



# EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n° 44

Bimensuel

Mai 2015

## Culture d'entreprise et génération Z

Des années noires et de l'équilibre de la terreur précédant la chute du mur de Berlin, ils ne connaissent rien. Des attentats du 11 Septembre, ils ont vaguement entendu parler. En revanche, du *world wide web*, ils connaissent tout. Ayant appris à marcher avec une souris puis à parler avec un portable et enfin à naviguer avec une tablette, la génération née à partir de l'année 2000 est celle des *connected people*. Le mobile en permanence en main, « rédigeant » des sms incroyablement vite et s'envoyant des photos éphémères *snapchat* à tout bout de champ, très attentifs à leur e-image et n'imaginant pas une seconde qu'ils puissent être en « zone non couverte », les adolescents d'aujourd'hui ne sont assurément pas nés sur la même planète que leurs grands frères de la génération Y et leur vision du monde est très éloignée de la vision traditionnelle – pays, Etats, frontières, nationalités, ethnies – ou de celle de Mac Luhan quand il parlait du « village planétaire », plus de dix ans avant leur naissance. Les Y – Y reprend la forme des écouteurs tombant sur le thorax mais aussi la phonétique du Y à l'anglaise pour « why ? » ou pourquoi ? – se posaient beaucoup de questions : ce n'est pas du tout le cas des Z !

La génération Z qu'on appelle aussi « génération internet » a aussi le sobriquet de « génération silencieuse » car l'interlocuteur du Z n'est plus dans la famille, à l'école ou dans la rue, il est dans le cyberspace et chacun communique en silence. Le casque sur les oreilles, il est absent pour son entourage et déconnecté du monde réel, il « parle » bien davantage à son meilleur ami avec son smartphone par *mdr* et *lol* interposés qu'en face à face, et vogue dans un univers virtuel qui lui est propre, un lieu où tout le monde est l'égal de l'autre, où tout le monde dispose d'un degré de sympathie intacte mais où une simple erreur peut parfois conduire à une lapidation numérique. Le contact physique, l'affrontement verbal, l'expression corporelle du rapport de forces ont peu à peu disparu pour laisser la place à une existence digitale égalisante, matérialisée par un « mur » Facebook, une vidéo YouTube, un compte Twitter... L'immédiateté a pris la place de l'émotion, l'éphémère remplace le tangible et le contact *via* une application mobile est leur règle sociale. Comment penser alors à rapprocher en une même culture d'entreprise ceux qui, *a priori*, ne connaissent que l'individualisme ?

A tort, on parle encore aujourd'hui des « nouvelles technologies de l'information et de la communication » alors qu'elles ont déjà 25 ans ! Les innovations en la matière ont néanmoins révolutionné le monde en moins d'une génération. Déjà, ces NTIC dont l'internet est le premier et le principal rejeton, ont créé une première bulle concrétisée par les premiers sites internet où l'on pouvait découvrir, tranquillement dans son fauteuil, ce qui se passait à l'autre bout de la terre. Ensuite, la messagerie est apparue, permettant de transmettre des informations très rapidement et même d'envoyer des documents simples dématérialisés. Puis la vitesse des processeurs et des routeurs a permis d'augmenter le volume des pièces jointes, de télécharger des fichiers de plus en plus « lourds ». L'arrivée du Web 2.0 en 2003 a gonflé la bulle en apportant des services gratuits en ligne et en ouvrant la boîte de Pandore des réseaux sociaux. Depuis, l'agora est en ligne, la réputation est digitale, les échanges sont informatiques, les foires aux questions sont partagées et tout le monde s'y est mis, en particulier les quadras qui gardent cependant les pieds sur terre pour avoir connu l'ère d'avant web. Le conflit de génération semble patent mais est-ce vraiment le cas ?

## EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *ἐπίδοσις*, issu du verbe *ἐπιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

[www.cesa.air.defense.gouv.fr](http://www.cesa.air.defense.gouv.fr)

Dans les entreprises comme dans les organismes publics, les mails ont pris le pouvoir sur le management direct d'hier. Dans les bureaux, les mails inondent les ordinateurs, les alertes sonores tyrannisent le connecté pour le prévenir de l'arrivée d'un nouveau message et la tentation est grande d'y répondre immédiatement : **l'effet zapping du mail despotique a pris le relais de la télécommande télé à la maison**. Car quel dirigeant n'a pas, à un moment ou à un autre, donné ses directives par mail, pensant qu'une fois le mail transmis, son travail avait été fait ? Quelle culture d'entreprise imaginer quand les dirigeants managent de moins en moins par la voix et davantage par le clavier ?

Chaque être humain connecté est entouré de sa propre bulle numérique qui tue chaque jour un peu plus sa capacité de réflexion. Or, la génération actuellement au travail a au moins 30 ans et est donc née avant 1985. Elle sait ce que les termes management humain, cohésion du groupe, culture d'entreprise et esprit d'équipe signifient, tout en s'étant bien adaptée aux NTIC. Au regard des traits de caractère que montre la génération Z, **on peut légitimement s'interroger sur les valeurs qu'elle véhiculera quand elle arrivera aux commandes dans une quinzaine d'années**.

L'avenir a toujours raison. Il se trouve que **nos adolescents connectés vivent le monde différemment**, ils le croient démocratique comme le web, partagent en permanence avec de parfaits inconnus, sont ouverts à la discussion, se dévoilent même avec une candeur parfois déconcertante et n'imaginent pas qu'à l'autre bout du canal puisse se trouver quelqu'un qui soit différent d'eux. Pour eux, **Facebook n'est déjà plus seulement un endroit où on se montre pour exister, c'est aussi un lieu de partage de fichiers qui préfigure un bureau virtuel !** Passant plus de temps sur leur mobile ou leur tablette que sur leurs cahiers, ils voient le travail partout sauf dans un bureau hors du domicile ou du train, et c'est vraisemblablement une des problématiques de demain : comment dématérialiser le management, comment transformer l'entreprise ? Déjà, certaines banques et compagnies d'assurances n'ont plus de bureaux : le bureau à l'ancienne a-t-il encore un avenir, à l'ère de Skype, des téléconférences, des moyens de voir son correspondant au téléphone sur son ordinateur ou son smartphone, de pouvoir lui permettre de consulter en temps réel un document Word en cours d'écriture ?

Ces innovations techniques ont profondément modifié les rapports humains et les rapports dans l'entreprise : elles laissent à penser que la culture d'entreprise est à recréer.

Traditionnellement, qui dit culture d'entreprise dit une certaine idée du « travailler ensemble ». Elle fait appel à des règles et des valeurs communes. Les armées constituent des références en la matière quand elles véhiculent et transmettent celles de loyauté, de désintéressement, d'abnégation... L'armée de l'air privilégie quant à elle, sans délaisser les autres, le respect, l'intégrité, le service et l'excellence. **Qu'elle soit publique ou privée, la culture d'entreprise rapproche, crée la cohésion du groupe autour d'un même projet et lui donne sa cohérence, comme le sont les aviateurs autour du projet « unis pour faire face »**. Un slogan, un logo voire un uniforme viennent parfois compléter le tout. Il y a donc autour de la notion de culture d'entreprise une idée de standard, peut-être même de norme, et certainement une vision fédératrice agrégeant les hommes et les femmes en une même communauté tournée vers un même avenir. C'est tout le contraire des « valeurs » de la génération Z montante qui ressemble davantage à une somme d'intérêts particuliers qui ignore la notion d'intérêt général, pense au temps immédiat et n'anticipe rien. Faut-il dès lors en avoir peur ? Seront-ils prêts à se battre pour un idéal commun, comme la patrie, autre que le leur ?

Paradoxalement, ce qui paraît à première vue un monde divisé en individualités est en réalité un monde partagé où tous jouent collectif ! La génération Z apprend à collaborer, à être vigilante sur son image, à se faire des amis, à discuter, à argumenter et à critiquer, sans être noyée dans la masse d'informations qui l'entoure. **Le rendement d'une entreprise est lié à la qualité de son management : or, les Z se management directement et gagnent un temps fou car ils savent très bien où trouver l'information !** Ils ont beau être appelés « silencieux », nos adolescents sont bel et bien les enfants de la mondialisation, jouant dans une immense cour de récréation qui sera demain celle de leurs activités professionnelles.

Pour pouvoir tirer tout le bien qu'ils apporteront au marché du travail dans dix ans, il faudra au préalable avoir reconsidéré les règles de management dans les entreprises et les organismes publics : **il ne s'agit pas d'adapter le modèle actuel, dans une logique d'innovation incrémentale, mais de repenser totalement les actions et interactions entre dirigeants et employés qui ne seront sans doute plus colocalisés, dans une logique d'innovation de rupture**.



**ARMÉE DE L'AIR**

**Epidosis**

Une publication du CESA

**Directeur de publication :**

colonel Bruno Mignot

**Contact :**

bruno.mignot@intradef.gouv.fr

Tél : 01 44 42 83 95

**Centre d'études  
stratégiques aérospatiales**

1, place Joffre  
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr

Colonel Bruno Mignot