

Thibault Lanxade

avec la collaboration de Sophie Girardeau

Génération 35 heures



Introduction

Passionné de voile, par ailleurs patron d'une PME, j'aime puiser mes références managériales dans le monde de la navigation. Ce livre est parti d'un double constat. Premièrement, je me sens, à seulement 35 ans, plus proche d'un vieux loup de mer que d'un jeune skipper, notamment en raison du "fossé générationnel" existant entre mon équipage et moi. Deuxièmement, diriger la "génération 35 heures" tient plus du rôle du capitaine Bligh dans *Les révoltés du Bounty* que de celui du capitaine Stubing de *La croisière s'amuse*. L'actualité récente est venue renforcer la culpabilité inavouable que certains "privilégiés", ayant pour mission de concilier les intérêts de l'entreprise avec les exigences de la jeune génération, peuvent ressentir.

Alors que l'on m'a appris à rêver une certaine façon de réussir et au chemin pour y parvenir, je me retourne sur mes douze années d'expérience puis regarde droit devant les jeunes qui débutent dans la vie professionnelle. Si je croyais retrouver dans la nouvelle généra-

tion les motivations qui étaient les miennes à leur âge, j'en suis donc parfois à me demander si je n'appartiens pas déjà à l'ancienne garde ! À 35 ans, ce serait peut-être un peu... prématuré.

“Il serait faux de croire qu'un jeune potentiel, c'est vous en plus jeune... Car le jeune de vingt printemps d'il y a dix ou vingt ans n'a plus rien à voir avec celui d'aujourd'hui.”¹

Pas question de m'appesantir sur un sentiment de déception, il faut réagir et trouver les bons réflexes dans l'action, s'accorder sans se compromettre avec la nouvelle donne qui s'impose aux managers et dirigeants. Dans une mer agitée, le skipper doit maintenir le cap, composer avec les éléments, l'essentiel étant de mener le navire à bon port.

Initialement formatés par mon milieu, mes rêves ont certainement évolué, mais je demeure très attaché à la valeur travail.

Bien que ressemblant à celui d'un jeune homme pressé, mon parcours reflète davantage mon goût prononcé pour la réussite collective. Rien de plus gratifiant que de faire évoluer une entreprise et ses hommes. Surtout lorsqu'ils démontrent leur capacité à innover et à mettre en place des stratégies payantes au service d'un but commun. J'ai également conscience d'avoir évolué moi-même puisque j'appartiens à cet environnement.

¹ Caroline Le Bozec, DRH de Conforama, citée dans Les Échos du 3 avril 2006.

Pour moi qui ai fait le choix d'une activité extrêmement opérationnelle, diriger une PME est un engagement nécessitant une vigilance de tous les instants.

J'ai eu la chance d'intervenir en qualité de manager dans des secteurs aussi différents que la banque ou la distribution d'énergie, y encadrant des profils très variés : de la caissière de station service au cadre directeur commercial, en passant par du middle management au sein d'une multinationale. Je suis depuis deux ans patron d'une PME. Le monde du travail a donc toujours été pour moi synonyme de défi managérial. Ces dernières années ont été l'occasion de constater avec intérêt l'évolution des mentalités des jeunes entrant dans le monde du travail, et sources d'interrogations.

Comment réagir face à une nouvelle génération aux comportements, aux valeurs et aux exigences déconcertantes ?

Difficile de définir précisément les contours de la génération dont il est question dans ce livre. En terme de classe d'âge, tout d'abord. On peut très bien à 25 ans avoir déjà acquis trois à quatre années d'expérience en entreprise ou, à l'inverse, vouloir compléter sa formation par un cycle supplémentaire et ne pas envisager un démarrage professionnel avant deux ou trois ans. La tranche d'âge évoquée ici est donc celle des "jeunes entrants" venant tout juste de franchir la porte de l'entreprise.

Entre cette génération et la précédente – parfois déjà en charge de responsabilités managériales importantes – existe-t-il une profonde rupture ?

Si tel est le cas, l'écart générationnel ne se compte plus de nos jours en décennies (habituellement vingt-cinq ans séparent deux générations) mais en quelques années tenant sur les doigts d'une main. Le temps est marqué par une accélération significative de la course des secondes ! L'efficacité de l'ADSL et de la 3G sans doute...

À 25 ans, a-t-on les mêmes valeurs que ceux qui en ont 35 ? Les références, ambitions, envies et codes de communication sont-ils identiques entre ces deux classes d'âge ?

Ce livre n'a pas pour ambition d'établir un panorama complet des origines des changements opérés dans la société ces toutes dernières années. Il puise néanmoins une partie de sa matière dans l'observation d'éléments tangibles auxquels il est important de prêter attention pour comprendre certains phénomènes en entreprise. De la déferlante technologique – téléphonie mobile, Internet – résultent une capacité de communication exponentielle, un accès à l'information facilité et la découverte "d'ailleurs culturels" ou "d'ailleurs" tout court. Dans un monde de plus en plus virtuel, *chatter* avec la planète entière fait partie du quotidien. La fin du service militaire, la mondialisation, la réduction du temps de travail, le *Friday wear* sont également autant d'invitations au changement d'attitude vis-à-vis de la vie professionnelle.

Si les technologies avancent plus vite que l'Homme, si les lois évoluent au terme d'une maturation plus lente, les deux font bouger et bousculent au passage les idées "anciennes". Les jeunes, prompts à saisir l'air du temps et à s'y adapter, chahutent eux aussi l'ordonnancement que leurs prédécesseurs ont connu.

D'abord lame de fond invisible, la montée des eaux ne passe plus inaperçue en entreprise. Dans le tourbillon qu'elle crée, elle malmène les valeurs traditionnelles du travail. De quoi déstabiliser les managers et les équipes déjà en place.

Ce récit vivant est avant tout un témoignage de situations issues du réel. Il met en scène avec un parti pris d'humour les mutations profondes de notre environnement et des individus qui le composent.

J'y raconte et j'explore les difficultés auxquelles je suis confronté au quotidien. Elles font écho à celles rencontrées par d'autres managers encadrant des jeunes qui découvrent le monde du travail. Sa loi du marché, ses règles, sa hiérarchisation, sa pression, est-ce naturel pour cette génération de s'y soumettre sans réagir ? Dans la façon parfois... déroutante que les jeunes ont de revendiquer leurs droits, dans les réponses données par les managers, se heurtent parfois deux visions très différentes du monde.

"Attention, vos collaborateurs ne sont peut-être pas sur la même planète que vous", alerte un article des Échos d'avril 2006. "Face à une génération au *narcissisme communicatif*, selon l'expression du sociologue Jean-

Luc Excousseau², les employeurs s'interrogent : a-t-on affaire à des tirs au flanc, à des cyniques, des désabusés ? Cette génération ne va-t-elle pas poser plus de difficultés que les précédentes ? Saura-t-elle s'intégrer dans l'univers de l'entreprise, alors que la crise de ces dernières semaines montre qu'elle s'en méfie ?

“Les jeunes ne sont plus comme avant”, “ils sont agressifs”, “on ne sait plus comment leur parler”, les managers de proximité expriment en ces termes les difficultés que leur posent les “jeunes entrants”. “Contrairement aux générations passées, les jeunes, qualifiés ou non, veulent comprendre avant d'agir. Ils n'obtempèrent pas systématiquement devant le pouvoir et l'autorité.”³

Quand à 35 ans on a travaillé des nuits entières, des week-ends complets sans se poser de questions, lorsque l'on a appliqué les directives imposées sans jamais oser les discuter, peut-on comprendre les “jeunes entrants” qui par leur impatience et leurs revendications font émerger de nouveaux comportements au travail ?

Entre humour et humeur, et fort de ces quelques années passées au service de plusieurs entreprises, je livre mes réflexions intérieures face aux exigences d'une génération imprégnée et avide de nouveauté. Ce livre s'articule autour de trente-cinq heures. Trente-

² Auteur de *La mosaïque des générations*, Éditions d'Organisation.

³ Didier Pitelet, vice-président de Publicis Consultants, cité dans *Les Échos* du 3 avril 2006.

cinq heures plus une, où je raconte des expériences vécues et propose autant de réponses pour que les générations se rencontrent.

À travers des moments choisis de la vie d'entreprise, au cours desquels ma fonction et mon éducation se confrontent à la réalité du terrain, je montre comment ma conception du monde du travail a été égratignée, puis a évolué.

À la recherche de solutions, mais sans pour autant donner de leçon, je souhaite m'adresser à mes pairs et également aux jeunes embauchés avec lesquels la société et l'entreprise en mutation doivent compter. Car pour construire ensemble de nouvelles façons de travailler et de manager, il faut dialoguer.

Le dialogue est pour moi une façon de refuser la logique de démission.

N'y aurait-il pas des espaces à créer où réconcilier les générations, parfois distinctes de seulement quelques années d'écart ?