introduisent le changement dans les générations de 20 pays différents (Responsable International RH), qui vivent le changement en tant qu'entrepreneurs, qui forment et éduquent les nouvelles générations (professeurs d'université) ou qui sont entrées dans le monde de l'entreprise depuis quelques mois.

La collaboration entre les générations est une opportunité. Le risque qui existe, comme l'a écrit un certain auteur, c'est que les degrés de séparation entre la motivation, le mode de relation, le type de langage, la gestion du temps et de l'espace soient si différents que l'amour ne puisse pas naître. Préparons-nous au moins à une première rencontre. Bonne lecture.

CARTE GÉNÉRATIONNELLE

Long-Termsavers. Fidèles à leur entreprise, ils mettent leur sérieux et leur sens du devoir au service du travail. Ils sont motivés par une meilleure estime de soi à travers une carrière réussie et économisent leur argent sur le long terme.



Reconstruction agents.

Ce sont les personnes âgées d'aujourd'hui, les dernières à avoir vu la guerre ou à en avoir subi les conséquences immédiates. Elles n'ont pas bénéficié de la scolarisation de masse.



RECONSTRUCTION 1926-1945



Techno-luddites.

Ils abordent la technologie avec appréhension et en apprennent les bases sous la pression de leur entourage.

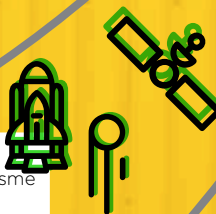


Experience trusters.

Ils acceptent l'autorité et l'expérience, auxquelles ils accordent confiance et respect. Ils collaborent si les ordres viennent d'en haut.

BABY BOOMERS 1946-1965

Baby boomers. Ils ont grandi avec la télévision, la guerre froide, le militantisme étudiant et féministe, la culture des jeunes et les voyages dans l'espace.



Basic users. Ils passent 76 % de leur temps sur la toile, à laquelle ils accèdent principalement depuis leur domicile doté d'une ligne téléphonique Adsl, plutôt qu'en utilisant le Wifi, notamment pour écrire des e-mails, chercher des informations relatives à la santé et se connecter à leur banque.



Hard workers. Leurs valeurs englobent la réputation, la reconnaissance, la compétition, l'indépendance et le dur labeur. Au bureau, ils sont motivés, travaillent bien en équipe et ne veulent pas être trop contrôlés. Ils ne comptent pas leurs heures. En guise de récompense, ils privilégient les promotions et les augmentations de salaire.



ENGAGEMENT 1946-1955



Carefree consumers. Ils continuent de faire ce qu'ils ont toujours fait. Avec la hausse de l'espérance de vie et l'amélioration de la qualité de vie, l'âge affecte peu leurs activités, ce qui fait d'eux des consommateurs disposant de beaucoup de temps et d'importantes économies.



World-changing warriors. Ils ont été les acteurs des grands combats sociaux et des transformations culturelles des années soixante-dix.



Digital learners. Ils considèrent la technologie et l'innovation comme des instruments utiles ou nécessaires, qui demandent une courbe d'apprentissage. Certains d'entre eux ont forgé le monde numérique contemporain.



Team players. Ayant l'esprit d'équipe, ils collaborent volontiers quand ils reconnaissent une communauté d'intérêts.



IDENTITÉ 1956-1965

Critical late adopters. Ce ne sont pas les premiers à tester une nouvelle technologie, mais quand elle entre dans les mœurs, ce sont ceux qui disposent du volume, en termes de quantité et de puissance d'achat, permettant de favoriser la croissance réelle du produit.



Engaged Individualists. Engagés politiquement, ils sont aussi très axés sur la réalisation d'objectifs personnels.



High-salary optimists. Ayant grandi durant une période marquée par l'optimisme d'après-guerre, ils ont laissé les périodes de récession derrière eux, donnant un grand coup d'accélérateur à la société de consommation.



Collaboration exploiters. Plus individualistes, l'évolution de leur carrière tend à réduire la volonté de collaboration au profit d'une compétitivité croissante. Ils exploitent la collaboration si elle les fait avancer.



CARTE GÉNÉRATIONNELLE

TRANSITION Gén X 1966-1980

Digital adopters. Ils utilisent les outils numériques contemporains avec désinvolture. Les membres de cette catégorie passent 96 % de leur temps sur internet et utilisent la toile dans une optique de polyvalence : ils ne se limitent pas aux réseaux sociaux, mais surfent aussi sur les sites gouvernementaux et institutionnels, recherchent des informations financières et économiques, organisent leurs voyages et se renseignent sur la santé.



Work-life balancers. Leurs valeurs comprennent la flexibilité, l'honnêteté et l'équilibre entre travail et vie privée. Indépendants et autonomes, ils ne reconnaissent pas l'autorité et se concentrent sur leur développement personnel. Ils travaillent pour vivre et privilégient le temps libre en guise de reconnaissance.



Invisible few. « Génération invisible » qui correspond à une chute des naissances après les baby-boomers. Elle s'est formée à travers la crise énergétique, la première vague technologique, la chute du mur de Berlin, le sida, les mères qui travaillent (comprendre : les enfants laissés seuls) et la généralisation du divorce.



Collaboration individuels.

À l'aise dans le travail d'équipe, du moment que leur contribution personnelle est reconnue et valorisée.



Cautious savers. Vu les nouveaux phénomènes de flexibilité et de précarité qu'ils ont pu rencontrer à leur entrée dans le monde du travail, leur rapport à l'argent est davantage axé sur l'économie que sur la dépense.



Inspiration hunters. Ils s'ennuient facilement si leur environnement n'est pas stimulant, inspirant et réactif.



Technoholics. Natifs numériques, c'est la première génération à n'avoir pas connu le monde sans internet ; ils « dépendent » de la technologie et ont une connaissance limitée des alternatives. Pour communiquer, ils utilisent des appareils mobiles et des chats, en employant un langage symbolique et abrégé, étant peu enclins à la lecture.



Collaboration natives. Dès l'école, ils sont conscients que la valeur de leur travail dépend aussi de la qualité des personnes avec lesquelles ils collaborent et de la qualité de la collaboration en elle-même.



Competent optimists. Leurs valeurs incluent une forte aptitude à diriger, le concept de communauté et de partage, le fair-play et la diversité. Au travail, ils ont confiance en eux : ils sont compétents, optimistes, explicites et coopératifs.



Digital socialites. Ils baignent dans la technologie et passent 95 % de leur temps sur internet, se servant massivement de la toile pour communiquer et créer des liens via les réseaux sociaux, pour effectuer des recherches, étudier, travailler, jouer, regarder des vidéos et écouter de la musique.



Transformation experts. Ils sont nés et ont grandi dans un monde en constante mutation, complètement différent de celui qu'ont connu leurs parents, à l'apogée de la société de consommation. Ils vivent l'explosion de la technologie et des médias, le multiculturalisme et la diversité des structures familiales.



Extended-Present dwellers. Ils vivent dans un présent élargi avec des possibilités réduites de planification et de construction d'un futur certain. Ils gagnent de l'argent sans économiser.



Collaboration seekers. Ils recherchent des cadres favorisant une culture de la collaboration et utilisent les outils technologiques pour communiquer et coopérer sur des projets ouverts.



Pragmatic superheroes. Ils veulent sauver le monde du chaos créé par les précédentes générations mais, ayant constaté les difficultés économiques et professionnelles auxquelles se sont heurtés leurs parents et frères aînés, ils ont souvent un plan B en tête.



**RÉSEAUX
Gén Z
1996- ...**

Cultsumerists. En matière de consommation, ils suivent des schémas bien précis dictés par des systèmes de valeurs qui les guident dans la vie de tous les jours. Ils sont plus conservateurs que les millenials dans leurs dépenses.



GÉNÉRATION ARTIFICIELLE

Avant-propos. Ce texte n'a pas été écrit par un logiciel de narrative science, à savoir de journalisme artificiel ou de narration automatisée, mais par le véritable Thomas Bialas. Profitez-en parce qu'en 2030, 90 % des informations généralistes disponibles sur le web seront gérées par des logiciels sans qu'un doigt humain n'ait à effleurer de clavier.

Genre. De quel genre est le monde artificiel ? Neutre bien évidemment. Il n'est donc pas surprenant que National Geographic ait consacré un numéro spécial en janvier à la révolution du genre, sans toutefois tenir compte du domaine technologique. Par son esthétique et sa socialisation fluide, la civilisation numérique et artificielle est de genre neutre en substance.

Body hacking. Penser à soi comme à un code, qui à l'image des logiciels, est programmable et modifiable. Le body hacking comme pratique acceptée et perpétuée afin d'altérer les performances et de se comporter de manière manipulatrice pour dépasser les barrières entre personnes et objets.

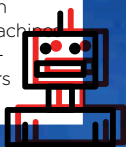
Post. En cette ère post-démographique, la nouvelle génération se forge sa propre identité en l'affranchissant de paramètres tels que l'âge, le sexe, le revenu, le rang social, l'appartenance géographique et le genre. Elle est non seulement neutre en termes de genre sexuel, mais aussi en termes de genre humain. Il en ressort une hybridation des comportements.

Co-evolution. Il ne s'agit plus de course contre les machines, mais avec les machines, pour avancer ensemble. Pour les générations précédentes, la nouvelle vague de développement technologique, en premier lieu la fameuse intelligence artificielle, est (mal)digérée avec horreur puisqu'elle nous vole potentiellement du travail. Ce n'est pas le cas pour eux. Évoluer ensemble devient la nouvelle condition. Redéfinir le concept du genre humain, notamment l'objectif, y compris les enfants génétiquement modifiés.

ChatBot. La « robotisation » des bavardages transforme les logiciels en futurs camarades de vie qui nous accompagnent à chaque décision, dans la vie privée comme dans celle professionnelle. Des bots personnalisés, ou plutôt des agents intelligents, qui grandissent avec nous et vieillissent avec nous. Et qui nous connaîtront probablement mieux que notre partenaire, nos enfants ou collègues de travail.

Communauté. La nouvelle génération est rodée aux communautés où la machine n'est plus un simple facilitateur, mais un habitué qui interagit sur un pied d'égalité avec les humains de la communauté.

2020. Et alentours. Mais peut-être sont-ils déjà nés au cours de ces deux ou trois dernières années. « Réel, virtuel ou artificiel : pour moi, c'est du pareil au même » affirme la génération artificielle, à condition de pouvoir mettre aussi à niveau son propre cerveau et corps. Interagir et collaborer avec les machines ? Rien de plus normal. Rien ne les effraie, pas même (peut-être) une machine qui lit leurs émotions ou qui dévoile leurs mensonges.



Renversement. En tant que contre-tendance ou contre-génération, nous sommes également confrontés aux sceptiques et aux méfiants qui affirment au contraire leur propre différence humaine, conscients que le remplacement de nos actions et de nos réflexions par des machines amène à la dissolution de nos qualités, puisque la technologie œuvre toujours fatalement à la suppression de nos qualités.



Interagir. Avec des hologrammes et configurer des objets comme Tom Cruise dans Minority Report ou Tony Stark dans Iron Man n'est plus un mirage mais un essai continu. Exemple : l'Hololens, ordinateur holographique de Microsoft à porter sur soi ou tous les nouveaux dispositifs exploitables vocalement (interfaces vocales). La nouvelle génération transforme l'accès aux informations (propre à internet) en un accès à l'expérience des informations faisant participer le plus de sens possibles. Cela pourrait aussi radicalement changer l'expérience des pratiques quotidiennes au travail : être plongés dans le travail dans une dimension 3D qui se rapproche plus d'un jeu.



Symbiose. Entre l'homme et la machine. Sentir l'ordinateur ou le réseau en soi. Non pas comme une hallucination, mais comme une possibilité. Dans dix ans, même la tablette à contrôle mental pourrait devenir un gadget à utilisation (ou utilisation abusive) courante. Pour la future génération A, la toxicodépendance technologique est une drogue dont on ne peut se passer. Avoir le corps connecté de la tête aux pieds à travers mille dispositifs : rien de plus normal.



Bienvenue Roboteenager. Rêver de devenir un robot normal ? Après la génération X (les invisibles), la génération Y (les millennials) et la génération Z (les natifs numériques), on repart de la première lettre de l'alphabet, comme si on annonçait une nouvelle époque. La génération A (les actifs artificiels). La technologie qui, plus que toute autre, façonnera les prochaines décennies sera la technologie robotique, cognitive (intelligence artificielle) et, bien entendu, connectée. Imaginer cette génération grandir en étant entourée de robots et de dispositifs intelligents à la maison, à l'école et à l'extérieur est tout à fait plausible. Comme le sexe artificiel qui, à l'instar de celui virtuel, semble être aujourd'hui ce qu'était le sexe en ligne d'hier : une déviation, non pas une aspiration. Des sexbots (androïdes escort ?) aux jeux sexuels contrôlés à distance depuis l'ordinateur et le smartphone, la future génération A sera très différente d'un point de vue anthropologique.



Co-techno. Les plateformes technologiques à disposition sont extrêmement participatives et sociales. Les plateformes artificielles le sont encore plus. La collaboration de genre technologique neutre (économie collaborative entre genres) est la nouvelle frontière. Obligés de travailler en équipe avec des boulons et des capteurs intelligents. Obligés de discuter de décisions à prendre avec des sites cognitifs et des robots adaptatifs. Collaborer non pas avec des ressources humaines, mais artificielles, deviendra une routine pour la génération A. Et il n'est pas certain que ce soit les humains qui prendront des décisions. Donner des ordres à son ordinateur ou recevoir des ordres de son ordinateur ?



Braininternet. « Je pense, donc je suis connecté », dit la génération A. Du web des objets au web des pensées. Surfer sur internet par la seule force de la pensée est la prochaine conquête annoncée de l'interface neuronale. De Facebook donc à Brainbook : ou comment poster des photos directement dans le cerveau ?



QUID NOVI?

DIALOGUE IMAGINAIRE

Génération dans le sens de grands-parents, parents, enfants et petits-enfants ?

Pas spécifiquement. En parlant de personnes, on englobe inévitablement les grands-parents, parents, enfants et petits-enfants, mais les générations ne se cantonnent pas uniquement à ça. Ce qui est intéressant dans le concept de « génération », c'est qu'il renferme plusieurs dimensions dans lesquelles chacun de nous peut se reconnaître.

On parle donc de générations en tant que contenants renfermant d'autres éléments.

Non, non, je me suis mal expliqué. Les générations ne sont pas des contenants. Au contraire, ce sont des ensembles complexes d'indicateurs qui aident à définir et à interpréter des comportements possibles de groupes discrets de personnes. Elles ne sont pas caractérisées par les frontières nettes des boîtes mais par celles, moins lisses, des balles de tennis. Chaque personne se reconnaîtra personnellement dans différentes caractéristiques de sa propre génération mais pas forcément dans toutes : certaines caractéristiques dans lesquelles elle se reconnaîtra seront peut-être plus spécifiques à des générations auxquelles elle n'appartient pas. Les frontières sont assurément moins nettes que celles d'un contenant.

Car bien sûr, chacun d'entre nous est différent des autres...

Évidemment ! Indépendamment de la génération, chaque individu est différent. Deux personnes nées le même jour et au même endroit auront clairement des pensées différentes, éprouveront des sensations différentes et suivront des parcours différents, mais elles seront exposées aux mêmes événements historiques, culturels et sociaux et les exploiteront à travers les mêmes canaux ; elles pourront ainsi avoir des approches similaires face aux mêmes dynamiques. Pensez par exemple à la façon dont un jeune de 15 ans communique par rapport à une personne de 51 ans : ils utilisent les mêmes outils, mais différemment.

Mais on ne court pas le risque de tomber dans les clichés faciles ?

C'est sans aucun doute l'un des risques et l'une des erreurs les plus fréquents quand on parle de générations. La clé consiste à éviter les généralisations et à identifier les indicateurs dont je viens de vous parler, les plus à même de décrire les aptitudes de la tranche de population née durant cette période. Il est évident que les Italiens qui appartiennent à la génération Y ne subissent pas tous l'influence de la crise économique et financière de la même manière, mais la plupart d'entre eux ne voient pas vraiment l'avenir en rose.

On entend souvent parler des Millennials. Mais les autres générations ?

Les Millennials sont ceux qui captent actuellement le plus l'attention des médias et des professionnels du marketing, mais il y a d'autres générations. Par exemple, l'Istat – l'Insee italien – a récemment publié un rapport qui décrit l'Italie à travers une vision générationnelle identifiant six générations, de celle de la Reconstruction (personnes nées entre 1926 et 1945) à celle des Réseaux ou génération Z (née entre 1996 et 2015). Il y a ensuite trois autres générations : les baby-boomers qui se partagent entre la génération de l'Engagement (née entre 1946 et 1955) et celle de l'Identité (née entre 1956 et 1965), la génération de transition, également appelée génération X (née entre 1966 et 1980) et la célèbre génération du millénaire, à savoir les Millennials ou génération Y (née entre 1981 et 1995). Il est cependant important de garder à l'esprit qu'il existe de nombreuses subdivisions générationnelles en fonction de la source et du lieu de provenance, et que certaines définitions survivent et deviennent mondiales, comme les Millennials, tandis que d'autres disparaissent.

D'accord, prenons-les comme référence générale. Quelles sont les caractéristiques de chaque génération ?

Eh bien, nous avons la grande chance d'avoir ici des représentants de chaque génération. Laissons-leur la parole. Qui commence ?

Réseaux : Pardon, j'étais en train de poster une de nos photos sur Instagram, je n'ai pas compris la question...

Reconstruction : Tous pareils ! Mon petit-fils aussi est toujours sur internet.

Engagement : Au moins, quand j'étais jeune, on avait des idéaux...

Millennial : Mais ce sont vos générations qui nous ont laissé le monde dans cet état !

Identité : Nous, au moins, on a gagné de l'argent. Vous, vous ne faites qu'embrasser les arbres.

Transition : Je n'ai rien de plus à ajouter.

Il vaut peut-être mieux qu'on reprenne notre discussion à deux...

En effet. De toute façon, sur les pages suivantes, il y aura un schéma qui décrira chaque génération plus en détails.

Génial ! Dernière question : qu'est-ce que toutes ces choses ont à voir avec Weconomy ?

Aujourd'hui, au moins 4 des 6 générations dont nous avons parlé sont présentes en entreprise et il est indéniable que chaque génération, au sein de l'entreprise, rencontre des défis qui doivent être relevés et développe des besoins et des intérêts qui doivent être assouvis et satisfaits d'une façon ou d'une autre. L'entreprise doit donc être en mesure de gérer des exigences d'une grande diversité. Cependant, la deuxième partie de ce cahier ne se contente pas de traiter la diversité des âges en entreprise comme un élément à gérer uniquement pour en limiter les dommages, mais comme une occasion à saisir pour rendre les dynamiques plus efficaces au sein des équipes. En effet, les écarts existant entre les différentes générations n'entraînent pas nécessairement de conflits et de tensions négatives. Mettre en place des dynamiques de collaboration entre personnes de différentes générations apporte souvent des résultats dont la valeur est supérieure.

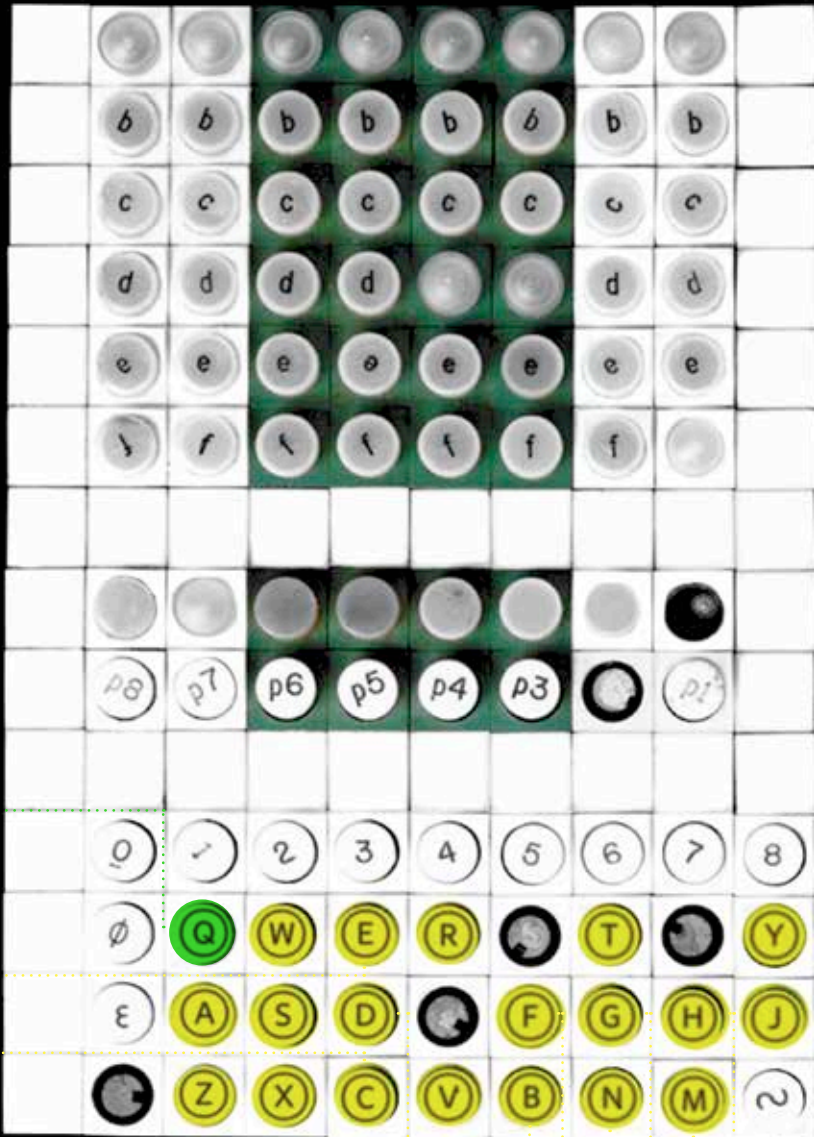
D'accord, mais on ne risque pas...

On avait dit dernière question. Pour en savoir plus, il suffit de continuer à lire le cahier !

Dans les numéros
précédents
Making Weconomy:

- 01. Auto, Beta, Co:
(r)écrire le futur
- 02. Design: (re) donner
forme au business
- 03. Empowerment,
Feedback, Gamification:
il était une fois le retail ?
- 04. HR: Human (R)
evolution

Quid novi?



Design

Beta

Co

Feedback

Empowerment

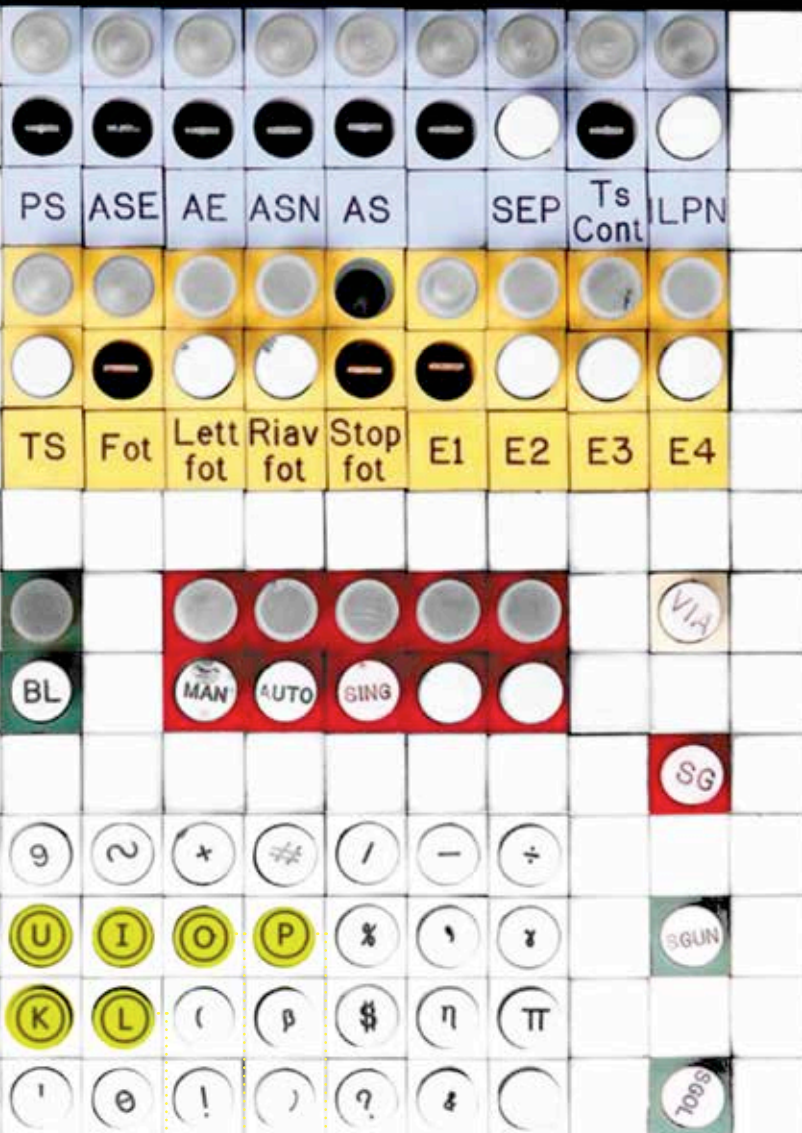
Auto

Ne(x)tnetwork

- 05. Info, Indie, Inter:
l'innovazione rinnovata
- 06. Local: Talent,
Community, Making

- 07. Management: Cross, Self,
Content
- 08. Ne(x)tnetwork: Flow,
Amplified Identity,
Common Environment

- 09. OOPS, OR, OK - le
paradoxe du choix
permanent
- 10. P.O.P. collaboration -
Point of presence
- 11. Quid novi? -
Générations
qui collaborent



Hr

Management

Gamification

Local

Oops, or ok

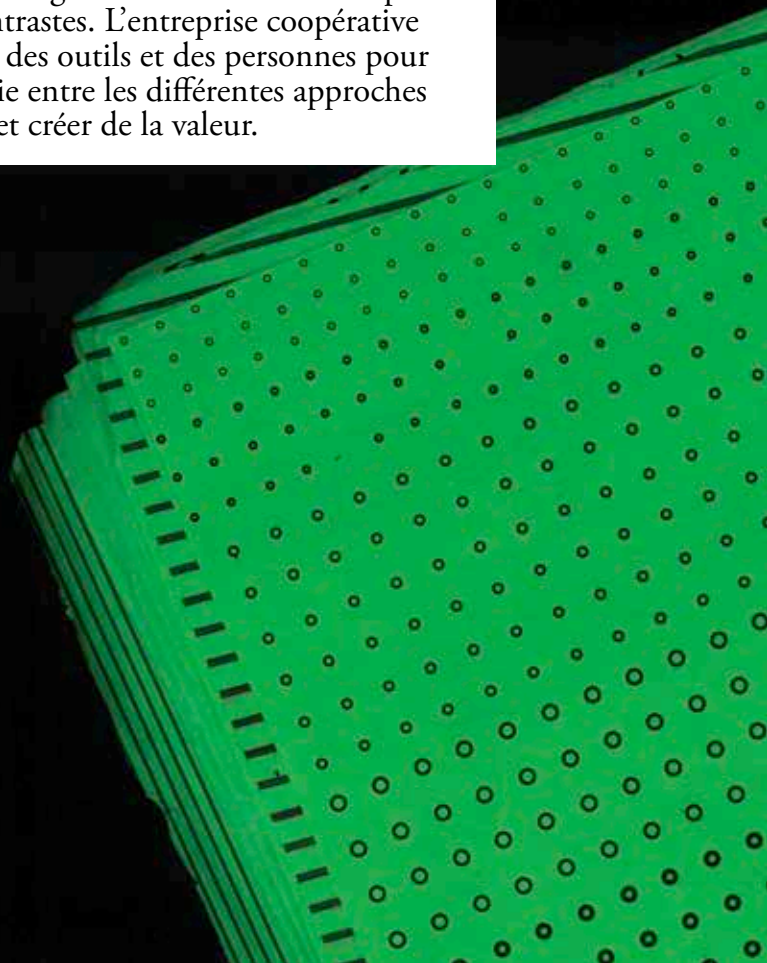
P.O.P.

GÉNÉRATIONS

Le concept de génération identifie des indicateurs clés qui soulignent les différences existant entre différentes tranches de population. Le processus met en lumière les contrastes entre les attentes, les peurs, les besoins, les intérêts et les défis mis en jeu par les personnes qui collaborent.

COLLABORATIONS

Les différences entre générations n'entraînent pas forcément de contrastes. L'entreprise coopérative fournit des lieux, des outils et des personnes pour faciliter la synergie entre les différentes approches générationnelles et créer de la valeur.



REFERENCES

Gen Y et Gen Z sur le NYTimes

<https://goo.gl/kG0tes>

La Génération MTV selon XKCD

<https://goo.gl/AHcbAv>

Comment identifier un membre de la Gen Z

<https://goo.gl/k5bkpU>

Les Millennials n'existent pas

<https://goo.gl/Jx3m4v>

William Strauss et Neil Howe dans leur classique sur les Générations

<https://goo.gl/ZaAwqR>

Elise By Olsen dans *A manifest from generation z*

<https://goo.gl/NmIAeI>

Le Wall Street Journal sur les approches managériales pour gérer le travail dans un monde intergénérationnel

<https://goo.gl/TuFRn6>

Cinq générations se confrontent sur le travail.

La Harvard Business Review en parle dans un article de Rebecca Knight

<https://goo.gl/G7JFBU>

WIKI GÉNÉRATIONS

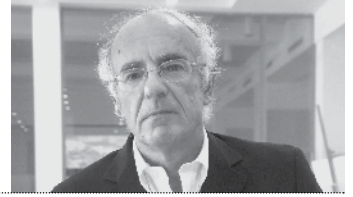
L'encyclopédie libre *Wikipédia* définit le terme « génération » comme « un ensemble de personnes ayant vécu durant la même période et ayant été exposé à des événements qui l'ont caractérisé ». Une question d'état civil donc, mais pas uniquement. Une génération regroupe en effet toutes les personnes qui ont vécu et subi l'influence des mêmes événements historiques, culturels, sociaux et économiques. Il ne s'agit pas seulement de contenants mais de différentes dimensions qui, décomposées, permettent de comprendre comment des personnes d'origines et d'âges divers peuvent percevoir et interpréter la réalité sous des angles différents qui restent cependant cohérents entre eux. Les personnes d'une même génération seront différentes, chacune d'entre elles possédant une identité et des aptitudes propres, mais aborderont, par exemple, les moyens de communication ou le shopping de manière semblable car elles ont été formées au même âge par les mêmes dynamiques et les mêmes tendances, à travers les mêmes canaux.

Le filtre générationnel contribue ainsi à mieux comprendre et prévoir les préférences, motivations, peurs et aspirations de tranches discrètes de population. Des tranches de population qui se retrouvent à partager des lieux, du temps et des activités avec un état d'esprit et une approche distincts et qui, bien que partant de milieux différents, ont besoin de créer des parcours communs. Évident du point de vue du marché, cet aspect l'est aussi dans les dynamiques internes d'entreprise, au sein desquelles il est toujours plus nécessaire de trouver un équilibre intergénérationnel non seulement pacifique, mais aussi fécond. Or, pour y parvenir, il faut d'abord étudier le concept de génération dans son ensemble.

BELIEVE IT

LA CRÉATIVITÉ L'INDUSTRIE, LES MODÈLES D'ORGANISATION... ET LA VILLE

Mario Abis
Professeur Iulm
Président Makno



Le concept de génération est indissociablement lié au temps, mais aussi à l'espace. De nouvelles générations d'espaces donnent naissance à de nouvelles générations d'entreprises et de personnes. Mario Abis nous en parle.

Le plan stratégique sur 35 ans de Séoul se concentre sur les investissements et la croissance de l'industrie créative. Idem pour de nombreuses parties du plan sur 50 ans adopté par Londres, pour les métropoles australiennes telles que Melbourne et pour nombre de villes américaines moyennes, à l'image d'Indianapolis.

L'industrie créative est une dimension fondamentale de la croissance et de la « vision » du développement au sein des villes qui constituent, davantage que les pays, le moteur de l'économie, celles-ci devant accueillir les deux tiers de la population mondiale d'ici 2050.

Indépendamment des secteurs et des marchés, l'industrie créative, à ne pas confondre avec l'industrie culturelle, s'identifie aux processus d'innovation selon deux modèles : celui de l'innovation radicale, soit la rupture des paradigmes classiques de conception à travers, par exemple, la découverte d'une molécule, l'invention de la télé réalité ou la naissance du covoiturage, et le modèle des petites innovations incrémentielles, dont abonde le monde du numérique.

Quel est son impact sur la créativité en entreprise ? Est-ce une question de talents individuels introduits dans la filière ou s'agit-il en soi d'un nouveau modèle d'organisation qui s'insère dans l'entreprise ? La première hypothèse n'est pas à exclure : le petit génie qui invente quelque chose d'entièrement nouveau existe. Mais il se fait toujours plus rare.

Trouver des formes collectives et coopératives qui poussent à l'innovation et qui soient elles-mêmes des structures créatives est le thème sur lequel se penchent les organisations, notamment les entreprises de haute technologie.

Si les visions diffèrent, certains points sont indéniables :

1 Les organisations verticales et hiérarchiques sont tout ce

que l'on peut imaginer de moins créatif.

2 Les organisations déstructurées, horizontales et aléatoires constituent en revanche un milieu qui favorise la communication créative.

3 Les mécanismes mixtes en termes de fonctions et de savoirs qui contaminent et stimulent des ressources différenciées injectées dans un projet commun sont fondamentaux.

4 L'environnement physique (esthétique et durabilité environnementale) constitue l'état d'esprit et le contexte visant à favoriser les flux créatifs.

5 Un aménagement en open space prévoyant une mobilité interne, des lieux de rencontre et une déstructuration des temps de travail semble être une condition favorable – ce n'est pas un hasard si de nombreuses idées voient le jour lors des pauses café.

6 La métropolisation des entreprises et bureaux, constitue le nouveau terrain des entreprises qui doivent « sentir » le contexte, les flux de stimuli et les provocations de la ville, y compris sensorielles. La ville elle-même est aujourd'hui l'usine créative la plus imprévisible et fascinante.

Aux quatre coins du monde, les procédures de reconversion des zones industrielles créent souvent un ensemble d'entreprises et de laboratoires qui se stimulent les uns les autres, en donnant naissance à une sorte de métamonde créatif.

Le modèle de sérendipité crée, à travers la déstructuration des organisations, des procédés ouverts et intégrables à d'autres organisations.

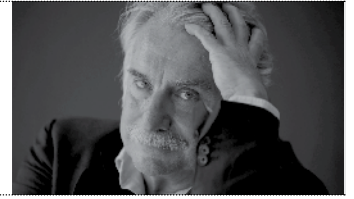
Le concept même de « pôle créatif » nourrit l'idée de quelque chose qui peut devenir un tout : de nouvelles entreprises et des projets communs nés justement de l'échange d'expériences et de visions dans la contiguïté d'un environnement physique.

Comme disait il y a plus d'un siècle le mathématicien Poincaré, ce sont les liens imprévisibles de ce qui existe déjà qui donnent l'élan pour créer ce qui n'existe pas encore.

BELIEVE IT

FORCE CULTURELLE ET HUMILITÉ LES INGRÉDIENTS DE LA COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Paolo Crepet
Psychiatre



Quelles sont les chronologies, qualités, visions et expériences des différentes générations ?

Les générations entretiennent essentiellement des relations de concurrence. Cela vaut aussi et surtout pour le travail, aujourd'hui plus que jamais. Il ne s'agit plus de lutte pour le pouvoir mais de compétition économique, pour le pouvoir d'achat. En travaillant honnêtement et durement, mon père a réussi à s'acheter deux maisons. En faisant de même, ma fille pourrait parvenir à s'acheter la moitié d'un garage. On entend beaucoup parler de startups, mais sans père ou grand-père qui se porte garant, les banques n'accordent pas de crédits aux jeunes. Il s'agit peut-être d'un nœud impossible à dénouer. **La collaboration entre les générations sur le lieu de travail dépend des situations humaines et des secteurs.** Quand la mode recherche de l'innovation chez le jeune, l'école exige du nouveau venu qu'il soit conservateur. Et l'école vieillit plus que jamais. L'Italie a beaucoup de jeunes maires, mais ils n'insufflent pas leur jeunesse dans leur fonction car les règles et les limites les en empêchent. Mais revenons au fossé économique : les valeurs ont changé et les comportements avec elles. Aujourd'hui, on achète des portables à 6000 francs, l'équivalent de ce qui était autrefois un haut salaire. Je ne fais qu'observer et fournir une donnée, je ne juge pas. Aujourd'hui, les portables, vacances, pizzerias et magasins sont partout. La génération précédente ne pensait pas à ce genre de choses. Pas besoin d'un Black Friday pour s'acheter une veste. Si on avait besoin d'une veste, on économisait jusqu'à pouvoir se l'acheter. Aujourd'hui, le vendredi noir sert à s'acheter sa troisième ou quatrième veste. Là encore, je ne juge pas : c'est la vie qui a changé. Il suffit de regarder les personnes qui affrontent la mer pour arriver en Italie : elles ne possèdent rien, si ce n'est un portable, outil aujourd'hui indispensable.

Quelles sont les innovations qu'introduisent les nouvelles

générations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ? Peut-on tirer parti du nouveau mélange générationnel pour créer des modes de travail inédits ?

Je pense que les échanges positifs surpassent les situations négatives. Mais le changement est culturel. Autrefois, on étudiait pour ensuite exercer le métier auquel on s'était formé. Aujourd'hui, on passe d'une non-situation professionnelle à une autre. Celui qui entrait dans l'atelier d'un menuisier en tant qu'apprenti faisait ensuite le métier de menuisier pendant 50 ans et était, aux yeux de tous, le menuisier. Le travail fournissait une identité supplémentaire, réelle et identifiable. Tandis qu'aujourd'hui, même si on a la chance de ne changer que 6 à 7 fois d'emplois parfois improbables en 50 ans, aucun ensemble d'identités ne ressort de cette expérience, on n'en tire rien. **Pour se construire, il faut donc chercher dans d'autres domaines. Voilà une raison supplémentaire qui explique le recours aux plateformes numériques : le besoin de se forger une identité.**

Mais c'est une erreur de penser que la génération des jeunes est plus éloignée de la génération précédente que cette dernière ne l'était de ses parents. Ce n'est pas le numérique, véritable révolution ayant changé le monde, qui a réellement modifié l'intergénérationnalité en Italie. **Le véritable changement s'est produit lorsque nous sommes passés de la génération des affamés à celle des rassasiés. Un passage qui a précédé la période actuelle. Du manque au surplus :** ce changement, nous le payons encore aujourd'hui. C'est pour cela que la réflexion sur les différentes générations présentes au travail ne peut être générale. La force culturelle et l'humilité sont nécessaires pour que la cohabitation et la collaboration produisent des résultats positifs. Heureusement, l'Italie est riche de petites entreprises dans lesquelles on peut éventuellement espérer voir se réaliser ce microclimat. Sans pour autant aborder la question délicate du renouvellement générationnel de l'entreprise.

BELIEVE IT

L'ENTREPRISE NOUVELLE GÉNÉRATION

COMMENT RAJEUNIR AVEC LE TEMPS

Andrea Boldrin
HR Director
Décathlon



Parler de générations en entreprise est certes important, mais je pense qu'il est tout aussi primordial de parler de générations d'entreprise. **Quand j'évoque un phénomène générationnel d'entreprise, je pense à ces organisations capables de se transformer, d'évoluer et de se renouveler dans un contexte en pleine mutation.**

Une entreprise peut vieillir, rester dans le passé, appartenir à une autre génération, ou bien changer et rajeunir en permanence pour être toujours en mesure de satisfaire les exigences de ses clients et employés. La notion de constance est ici fondamentale : les processus d'évolution ne doivent pas être amorcés uniquement en cas de problème ou de dysfonctionnement, mais faire partie des mécanismes de fond constamment actifs. Parce que l'immobilisme, c'est la mort de l'entreprise.

Il y a un proverbe qui correspond assez bien à la politique de Décathlon : « Le toit se répare quand il ne pleut pas. » **Même quand l'entreprise va bien, il ne faut pas avoir peur du changement, mais s'impliquer pour l'amener de façon diffuse sans oublier les valeurs fondamentales de la culture d'entreprise.** Pour que le changement soit diffus, il est indispensable de permettre à chaque niveau de l'organisation de faire des choix, sans peur de l'erreur ou de l'échec. Il faut donc abolir les cloisons rigides pour créer des zones d'action perméables dans lesquelles les collaborateurs sont invités à participer de façon transversale à la vie d'entreprise et à la vie de l'entreprise.

Chez Décathlon, nous appliquons le principe de subsidiarité, selon lequel le point d'impact des décisions doit être au plus proche des décisions elles-mêmes.

Pour atteindre cet objectif, il a fallu agir sur plusieurs plans, en faisant en sorte que chacun puisse participer et contribuer activement. Nous avons organisé plusieurs ateliers afin que tout le monde puisse s'exprimer,

à travers une participation physique et numérique, sur différents sujets concernant le monde de l'entreprise. Nous avons également redéfini le concept de management en l'imaginant comme un T dans lequel la barre verticale représenterait le métier spécifique de chaque individu tandis que la barre horizontale correspondrait à la valeur que chacun peut apporter à l'entreprise, ce petit plus pouvant être mis à la disposition de tous – talent, connaissance ou passion.

D'autre part, dans un monde où les réseaux sociaux sont toujours plus omniprésents, où tous les matins, les gens saisissent au réveil leur smartphone qu'ils n'éteignent jamais, prennent en photo leur petit déjeuner, *likent* la publication d'un ami ou indiquent la qualité de leur sommeil, dans un monde où l'on extériorise en permanence ses émotions, désirs et opinions, il est évident que chacun exige de pouvoir s'exprimer. **Une entreprise qui veut appartenir à une nouvelle génération doit donc savoir s'adapter, se libérer, changer et aider ses employés à évoluer en leur donnant la possibilité de partager leurs idées.**

Il est donc nécessaire d'encourager la liberté d'expression et de favoriser les initiatives des employés en créant une culture qui valorise le droit à l'erreur, non seulement pour surmonter la peur de se tromper et nourrir l'esprit d'entreprise du personnel, mais aussi pour permettre à chacun d'apprendre des erreurs d'autrui. Plus le personnel d'une entreprise a le pouvoir de changer l'organisation en innovant de l'intérieur, plus celle-ci sera capable de s'adapter à un contexte changeant, en passant habilement d'une génération à l'autre avec constance.

Tel un marathonien de l'innovation constamment en mouvement, Décathlon se renouvelle donc progressivement, avec *stratégie et persévérance*, en changeant régulièrement. Avec un objectif : rester une entreprise nouvelle génération.

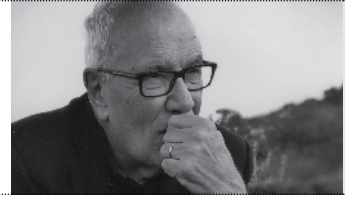
BELIEVE IT

DESIGN ET GÉNÉRATIONS UN LANGAGE COMMUN DANS UN CONTEXTE CHANGEANT

Enrico Baleri

Art Director

Centro Ricerche Enrico Baleri



Le concepteur se sert aussi de nouveaux langages pour créer de nouveaux produits et services. Est-il possible de développer des projets qui tiennent compte du fossé générationnel ? Existe-t-il un langage conceptuel commun et compréhensible de tous ou chaque génération a-t-elle besoin de traducteurs plus ou moins automatiques ?

Les nouveaux langages conceptuels ne changent pas d'une génération à l'autre ! **Le projet industriel ne parle qu'une seule et unique langue, celle qui répond à certaines valeurs du projet lui-même visant à le rendre durable et à l'adapter au marché international, à moins que ses fonctions ne changent en cours de route.** Respecter la fonction d'un produit est un point essentiel et le concepteur doit s'adapter aux fonctions, qui sont susceptibles d'évoluer.

Aujourd'hui, certaines fonctions sont devenues obsolètes, ce qui a modifié les objets destinés à les remplir : du vieux canapé démocratique propice à la conversation au sofa multifonctions servant à dormir, faire l'amour, rêver, regarder la télé ou bavarder. Les fonctions de la maison évoluent, y compris celles de représentation : voilà que la maîtresse de maison reporte son attention du « grand salon » à la cuisine américaine de marque internationale, souvent aseptisée, d'apparence basique, coûteuse et remplie d'acier inoxydable.

J'ai envie de dire, même si je sais que c'est très provoquant, que si l'on retirait leur paternité à tous les projets de qualité qui ont vu le jour des années 50-80 jusqu'à aujourd'hui, il se pourrait que nous soyons dans l'incapacité d'identifier leurs concepteurs, mais nous pourrions les rattacher à un seul et unique auteur.

En comparant Braun et AEG, malgré leur différence d'âge de près d'un siècle, on pourrait affirmer que tout est signé Mari, Sapper, Castiglioni, Zanuso, Magistretti ou Caccia Dominioni. Le langage est unique, la langue internationale.

En vous appuyant sur votre expérience d'entrepreneur, comment les dynamiques et les relations intergénérationnelles entre les entreprises et les concepteurs de projets ont-elles évolué au fil du temps ?

Beaucoup de choses ont changé depuis les années 50 :
1- Le boom économique de l'après-guerre a été suivi d'une longue période de recul de la consommation causée par un changement de la situation économique et financière des marchés mondiaux. **Le bien-être est devenu synonyme de sobriété, la classe moyenne s'est appauvrie, le besoin de fonctions est devenu impératif, mais le marché de l'objet « moderne » s'est parallèlement élargi à une tranche de consommateurs moins cultivés et moins sensibles, ce qui a amplifié le marché du produit kitsch ou sans valeur ni importance.**

2- Le véritable renouveau entrepreneurial n'a pas eu lieu car les écoles n'ont pas été en mesure de dépasser l'enseignement des formes et des langages, ni d'insister sur l'histoire du produit et sur le recours approprié à des technologies avancées spécifiques. Il n'y a peut-être que dix grands noms qui ont écrit toute l'histoire du design en Scandinavie, en Italie ou aux États-Unis et aucune relève n'a eu lieu après eux.

3- **Il manque une formation culturelle poussée et des incitations de type entrepreneurial. Les entrepreneurs actuels ont rarement vu le jour grâce à l'expérience, comme cela a pourtant été le cas de certains d'entre nous qui avons fait nos premières armes au contact de grands maîtres.** Aujourd'hui, les entrepreneurs, souvent arrogants, ne possèdent pas cette culture de l'histoire et ne se soucient pas de chercher à comprendre les raisons qui expliquent la qualité des objets appartenant à des projets du passé. Ils ne savent pas reconnaître la qualité des designers et partent à la recherche de créateurs ayant « la côte », sans en évaluer la réelle valeur.

PRESENT STORIES

DES CONCOURS AU JEU DE RECRUTEMENT NOUVELLES APPROCHES EN RECRUTEMENT ET MANAGEMENT GÉNÉRATIONNEL

Dans l'interview qui suit, Roberto Cascella, responsable de la gestion et de la sélection du personnel d'Intesa Sanpaolo, nous parle des défis que la question générationnelle apporte dans le processus de recrutement et de management.

De quel point de vue la question générationnelle peut-elle être observée selon vous ?

À mon avis, il y a deux macro-ordres selon lesquels nous pouvons définir la question générationnelle : comment attirer les personnes et comment les gérer. Commençons par le premier : **le principal obstacle pour les banques dans la phase de recrutement est de réussir à être attrayantes à l'égard des professions qui ne sont généralement pas liées à leur monde. Il est évident que pour attirer des professionnels d'autres secteurs elles devront rivaliser avec des noms qui sont davantage reconnus dans ce domaine particulier.** La compétition est donc beaucoup plus forte puisqu'elle est élargie également à des secteurs non financiers.

Si nous pensons par exemple à la *technologie de l'information*, ce type de dynamique s'annonce avec une force encore plus importante. Les banques ne sont pas perçues comme meilleur joueur dans ce monde (à mon avis pas tout à fait à juste titre), parce que la perception que l'on a de l'extérieur est celle d'un univers peu technologique, très traditionnel, et plus lié à l'aspect matériel qu'au numérique. Cette perception n'est non seulement pas vraie dans le présent, mais elle le sera de moins en moins dans un proche avenir. Cependant à ce jour, les nouvelles générations préfèrent encore aller travailler dans une start-up (ou en fonder une directement) ou une grande entreprise numérique, parce qu'ils sentent un lien d'appartenance plus grand avec ce monde, ils perçoivent plus d'opportunités dans ce domaine.

Un deuxième obstacle provient, comme cela a été observé dans de nombreuses études, de la tendance des nouvelles générations à vivre des expériences, même épisodiques, plutôt que de tenter d'obtenir un emploi permanent dans une seule entreprise. La banque, en ce sens, est traditionnellement considérée comme un endroit pour se lancer dans une carrière longue et stable et cela se heurte, alors, avec les aspirations d'un enfant du millénaire qui pourrait à la place préférer plus d'expériences de différente nature.

Existe-t-il alors une solution pour surmonter ces obstacles ?

La solution pourrait, par exemple, résider dans la création de **nouveaux formats de recrutement plus liés à une dimension expérientielle. Au sein du Groupe Intesa Sanpaolo, nous avons développé le jeu de recrutement. Cette approche implique une série d'événements de sélection immersifs et participatifs. Au cours de ces événements, les candidats sont appelés à se mesurer à des équipes dans une compétition sur des thématiques à caractère technique.**

C'est donc un format qui, pour attirer de nouvelles générations, exploite leur désir d'expérimenter, de s'affronter, de vivre une expérience. Avoir pu rapprocher les nouvelles générations du monde de la banque, à travers un outil plus généralement lié à leur imaginaire et à une dimension avec laquelle ils veulent entrer en contact, a déterminé le succès du jeu de recrutement. L'événement est devenu l'occasion de se rencontrer et de surmonter ses convictions et préjugés mutuels. L'ambiance fraîche, les dynamiques de collaboration, même avec de « futurs collègues », le caractère informel de la relation, créent des opportunités uniques d'apprendre à se connaître, se découvrir et alimenter la curiosité. Chacun apporte quelque chose de lui-même,

Roberto Cascella
*Responsable Gestion et Sélection du
Personnel Gruppo Intesa Sanpaolo*



tous emportent énormément chez eux.

Une dimension totalement nouvelle pour une banque...

Il suffit de penser au saut quantique que la banque a fait en passant du concours au *jeu de recrutement*. Par le passé, des gymnases d'écoles entiers étaient utilisés pour des centaines et des centaines de personnes qui étaient soumises à toutes sortes de tests, allant de ceux psychométriques à ceux de comptabilité. À cette époque, l'objectif des candidats était la plupart du temps un poste stable. Le jeu de recrutement est une révolution totale comparé à cette approche. Il a été pensé précisément parce que le poste de travail fixe intéresse moins qu'une expérience de travail dans laquelle on peut apprendre, expérimenter, jouer. **Et le processus de sélection lui-même est une occasion qui permet aux candidats de s'affronter et d'apprendre, d'entreprendre un processus de planification avec des personnes différentes, de produire quelque chose. Le processus de sélection se transforme en expérience.**

Une entreprise comme Intesa Sanpaolo, une entreprise de services, doit raisonner, même en phase de reconnaissance, sur le concept d'*expérience*. Plus l'expérience d'un candidat est positive, plus nous serons en mesure d'attirer des talents capables et nous réussirons mieux, en tant précisément qu'entreprise de services, à valoriser notre marque, en atteignant positivement des clients potentiels et réels.

Quel est l'avenir du jeu de recrutement, quel est le jeu de recrutement 2.0 ?

Aujourd'hui, les entreprises sont traversées par une multiplicité de points de contact et n'ont pas la possi-

bilité de contrôler tous les accès parce que, notamment en ce qui concerne le recrutement, on travaille principalement avec une logique du multicanal. Nous avons donc des outils sociaux (LinkedIn, en particulier), la section «Travaillez avec nous» sur le site, les *Journées Carrière et le Jeu de Recrutement*, pour n'en nommer que quelques-uns. Ce sont tous les éléments avec lesquels les gens entrent en contact et vivent une expérience, positive ou négative, avec une entreprise.

Parmi ces points de contact, le jeu de recrutement est l'un de ceux qui crée des dynamiques expérientielles du plus grand impact, mais qui ne réussit à atteindre qu'un nombre limité de personnes. Son avenir est donc également d'être développé grâce à des plateformes numériques qui permettent d'étendre cette expérience unique et novatrice aux plus de personnes possibles. Des mécaniques de recrutement numériques qui accompagnent l'identification des talents adaptés pour l'entreprise vers une expérience toujours plus positive pour toutes ces personnes qui veulent entrer en contact avec l'entreprise même. **Le grand défi est alors d'avoir une approche toujours plus sociale tout en faisant vivre une expérience toujours plus individuelle aux nouvelles générations.**

Passons au deuxième macro-ordre, celui de la manière de gérer la question générationnelle au sein de l'entreprise.

La question est abordée par le biais d'un projet de conduite du changement très fort qui aujourd'hui, dans une entreprise comme la nôtre, ne peut pas être distribué uniformément puisque les volumes de personnes de la nouvelle génération dans les différents domaines d'Intesa Sanpaolo sont inégaux.

La question générationnelle s'est, en fait, tout d'abord révélée évidente dans certains domaines spécifiques,

par exemple dans le domaine informatique. En un an seulement, la physionomie de cette structure a radicalement changé avec l'intégration d'environ 25 % de moins de 32 ans. Il est clair que des dynamiques de ce type nécessitent la restructuration des modalités de gestion du personnel, la création de nouveaux outils et de nouveaux modèles de leadership.

Les trois principaux défis ont été centrés sur les chefs, les professionnels et les nouvelles recrues. De quelle manière ? Il a tout d'abord été imaginé une phase de processus d'accueil caractérisée non seulement par un moment de formation traditionnelle, mais aussi par des mécanismes de formation sur le tas. L'intervention la plus importante a toutefois été faite, sur les modalités et les outils pédagogiques des personnes désignées pour transmettre les contenus aux nouvelles recrues ; deux nouvelles figures ont été introduites, un tuteur spécialisé et un compagnon de travail, pour accompagner les nouveaux membres de l'équipe « dans le cœur et l'esprit », et pour les aider sur le plan technique et sur la partie émotionnelle de l'intégration et de la connaissance de l'entreprise.

Certaines initiatives ont également été prises pour les chefs, en particulier sur le style de leadership à adopter selon les générations avec lesquelles ils vont dialoguer. Des outils ont ainsi été fournis pour former les chefs à créer des cartes qui relierait les styles de leadership et les comportements des collaborateurs, afin d'essayer de trouver une connexion directe entre les éléments de motivation et le style de leadership consécutif à adopter pour permettre à chacun de produire le plus de valeur.

Les facteurs motivationnels sont évidemment très différents selon les générations, tant en ce qui concerne les environnements qu'en matière de styles de travail. Donc, face à un enfant du millénaire qui a une capacité innée à concevoir avec un style entrepreneurial beaucoup moins lié à des schémas hiérarchiques, il est évident que le style de gestion qui sera nécessaire d'adopter devra faire de la place pour ce genre d'autonomie plutôt que de mettre en place un rapport marqué par des directives et des règlements. Si, dans une relation entre le manager et le collaborateur, je ne donne pas d'espace aux aspects positifs qui caractérisent cette génération, je ne crée pas les conditions préalables pour que vous puissiez encadrer cette autonomie entrepreneuriale, je risque de ne pas saisir une grosse opportunité. Le travail important est d'imaginer à l'avance quels sont les principaux facteurs qui

bougent une génération différente et chercher de temps en temps à élargir le spectre des styles de gestion et de leadership, en adoptant le plus approprié pour amplifier le potentiel de chaque génération à l'intérieur de l'entreprise.

Le système du *mentorat inversé* est un outil à mon avis très puissant, qui aujourd'hui devrait être plus largement utilisé afin de permettre aux nouvelles générations d'accompagner et à leur tour d'influencer ceux qui sont autour d'eux, dans un échange réciproque de connaissances et de compétences.

Le thème est quand même très important et le sera toujours plus, en considérant qu'en 2030 75 % de la population active sera composée d'enfants du millénaire ; c'est donc une question qui ne peut plus être sous-estimée (comme la question de la diversité des sexes) puisqu'elle risque, si elle n'est pas correctement gérée, de ne pas générer la valeur qu'elle possède intrinsèquement.

Les nouvelles générations seront les gestionnaires de l'avenir. Comment seront ces nouveaux gestionnaires ?

Ils seront beaucoup plus liquides, dans le sens qu'ils seront moins dépendants et convaincus de devoir réfléchir à des rôles hiérarchiques, mais ils seront beaucoup plus attachés à « ce que je sais faire », les outils (qui sont en fonction des expériences) qu'ils ont accumulés dans leur boîte à outils. Ils porteront la plus grande attention à ce qu'ils seront personnellement en mesure de faire pour contribuer à un travail auquel participent plus de personnes. En ce sens, les organisations seront beaucoup plus plates, moins liées aux rôles et aux grades parce que, comme nous l'avons dit, pour ces générations, la hiérarchie n'est pas une valeur. Des modèles circulaires seront alors mis en œuvre

WECONOMY INSIGHT

FORMATION ET DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Laura Bartolini
Education Strategist
Logotel



La diversité est une valeur qui enrichit les domaines de la vie. La forte diversité que nous connaissons aujourd'hui se manifeste de façon fascinante et mérite notre attention quand elle implique la rencontre et la cohabitation de différentes générations dans le monde du travail pour concevoir des projets, produire de la valeur et essayer de vivre un présent instable, caractérisé par un flux de faits pour la plupart prévisibles, mais pas toujours certains.

Aujourd'hui, les entreprises se retrouvent à devoir gérer un écosystème bien plus complexe que par le passé, un passé d'ailleurs très récent : on prend sa retraite beaucoup plus tard et les jeunes qui arrivent dans l'entreprise créent des schémas de réflexion, des rythmes de travail et une gestion des informations totalement révolutionnaires grâce à la maîtrise et à l'utilisation habituelle, quasi-instantanée, de compétences technologiques. Pour la première fois de l'histoire, l'entreprise abrite quatre générations différentes : les baby-boomers, la Génération X, les Millennials et la Génération Z.

Différentes générations, donc, qui peuvent créer un flux créatif continu, certes source de tensions fréquentes à travers les conflits qu'ils occasionnent entre différentes cartographies mentales, des modèles d'organisation et des valeurs métabolisées de façon totalement versatile. Mais si l'on trouve le moyen d'amalgamer et de valoriser ces différentes approches, le résultat peut facilement donner voix à l'innovation. En effet, avoir plusieurs générations qui cohabitent au sein de la même équipe de travail peut constituer un grand atout pour l'entreprise.

Aujourd'hui, les ressources humaines soignent l'attractivité à travers les canaux de recrutement traditionnels pour repérer des employés expérimentés, mais aussi les nouveaux canaux, réseaux sociaux et applications

pour rechercher des profils débutants. Les responsables d'équipe doivent se préparer à gérer des groupes de travail aux langages, formes de communication, habitudes et modes de raisonnement différents, en veillant à ce que le fossé existant entre les différentes générations ne devienne pas un obstacle à la collaboration, mais plutôt un point de départ pour créer une valeur ajoutée dont le potentiel n'a souvent pas encore été exploré.

Nous sommes témoins d'histoires qui nous décrivent un monde dans lequel les sexagénaires possèdent l'énergie d'un jeune homme, les septuagénaires vont à l'université, les trentenaires changent subitement d'emploi et les adolescents, en se servant d'Internet, réussissent à gagner de l'argent en quelques semaines à peine.

Par conséquent, les organisations doivent elles aussi être attentives aux particularités de leur personnel et tirer un avantage concurrentiel des compétences générationnelles diversifiées.

Ce qui ne semble pas avoir bougé par rapport au passé, ce sont les problèmes avec lesquels se débattent les organisations : comment entretenir la motivation des employés ? Comment renforcer le sentiment de confiance et d'appartenance du personnel envers l'organisation ? Enfin, comment améliorer les relations entre responsables et collaborateurs ? Comment les dirigeants peuvent-ils orienter leurs actions en se sachant de moins en moins capables de contrôler l'ensemble des informations et de décliner les niveaux de compréhension et de partage avec des personnes issues de différentes générations ?

Des exigences qui sont en train de modifier profondément les cadres de vie et de travail des personnes. La formation des adultes dans la société actuelle est pertinente, tout du moins d'un point de vue pédagogique, principalement de par les liens étroits entre formation, apprentissage et individu, et notamment parce qu'elle

constitue un outil important pour le développement personnel de l'adulte au cours de sa vie professionnelle et, parallèlement, un facteur déterminant pour le succès de l'entreprise.

Interrogeons-nous sur ce que peut et doit faire la formation en entreprise pour aider les hommes et les femmes, mais aussi les jeunes et les adolescents appartenant aux nouvelles générations.

Quiconque travaille dans le secteur de la formation a la certitude que la formation des adultes est appelée à être profondément repensée, car une grande insatisfaction semble se perpétuer autour de la valeur donnée aux formations en entreprise, notamment en raison d'attentes déçues. Je fais notamment allusion aux résultats de la formation qui, même lorsqu'ils enregistrent des données positives après avoir été évalués à l'aide d'instruments traditionnels, ne semblent pas entraîner les changements auxquels s'attendent les personnes qui promeuvent et financent les interventions. Les attentes déçues de la formation s'observent dans les différences entre les problèmes que l'action déclare vouloir résoudre et les solutions qu'elle envisage. Des expériences qui ne semblent pas anticiper les problèmes, mais les poursuivre, et qui reposent principalement non pas tant sur le plan hiérarchique que sur celui de l'identité. Analysons, de façon certes générale, le sens que donnent ces générations à la formation professionnelle et ce qu'elles attendent des parcours et expériences de formation.

Nés entre 1946 et 1964, les baby-boomers croient en l'adage selon lequel « la formation et le dur labeur mènent à la réussite ». Pour eux, formation est synonyme de développement professionnel.

Nés entre 1964 et 1980, les membres de la Génération X restent à leur poste lorsqu'ils sont certains de pouvoir apprendre et évoluer. Ils exigent une formation portant sur des thèmes innovants pour avoir le choix d'apprendre ce que les autres apprendront plus tard.

Nés entre 1980 et 2000, les Millennials (ou Génération Y ou Echo boomers) considèrent l'apprentissage continu comme un mode de vie et ils sont prêts à payer de leur poche pour accéder à des formations spécialisées qui leur donnent de la visibilité et une place de choix dans le monde du travail. Il s'agit « d'investir dans des compétences professionnelles mobiles ». Ils souhaitent travailler avec une équipe de haut niveau en développant des projets auxquels ils croient. Leur devise : « Il faut être polyvalent pour survivre ».

La Génération Z : ses membres ont aujourd'hui moins de

20 ans. Pour eux, la formation n'existe que si elle est appliquée à des expériences directes et transmises en ligne.

En tenant compte des différentes exigences, qui naissent de convictions nourries par les modes de vie et de pensée propre à chaque génération, des solutions à même de se proposer et de se présenter comme une « **école de la vie professionnelle** » apparaissent, une école qui représente un net « **changement de vitesse** » plutôt qu'un **relookage générique**, tel que l'entend habituellement le **secteur de la formation depuis longtemps, pour gérer le changement**. Sur le plan pédagogique, l'emploi du terme « **école** » garantit une cohérence avec la dimension de l'apprentissage continu et de la transversalité car, à notre époque, l'éducation semble toujours plus assumer un rôle stratégique et le consolider, non seulement pour affronter les défis qui ressortent progressivement d'un contexte actuel complexe, mais aussi pour gérer et orienter des actions ainsi que des objectifs et des buts vers la consolidation de nouvelles visions personnelles. Tandis que le terme « **vie professionnelle** » nous renvoie à l'expérience de vie dans la pluralité des sens qui guident le projet de formation : le travail est synonyme de cohabitation, participation, partage, collaboration et coopération, dont peuvent dériver la dimension de la connaissance de soi qui ramène la « personne » au centre du processus de formation.

« La formation en tant que pratique pédagogique sollicitant l'identité des sujets à travers leur rapport réfléchi avec les multiples champs des expériences humaines, où les processus de différenciation et d'intégration se produisent au sein d'un jeu complexe d'échanges en vue de se restructurer de manière productive ».

(Gian Piero Quaglini 2011)

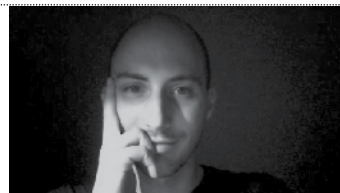
Des expériences qui sont donc pédagogico-formatrices et en mesure de se proposer comme une « **école de la vie professionnelle** » favorisant la rencontre des différences générationnelles tout en en saisissant la transversalité des buts.

WECONOMY INSIGHT

GÉNÉRATION Z, QUAND LA PENSÉE NUMÉRIQUE EST IMMATURE

DES JEUNES PRÊTS À SE DONNER À FOND, MAIS QUI ONT BESOIN DE BONS COACHES

Jurij Bardini
Trainer & Coach
Logotel



27 février 2015. Avec son article « Le faux mythe des "natifs numériques" : près de 50 % d'entre eux ne savent pas utiliser Internet », le site IlSole24ore.com ébranle les certitudes sur le monde des jeunes. Simple provocation de journalistes ? Pas vraiment. Il s'agit de la synthèse de l'enquête ECDL Foundation : « 42 % des jeunes ne sont pas vraiment conscients des risques liés au fait de naviguer en utilisant un réseau wifi ouvert, ils sont 40 % à ne pas protéger l'accès à leur smartphone tandis que 50 % d'entre eux ne se soucient même pas de contrôler les autorisations demandées pour installer des applis. ». Des données qui frappent, **parce que si les jeunes de la génération Z sont aujourd'hui les clients et les prospects du monde de l'entreprise, demain, ils en seront les membres et principaux acteurs.** C'est pour cette raison que je choisis un point de vue tiers pour observer les jeunes nés dans les années 2000, un cadrage mis au point dans les parcours scolaires du projet Alternanza Scuola Lavoro (alternance école-travail) avec Intesa Sanpaolo. J'ai vu les doigts solliciter à toute vitesse la rétine des écrans, tandis que plus tard, sans transition, j'ai écouté le silence le plus désarmant face à la question : « Quel est votre site web préféré ? ». Parce que les jeunes issus de la Génération Z savent comment tapoter, gérer le protocole swap et faire défiler un texte, mais ils ne connaissent pas grand chose, sinon rien, à l'infrastructure matérielle et logicielle qui active leurs parcours d'émotions et de navigation. On le voit aussi à la façon dont ils abordent une recherche en ligne : superficiels et approximatifs, ils se contentent des premiers liens affichés par les moteurs. Ils manquent de profondeur d'analyse, de sens critique vis-à-vis des sources, de méthode de raisonnement. Il ne s'agit pas de l'O tempora, o mores d'un homme de (presque) quarante ans, je vous rassure. Nous sommes face à une foule de jeunes frais, curieux et beaux. Et surtout, désireux de se jeter dans la mêlée de la société, du travail, de la vie adulte. Mais la bonne question est : comment pouvons-nous

nous équiper pour faire ressortir ce qu'il y a de mieux en eux ? Alors voilà, j'ai eu quelques idées. **1. Des questions. Et encore des questions. Entraînons-les, élevons-les et nourrissons-les avec des questions.** Des questions qui provoquent des réactions, suscitent la curiosité, éveillent un esprit de découverte et d'initiative. Ne nous contentons pas de leurs premières réponses. Parce qu'elles sont simplistes, banales. Et beaucoup plus XXème siècle que ce que l'on pourrait croire. Il faut trouver le pourquoi qui révèle le sens, le pourquoi à même d'enflammer la créativité. Il faut une pensée analogique qui fasse le lien entre matériel informatique et raisonnement numérique. **2. Agir. Servir d'exemples. Incarner nos valeurs. Ils ont besoin d'un calque à imiter, d'une personnalité passionnée à copier.** Pour discuter avec un monde adulte qui a encore envie de donner son opinion, et de la transposer en faits et en actions pratiques. Ne jamais être à la traîne, en se berçant de l'illusion que les natifs numériques sont une sorte de nouveaux progénies 2.0, aux compétences intellectuelles et émotives préinstallées pour laisser une empreinte dans le monde. C'est une illusion déresponsabilisante : ils ont autant besoin de nous que nous avons besoin d'eux. **3. Les encourager. Les soutenir. Les impliquer. L'adolescence n'a pas d'âge. Pas dans le sens que l'on peut être un(e) ado à tout âge.** Mais plutôt que les années de la puberté, sous toutes les latitudes historiques, se ressemblent beaucoup. On peut ainsi retrouver chez de nombreux jeunes les peurs qui marquaient les générations X et Y. La peur de ne pas savoir quoi faire à l'âge adulte, de ne pas trouver de travail, de ne pas trouver sa place dans le monde. Avec la circonstance aggravante d'un contexte économique et social toujours plus instable en cette décennie 2010. La précarité de la vie augmente. Il faut alors faire vivre des expériences nourrissantes et pleines de sens à cette génération Z, des parcours qui puissent renforcer la cohérence des individus et légèrer des outils théoriques et opérationnels pour déterminer le futur.

WECONOMY INSIGHT

4 GÉNÉRATIONS 4 QUESTIONS

LE PRESENT ET L'AVENIR DE LA QUESTION DES GENERATIONS

Nous avons posé les 4 questions suivantes aux 5 générations qui cohabitent et collaborent au sein de Logotel :

1. Les différences entre générations sont-elles importantes au quotidien et les ressentez-vous ? Si oui, dans quelle mesure ? Quels types d'impacts, de frictions, de défis et de synergies produisent-elles ?
2. Quel est le poids des différences générationnelles dans la vie professionnelle actuelle ? Ouvrent-elles des possibilités ? Créent-elles des risques ?
3. Avez-vous commencé à utiliser des émoticônes même dans vos e-mails professionnels :) ? Le monde du travail a en effet changé, des approches de communication, aux motivations, jusqu'aux façons de créer des liens. Comment était la vie en entreprise quand vous êtes arrivé(e) ? Comment est-elle aujourd'hui ?
4. Derrière un bureau, toujours aux quatre coins du monde, en réunion avec un robot, au hublot d'un vaisseau spatial : comment vous imaginez-vous au travail dans 20 ans ? Et comment seront les entreprises dans 20 ans ?

Voici leurs réponses :

Antonio Russo (60 ans et des poussières, Engagement)
J'ai dû dépasser le nombre de caractères, mais c'est un peu la structure de communication de ma génération :) , celle dont une grande partie n'utilise pas Twitter comme principal outil de divertissement. Je ne suis pas habitué à me limiter en caractères (ergo... prolix pour les Millenials et succédanés).

1. Je suis agréablement entouré de générations différentes de la mienne, essentiellement plus jeunes. J'ai deux fils et un tas de collègues Millenials. **La première différence qui ressort est la vitesse d'interaction et de partage de tout, le côté multitâche en tant que condition nécessaire**, tandis que l'un des mantras de notre génération (emprunté à l'orient) était : fais une chose à la fois, concentre-toi entièrement sur ta tâche, reste dans l'ici et le maintenant...

2. Les stimuli, ma génération devait aller les chercher, tandis que les Millenials en sont aujourd'hui bombardés. Il s'agit d'unités de grandeur plus stimulées. Il est plus simple pour ma génération de rester concentrée sur un élément, de procéder plus à la verticale et d'approfondir avec pour effet collatéral le fait d'être moins pluridisciplinaire, plus fragmentaire. Je trouve les Millennials plus à même de relier des entités, des faits, des idées... plus ouverts à une vision systémique. Et cela crée un excellent terrain de synergies et de collaboration.

3. Je mets des émoticônes partout dès la première heure et je suis sur Facebook depuis 2007 :) J'ai commencé à travailler dans le secteur des TIC : j'utilise donc les e-mails depuis les années 80, mais **désormais, la vitesse de communication et la connexion 24 h/24 modifient entièrement la vision du travail. Par exemple, la séparation entre la vie privée et le travail était nette et « spontanée », tandis qu'aujourd'hui, il faut la gérer**

d'arrache-pied pour rester en équilibre. Cet équilibre travail-vie privée devient toujours plus un sujet essentiel et un défi.

4. Dans 20 ans, ultra octogénaire, mon avenir sera à but non lucratif ;), Je jouerai avec mes petits-enfants, je voyagerai pour le plaisir et j'aiderai qui je voudrai en tant que coach et conseiller.

L'asymptote vers lequel convergeront les entreprises et le système mondial sera celui d'une durabilité globale : une répartition équitable des ressources entre les personnes, une utilisation durable des ressources, pour des raisons économiques plutôt que morales. Je veux être optimiste : dans 20 ans, une large majorité des entreprises figurant dans le classement Fortune 500 proposeront une vision fortement liée à des valeurs de durabilité et d'équité (déclinée sous de nombreuses formes).

Maria Grazia Gasparoni (50 ans et des poussières, Identité)

1. Dans mon quotidien, je relie les frictions et les synergies, entre les personnes qui font partie de mon cercle de relations et moi-même, au niveau d'harmonie de notre empreinte culturelle respective et de notre « éducation à la vie » (valeurs, aspirations, priorités, etc...). Lorsque ces cartes se ressemblent, jusque dans la divergence des points de vue et des générations, même la confrontation la plus animée active des synergies ou vise la volonté de les créer. Tout comme dans un tableau matérialiste, les ingrédients et les différentes techniques créent un ensemble de sens, vibrant et harmonieux. En l'absence de ces connexions fragiles, il n'est pas impossible de travailler au même défi, mais le besoin de monitoring augmente et les synergies activées risquent d'être tactiques, situationnelles et, donc, volatiles.

2. Cela dépend de la connaissance de soi dont font preuve les personnes issues des différentes générations

et de leur capacité à faire une distinction, dans la relation et la confrontation, entre les objectifs et les intentions. Selon moi, lorsque plusieurs générations se retrouvent autour d'une table de travail, il en résulte davantage de valeur car les personnes plus âgées offrent leur expérience en guise de source d'inspiration sans imposer leurs propres solutions ou s'affirmer en s'appuyant sur leur ancienneté. D'autre part, pour les plus jeunes, la tentation qu'entraîne le risque de conflit est celle de sous-estimer, en se basant sur des préjugés, ce qui a été « fait dans le passé » en faisant prévaloir des idées et solutions innovantes. Ce faisant, les différentes générations perdent de vue la plus-value de la « réaction chimique » qui s'opère entre l'expérience et l'innovation et qui ne se déclenche que lorsque les objectifs et les intentions se correspondent. Se percevoir en tant que personnes à multiples facettes et uniques et en tant que stéréotypes de générations opposées pourrait être utile.

3. Je les utilise peu, et seulement dans mes e-mails personnels, lorsque je n'ai pas le temps d'utiliser de mots pour exprimer mon ton de voix. J'ai essentiellement travaillé dans des startups. C'est peut-être la raison pour laquelle je ne vois pas beaucoup de différences dans la façon de créer des liens que je vis aujourd'hui en entreprise. Grâce à mon travail, je suis en contact avec des entreprises que j'aurais considérées « rigides » il y a déjà 25 ans et d'autres que je vois fluides et passionnées comme les meilleures de la même période de référence.

Les ingrédients d'une bonne communication et motivation sont récurrents, comme ceux d'un bon cocktail : des objectifs clairs, de la méritocratie, une confiance réciproque et de la passion. Une entreprise où l'on sait injecter ces éléments est, à mon avis, irrésistiblement sexy et attirante pour un talent, aussi jeune ou âgé soit-il. Une telle entreprise crée un sentiment d'appartenance, est destinée à rester tatouée sur la peau et pas

seulement imprimée sur les lignes d'un CV.

4. Dans 20 ans, je ne serai plus vraiment une jeune fille au travail mais j'imagine que la technologie m'aidera.

Je la vois comme une précieuse alliée qui me permettra d'accéder plus rapidement à des lieux, des espaces et des personnes, en abattant les coûts et les efforts et en développant les possibilités d'inspiration, d'échange et de collaboration. J'imagine les entreprises avec ces éléments d'amélioration. Dans 20 ans, je les imagine encore plus créées par des personnes et pour les personnes, plus cohérentes dans leurs rythmes avec la qualité de la vie. La technologie nous aidera à abattre les barrières que nous contribuons souvent à ériger nous-mêmes, à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises. Dans 20 ans, cela dépendra encore de nous. Encore plus.

Gabriele Buzzi (40 ans et des poussières, Génération X)

1. Cela dépend beaucoup du contexte : au travail, par exemple, les différences sont « étouffées » par les objectifs communs et par un mode de vie assez transversal (contexte urbain, « créatif », dynamique). Paradoxalement, je ressens une plus grande distance avec mes amis du même âge qui vivent toutefois en province et ont un mode de vie et une mentalité différents par rapport aux miens (cette séparation ville/province est l'une des tendances de ces dernières années, mais c'est un autre discours...). Le cas de la génération Z est différent : j'ai impacté cette dernière avec le projet ASL. Dans ce cas-là, les distances sont plus marquées même au sein d'un contexte uniforme : je les comprends moins, mais j'ai envie de dire que c'est « logique ». Moi aussi, je vieillis !

2. Des possibilités, sans aucun doute. Les différences (sauf situations extrêmes) sont une source d'enrichissement.

3. Les émoticônes régnaient déjà en maîtres :, peut-être dans les SMS. Pour le reste, j'ai l'impression que le monde du travail s'est amélioré : les nouvelles générations me semblent plus sérieuses, motivées et préparées que la mienne. Sans doute parce qu'elles savent que le temps de la rigolade est révolu (les années 90 nous avaient leurrés en nous laissant croire que nous pouvions nous permettre le luxe de jouer aux « losers » à outrance).

4. J'espère être toujours plus en mesure de gérer mon temps et mes décisions. Et j'espère aussi que les robots seront des chefs compréhensifs et « humains » :)

Giuseppe Schiavone (30 ans et des poussières, Millénial de la première heure)

1. Je les ressens et elles sont importantes. Tous les jours, que ce soit dans les moyens de transport ou en faisant la queue au supermarché, j'ai du mal à imaginer, pour citer un exemple, la vie intérieure des retraités qui se rendent à la Poste à 8 h 15 en plein jour de la semaine. Et parfois, cela finit par m'irriter un peu. Je crois que cela est lié à la réduction, à certains égards inattendue, de la mobilité sociale (qui implique une répartition moins équitable non seulement des ressources, mais aussi des opportunités) dont je suis témoin et à laquelle les gens de mon âge se sont trouvés confrontés. L'impression qui en ressort, et qui manque probablement de clarté, est que l'idée même du sens du travail est radicalement différente pour les nouvelles générations : pour donner un exemple, j'ai l'impression que la distinction entre le temps de vie et le temps de travail, entre le récit du professionnel et celui de la personne s'estompe peu à peu. Pour moi, le défi est double : d'un côté, je dois apprendre à être patient (même si ça fait cliché, j'avoue que je suis habitué à recevoir mes courses en deux heures sur Prime Now), et de l'autre, je souhaite éviter la possibilité de mettre de côté l'énorme patrimoine de compétences, notamment en matière de relations, des générations passées.

2. Comme je le disais, désormais, la vie privée et la vie professionnelle n'ont plus de frontières précises. Par conséquent, si les différences comptent dans le monde extérieur, elles comptent aussi en entreprise. Comme toute différence, même celle entre générations crée une distance, et donc un espace de confrontation, un terrain. L'opportunité est donc celle du dialogue, de l'apprentissage réciproque : cette forme d'éducation réciproque qui, au final, représente un peu la relation amoureuse (Carmelo Bene affirmait, en lui donnant un sens péjoratif que je ne partage pas, que l'amour est une forme de plagiat réciproque). Le grand risque, du moins je pense, est celui de parler via des canaux, en employant un lexique et un rythme que les jeunes trouvent dépassés et distants, et que les plus âgés trouvent incompréhensibles. En bref, le risque de ne pas tomber amoureux existe.

3. J'ai commencé à travailler en entreprise assez récemment (depuis 3 ans ; avant, je me suis uniquement consacré à mes études) et je ne me suis jamais permis d'utiliser des émoticônes dans mes e-mails professionnels avec des personnes plus âgées, à moins que ce ne soit elles qui fassent le premier pas. Une différence qui

me semble assez radicale, bien que je n'en ai vécu ni l'avant, ni l'après, est celle qui a été introduite par les outils numériques « asynchrones » (tels que les e-mails, chats, etc.). La période actuelle est marquée par une cohabitation entre des personnes qui (moi, mais pas forcément ma génération) aiment gérer les notifications, les interruptions, le flux de travail, sans détacher les yeux de leur écran. Cela me donne la sensation de pouvoir décider de repousser et d'ignorer les choses. En revanche, j'ai remarqué qu'il est fréquent pour les personnes moins jeunes d'avoir recours au coup de fil, au rendez-vous ou à la réunion. Ce sont tous des modes d'interaction synchrones au sein desquels chacun doit être présent au même moment que les autres. Je ne pense pas que l'un des deux modes soit plus efficace que l'autre dans l'absolu.

4. On a déjà promis la fin du travail à au moins deux générations. Il s'agit d'une promesse qui a été, pour le moment (et j'ai envie de dire heureusement), systématiquement rejetée. Mais cette fois-ci, il semblerait que nous nous en approchions dangereusement et je pense que chaque métier (au sens le plus propre du terme) sera progressivement remplacé : des conseils juridiques à la chirurgie bariatrique. Toutefois, je pense que dans vingt ans, il existera encore des marchés pour ce que je fais. Je m'imagine occupé dans la seule et unique activité pour laquelle je ne pense pas pouvoir être remplacé, disons en tant qu'être humain (qui est quelque chose de très semblable à ce que je fais déjà aujourd'hui chez Logotel) : consacrer mon attention et mon temps à prendre soin des autres. Le fait que je puisse choisir, à tout moment, de faire autre chose rend mon temps et mon attention impossibles à copier dans un sens. Et tant que ce seront d'autres personnes qui choisiront ce qu'il faut acheter ou la façon dont il faut dépenser son argent, il y aura toujours de la place pour les choses spéciales.

Nicole Rigatti (20 ans et des poussières, Millennial de la dernière heure)
[la benjamine chez Logotel])

1. Personnellement, je ne ressens pas d'énormes différences générationnelles avec les personnes que je côtoie. Ou plutôt, cela dépend des domaines auxquels on se réfère et de l'intérêt que l'on a de développer certaines compétences et connaissances. La différence la plus nette, je la remarque d'un point de vue technologique par rapport à mes parents ou à des personnes de

plus de 60 ans. Je me rends compte que des actions qui me semblent évidentes et banales sont extrêmement difficiles à penser pour eux et que leur façon d'aborder les nouveautés est totalement différente. [Ce que nous, nous arrivons à apprendre en peu de temps leur demande plus d'efforts, mais je tiens à préciser que je ne parle que du point de vue technologique. La situation s'inverse désormais quand il est question de travaux manuels, que les jeunes de mon âge snobent un peu.] À mon avis, côtoyer des personnes issues de différentes générations devient un échange quotidien entre l'expérience et la fraîcheur et entre la raison et l'instinct.

2. Dans la vie professionnelle, les différences entre générations ont un poids relatif, du moins de mon point de vue. Dans un monde en évolution constante, il est nécessaire que chacun s'adapte, soit en développant ses propres connaissances (comme dans mon cas), en côtoyant des personnes possédant plus d'expérience, soit en s'adaptant à de nouvelles façons d'aborder les défis quotidiens.

Je crois que les possibilités vont de pair avec les risques. Si on ne risque rien, on rate les opportunités. Et le fait d'investir dans des idées innovantes et fraîches peut bien sûr représenter un risque, mais aussi une grande opportunité de croissance.

3. Oui, je dois l'admettre. Au départ, j'ai évité d'utiliser des émoticônes dans mes échanges d'e-mails professionnels, mais lorsque des rapports durables se créent, il arrive facilement qu'on laisse s'échapper un émoticône même pour un simple remerciement ou en réponse à un compliment. C'est comme s'il créait une plus grande complicité. Etant arrivée dans l'entreprise depuis peu (presque un an), je n'ai pas perçu de grandes transformations dans la vie professionnelle, si ce n'est une ouverture constante à l'égard des jeunes.

4. Le monde du travail évolue sans cesse, ce n'est pas facile de s'imaginer dans 20 ans. Je pourrais être à mon poste actuel, je pourrais vraiment me retrouver à côtoyer des robots, et non plus des personnes. Qui sait ? Mon ambition et mon désir de me dépasser m'amènent à espérer que dans 20 ans, j'aurai la possibilité de gérer une équipe de travail, même s'il est déjà difficile aujourd'hui de penser à des rôles bien définis : tout se transforme et chacun doit savoir tout faire (ou presque) et les futures générations auront toujours quelque chose à offrir (mais surtout à apprendre !)

GENERATIONS

NEW APPROACH

CROSS

DYNAMICS

SUN S

PATHS

ALCHEMY

VALUE

MAP

AGE

BACKGROUND



WIKI COLLABORATIONS

Quelles sont les nouveautés et les ruptures que les nouvelles générations sont en train d'introduire en entreprise ? Comment peut-on gérer et mettre à profit le nouveau mélange générationnel ?

La question des générations ne peut pas et ne doit pas se limiter à la gestion cloisonnée de besoins particuliers, mais doit être exploitée pour **créer des synergies intergénérationnelles qui renforcent les liens entre identités intégrées**. En tirant parti de la diversité des approches, il est possible de créer de **nouveaux styles de travail** tandis que les différentes expériences et compétences peuvent donner lieu à des phénomènes d'**apprentissage et d'échange de compétences**. Des épisodes de collaboration, un terme que le Wiktionnaire définit comme le « fait de permettre qu'une intention positive puisse être réalisée en collaborant aux possibilités pour y parvenir », doivent donc être lancés non seulement pour faciliter le travail, mais aussi pour saisir l'occasion de créer de nouveaux parcours en partant de désaccords positifs qui ne bloquent pas le système mais le rendent plus dynamique. En effet, il est toujours plus demandé aux entreprises et à leur organisation de **disposer d'instruments permettant la gestion croisée des exigences personnelles et « communautaires »**. Différents groupes ne partageant pas le même milieu culturel, les mêmes références temporelles et la même géographie émotive réunis dans un unique espace, pour un temps et un travail donnés qui, à travers des collaborations de natures variées, produisent une alchimie à même de mélanger, distiller et croiser ces « âges » différents pour produire de la valeur.

BELIEVE IT

HYPER-SENS ET HYPER-EXPERTS QUAND HOMMES ET TECHNOLOGIES COLLABORENT DE MANIÈRE ARTIFICIELLE

Pietro Leo
IBM Italy CTO
Big Data
Analytics et Watson



Quand on y réfléchit, au fil des siècles, la technologie a inventé de tout pour collaborer avec nous. Avec toujours, plus ou moins, le même objectif, celui de contribuer à améliorer nos capacités et à nous permettre de surmonter certaines de nos limites naturelles. Depuis l'invention de la charrue, hommes et machines n'ont cessé de recourir à une collaboration artificielle nécessaire.

Les lunettes que je porte, qu'on peut considérer comme un premier exemple d'accessoire connecté, ne sont rien d'autre qu'une technologie qui collabore étroitement avec moi, au quotidien, sans interruption, pour m'aider à surmonter les limites de mon astigmatisme.

C'est principalement la collaboration nécessaire entre les hommes et la technologie qui donne la possibilité d'améliorer ou de développer nos sens en tant qu'individus ou de disposer d'informations plus précises dans le cadre professionnel pour voir, analyser, ressentir ou évaluer le monde qui nous entoure. De plus en plus réalisée à travers des instruments d'intelligence artificielle, cette collaboration touche toute forme et toute substance – systèmes mécaniques, dispositifs électroniques, robots ou systèmes informatiques.

Récemment, dans une intrigante étude prospective intitulée *The invisible made visible* (<http://www.research.ibm.com/5-in-5/>), IBM Research a identifié 5 technologies qui pourraient changer notre société dans les 5 années à venir et qui illustrent la façon dont la collaboration artificielle nous permet de voir l'invisible.

Cette analyse place au cœur de son évaluation la collaboration entre les hommes et la technologie, faite d'objets matériels, mais aussi d'algorithmes, de données numériques, d'outil et d'apprentissage automatique. Si ces 5 technologies évoluent, elles nous permettront de voir la réalité qui nous entoure d'un autre œil et de la réinterpréter, dans certains cas, un peu comme le télescope a permis à Galilée, il y a quelques siècles, de démontrer jusqu'à l'invalidité d'une impor-

tante théorie générale, qui plaçait la Terre au centre du cosmos. Au cours des 5 prochaines années :

- Grâce à l'intelligence artificielle, l'analyse de notre langage, des mots que nous employons et de notre façon de nous exprimer permettra d'identifier l'état de notre santé mentale, devenant presque un stéthoscope d'un nouveau genre détectant les maladies mentales.
- Couplée à l'intelligence artificielle, l'hyper-vision nous permettra d'avoir des dispositifs portables pour voir au-delà de la lumière visible. Pour résumer, grâce à nos yeux améliorés, nous pourrions analyser les nutriments d'un aliment ou vérifier si un médicament est contrefait.
- Les macroscopes nous aideront à saisir la complexité de la Terre et des systèmes qui la caractérisent. Après la transposition numérique des personnes et des relations, ce sera au tour des éléments physiques qui nous entourent. Grâce au microscope, nous pourrions analyser de façon systémique les propriétés d'un système physique complexe en associant de multiples variables.
- De véritables nano-laboratoires d'analyses « sur puce » auront pour but d'isoler et d'analyser les marqueurs biologiques des nanoparticules (ADN, virus, exons) qui circulent dans les fluides corporels, en détectant la présence de pathologies ou d'infections avant que leurs symptômes n'apparaissent.
- Les capteurs intelligents, tels des hyper-nez, seront en mesure de détecter les substances polluantes dans l'environnement à la vitesse de la lumière.

Tous ces exemples ne sont que la prochaine vague de nouvelles formes de collaboration artificielle visant à nous offrir, en tant qu'individus et en tant que professionnels, de nouvelles options pour résoudre un problème ou, plus simplement, la possibilité de voir l'invisible.

BELIEVE IT

LE MELANGE DES GENERATIONS UN ANTIDOTE AU CONFORMISME

Simona Cuomo

*Leadership Professor, Lead Coach,
Coordinatrice Diversity Management Lab
SDA Bocconi School of Management*



Ce numéro de Weconomy est consacré à une « diversité » aussi essentielle qu'incontournable, à savoir celle des générations. Ce numéro n'examine pas seulement les problèmes que chaque génération rencontre dans le cadre actuel de la vie en entreprise, mais se penche aussi sur le thème de la restructuration des organisations, de la recherche d'emploi, du recrutement, des choix de parcours universitaires et, surtout, sur la question du mélange des générations en entreprise.

a) D'après votre expérience qui vous amène à rencontrer des entreprises (et aussi des étudiants qui entrent dans le monde de l'entreprise en tant que nouvelles générations), quelle est, selon vous, la situation actuelle ?

L'organisation contemporaine, contrairement à l'usine fordienne, doit faire face à la question de l'âge de ses employés de manière urgente. En premier lieu, à la question du vieillissement des employés qui découle des tendances démographiques et des décisions politiques empêchant d'avoir recours à des modalités d'accompagnement vers la retraite anticipée. Une autre dynamique liée à l'âge porte sur la capacité de chaque organisation à valoriser une main d'œuvre toujours plus multi-générationnelle : 4/5 générations, possédant toutes une motivation au travail, des capacités, des compétences et des aptitudes potentiellement différentes.

La direction est appelée à développer des stratégies de gestion du mélange générationnel, de manière consciencieuse et en faisant preuve de sensibilité, afin d'aider les générations à collaborer selon des modalités efficaces pour les performances de l'entreprise. Enfin, il est nécessaire de trouver un équilibre durable entre les jeunes qui doivent entrer dans le monde du travail et une vie active qui, elle, se prolonge.

b) Quels risques et quelles opportunités ressortent de ce mélange ?

Il existe sans aucun doute des opportunités, mais il faut savoir les reconnaître. Le défi actuel consiste à adopter une approche globale face à la gestion de l'âge afin de garantir la pleine utilisation de l'ensemble des compétences que chacun détient et accumule au fil du temps.

La diversité des âges peut conduire à des conflits internes dictés par des valeurs, habitudes et motivations différentes ; le mélange générationnel n'est en mesure de produire des effets positifs que s'il est encadré. Ainsi, parler de diversité des âges implique de mettre en place les conditions nécessaires à la création d'un milieu inclusif, à travers une redéfinition des « règles du jeu » des politiques RH.

La condition préalable à cela passe par l'adoption d'un système de carrière et d'avancement des employés qui tienne compte de l'évolution des compétences, des besoins et des exigences pluriels que chacun porte en soi, en fonction également de son propre cycle de vie (personnel et organisationnel). Le problème, c'est que les organisations résistent au changement et sont enclines à l'homogénéité. Certaines recherches menées par notre laboratoire ont révélé que seules 21 % des entreprises interrogées ont déclaré se pencher sur la question de la diversité, et que parmi ces 21 %, seules 10 % environ ont développé des rôles sur le plan institutionnel pour la gestion efficace des dynamiques liées à la diversité. Ces données décrivent la diversité dans toutes ses composantes : âge, genre, orientation sexuelle, ethnie, maladie, handicap, etc. La question de l'âge est certainement celle qui ressort le plus dans les entreprises puisque même les décideurs savent que, tôt ou tard, ils y seront confrontés. Parmi les éléments de l'identité qui pénalisent, l'âge pèse très lourd dans la balance. L'employé idéal est un homme assez jeune (30/40 ans), en excellente santé, sans enfants, hétérosexuel et blanc. L'âge est beaucoup plus handicapant pour les femmes que pour les hommes. En tout cas, quel que soit votre sexe, soit vous occupez un poste et une fonction qui justifient

vosre ancienneté, soit, passé un certain âge, vous risquez d'être perçu comme un poids. Mais l'hétérogénéité est le premier antidote au conformisme. Ce mélange diversifié de préférences, d'appartenances, d'aptitudes et de façons de penser à la réalité et de l'interpréter entraîne une plus grande richesse cognitive et, par conséquent, un taux d'innovation plus élevé. Si l'on considère que les points de vue des jeunes sont issus de personnes manquant d'expérience et que les idées des personnes moins jeunes sont dépassées et pas vraiment à la page, il sera difficile d'arriver à avoir un dialogue enrichissant. Il faut abandonner les clichés et les préjugés et investir ses ressources dans des moments constructifs d'échange et de comparaison intergénérationnels.

Le mélange des générations ne doit pas être subi mais géré, voire mis à profit : c'est précisément la gestion de la diversité... Quelles sont les lignes directrices de cette gestion des générations en entreprise ?

Les clichés et préjugés font partie de nos cartes cognitives d'interprétation de la réalité : les remettre en question n'est pas donc pas chose facile. L'organisation de l'entreprise et ses processus internes de gestion des employés devraient servir de fluidifiant face aux résistances individuelles. Les politiques de gestion des âges dans la plupart des entreprises s'adressent à la tranche des talents (30/35 ans) ou à un petit groupe d'employés plus haut placés qui détiennent un savoir-faire particulier acquis à travers l'expérience. On assiste d'un côté à des programmes de fidélisation pour ces jeunes considérés comme dotés d'un grand potentiel (formation, roulement, etc.), et de l'autre, à des programmes visant à transmettre un savoir-faire indispensable, ce mélange de compétences de base peu codifiées mais essentielles à l'entreprise. De plus, des initiatives d'enrichissement mutuel se mettent souvent en place entre les différentes générations, afin de faciliter l'échange de compétences (tables de travail mixtes en matière d'âges ; initiatives de mentorat et de mentorat inversé, etc.).

Vous avez écrit que la question des générations présentait le défi d'un « nouveau paradigme de carrière et d'avancement ». Pour vous, l'un des concepts clés pour relever le défi des générations est précisément la « carrière ». Entendez-vous par là de nouvelles carrières ou une nouvelle façon d'imaginer (et de proposer) la carrière en entreprise ?

Les organisations doivent redessiner les parcours internes de carrière, d'avancement, de rémunération et d'évaluation pour permettre de saisir la perte d'importance progressive des symboles traditionnels de statut social liés à la carrière (intitulé du poste, postes haut placés, promotions, etc.) au profit de nouvelles dimensions importantes servant à définir une carrière réussie : temps libre, contenu du travail stimulant, sécurité et sociabilité. La carrière devient ainsi un parcours qui peut être dessiné par l'employé selon des besoins et des aspirations qui évoluent au cours de sa vie professionnelle et qui cesse d'être un chemin à sens unique guidé par l'entreprise, au-delà duquel l'employé perd sa réputation professionnelle et est par conséquent éloigné du marché du travail.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste la gestion de la diversité et pour quelle raison l'école de commerce SDA Bocconi la considère comme une approche si déterminante qu'elle lui a consacré un laboratoire, un véritable parcours dédié ?

Le *Diversity Management Lab* explore depuis l'an 2000, en faisant preuve de rigueur scientifique, le thème de la gestion de la diversité au sein des organisations et fournit les compétences et les instruments nécessaires à la gestion de l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, territoire, actionnaires) en identifiant les pratiques les plus appropriées pour faire de la diversité une source d'opportunités. Le laboratoire se penche notamment sur l'âge et les relations intergénérationnelles, le genre, l'orientation sexuelle, l'ethnie/la culture, le handicap, la maternité/paternité, le bien-être et l'état de santé ainsi que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La gestion de la diversité comprend l'ensemble des politiques, des pratiques et des actions qui ont pour but de gérer la diversité des individus et/ou de groupes sociaux sur les lieux de travail. La gestion de la diversité vise à améliorer la qualité du milieu organisationnel et à travers cette dernière, la performance de l'individu et de l'organisation dans son ensemble. L'hétérogénéité des employés n'est donc pas perçue comme un problème mais comme une valeur qui peut devenir un atout pour l'organisation. Le *Diversity Management Lab* propose une approche responsable face à la gestion de la diversité, qui repose sur l'équilibre entre recherche des droits et recherche du profit.

PRESENT STORIES

ECHANGE, LIENS ET INTERACTIONS DE NOUVEAUX OUTILS POUR ELABORER DES EXPERIENCES D'ENGAGEMENT

Chiara Scalcon
HR Global Retail Manager
Diesel



Nous vivons une époque de changements radicaux : la vitesse, la fragmentation, la présence de technologies désorganisées, la cassure des frontières, la perte et la polarisation de la valeur, l'affrontement et les chocs entre générations, mais aussi entre idéologies, l'apparition de nouveaux courants qui modifient le paysage économique et altèrent les équilibres entre les acteurs, amènent les entreprises à chercher de nouveaux sentiers, outils et chemins pour guider les organisations. **Tout cela demande aux entreprises de modifier les approches de gestion et les modes opératoires, d'être plus agiles, de plus ressembler à un organisme et moins à une organisation, de travailler davantage par cellules et moins par cases ; mais cela demande aussi aux personnes qui y travaillent d'acquérir de nouveaux savoir-faire et de s'exercer à de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, de nouvelles pratiques.**

Le défi de l'entreprise devient alors celui de repenser et de réélaborer la façon de partager, d'apprendre et de raconter (se raconter) et de façonner la connaissance d'entreprise, pour favoriser et accompagner rapidement le changement.

La nécessité et le véritable défi auxquels sont confrontées les personnes chargées de penser les systèmes de gestion du personnel ne sont alors plus seulement, ni tant ceux d'embarquer les personnes dans le changement, mais plutôt d'y parvenir de façon continue et rapide avec peu de ressources à disposition. Surtout dans des contextes où les Millennials contrôlent tout.

La complexité des problèmes actuels, les différentes modalités selon lesquelles les nouvelles générations gèrent l'attention, ont des réflexions plus « horizontales », qui fonctionnent par images et « navigation » continues (condition naturelle pour survivre à l'hyperstimulation, à l'overdose d'informations et à la multitude de canaux à travers lesquels elles sont véhiculées)

poussent les organisations à concevoir les processus de communication et de formation comme des parcours qui ne sont plus axés sur l'individualisme (« moi ici » et « toi ici »), mais sur l'échange, les liens et les interactions continus avec les autres, où le contenu et sa forme ne doivent plus être conçus et réalisés comme avant. Les nouvelles générations vivent dans des organisations, sur les réseaux sociaux, dans des milieux fluides. Les espaces se dilatent, les frontières tombent, les limites géographiques ne sont plus des réalités infranchissables. L'insoutenable est désormais soutenable, les cultures et sociétés lointaines sont géographiquement proches, dans un univers dynamique sans cesse interconnecté, dans lequel les nouvelles générations voyagent à des vitesses inimaginables.

Le temps et le sacrifice prennent un autre sens et pour les nouvelles générations, les méthodes de récompense doivent être immédiates, organisées plus par petites tâches que par grands projets aux résultats individuels se manifestant sur le long terme. Les systèmes de recrutement, de motivation et de récompense doivent passer à travers différents leviers. Les nouvelles générations demandent des systèmes de ludification reposant sur des logiques personnalisées.

Elles communiquent par images et l'utilisation de cartes interactives naît de l'exigence :

- de morceler les problèmes, sans perdre la vue d'ensemble ;
- de se faire « surprendre » par des liens inattendus entre les parties d'un problème ;
- de ne pas perdre l'histoire des concepts ou leur évolution, au-delà de l'exigence de partager et de coproduire avec les autres.

Tout cela déclenche l'urgence de changer de modes de communication et de donner forme à la connaissance,

de mettre au point de nouvelles « formes de connaissance » ! Aujourd'hui, le signifié (contenu) ne peut faire abstraction du signifiant (forme), dans un univers bouillonnant dans lequel travailler uniquement avec des modèles séquentiels qui enferment la connaissance n'est plus possible. Le contexte est fluide, la complexité liquide et la connaissance est faite de modèles dynamiques, perméables et interactifs. L'objectif de l'entreprise devient alors celui de construire des micro-expériences continues bénéficiant de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, qui promeuvent la compréhension et favorisent la collaboration.

Élaborer des expériences où la salle avec le formateur/le coach se transforme, se prolonge, devient continue en mêlant expériences physiques et numériques aux modes de « vie et de participation aux contenus » divergents, permet à la personne, à sa communauté et à l'entreprise de « participer » au changement parce qu'elle le met en œuvre et qu'elle l'accompagne au quotidien. Mais pas uniquement : mettre des systèmes de communication dynamiques à disposition, lesquels associent des approches descendantes et ascendantes sans cesse interconnectées, projette l'ensemble des interlocuteurs de référence dans un système global au sein duquel la motivation et l'engagement sont maximisés.

C'est de là qu'est né et que s'est développé le DRES, la *communauté professionnelle* bâtie par Diesel en partenariat avec Logotel.

Dédié aux gérants de magasins et aux membres du personnel des magasins monomarque (points de vente, magasins à prix plein) et des grands magasins de l'univers Diesel, en Amérique du Nord, Europe, Chine, dont Hong Kong, et au Japon, le DRES est un système de *sensibilisation*, de *responsabilisation* et d'*engagement de détail*, ayant pour but de :

- Aligner les comportements avec les attentes des marques au niveau mondial
- Améliorer le sentiment d'appartenance et la fidélité à l'entreprise et à la marque
- Développer les compétences techniques et comportementales des personnes travaillant en magasin
- Faire participer les personnes des points de vente de manière systématique et durable
- En exploitant le potentiel de collaboration entre les personnes du monde entier

Avec un objectif commun : offrir une expérience client unique, innovante et puissante au client Diesel.

Une communauté professionnelle au sein de laquelle collaborent les équipes de magasins de 20 pays issus de 3 différents continents. Des nationalités, langues, cultures et approches différentes avec pour dénominateur commun l'âge moyen de nos magasins (y compris des profils des responsables), à savoir 27,6 ans.

La conception et la mise en œuvre se sont donc déplacées vers un plan qui tient compte du nouveau profil générationnel.

En accédant au DRES, les employés de Diesel peuvent interagir avec toute une gamme d'objets d'apprentissage, où l'approche de formation traditionnelle est réinterprétée selon le modèle hors ligne – en ligne – hors ligne, avec des infographies, croquis, vidéos ou jeux de rôle dynamiques pour supports ; on remplit des questionnaires de vérification des acquis portant aussi bien sur les thèmes de la formation que sur les produits, on se sert d'instruments soutenant le travail d'équipe, on fait ses preuves en atteignant les IRC, en améliorant ainsi les aspects comportementaux, les capacités de coaching et les techniques de vente.

Mais on partage aussi des expériences de magasin à travers des messages postés sur les réseaux sociaux et des photos publiées dans une galerie photos dédiée et ouverte 24/24 ; on participe activement à la vie de l'entreprise à travers des forums et des *murs* interactifs, on relève des défis et *compétitions* auxquels participent les collègues du monde entier.

Un travail et une approche continus pour des flux, et non plus pour des événements, une expérience qui a évolué en termes de collaboration et de participation placée sous le signe d'un grand mantra :

SOURIEZ, AIMEZ, PARTAGEZ

WECONOMY INSIGHT

DIMENSIONS GÉNÉRATIONNELLES À QUI PASSERONS-NOUS LE FLAMBEAU ?

Monia Rende
HR Director
Logotel



À l'instar des systèmes cartésiens à trois axes, l'entreprise moderne se développe autour des dimensions X, Y et Z, ces trois lettres qui désignent les dernières générations de travailleurs qui, à travers leurs divergences et points communs, constituent l'avenir de chaque entreprise.

Il est toutefois nécessaire de se focaliser sur les complexités de chaque génération et de se demander, par exemple, si l'on passe suffisamment de temps en entreprise à définir des stratégies pour mieux gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à valoriser les différences de génération, de genre, de cultures, de compétences et d'orientation sexuelle, des sujets auxquels les nouvelles générations sont toujours plus sensibles. **Chaque génération perçoit ces univers différemment et la mission de l'entreprise consiste à permettre à ses employés de voir ces différences empiriques comme une chance et de les exploiter.**

Définissons rapidement. La génération X a vécu le passage de l'ancien au nouveau millénaire. Elle est issue de parents axés sur la réalisation d'objectifs personnels et s'est aguerrie à travers les transformations culturelles et les grands combats sociaux. Ce sont les nouveaux directeurs assoiffés de collaboration, qui privilégient les relations directes aux virtuelles. Née avec l'UE, la génération Y est celle qui paie actuellement le plus lourdement les conséquences de la crise. Enfin, la génération Z est constituée de personnes ayant grandi avec les nouvelles technologies et qui se lient d'amitié, se mettent en couple et se quittent sur Internet.

À ce jour, les membres de la génération X assurent le processus décisionnel de l'entreprise. Ce sont ceux qui ont organisé leur carrière de façon verticale, se spécialisant et parvenant à occuper des postes de direction ; une génération qui souhaite collaborer pour soutenir et être soutenue. De par sa formation autant que par son éducation, la génération X développait des compé-

tences dans les livres d'école et sur le terrain, en misant sur l'abnégation et la capacité à prendre des décisions et en se heurtant à quelques difficultés pour créer des interconnexions culturelles (c'est l'époque du service militaire pour les garçons, de la première séparation de la figure maternelle et des relations parentales plus autoritaires). On puisait les informations dans livres, journaux et télé. Les messages ne comportaient aucune ambiguïté. Il était donc plus simple de tirer des conclusions de façon autonome en les comparant aux sources qui faisaient autorité. À l'inverse, les sources d'information des générations suivantes sont constituées des nouveaux médias qui bombardent les utilisateurs de messages s'annulant les uns les autres. Et les faits se transforment en opinions. Pour les jeunes de ces générations, le monde est caractérisé par une crise économique qui les a précarisés dans leurs rapports professionnels. **La génération Y semble d'ailleurs avoir assimilé cette situation. Dans ses CV, la section « expériences professionnelles » se superpose toujours plus à celle des « centres d'intérêt », un point positif en termes d'épanouissement personnel, mais qui dénote souvent une tendance à poursuivre ses passions, d'une entreprise à l'autre, sans mettre en place de plan stratégique pour l'évolution de sa carrière.** La possibilité d'identifier des figures décisionnaires dans cette tranche de population active semble donc être plus difficile de nos jours. **À noter toutefois que cette approche horizontale favorise l'inclusion, soit la transformation que nous devons alimenter pour créer le dialogue et encourager la construction d'une culture d'entreprise où la réussite repose sur le talent.** Une étroite collaboration entre les dimensions générationnelles de l'entreprise paraît donc primordiale pour faire en sorte que ces dernières puissent participer au processus de création de valeur grâce à leurs qualités. **Car si l'on n'y parvient pas, à qui les dirigeants actuels passeront-ils le flambeau ?**

WECONOMY INSIGHT

IPSE DIXIT.

TOUT EST QUESTION D'INTERPRÉTATION

Simone Colombo
Social & Business Community
Senior Manager
Logotel



« Quelle superficialité ! Ils ne savent pas creuser en profondeur comme nous ». Je parie que beaucoup d'entre vous avez déjà prononcé ou entendu cette phrase en travaillant avec des personnes plus jeunes. L'intérêt pour les échanges intergénérationnels est mondial. En cherchant #millennials ou #generationZ # ou #intergeneration, vous pourrez tomber sur les résultats du Bureau of Labor Statistics, une étude de l'Oxford Economics, l'opinion du président de la SAP SuccessFactor (oui, le géant allemand des logiciels lui-même), un rapport Gallup, une interview de Simon Sinek (le gourou du « know why »). Et même un tweet de Leah Nadeau, jeune artiste de 25 ans de San Francisco qui nous dit de rester vigilants car, président Trump ou pas, les Millenials vont conquérir le monde.

« Je vais le googler ». Si vous ne savez pas quelque chose, cherchez-le. Il s'agit de la première génération à être entrée dans l'adolescence avec un accès instantané à pratiquement n'importe quelle information. **Mais savoir et comprendre sont deux choses bien différentes : le problème réside dans l'interprétation. La transposition à l'expérience.** Le récit qui transforme ce que je viens de lire en une connaissance et compétence. C'est pour cela que lorsque vous racontez ce que vous avez appris en 20 ans de travail, en fournissant une clé de lecture, ce processus de confiance qui donne de la valeur aux relations se déclenche. Est-ce vraiment si différent de ce qui se passait entre mon père et moi ? Nous cherchons tous un lien direct avec l'expérience pour savoir en quoi nous pouvons avoir confiance.

Les plus jeunes sont-ils vraiment des mercenaires disposés à changer de travail à chaque fois qu'une meilleure occasion se présente ? Ou les entreprises et les dirigeants doivent-ils encore apprendre à valoriser ce que les nouvelles générations peuvent apporter ? Aux États-Unis, le Bureau of Labor Statistics révèle que les moins de 35 ans restent en moyenne 3,2 ans à leur po-

ste, une durée qui, bien que réduite, demeure quasiment stable depuis 3 ans. Dans l'interview qu'il a donnée à InsideQuest, Sinek déclare que les **Millennials choisissent de rester à leur poste si leur travail leur permet d'avoir un impact.** N'est-ce pas le cas pour tout le monde ? Il ne s'agit pas seulement de notre travail, mais toujours plus de notre vie. Les frontières sont plus perméables, les espaces se font plus liquides. Pour tout le monde. Ironique, Sinek ajoute « quel que soit le sens du mot impact ». Nous touchons là au cœur du problème. Il existe une différence, et elle est substantielle. **Les plus jeunes sentent qu'ils ne peuvent pas avoir d'impact sur l'entreprise « traditionnelle », celle qui est ancrée dans un monde qui disparaîtra.** En 2030, selon le World Economic Forum, les produits auront été remplacés par les services, nous ne ferons plus de shopping et ne posséderons rien, ni maison, ni voiture, ni vie privée. Et nous ne pourrions être plus heureux. Comme à chaque changement de génération, cette transition impose elle aussi les difficultés liées à la cohabitation. Il est vrai que nous n'avons jamais eu 5 générations réunies au travail, chose qui arrivera vers 2020, selon le Bureau of Labor Statistics. **Mais le problème réside plutôt dans la direction de l'entreprise qui devrait conduire à ce futur, à cet espace coopératif moins formel et plus « amusant » que recherchent les nouvelles générations. Un monde où personne ne pourra cesser d'apprendre et où, au contraire, la capacité à le faire continuellement deviendra le véritable indicateur de notre « impact ».**

La mission des dirigeants est difficile : recommencer à inculquer la persévérance et l'effort, que nous avons tous un peu tendance à oublier. Abandonner le « tout, tout de suite » pour prendre à nouveau le temps nécessaire de bien faire et de bien enseigner les choses. Une mesure que seule l'expérience peut offrir. Et ce jugement interprétatif est justement la nouvelle ressource qui manque à l'entreprise.

WECONOMY INSIGHT

A QUOI SERT UNE ICONE EN PLASTIQUE ?

L'UX GENERATIONNELLE D'AUJOURD'HUI

Ivan Falcone
Senior UX Designer
Logotel



L'UX fait partie de chaque service numérique. Les modes d'utilisation et appareils influencent notre jugement sur la qualité de l'expérience utilisateur. Et le facteur générationnel ? Il existe une « **UX générationnelle** » parce que les sens que donnent les personnes aux symboles changent de génération en génération. Mais s'ils changent aussi radicalement de sens, une UX inter-générationnelle peut-elle se développer ? Oui, à la condition qu'elle soit bien conçue.

La génération « analogique » a grandi avec des ordinateurs qui occupaient des pièces entières et sortaient des résultats sous forme de cartes perforées. La génération « numérique » a touché aux premiers ordinateurs familiaux, a appris à utiliser des listages de programmation sur le Commodore 64 et ses premières commandes dans le DOS du 286. Pour la génération Z, celle des natifs numériques, le smartphone est un outil permettant d'explorer le monde, et le glissement un geste essentiel à cette connaissance. Et puis, chaque génération comprend des « analphabètes numériques », toujours moins nombreux, mais qui présentent des défis et des contraintes conceptuelles dont il faut tenir compte. Une UX fonctionnelle et inter-générationnelle doit surmonter ces particularités et aspirer à capter l'intuition et l'imagination en tant que facultés cognitives propres à l'être humain. Dans cette tentative de « simplification », les surprises sont au rendez-vous. La génération Z et les « natifs numériques » ont beaucoup de points communs. **Même si leurs raisons diffèrent, ils cherchent tous deux des interfaces faciles, des contenus évidents et une architecture de l'information plutôt superficielle qui réponde à leur habitude de navigation horizontale. Ce sont des générations qui ne sont pas habituées à la recherche du contenu et qui sont plus disposées à croire en ce qui s'affiche immédiatement, sans faire preuve de grand sens critique.** Peut-être aussi que cela est dû à l'utilisation

compliquée des premiers moteurs de recherche, ou à l'habitude de chercher dans la profondeur des commandes du DOS, mais la première vague de la génération numérique est plus motivée quand il s'agit de chercher des thèmes qui l'intéressent. Cette génération est le groupe cible le plus simple, qui a connu des méthodes de navigation différentes et difficilement homologuées.

Le processus de simplification est la seule voie possible pour surmonter ces différences. Google a rassemblé et traité des millions de données pour créer sa fonction « magique ». On peut désormais saisir une question sous forme discursive. Au début, il fallait connaître un peu de langage de programmation. Nos appareils recherchent la même évolution discursive et « humaine » qu'ont atteint les moteurs de recherche.

L'UX doit toujours pousser à agir, provoquer une décision, obtenir un engagement. Une condition remplie lorsque la motivation et la simplicité sont justement dosées. Selon le Fogg Behavior Model, théorisé par le Dr. BJ Fogg, plus nous sommes motivés, moins nous prêtons attention aux difficultés rencontrées pour obtenir l'information souhaitée, et vice-versa. Un concept qui aide dans la conception UX et de l'architecture de l'information.

La simplification guide chaque interaction : commandes vocales, vidéos, vidéos sans audio (fusion de texte et d'images). Mais faire en sorte que cette simplicité soit également significative est la partie la plus compliquée. L'UX, comme les autres interactions avec le monde, n'est significative que par rapport au contexte dans lequel elle se produit. Le contenu et son expérience fusionnent dans des moments toujours plus microscopiques qui n'ont de sens que parce qu'ils sont reliés entre eux. Les interfaces modifient notre façon d'aborder les contenus, mais elles sont aussi le fruit d'habitudes bien établies et d'une culture partagée.

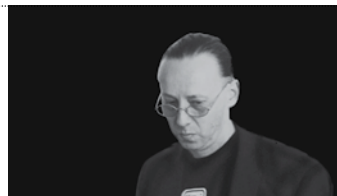
FUTURE STORIES

GÉNÉRATIONS FUTURES

ARTIFICIELLES OU POST-FACTUELLES ?

Thomas Bialas

Futurologue



On me demande, à juste titre, d'écrire un article sur les générations futures. J'accepte et je tente quelques raisonnements. J'ai déjà parlé de la génération du genre dans le dernier cahier de weconomy. D'ailleurs, en janvier 2017, National Geographic a consacré un numéro spécial à la révolution du genre, suscitant débats et polémiques. J'avais moi-même reçu des critiques en 2015 lorsque j'ai approfondi ce thème dans le supplément Dirigibile de la revue Dirigente di Manageritalia (cf. <https://www.manageritalia.it/files/17381/dirigibile-num-16-2015.pdf>). Situation classique, donc, à laquelle faire face, également en termes de collaboration. Alors, concentrons-nous sur autre chose.

Génération artificielle. La génération qui arrive sera la première à trouver tout à fait normal de chatter, flirter, se disputer, discuter et collaborer avec des intelligences artificielles sous forme de chatbots, d'ordinateurs cognitifs, de robots et de gadgets en tous genres. **L'entreprise devra non seulement s'habituer à une cohabitation complexe, avec notamment une complémentarité cognitive entre les machines et les hommes (qui travailleront en équipes), mais aussi à une relation entièrement inédite avec des personnes dont l'identité sera, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, intégrée à celle des machines.**

Génération post-factuelle. Une génération insensible aux faits ? Oui, peut-être.

Pour l'Oxford English Dictionary, le mot de l'année est post truth, post-vérité, ou bien post factual, post-réel. La tendance croissante d'une partie de la population à croire à de fausses informations ou à des informations fortement altérées est revenue sur le devant de la scène après la sortie de la Grande-Bretagne de l'Europe (Brexit) et l'élection de Donald Trump à la Maison Blanche. Dans les deux cas, les mensonges prononcés, diffusés et même démasqués ont joué un rôle essentiel dans le succès final. D'après un long article de l'Eco-

nomist, au cours des dernières années, nous sommes devenus toujours plus vulnérables face aux mensonges et surtout plus insensibles, le vrai et le faux devenant de simples points de vue alternatifs où tout est relatif. Inondés en temps réel de messages et de contenus qui s'annulent les uns les autres, nous perdons pied avec la réalité.

Tout cela a des conséquences (dramatiques) également pour les entreprises. Apprendre à collaborer sur des faits fiables sera l'un des futurs défis. Tout comme former les jeunes étourdis par la bulle informative à l'analyse logique des faits.

Génération sans futur. Pas dans le sens qu'elle n'en a pas, mais qu'elle n'y croit pas. Ce désenchantement, comme nous le savons, est bien justifié. Il est difficile de trouver du travail, encore plus de le garder. Motiver cette génération demande une bonne dose de zen, « d'ici et maintenant ». Les occasions et gratifications « juste à temps » dans un environnement accueillant et coopératif remplacent les parcours de carrière tortueux et imprévisibles. Et puis, il y a les pionniers qui veulent se créer leur futur tout seuls. Peu importe qu'il s'agisse de jeunes talents ou de petites start-ups. Ce qui importe, c'est que l'entreprise désireuse d'attirer les esprits pétillants accepte la « déstabilisation » non seulement dans les projets, mais aussi dans les processus de collaboration. Pas simple.

Génération intégration. La politique allemande d'intégration et d'insertion des flux migratoires, bien que connaissant de nombreux contrecoups, commence à donner des premiers signaux intéressants, également dans le milieu de l'entreprise. Comme beaucoup d'entre vous le savent sans doute, les entreprises allemandes ont été fortement « invitées » à accueillir et intégrer des réfugiés. Résultat ? **Celles qui ont accompli avec succès cette délicate intégration sont désormais mieux préparées aux nouveaux défis.**

Le climat est électrisant et coopératif. Une leçon, même pour des services tels que <https://www.refugeeswork.at>.

FINAL LAP

DES PINK FLOYD AUX YOUTUBERS ZIG-ZAG CULTUREL ENTRE GÉNÉRATIONS

Nicola Favini
DG,
Manager of Communities
Logotel



Nous sommes un mélange de générations. Chacun est un brassage qui s'est formé en traversant des phases d'âge et de temps au cours desquelles il a appris et échangé avec des personnes aux visions et mentalités forgées à différentes époques. Années 70 : j'avais moins de 10 ans et les dimanches matins en famille étaient rythmés par les Pink Floyd. Les vinyles, c'est Giuliano, mon père, qui les achetait. Pour lui, cette musique faite de morceaux longs, parfois acides, parfois harmonieux et souvent lyriques, était une conquête du monde moderne. Pour moi, c'était de « beaux » sons qui cohabitaient avec Fury, cheval sauvage et Cosmos 1999. Deux générations étaient en train d'échanger. Au lycée, j'ai rencontré ma prof de grec et latin, Mme Catalucci, qui m'a changé la vie. Depuis, je n'ai plus cessé de décrypter des étymons, de reconstruire des racines de mots ou de penser que tout cycle historique rentrait dans le modèle de Polybe (on va dire qu'on est maintenant en phase pré-tyrannique !). Les conversations avec elle m'ont beaucoup formé. Quand on ne parlait pas de Grèce antique ou de cinéma, on se rendait avec mes camarades de la classe 3^F au Parc Sempione et on organisait des soirées toge sur fond de Duran Duran. À l'université, j'ai développé ma conscience politique, c'est-à-dire que j'ai commencé à me faire mes propres idées sur les affaires publiques et comment elles étaient censées fonctionner. Je recherchais des moments d'échange avec les plus grands, qui n'avaient que quelques années de plus que moi mais qui, pour moi, « avaient compris beaucoup de choses ». Les années 90 faisaient danser au rythme de la house et du disco commercial italien. J'ai passé la moitié de l'année dans un train régional Milan-Turin (pas de Frecciarossa !) avec Roberto B., mon mentor pour le mémoire et Jedi de la pensée systémique. Sur le chemin de l'aller, il m'expliquait les lois de la pensée systémique et on modélisait les relations de systèmes de tous types sur des feuilles blanches (je me souviens du plan qui expliquait la motivation des footballeurs !), tandis que sur

le chemin du retour, on discutait de l'entreprise dans laquelle je faisais mon stage. J'avais 24 ans et je découvrais le monde du travail. Roberto avait 30 ans de plus que moi. Il n'avait pas vu Fury et pour lui, la révolution était arrivée avec les Beatles. Les années passent. Logotel m'a fait côtoyer de nombreux univers. J'échange et j'apprends en conversant avec les plus jeunes. J'ai des collègues nés au début des années 80 ou 90. Travailler avec eux m'ouvre de nouveaux horizons. Au cours d'un récent projet d'Alternanza Scuola Lavoro (alternance école travail), j'ai fréquenté des adolescents et leurs enseignants. Les premiers m'ont appris à me remettre en question, les seconds ce que veut dire vivre en constante discussion. Et puis, il y a Giacomo, mon fils, et ses copains de 10 ans qui m'offrent des rencontres merveilleuses et remplies de sérendipité. Un après basket, un voyage en voiture, un après-midi de devoirs faits ensemble... ils me racontent leurs histoires et moi, les miennes. Leurs récits sont issus des vidéos de célèbres youtubers mais ils lisent encore le Journal de Mickey. Sur leur Playstation, ils construisent des mondes avec Minecraft (qui ressemble à un jeu du Commodore !) tandis qu'ils écoutent avec moi du Hip Hop des années 80. Il faut partir à la chasse aux Pokémons via l'appli virtuelle mais le vendredi soir, on regarde un épisode de The Get Down et la genèse de Grandmaster Flash. Et quand l'un de ces petits en lâche une belle... c'est parti pour un DAB ! Résultat : des éclats de rire et citations à en pleuvoir ! Que de richesse ! Si l'on réussit à s'écouter et à partager des idées et des sources d'inspiration, la croissance est belle et bien là. Les générations se mélangent et produisent. Les préjugés et les convictions limitantes bloquent ce processus. Ce n'est pas facile. Il faut toujours parler et brasser les langages. Faire preuve de curiosité et de courage. Allez !

Nota bene. Ok, je viens d'avoir 45 ans et je suis en pleine crise. D'où cet article intime et bio-vintage. J'ai la sensation d'être au milieu des générations ! Un mélange, quoi. DAAAAAB !



```
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
[] has started up. ***
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
boot, will log to /dev/console. ***
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
n logging is enabled. ***
** /dev/rdisk0s2 (NO WRITE)
** Root file system
Executing fsck_hfs (version diskdev_cmds-557.3~1).
hfs: Removed 0 orphaned / unlinked files and 4 directories
FIPS USER Space POST: Integrity test success!
FIPS USER Space POST: AES GCM Test success!
FIPS USER Space POST: AES CBC Test success!
FIPS USER Space POST: TDES CBC Test success!
FIPS USER Space POST: SHA Test success!
FIPS USER Space POST: HMAC Test success!
FIPS USER Space POST: RSA Test success!
FIPS USER Space POST: ECDSA Test success!
FIPS USER Space POST: DRBG Test success!
FIPS USER Space POST: Success!
meControl: Unable to open /var/db/BootCache.playlist: 2 N
2mac_RealtekRTL81xx: Ethernet address 90:2b:34:1f:f7:30
max_swapon SUCCESS
Previous Shutdown Cause: 5
[]IOBluetoothHCIController][start] -- completed
HDAEnabler: Copyright (c) 2008 by Kabyl
HDAEnabler: 05/05/2008 Added SP-Audio support by Taruga
DSMOS has arrived
HDAEnabler: 03/07/2009 Compiled for 32/64-bit by Taruga
jnl: disk3=2: replay_journal: from: 36405248 to: 36471296 (joffs
jnl: disk3=2: replay_journal replay done.
ormPluginUtil : getCPUIDInfo: this is an unknown
ement may be incomplete or unsupported
In AppleHDACodecGeneric at line 360
n AppleHDAADriver at line 1570
n AppleHDAADriver at line 2200
ound assertion in AppleHDAADriver at line 217
Sound assertion in AppleHDAADriver at line 1055
NTFS driver 3.10 [Flags: R/W]
```

```
disk0s2, major 1, minor 1, minor 2
jnl: unknown-dev: replay_journal: from: 14287360 to: 14755840 (
jnl: unknown-dev: examining extra transactions starting @ 14755
jnl: unknown-dev: Extra txn replay stopped @ 15612416 / 0xee3a0
USBMSC Identifier (non-unique): 20060413092100000 0xbda 0x181 0
jnl: unknown-dev: journal replay done.
Kernel is LP64
com.apple.launchd
[1] has started up. ***
```

```
BSD root: disk0s2, major 1, minor 2
jnl: unknown-dev: replay_journal: from: 14287360 to: 14755840 (
jnl: unknown-dev: examining extra transactions starting @ 14755
jnl: unknown-dev: Extra txn replay stopped @ 15612416 / 0xee3a0
USBMSC Identifier (non-unique): 20060413092100000 0xbda 0x181 0
jnl: unknown-dev: journal replay done.
Kernel is LP64
com.apple.launchd
[1] has started up. ***
```

com.apple.launchd

FOCUS IT

Dans certains articles de ce cahier, nous avons abordé les différentes dimensions de la notion de génération. Dans la section suivante, nous explorons ce thème en suivant 5 points cardinaux : le langage, la motivation, la relation, le temps et l'espace.

Nous le faisons en approfondissant le sens de chaque terme sous l'angle générationnel et en nous attardant sur quelques aspects plus secondaires qui, à travers une lecture plus ou moins ironique, soulignent les différences et les points communs entre des groupes de personnes nées à différentes époques.



LANGAGE

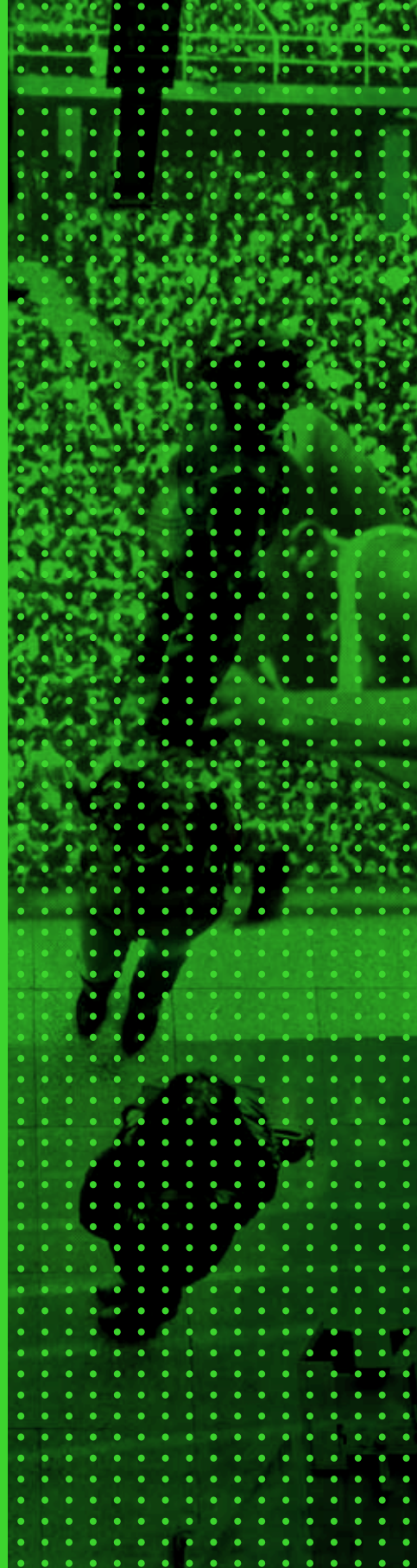
De longues lettres, d'amour peut-être, en 140 coups de pouce sur un écran. Voilà le cliché très répandu sur le langage des nouvelles générations.

Bien sûr, les mots que nous choisissons pour parler de notre vie changent, nous en créons de nouveaux, nous oublions ou abandonnons d'anciens termes. C'est la même chose pour la syntaxe.

Et pourtant, non seulement le langage précède les moyens que nous utilisons pour le véhiculer, mais l'origine de nos mots n'est ni notre bouche (ou nos pouces), ni notre cerveau. Et comme tout anthropologue le sait bien, notre langage englobe bien plus que les mots que nous prononçons ou que nous écrivons, quel que soit le support.

Notre langage condense la confiance que nous avons en notre passé ainsi que notre familiarité et notre jugement à son égard. De la même façon, nos mots et nos gestes ont un écho, un retentissement en mesure de produire des effets au-delà de ceux qui sont prévus.

Mais que se passe-t-il quand arrivent des générations convaincues de vivre un tournant radical, un changement d'époque, une période en rupture partielle ou totale avec le passé ? Que pourront-elles exprimer, quels mots ces mêmes générations devront-elles créer ? Des mots jetables ? Des mots (ou des gestes) qui s'épuisent en très peu de temps, telle une banale recharge téléphonique ? Peut-être que le langage « adapté » deviendra un produit : des mots et gestes à breveter, à lancer sur le marché le plus tôt possible pour écraser la concurrence d'autres lexiques, et donc d'autres récits. Un peu comme avec les systèmes d'exploitation. Ou bien les nouvelles générations sont tout simplement les premières à disposer de l'ensemble des trames de mots et de signes apparues jusque-là. Et le résultat de leur réélaboration, entrelacement, échange, désordre et contamination est une chose que nous ne pouvons même pas imaginer.



Boston, Massachusetts, 1946

CV d'un étudiant à l'université sur le point de se diplômer et à la recherche d'un emploi dans les années 50.

Name: Charles [REDACTED]

Date of Birth: [REDACTED]

Height: 5 feet 10 inches

Weight: 170 lbs

Taille/Poids : des détails désormais insignifiants.

Address: [REDACTED] Boston, MA

Telephone: [REDACTED]

Military: Honorable Discharge from U.S. Navy 1946

Education: Bachelor of Business Administration:

Northeastern University 1953

Hobbies: Weight lifting. Automobiles. Music.

Dans les années 50/60, les CV commencent à devenir la norme dans la recherche d'emploi. Ils soulignent également des informations qui sont aujourd'hui considérées comme insignifiantes ou faisant partie du domaine de la sphère privée telles que la taille, le poids, la situation familiale, la religion, etc.

À cette époque, les loisirs et centres d'intérêt ne relevant pas du milieu professionnel font leur apparition.

Les CV commencent à être tapés à l'ordinateur selon des formats standard.

RESUME

DELL BULLER
11611 Spriggs Way
Houston, Texas 77024
(713) 465-0781

OBJECTIVE: To help teachers learn to use the computer in the classroom--to teach them how to evaluate the programs that are available and to teach some how to do their own programming.

EDUCATION: THE UNIVERSITY OF TEXAS, Austin, Texas
B.J., May 1948
THE UNIVERSITY OF HOUSTON, Houston, Texas
Teacher Certificate in Math, August 1967
M ED in Teaching, July 1978
Courses in Computer Science for Teachers 1981,1982

WORK EXPERIENCE:

8/67 - 5/83 SPRING BRANCH ISD
900 Campbell Road
Houston, Texas 77024

CLASSROOM TEACHER of Mathematics at Spring Branch Senior High. Have taught most of the high school mathematics -- last speciality was math for students new to the United States (called ESL Math).

Have taught professional growth courses in 82-83 in teaching teachers to use computers and to write and execute programs of their own.

8/63 - 6/66 SPRING BRANCH ISD
(address above)

RECORD CLERK at Memorial Junior High -- was in charge of books, registration and withdrawal of all students, and receipting all Activity Fund monies.

8/48 - 8/50 THE UNIVERSITY OF TEXAS Athletic Office
(full time) The University of Texas
Austin, Texas

9/46 -5/48 General Office Clerk -- handling ticket sales by mail
(part time) and in person -- dispensing information on the phone
or in person -- making bank deposits of large amounts
-- other bookkeeping and office duties that arose.

References Available Upon Request

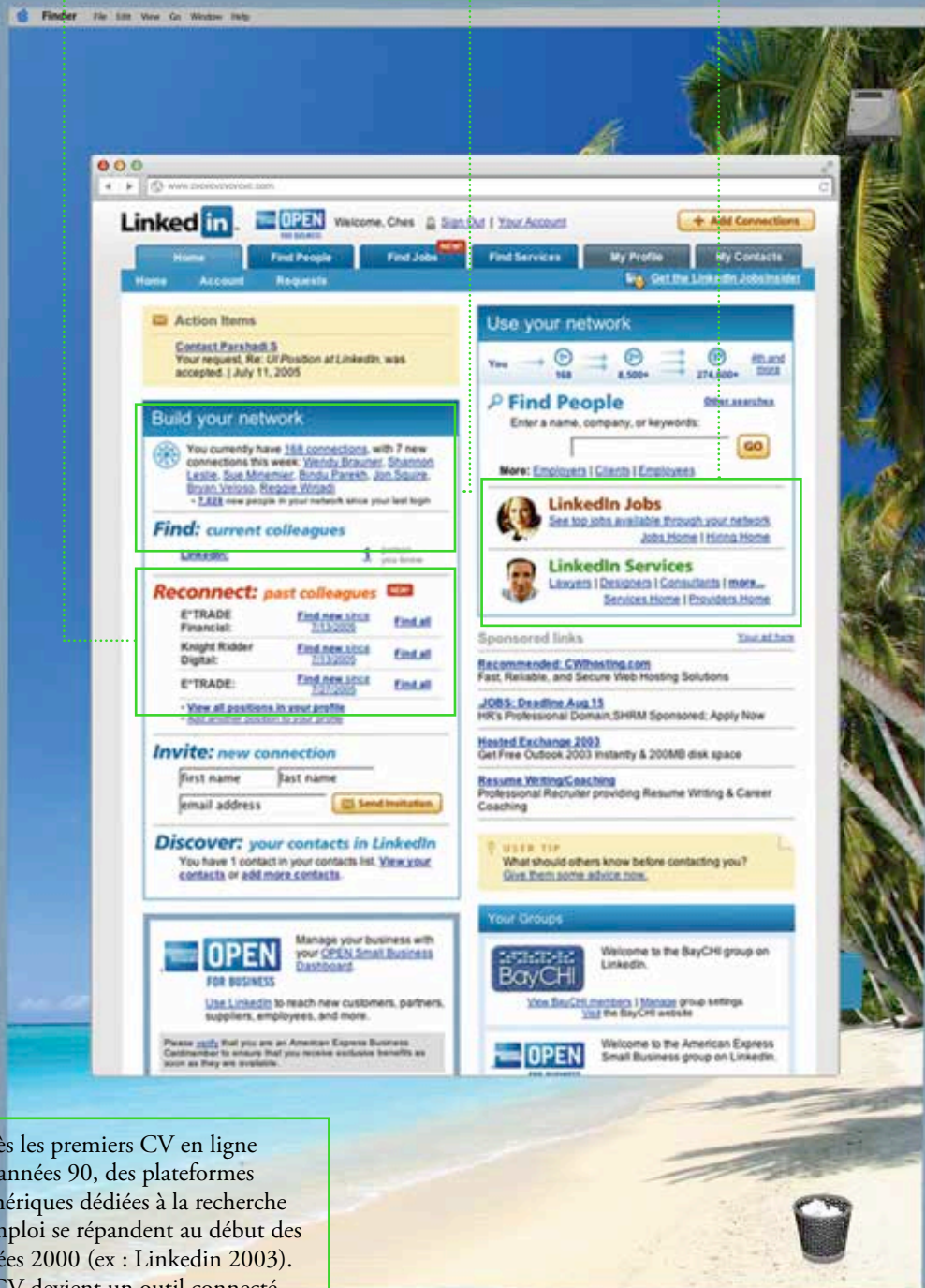
CV d'une professeure de lycée en recherche d'emploi dans les années 80.

London, Great Britain, 2004

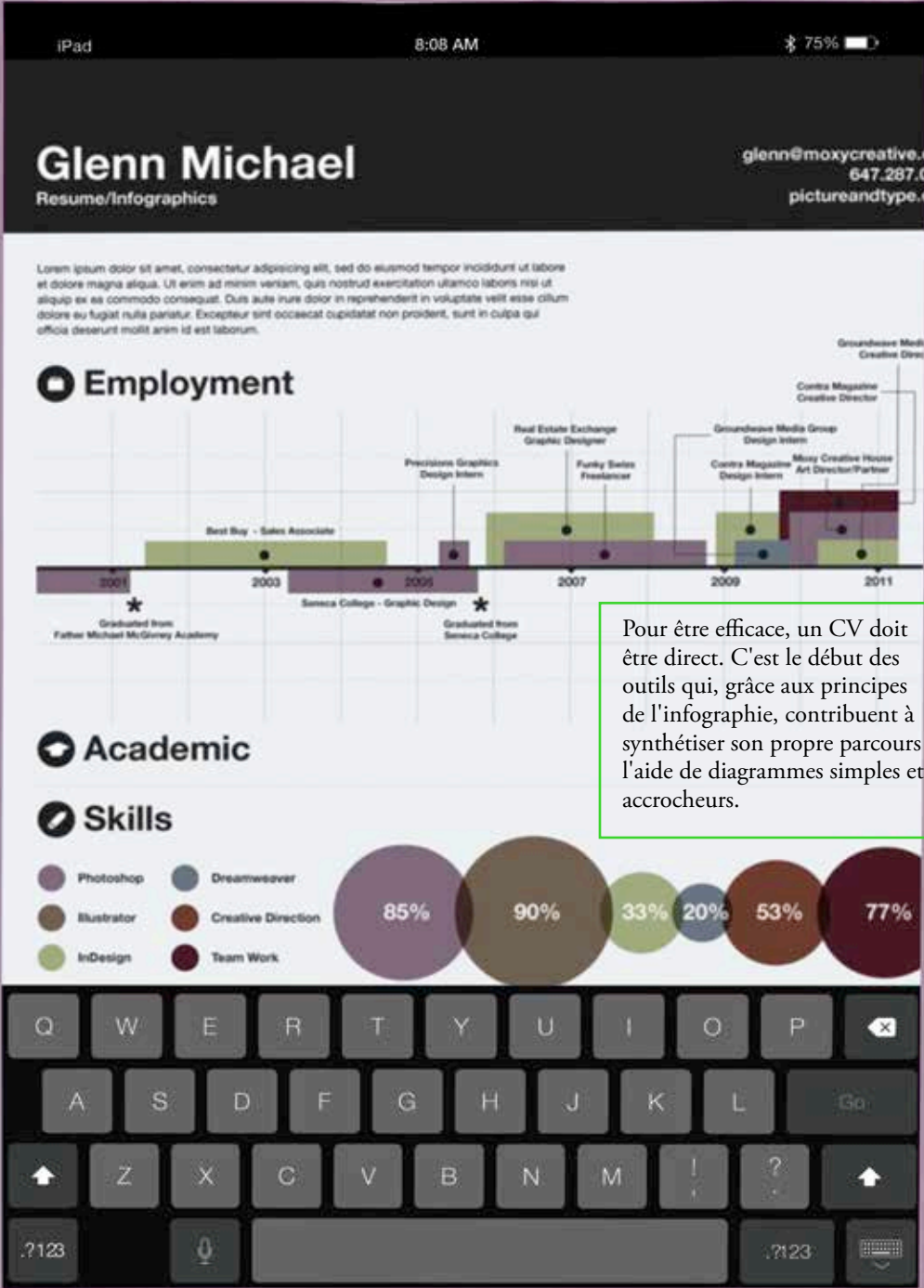
Possibilités de réseautage avec d'anciens collègues.

Réseau de professionnels.

Offres d'emploi.



Après les premiers CV en ligne des années 90, des plateformes numériques dédiées à la recherche d'emploi se répandent au début des années 2000 (ex : LinkedIn 2003). Le CV devient un outil connecté.



New York City, New York, 2013



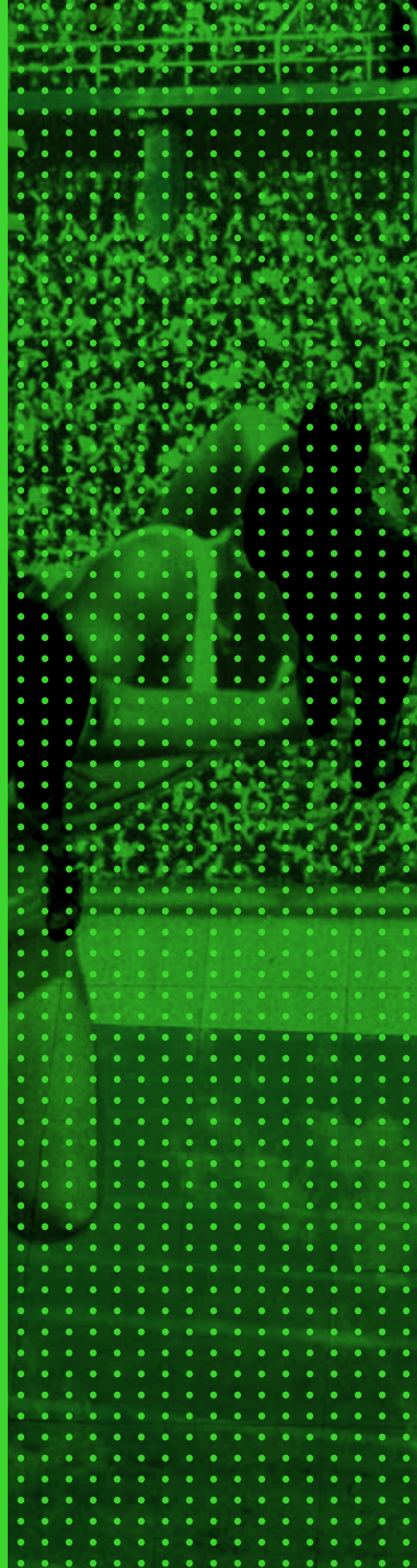
Voici un CV interactif et consultable, de type jeu vidéo, développé par Robby Leonardi. La culture Pop entre dans le monde de la chasse à l'emploi.

Le CV, dans de nombreux secteurs, s'affranchit désormais des formats standard et devient un moyen d'afficher sa créativité et de marquer sa différence parmi la monotonie des multiples tas de CV.

MOTIVATIONS

Dans son rapport de 2016, l'ISTAT – équivalent italien de l'INSEE – définit la génération née juste après la Seconde Guerre Mondiale comme la « génération de l'engagement ». Il s'agit naturellement des individus qui ont pris part aux mouvements de 1968 et qui se sont affirmés politiquement, jusqu'à exiger des autres qu'ils s'engagent aussi. Les enjeux étaient importants : il s'agissait de construire un avenir de justice. Bien entendu, avec le temps, les trajectoires personnelles ont largement divergé, certains abandonnant même tout engagement. Cette génération semble pourtant à des années-lumière des Millenials d'aujourd'hui. Difficile d'imaginer que les parents de ces derniers en sont généralement issus !

Néanmoins, pour les générations Y et Z actuelles, le futur, d'une certaine façon, existe bel et bien. Le moindre petit geste – pour reprendre l'expression consacrée – a un impact sur l'écosystème, du papier de la cigarette tout juste mise en bouche aux choix de carrière. Cela implique une responsabilité sans doute impossible à assumer. Bien sûr, les jeunes d'aujourd'hui choisissent les urgences à privilégier : écologiques, sociales, artistiques ou technologiques. Première question : et la politique ? Ça... On est incontestablement bien loin des parents ! Mais voici une deuxième question : jusqu'à quel point ? Polyvalence et pluriactivité caractérisent les jeunes générations, et ce davantage encore que l'ultra-connexion dont l'avènement est plus tardif. Jouer sur plusieurs tableaux, ne jamais prendre racine, ne pas trop s'attacher : « aujourd'hui, je suis ici, demain, je pourrais être ailleurs ». Au sein des entreprises, DRH et recruteurs en tous genres s'en rendent bien compte en voyant les jeunes arriver pour repartir aussitôt, poussés simplement par l'envie de tenter ailleurs une nouvelle expérience. Serions-nous face aux générations de « l'insubordination », pour reprendre le terme employé par Paul B. Bottino, directeur du Technology and Entrepreneurship Center de Harvard ? À moins que les nouvelles générations ne cultivent une forme d'autoformation et d'accomplissement personnel dont le sens nous échappe encore.



TEST

MARQUÉE D'UNE CROIX 4 MOTS ET SE PRODUIT COMME UNE GÉNÉRATION DE MOTIVATION VOUS

- [D] Travailler pour vivre
- [E] Divertissement
- [D] Liberté
- [C] Maintien du train de vie
- [D] Sécurité
- [B] Reconnaissance
- [C] Réputation
- [F] Envie de se réaliser

- [E] Équilibre
- [B] Carrière
- [D] Autonomie
- [B] Indépendance
- [F] Esprit d'entreprise
- [C] Réussite
- [A] Sens du devoir
- [B] Émancipation

- [F] Envie de changer le monde
- [E] Échange d'expériences
- [A] Estime de soi
- [F] Environnement stimulant
- [C] Ambition
- [E] Flexibilité
- [A] Fidélité
- [A] Respect

[A] RECONSTRUCTION

Le meilleur contrat est une poignée de main et les meilleures affaires se concluent autour d'une table. Vous vous attachez à l'entreprise pour laquelle vous travaillez et vous appréciez davantage un compliment de la part de votre supérieur que de votre moitié (et votre supérieur le sait). Le temps, c'est de l'argent, et quand il s'agit de faire des heures supplémentaires, vous répondez toujours présent(e). Vous respectez l'autorité et vous vous attendez à ce qu'on vous respecte au sein et en dehors de l'entreprise.

[D] GEN X

Les ombres qui planent sur votre futur s'éclairent le 27 de chaque mois. Vous voulez être libre d'agir mais recherchez la sécurité. Vous travaillez pour vivre et êtes fidèle à votre profession, pas aux personnes qui vous permettent de l'exercer. Le monde est un lieu rempli d'embûches et il n'est pas certain que les politiques sociales soient d'un grand secours.

[B] IMPLICATION

Vous avez rêvé de changer le monde, mais aujourd'hui, vous vous contentez d'une place de parking. Votre réalisme et votre désenchantement vous poussent à davantage vous concentrer sur votre carrière : de 9h à 18h, il n'y a pas de place pour les idéaux. De la contribution à une cause, à la contribution aux cotisations de retraite.

[E] MILLENNIAL

L'intitulé de votre poste est en anglais. Au bureau, il doit y avoir au moins une table de ping-pong, car le divertissement vous aide à vous concentrer. Vous renoncez aux raquettes quand vous travaillez de chez vous ou au bar car la flexibilité passe par un bon Wifi. Feedback is the new black. Si vous avez un cours de yoga à 15 h, vous reportez la visioconférence parce que l'équilibre, ça n'est pas seulement important dans la posture Vrikshasana, mais ça l'est aussi entre travail et vie privée.

[C] IDENTITÉ

Que vous soyez un homme ou une femme, pour vous rendre au bureau, vous enfileriez une veste pour faire « professionnel ». Votre poche intérieure renferme toujours une carte de visite affichant l'intitulé de votre poste, ce qui fait son effet : l'occasion de faire des affaires peut se trouver à chaque coin de rue. Ce sont les primes d'entreprise qui vous poussent à vous lever le matin. Du reste, le train de vie ne se maintient pas tout seul.

[F] GEN Z

Vous avez toujours envie de changer le monde, mais vous commencez par changer de téléphone. Vous travaillez toujours connecté/e et pour vous, la collaboration est toujours la partie la plus intéressante de l'équation. Vous partagez des idées, mais aussi des photos et des vidéos, et préférez un like à la reconnaissance d'un supérieur. Et si vous ne trouvez pas de travail, vous l'inventez.

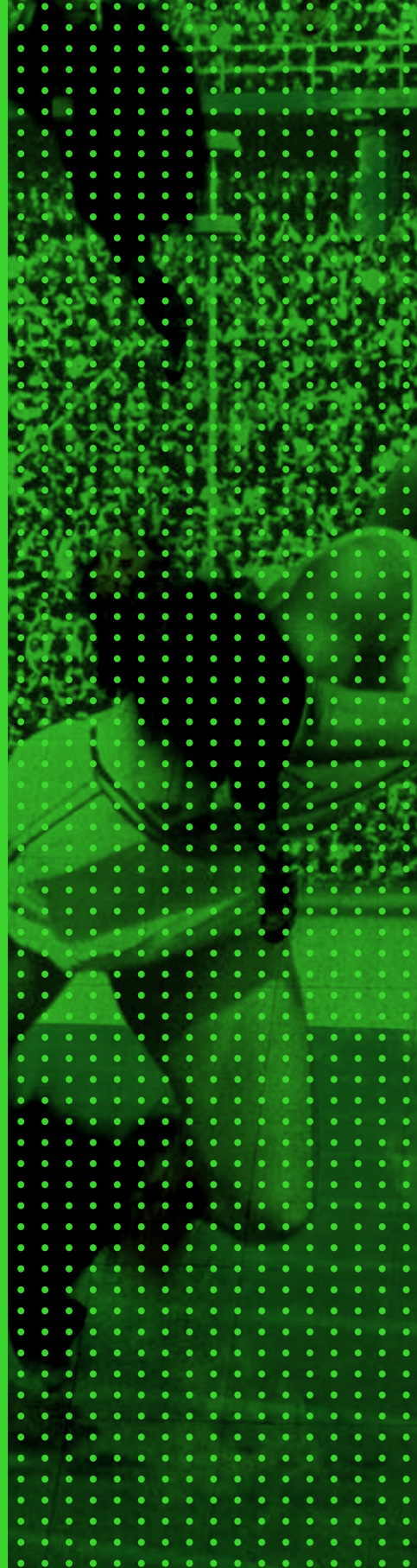
RELATIONS

Existe-t-il un bouton on/off pour les relations ? Il semblerait que non. Aujourd'hui, qui éteint son smartphone ou sa tablette ?

Ceci présuppose clairement que relation et connexion sont synonymes. Nombre de jeunes des générations Y et Z pourraient étaler sous nos yeux la liste interminable de leurs « contacts » avec des personnes, des groupes, des communautés et des faits lointains de toutes sortes !

Il serait trop facile d'entonner la rengaine selon laquelle une vraie relation, ce n'est pas une discussion en ligne. Qu'une relation réellement personnelle recouvre tout autre chose, qu'à bien des égards, il s'agit de plus que ça. Pourtant, la première différence évidente que présentent les nouvelles générations ne réside pas dans le malentendu sur la nature d'une vraie relation, mais plutôt dans la soif quasi infinie de rapports et relations. Être, c'est être en contact. Ne pas être repérable est ainsi devenu le véritable péché mortel du III^e millénaire. Un problème se pose cependant : aucune relation n'est neutre et toutes impriment une forme à leurs protagonistes, aussi profondes ou superficielles soient-elles. Aucune ne se résume à un simple conflit ou à une transmission d'informations. Cela, toute personne âgée de plus ou moins quarante ans le sait, quel que soit le sens que l'on donne au mot « relation » – conjugale, affective, professionnelle, humaine. D'autre part, si l'on s'intéresse aux relations importantes de notre vie, on ne parcourt pas la rubrique des contacts mais on réfléchit sur soi-même. Aucun logiciel n'est capable de compléter les noms à notre place et de décider si « Mar » sera Marc ou Marie, Martin, etc.

Qu'ai-je à offrir ? Qu'est-ce que je cherche en m'adressant à lui, à elle ? Qui est-ce que je veux être ? Suis-je disposé à accepter que telle ou telle relation détermine une part de moi ? À prendre le temps, dans cette relation, d'en apprendre sur moi-même ? Si des membres de différentes générations se reconnaissent encore dans ces questions, alors il sera possible de les mettre en relation les uns avec les autres.



A



B



C



D

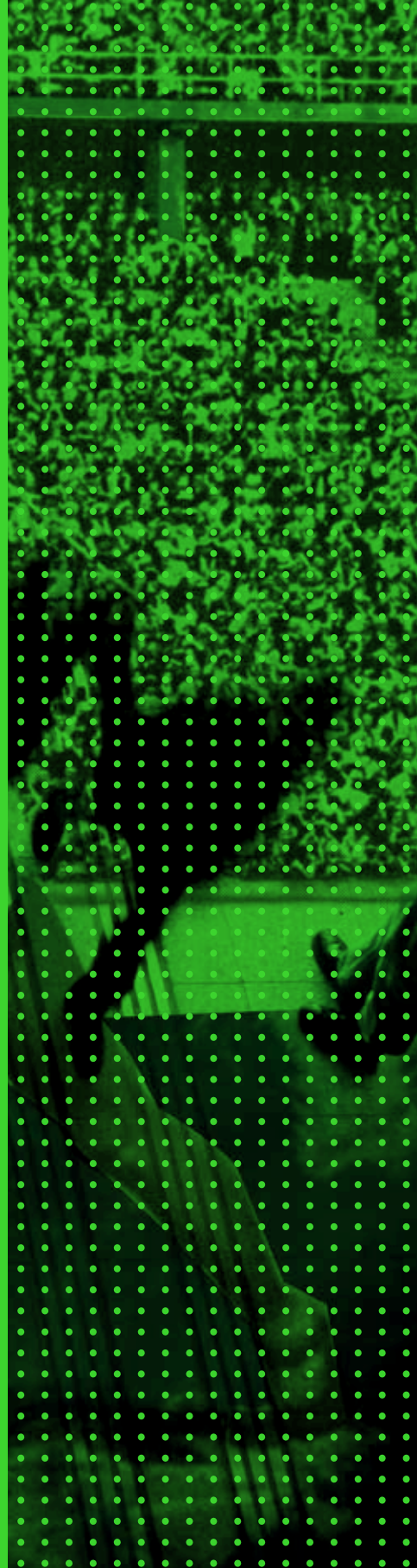


SI TU N'ES PAS UN
MILLENNIAL
TOURNE LA FEUILLE
ET DÉCOUVRE CE QUI
EST ÉCRIT !

A Le business a mal tourné, la société n'est pas contente.
Tu: au revoir, déchargé. Adieu a ton salaire.
B On s'appelle à 9.30 sur Skype. Important !!
C Société très contente de toi. Promu. Plus de
responsabilité mais plus d'argent. Beaucoup plus d'argent.
D Clients pas contents du projet. Il faut penser à des idées
"out of the box" et espérer.

ESPACES

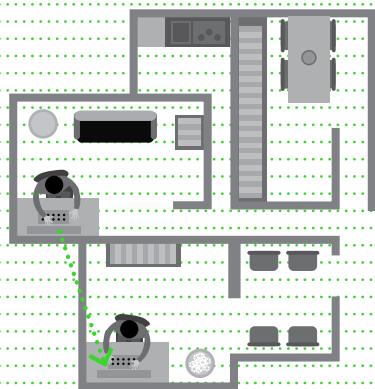
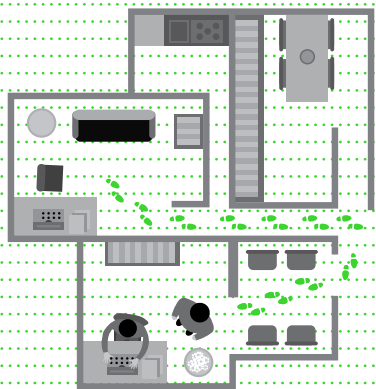
« Les espaces d'autrefois n'existent plus ! » Ne nous arrive-t-il pas d'entendre une personne de 50/60 ans se plaindre ainsi avec un peu de nostalgie ? Un peu comme le chanteur Celentano chantait « là dove c'era l'erba ora c'è una città » (là où se trouvait l'herbe, il y a maintenant une ville) ? Ce n'est peut-être pas le cas et pourtant, les unités de mesure des espaces ont rapidement changé. L'espace a toujours été pour les hommes un lieu d'expérience et d'action. Le reste était comblé par l'imagination ou les imprévus. Quoi qu'il en soit, la proximité d'une personne ou d'un objet était une condition à conquérir. Il en a toujours été ainsi, jusqu'à récemment. Et maintenant ? Les générations les plus jeunes mesurent les espaces avec Amazon Prime, Ryanair, les appels sur Whatsapp. Si l'unité de mesure de l'espace est devenue la vitesse des communications, alors il n'existe plus d'espaces. Qui est proche ? Chaque être humain et chaque produit sur cette planète. Qui est loin ? Rien, ni personne. Tout est proche, à portée de main, accessible du bout des doigts. Même un Millennial s'étonnerait du contraire, lui qui vit en groupe sur les réseaux sociaux, dans des communautés, dans des incubateurs, dans des espaces toujours plus open. Exit les distances et les silences, exit l'énergie qu'il faut économiser pour parvenir au bout de la route, pour aller se chercher ou se trouver. Mais même en admettant qu'il n'existe plus d'espace horizontal à explorer pour nos yeux et nos jambes, il reste l'espace vertical. Des entreprises recherchant sporadiquement des contenus consistants, pas seulement post-réels, des jeunes sans cesse connectés qui désirent tout aussi sporadiquement des mots sortant de l'ordinaire, des relations durables. Tout cela nous fait peut-être comprendre qu'il existe encore, pour les toutes dernières générations, un espace à explorer qui saurait défier leur regard et leurs actions. Celui de la profondeur et de la densité. Peut-être s'agit-il là précisément de l'espace à conquérir pour les jeunes générations.



HIER

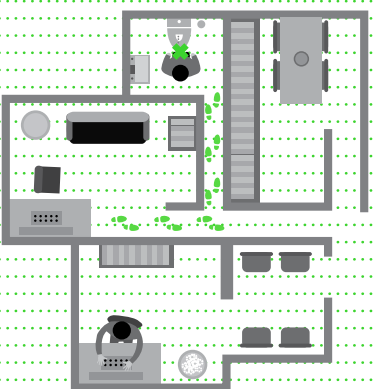
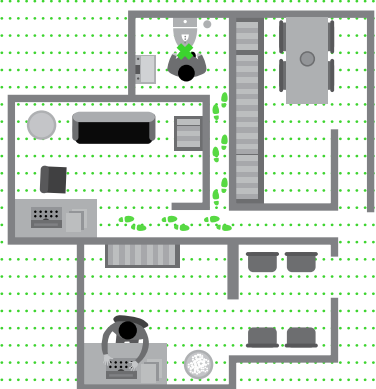
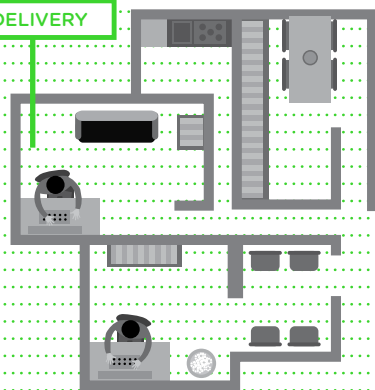
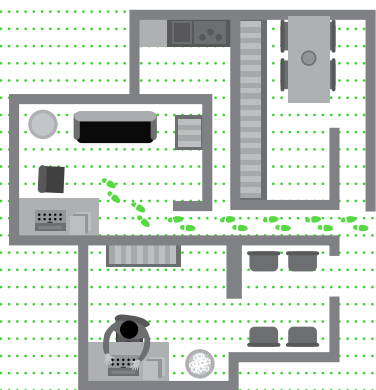
AUJOURD'HUI

ESPACE PHYSIQUE



RESTAURANT

DELIVERY



HIER

AUJOURD'HUI

ESPACE MENTAL

9.00



13.00



15.00



17.00



19.30



9.00

12 28 2

13.00

1 8 9

15.00

6 12 6

17.00

1 8 9

19.30

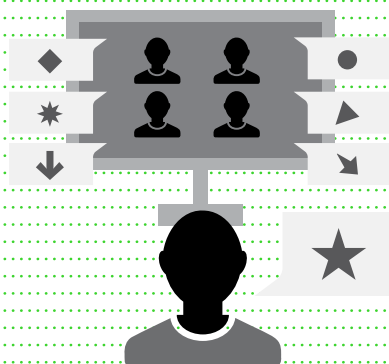
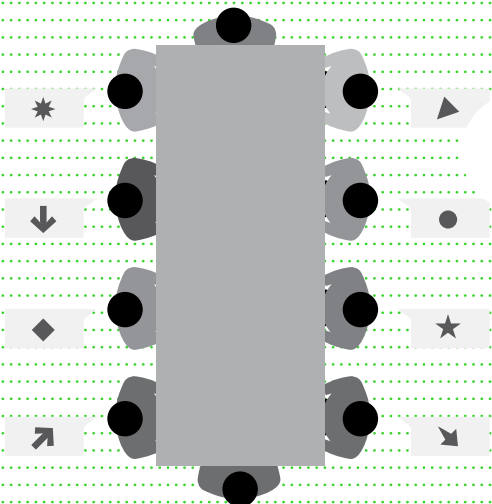
6 12 6

HIER

AUJOURD'HUI

ESPACE COLLABORATIF

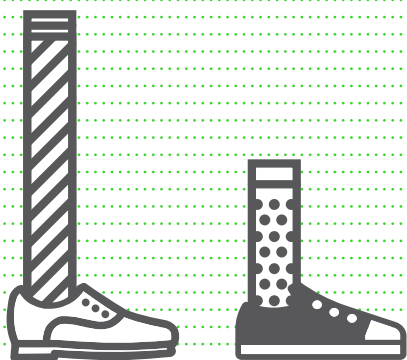
SHARING INFORMATION



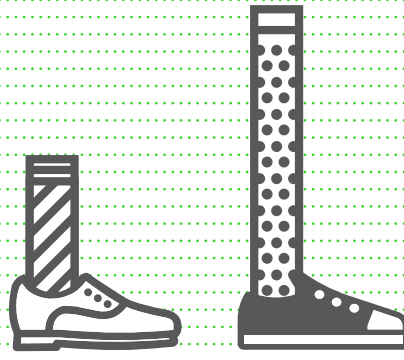
SHARING INFORMATION

ESPACE STYLISTIQUE

DRESS CODE



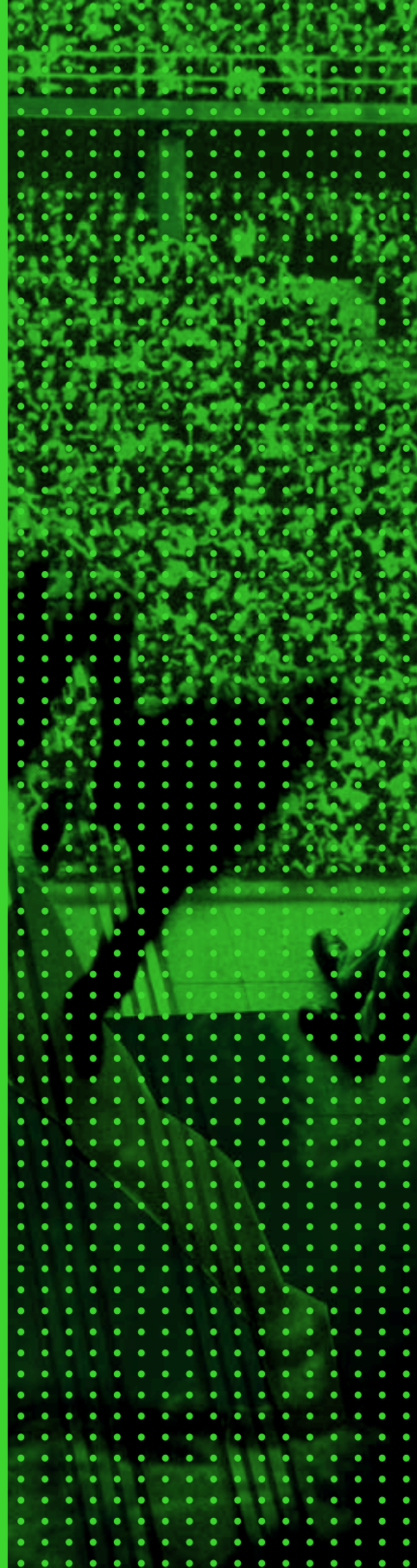
DRESS CODE

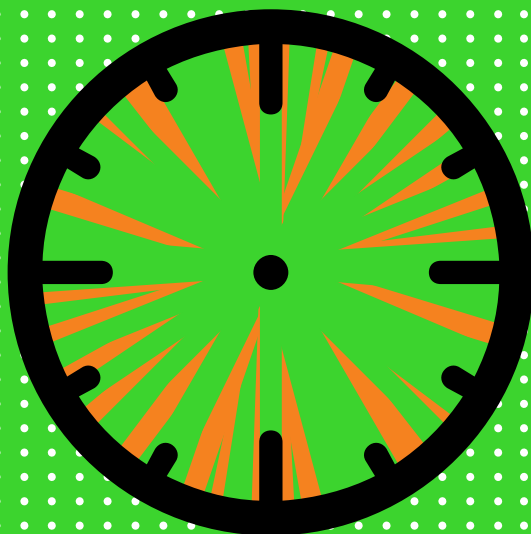
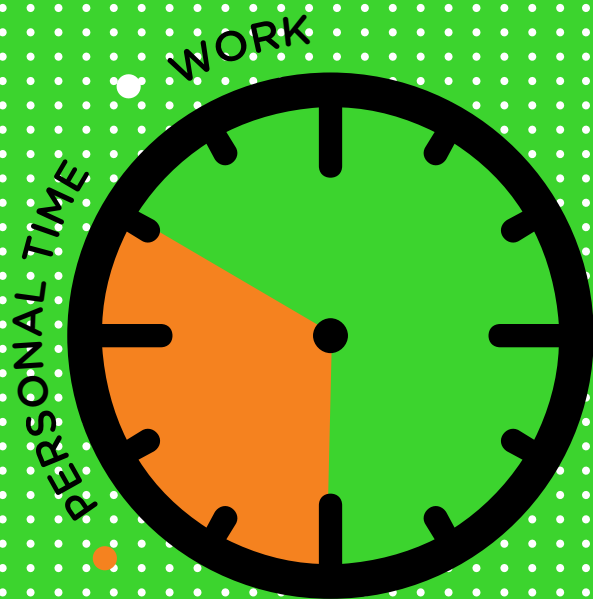


TEMPS

Le mot d'ordre est toujours simple : « Maintenant ! ». N'importe quoi, mais maintenant ! Tel serait le « mantra » temporel des nouvelles générations. Le problème, c'est que chaque nouvelle génération est ainsi étiquetée, généralement de façon désapprobatrice, par les parents, grands-parents ou tantes, ceci sans doute depuis des siècles. Pourtant, les nouvelles générations ne sont pas fanatiques de vitesse et d'immédiateté, elles adhèrent plutôt à la synchronicité. Pour elles, le présent n'est pas un moment auquel réduire les différents éléments de leur vécu avant d'être éventuellement consommé d'un trait. Le présent qui se dessine avec les nouvelles générations est un « lieu » de présences simultanées, comme un hublot éclairant un puits où le regard rencontre des trajectoires, des objets et des vies dont la variété rappelle cette « certaine encyclopédie chinoise » qu'évoquait Foucault. Bien sûr, la capacité à se projeter semble s'atrophier. En entretien d'embauche, certains jeunes deviennent perplexes, voire ironiques, lorsqu'on parle de leur avenir dans l'entreprise. Quel avenir ? Qui y croit encore ? Il s'agit pourtant des mêmes générations qui ont grandi avec le tri sélectif, le développement durable, le zéro-émission, « pour laisser à nos enfants un monde vivable ».

Les nouvelles générations devront peut-être prendre le temps de mettre de l'ordre dans leurs idées à ce sujet. En attendant, contentons-nous de constater qu'aux yeux de nos jeunes et très jeunes, le futur n'a pas disparu. Au contraire, il s'est sans doute rapproché jusqu'à se confondre avec demain. Avec un peu plus de patience et de confiance en ce que le temps se décidera à révéler, peut-être pourra-t-on éviter d'en faire des hyper-irresponsables ou des hyper-insoucians.





LE CAHIER CONTINUE ICI



**POUR INFO, CONTACTS,
SIGNALEMENTS DE NOUVEAUX CAS
ETC :**

WEBSITE weconomy.it
TWITTER [@WeconomyBook](https://twitter.com/WeconomyBook)
FACEBOOK [weconomy book](https://www.facebook.com/weconomybook)
MAIL weconomy@logotel.it

À propos de Weconomy.it

6000 exemplaires imprimés
plus de **15.500** téléchargements du livre numérique
plus de **55.000** visites sur les versions à feuilleter
en ligne de **10** Weconomy
plus de **180** auteurs
plus de **290** articles publiés
90 vidéos disponibles
11 numéros des Cahiers à télécharger