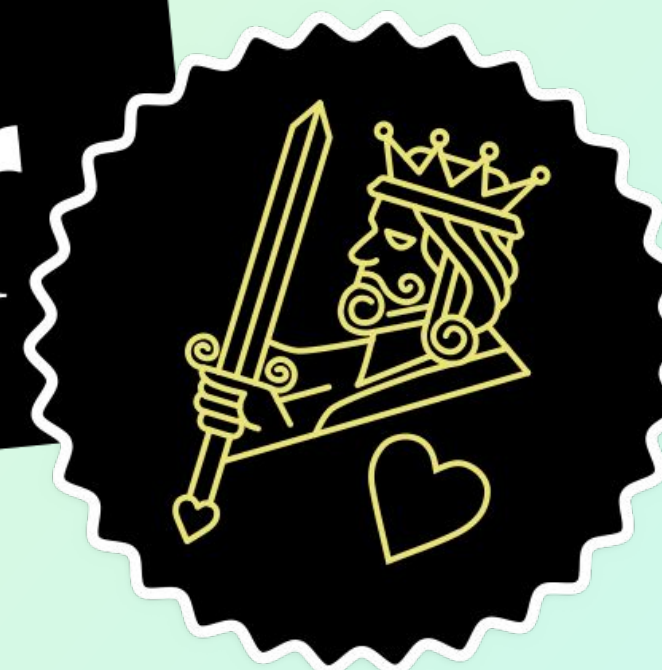




Jeunes

&

Pouvoir



au travail

17/02/2023

Sommaire



Introduction • [p3](#)

Avant-propos et méthodologie

Partie 1 • [p7](#)

10 ans de dispositifs pour concilier jeunes et pouvoir : un bilan mitigé

Partie 2 • [p14](#)

L'urgence d'une gouvernance qui inclut la jeunesse

Partie 3 • [p19](#)

Boîte à outils

Partie 4 • [p32](#)

Répondre au seul enjeu qui vaille : mener les transitions écologiques et sociales

Sources & annexes • [p40](#)

Une enquête Youth Forever

[Youth Forever](#) est une ONG née fin 2021, à visée internationale, pour engager les employeurs envers une jeunesse terriblement empêchée dans sa construction et qui pourtant devra faire face à des enjeux inédits demain, au sein de nos entreprises et de la société.

Youth Forever c'est un [observatoire](#), du porte-parolat, du travail individuel et collectif avec chacun de nos partenaires, pour prendre soin et mettre en capacité la relève dans les organisations.

Les autrices de l'enquête



**Jasmine
Manet**
Directrice
Générale



**Emmanuelle
Duez**
Présidente



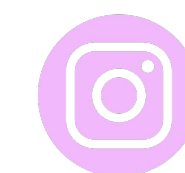
**Raphaëlle
Imbach**
Responsable
partenariats



**Lucile
Jourde-Moalic**
Responsable
pédagogique

Nous rencontrer

Ecrivez-nous à contact@youth-forever.com ou retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :



@weareyouthforever



Youth Forever



<https://youth-forever.com/>

Jeunes et pouvoir... ▶▶



27 %

de la main d'oeuvre mondiale sera
Génération Z d'ici 2025
OCDE, 2021



42 %

des Z veulent participer aux
décisions stratégiques des
entreprises (contre 36 % des Y)
Paris Workplace report, 2019



62 %

des Z à penser qu'ils
peuvent contribuer à
forger un monde meilleur
Morning Consult, June 2020



72 %

des 18-30 ans se disent engagés
contre le changement climatique
La Fracture, 2021

La Génération Z ressent l'urgence d'agir, mue par un impératif d'utilité, bien plus qu'une quête de sens existentielle. Pour mener les combats qui lui tiennent à cœur (climat et inclusion prioritairement), elle exige une mise en mouvement et demande plus de pouvoir et de responsabilités. L'entreprise avec un grand E peut et doit y répondre.

Inflation, guerre, pressions environnementales, incertitude permanente... travailler devient absurde, presque vain. À quoi bon ? Dans ce contexte et sous le spectre de la grande démission, le travail est de moins en moins important dans la vie des gens (en France, le travail était très important pour 60 % de la population en 1990, c'est 24 % aujourd'hui selon l'Institut Jean Jaurès en 2022). **Fatigués, désengagés, en quête de sens et d'utilité, nous travaillerons désormais « à condition que ».** Et c'est précisément ces conditions et nouvelles attentes qui secouent les ressources humaines des organisations, qui peinent à attirer et fidéliser cette nouvelle génération.

Pourtant, au-delà de quelques appels à désertier, notamment parmi une population ingénieure amenée à travailler au sein d'organisations industrielles à l'impact carbone non négligeable, celle-ci ne tourne pas le dos à l'entreprise (Youth Forever, 2020). Au contraire, la Génération Z (née entre 1997 et 2010 en fonction des définitions) compte sur l'entreprise pour apprendre et poser les fondations de sa vie d'adulte, elle la réhabilite comme territoire d'impact. Encore faut-il lui permettre d'avoir l'impact qu'elle appelle de ses vœux !

Les règles du jeu ont changé : comment réconcilier cette envie d'action de la jeunesse et les transitions durables des organisations ? Et ainsi répondre à la question : qui va mener sur le temps long la transformation au cœur de nos organisations ?

Alors que la nouvelle génération fait ses premiers pas dans la vie active dans un contexte radicalement différent :

**Faut-il associer la jeunesse au pouvoir dans l'entreprise ?
Pourquoi consulter et/ou impliquer des jeunes dans
sa gouvernance ?**

**Comment permettre la rencontre, la collaboration avec et
la transmission du pouvoir à la jeunesse ?**

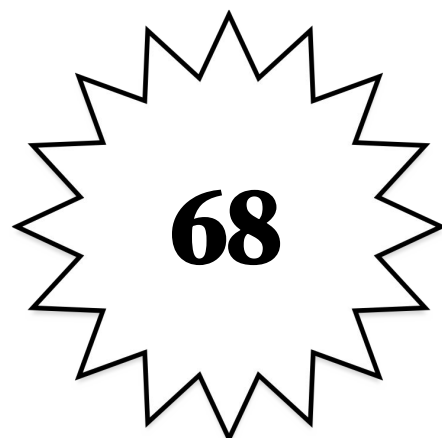


Méthodologie

Ce livre blanc est conçu comme un retour d'expérience, une cartographie non exhaustive d'exemples de dispositifs combinant jeunes salariés et pouvoir dans l'entreprise. Notre objectif était ainsi de faire l'état des lieux des modèles existants pour identifier les ingrédients clés nécessaires à une gouvernance diverse et éclairée, pour aujourd'hui et demain. Conscients qu'il n'y a pas de recette magique sur ces sujets, ce document a pour vocation d'offrir au dirigeant lecteur un support de questionnement sur la gouvernance de son entreprise et la place que les jeunes pourraient y prendre. Notre démarche ne prétend pas répondre de manière exhaustive et définitive au sujet, mais de mettre en débat, de manière informée et sans tabou, le rôle de la relève dans les instances de pouvoir en entreprise.

Analyse

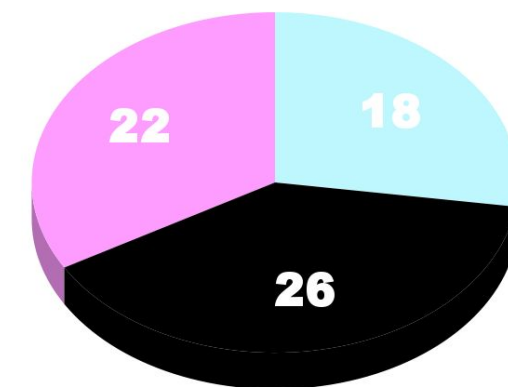
Etude d'une trentaine de cas concrets, dispositifs de gouvernance tous genres, en grande partie dédiés à la jeunesse



entretiens qualitatifs de jeunes, de dirigeants et d'experts répartis ainsi :

Benchmark

Passage en revue de la donnée existante internationale sur les questions de « gouvernance jeunes » : enquêtes, sondages, littérature scientifique



● jeunes ● du monde des organisations
● experts et regards croisés

Pour répondre à cette question, **entre mars et novembre 2022** :

- **Nous sommes allés à la rencontre** de ceux qui ont participé à ces dispositifs, pour comprendre en finesse leurs enjeux, arbitrages, appréhensions et succès.
- Forts de ces échanges, **nous avons confronté nos apprentissages à un public de penseurs aux expertises complémentaires sur ces sujets**, pour sortir de l'exemple et révéler les signaux faibles liés à notre sujet.
- Nous avons compilé le résultat de ce travail dans ce livrable fin 2022 avant de nous attaquer à la production d'**un outil** pour permettre aux organisations qui le souhaitent de revoir leurs dispositifs existants ou d'en créer de nouveau.

NB : Nos verbatims sont issus des témoignages des participants uniquement, issus de nos entretiens individuels.



Du monde des organisations

Marine Nationale	Marc Antoine de Saint Germain ex Commandant du Charles de Gaulle	Mantu	Olivier Brouhant Chairman & CEO
Icade	Charlotte Pajaud-Blanchard Responsable Pôle Communication	Possible Future	Blandine Charveriat Senior Sustainability Business Lead
Les Entreprises S'Engagent Michelin	Lolita Dias Directrice du développement	Mirova	Philippe Zaouati CEO
Axa	Emmanuel Mussault Global Project Lead	Mirova Forward	Anne-Claire Roux Directrice Générale
Axa	Sonia Dutot Cheffe de projets Diversité Inclusion	Airfrance	Amel Hammouda ex Executive VP Transformation & Network
Axa	Anne-Elise Chevillard Head of Diversité Inclusion	Danone	Bertrand Austruy ex EVEP Human Resources
FuscoLab	Rozenn Marion Responsable	L'Oréal	Carine Dellière DRH Garnier
Accor	Arantxa Balson ex Chief HR Officer	BNP Paribas	Orlane Villeronce Responsable projets
Kiabi	Nicolas Hennon ex Directeur Général	Suez	Benoît Bonello Social Innovation Director
Havas Media	Pauline Caillat VP People	Deloitte	Charlotte Vandeputte Leader Talents
Crédit Agricole Assurances	Laurine Gueguan Responsable Gestion de Carrière	Groupe Jean Hénaff	Loïc Hénaff Président-DG
Secrétariat Général de la Mer	Elise Limonier Cheffe de cabinet, chargée de mission parlementaire	SThree France	Claire Bonenfant Présidente
Marine Nationale	Guillaume Goutay ex Directeur du Personnel	Gen II Fund Services	Anne-Claire Berg Chief People & Impact Officer

Des experts et regards croisés

Avivah Wittenberg-Cox	CEO @20First
Rose Ollivier	Directrice de l'Observatoire @The Boson Project
Pierre Hurstel	Fondateur @Matière à réflexion
David Chekroun	Professor of International Business Law @ESCP Business School
Elodie Gentina	Professor @IESEG School of Management
Dominique Crochu	Co-fondatrice @Midity
Didier Barbé	ex VP Communication, Affaires Publiques et Marketing @IBM
Patrick Bertrand	Président du comité «Gouvernance des Entreprises» @MEDEF
Eglé de Richemont	Managing Director @American Chamber of Commerce
Sibylle le Maire	Fondatrice et dirigeante @Club Landoy
Séverine Le Bescond	Directrice Générale @Ecole Tumo Paris 4
Sarah Alby	Directrice Générale @Académie du Climat
Quentin Bordet	Cofondateur @LesCollectifs, Project Leader @BCG Climate & Sustainability
Lisa Barlow	Former Partner @Egon Zehnder
Aurore Bardon	Fondatrice @ESG Lab & Society
Maxime de Rostolan	Directeur Général @Sailcoop
Alicia Iazard	Directrice Générale @Eloquentia
Pablo Kerblat	Responsable des partenariats @Eloquentia
Manuelle Jalot	Directrice Carrières @EDHEC New Gen Talent
Agoria	DJ & expert Web3
Jérémy Girault	Cofondateur @Sator
Antoine de Yeretian	Directeur des partenariats @Axa Climate

Ainsi que les contributions de Magali Rossello et Marie Guillemot à la littérature et la presse. Toutes les sources utilisées sont à retrouver en annexe.

18 jeunes

Membres (anonymisés à leur demande) de dispositifs dans les entreprises suivantes :



Les messages clés à retenir

Top 5

1

Ces 10 dernières années, de nombreux dispositifs ont vu le jour pour associer la jeunesse à la gouvernance d'entreprise, le plus souvent pour des raisons stratégiques et/ou de ressources humaines. **Le résultat est très mitigé.** Ces dispositifs sont coûteux, chronophages et souvent perçus comme plus symboliques qu'utiles.

2

Ce n'est pas pour autant que ces dispositifs méritent de disparaître. **Associer la relève à l'exercice du pouvoir et des responsabilités en entreprise prend tout son sens aujourd'hui** (parce que les enjeux de l'entreprise sont d'une complexité inouïe). Pourtant, cela soulève un paradoxe de taille : **nous avons immensément besoin de la jeunesse et pourtant elle n'a que très peu d'expérience.** C'est bien le défi que devront relever les entreprises : prendre appui sur la jeunesse tout en lui donnant en retour les béquilles nécessaires : formation, responsabilités, impact.

3

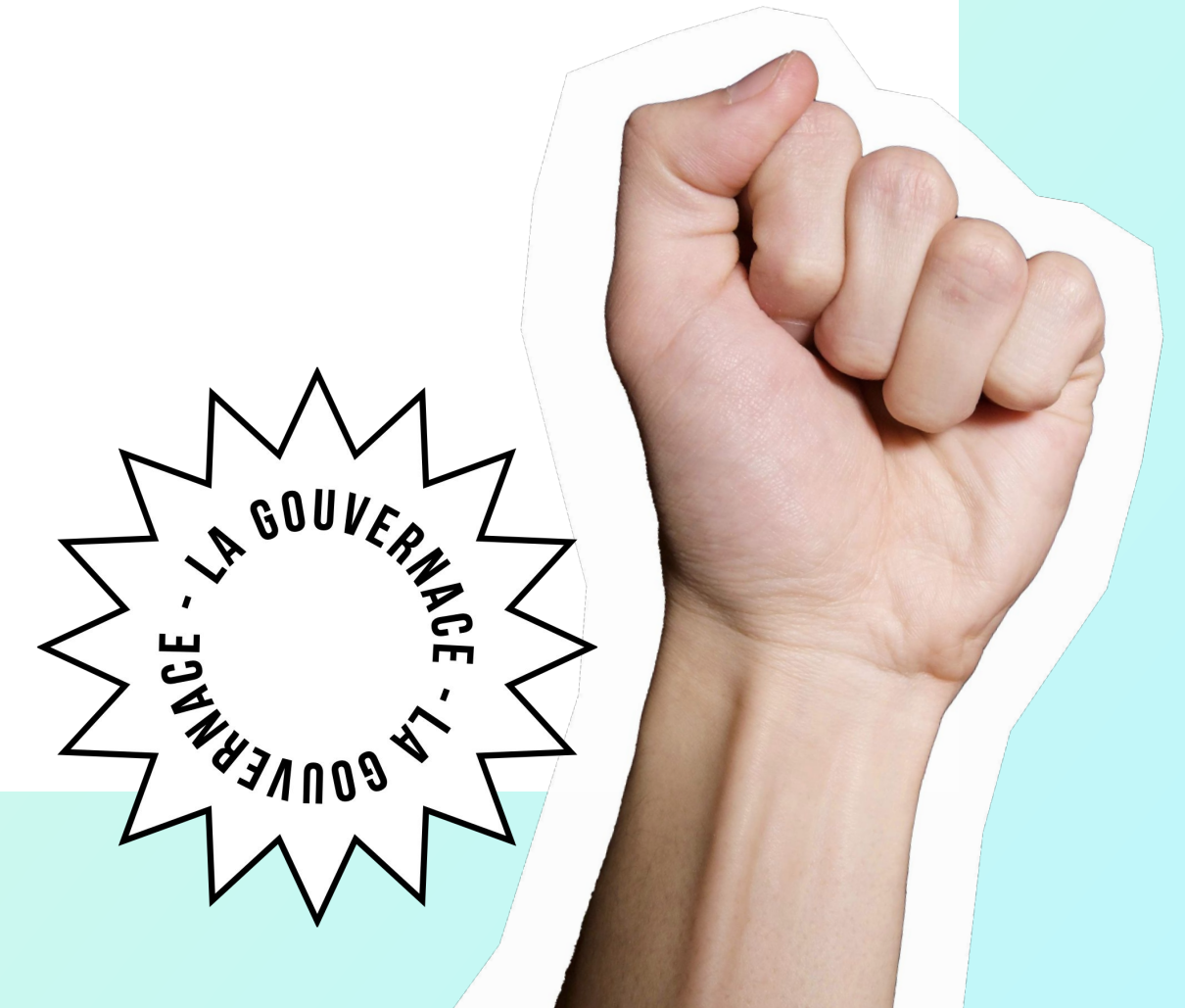
Les retours d'expériences et bilans des dispositifs mis en place jusqu'à présent - bien que souvent non fructueux - nous permettent de poser des bases solides à de futurs dispositifs. Que ce soit pour en lancer de nouveaux ou corriger ceux qui existent déjà, tout dispositif de gouvernance doit être cadré. Pourquoi ? Pour quoi ? Qui ? Quoi ? Comment ? **Cette étude propose une boîte à outils pour définir ces dispositifs.**

4

Créer des espaces-temps de rencontre jeunes & pouvoir ne suffira pas. Une fois le cadre posé, nous avons identifié **5 bonnes pratiques pour consolider son dispositif** : former et mettre en capacité ; incarner et communiquer ; valoriser et protéger ; orchestrer la parole pour permettre un échange libre et libéré ; et tester et itérer.

5

À la fin de l'histoire, si la jeunesse souhaite du pouvoir, c'est bien pour le mettre au service de causes utiles : les transitions écologiques et sociales de l'entreprise qui nécessitent une pluralité de regards, d'expertises et de fonctions. Pour accomplir ce rôle, la direction doit miser sur toutes ses parties-prenantes, souvent déjà bien avancées sur le sujet : par la tête, par la base et par les côtés. **Enfin, une gouvernance durable et pérenne ne serait-elle pas intergénérationnelle ?**



1. 10 ans de dispositifs pour concilier jeunes et pouvoir : un bilan mitigé



**« Le pouvoir correspond à l'aptitude
à agir de façon concertée. »**

Hannah Arendt

Du mensonge à la violence, 1972



Qu'est-ce que le pouvoir en entreprise ?

Le pouvoir est souvent défini comme :

- **la capacité et la possibilité d'agir** (*idée de force*)
- **l'autorité, la puissance détenue** (*idée de possession et de légitimité*)
- **la puissance qui gouverne** (*idée de décision*)

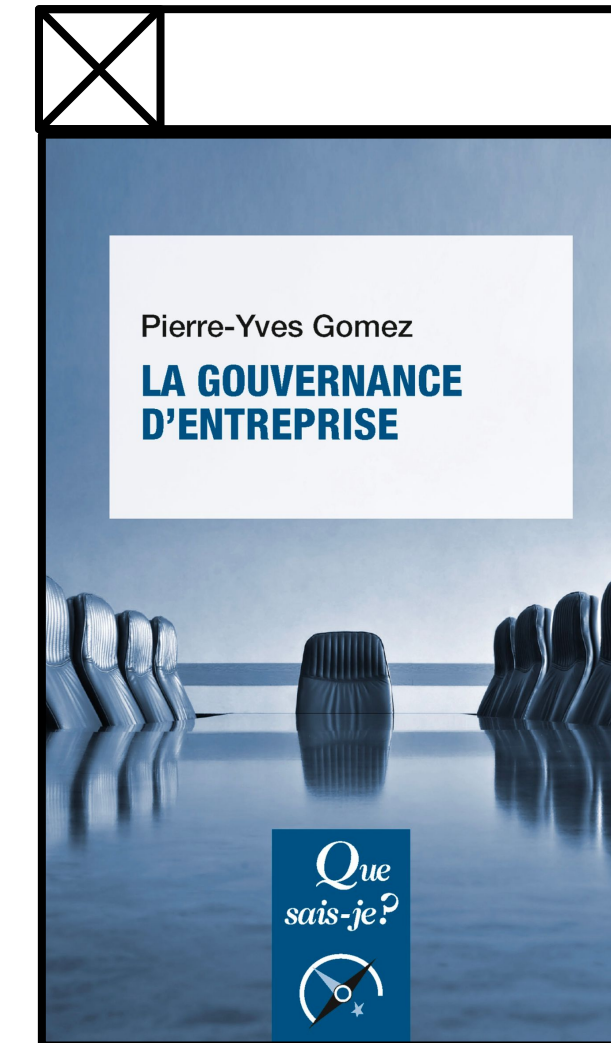
Le pouvoir de gouverner l'entreprise - en tant qu'institution économique et politique - se fonde, se gagne et se défend. Le pouvoir devient synonyme de gouvernance.

Gouvernance

Quelques définitions :

- Un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui **légitiment l'étendue du pouvoir et des responsabilités** de ceux qui sont chargés d'orienter **durablement** l'entreprise (Pierre-Yves Gomez)
- L'ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le **cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre** et de surveiller les performances (pour l'OCDE)
- Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. Il **répartit les droits et les obligations** des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et **pose les règles et les procédures de prise de décision** (économie.gouv)

Nous retiendrons : la gouvernance est le système de partage du pouvoir et des responsabilités dans l'entreprise. C'est la base du pilotage d'une entreprise : au-delà des organes définis par la loi, elle peut être définie sur mesure, comme un outil de consultation, de partage de pouvoir ou de conduite des opérations.



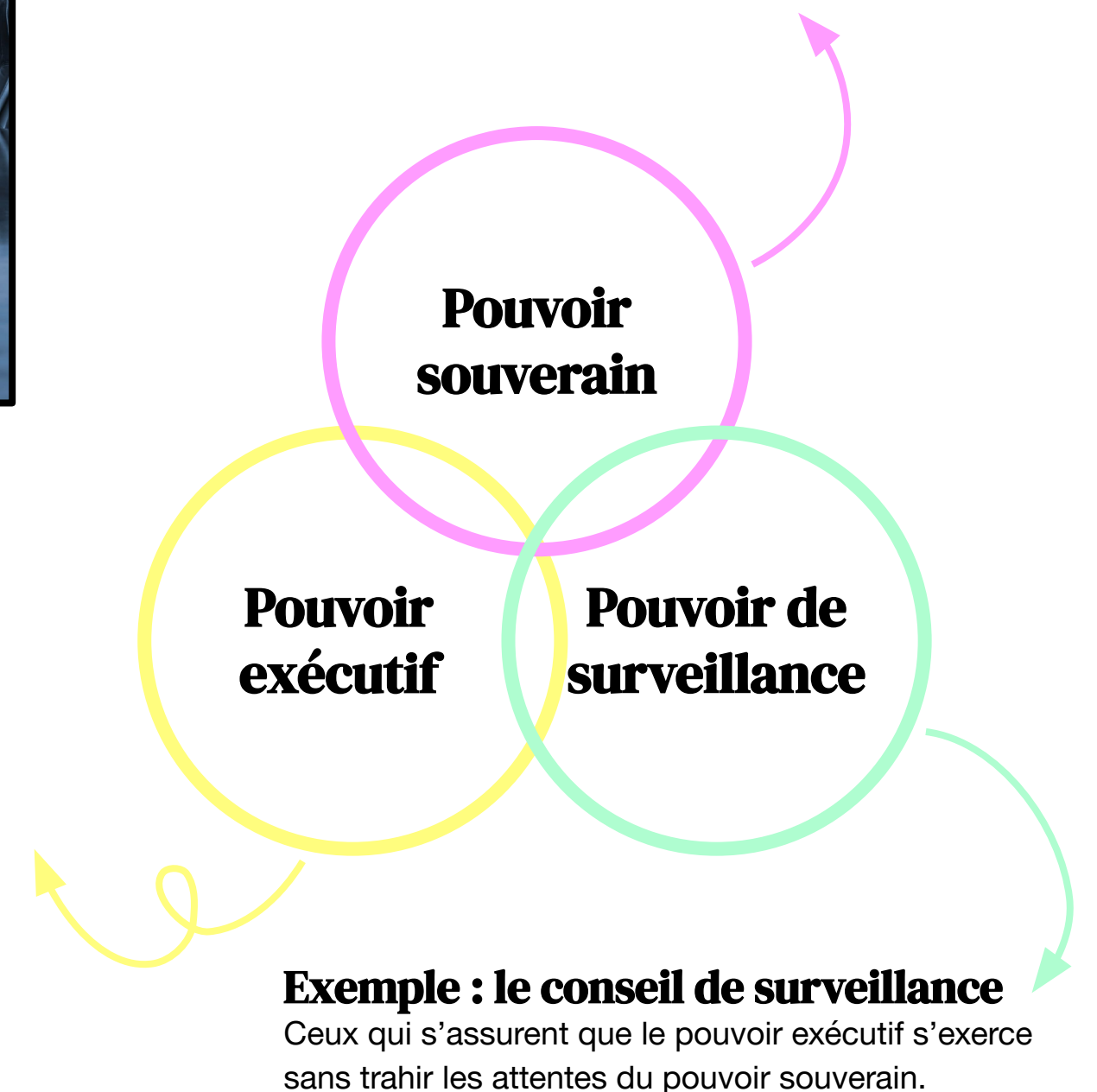
Dans son ouvrage *La Gouvernance D'Entreprise*, Pierre-Yves Gomez présente la gouvernance comme la somme de ces 3 pouvoirs et la manière de les organiser :

Exemple : le conseil d'administration

Détenu par des acteurs dont la légitimité ne peut être remise en question sans ruiner le système tout entier.

Exemple : comité exécutif ou comité de direction

Ceux qui sont chargés d'engager la communauté dans les orientations de l'entreprise (un chef, un roi, un président...). Il organise et légitime la hiérarchie du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise pour assurer son efficacité.



Exemple : le conseil de surveillance

Ceux qui s'assurent que le pouvoir exécutif s'exerce sans trahir les attentes du pouvoir souverain.

Dans cette étude, nous avons fait le choix de nous concentrer sur le pouvoir exécutif dans l'entreprise - sans négliger les deux autres, primordiaux. Peut-être des pistes de prochains travaux ?

Associer jeunesse au pouvoir en entreprise

✕

ACCORHOTELS CRÉE UN «SHADOW COMEX» AVEC DES 25-35 ANS

03/02/2016 - par Cathy Leitus

✕

Le Youth Action Council (YAC) présente 'The Green Office Challenge'

✕

GroupM creates an all-new Youth Executive Committee

After the success of the first YCO team, GroupM has constituted its second YCO and looks to leverage the learnings of participative management to make the company future ready

by Simran Sabherwal
Published: Jul 16, 2014 8:25 AM | 6 MIN READ

✕

Création d'un organe de gouvernance innovant et participatif, le « Next Gen Committee », le comité des jeunes pour faire bouger les lignes de KPMG France aux côtés du Comité Exécutif

✕

Next generation committee

The Next generation committee was established in 2017 as a formal subcommittee of the Executive committee

It provides an advisory function for the Executive committee, in particular to consider the challenged facing the BBC from the perspective of younger audiences.

✕

À compter du 7 décembre prochain, toutes les sociétés d'État du Québec devront compter, au sein de leur conseil d'administration (CA), au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination.

Longtemps, jeunes et pouvoir ne rimaient pas ensemble : à quoi bon, puisqu'ils n'avaient ni expertise ni expérience ? Puis, l'arrivée des millennials (ou Génération Y, la génération née entre 1984 et 1996) sur le marché du travail a complètement bouleversé les usages et codes de l'entreprise. Le monde change à toute vitesse, les compétences deviennent obsolètes, le digital transforme les modèles économiques et sociaux, faisant émerger une tendance autour de dispositifs d'intrapreneuriat.

Ces 10 dernières années, de nombreux dispositifs ont émergé à travers nos organisations pour associer les juniors aux instances de gouvernance (nous parlons ici de la direction et du comité exécutif).

Parmi les plus citées, le *shadow ComEx* mis en place par Accor en 2015 : « un comité fantôme », sur le modèle du *shadow cabinet* anglais, composé de jeunes de moins de 35 ans, chargés d'apporter un regard frais et des idées nouvelles au comité exécutif.

Dans la foulée, dans un véritable effet de mode transcendant la sphère privée, sont apparus de nombreux dispositifs (*shadow board/ComEx/codir*, mentorat inversé, *next gen committee*, *graduates programs*, *tasks forces* jeunes...) pour faire bénéficier aux instances de direction les idées de la nouvelle génération.

Car qui de mieux que les premiers concernés, les 18-35 ans, pour saisir un monde qui change et imaginer la stratégie de demain ?



Exemples de dispositifs en vogue ces 10 dernières années

Pour commencer, voici quelques exemples d'initiatives pour faire se rencontrer jeunes et pouvoir en entreprise. Remarquez les divergences d'intention, mission, cadre, pouvoir effectif...

Le *shadow ComEx* (ou *shadow board*)

Littéralement : comité exécutif de l'ombre, inspiré du *shadow cabinet* anglais. C'est un comité de jeunes (souvent de talents à haut potentiel) chargé d'examiner et d'étudier les mêmes problématiques que le comité exécutif.

Implémenté notamment par :



« Le *shadow ComEx* d'Accor a été mis en place en binôme avec Sébastien Bazin. Notre but ? Faire de la jeunesse un levier de transformation du groupe au moment de la réinvention totale de notre métier par le digital. Pour nous, pari réussi : il a servi à un moment donné de notre histoire avec un objectif donné sur un sujet donné. »

Arantxa Balson
ex Chief HR Officer @Accor



Le mentorat inversé

Après le mentorat plus classique, ce dispositif a fait son apparition en entreprise avec l'avènement du digital. Par exemple, les Y ou *digital natives* forment des dirigeants aux nouvelles technologies.

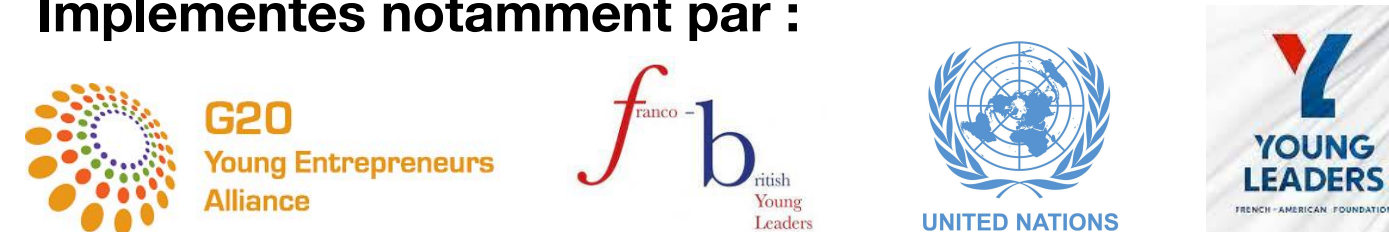
Implémenté notamment par :



Des comités jeunes pour les institutions internationales

Parmi les premiers à le faire, les institutions publiques créent aussi des comités de jeunes. Parmi les plus récents, le [Youth Advisory Group on Climate Change](#) de l'ONU, dans le cadre de leur stratégie transverse [Youth2030](#).

Implémentés notamment par :



Le binôme dirigeant-talent



Comme le programme CEO for One Month qui a été imaginé et déployé par Adecco en 2014 pour permettre à un jeune actif depuis moins de 2 ans de travailler en binôme avec le CEO pendant un mois. Pour départager les candidats, un processus d'entrevue sur deux journées et sans CV a été imaginé. Ce programme existe à la fois à l'échelle de chaque pays et au niveau mondial.

Les événements de leadership

Des événements sont lancés pour associer jeunesse et pouvoir : à l'image de **One Young World**, ou le « Davos » des jeunes lancé en 2010, dont l'objectif est d'inspirer plus de 1000 jeunes, émissaires de grands groupes (L'Oréal, Deloitte, etc) en quête de renouveau, pour faire émerger de nouvelles idées.

De plus, des jeunes « influents » sont de plus en plus invités aux rendez-vous du pouvoir, comme au MEDEF ou aux COPs.



Des résultats très mitigés...

Trop cher, trop chronophage, trop long pour voir des résultats, pas de méritocratie et beaucoup d'absentéisme...
Pourtant annoncées dans des communiqués de presse prometteurs, beaucoup d'initiatives ont disparu, quasi systématiquement qualifiées d'échecs par ceux qui y ont participé et ceux qui les ont mises en place.

« Au départ, on est super heureux et fier d'être choisi. En fait, on ne sert à rien, on n'a aucun pouvoir. »

Membre d'un dispositif jeune & pouvoir

« On dit beaucoup que c'est un honneur d'être choisi dans ces dispositifs. En contrepartie, on attend des participants un travail bénévole. Les taux d'absentéisme révèlent bien que ça ne peut pas marcher comme ça. »

Expert.e

« Une fois lancé, nous n'avons pas été formés ou briefés sur la mission. Nous ne savions même pas combien de temps ça allait durer. Le seul + c'était de rencontrer des jeunes d'autres départements. »

Membre d'un dispositif jeune & pouvoir

« Un *shadow* board ne peut pas être créé avec pour objectif de retenir les jeunes talents : ce n'est pas à cela que ça sert. »

Expert.e

« On n'a bossé que sur de la prospective, en chambre, loin des décisionnaires. C'était intéressant mais ça ne servait à rien, et ça nous prenait beaucoup trop de temps. »

Membre d'un dispositif jeune & pouvoir

« Le but de ces organes est de mettre la pression et challenger la stratégie pour écrire des plans plus en ligne avec les attentes et les enjeux. À condition de laisser la place pour le faire. »

Dirigeant.e

« Les *shadow* ComEx sont des groupes d'individus qui échangent et réfléchissent mais sans budget, sans moyens et sans objectifs clairs. »

Expert.e

« Nous l'avons mis en place pour des arguments RH. Nous ne nous rendions pas compte du coût et du temps que ça demandait. »

Dirigeant.e



Jeunes et pouvoir sont-ils antinomiques ?

Pour prendre un peu de recul, les principaux écueils (non exhaustifs et non systématiques) que nous avons recueillis sur les initiatives « jeunes et pouvoir » lancées ces 10 dernières années sont :

- L'ambition et la raison d'être ne sont pas claires, ou plus grave encore, ne sont pas adaptées ;
- Des attentes parfois déconnectées de la réalité vis-à-vis des jeunes membres ;
- Des filtres (par des interlocuteurs intermédiaires ou par une distance hiérarchique) qui empêchent un échange authentique et constructif avec les dirigeants ;
- Un investissement supplémentaire attendu trop important, sans contrepartie ;
- Une émergence d'un entre-soi (jeunes entre jeunes) stérile ;
- Un travail jugé inutile par ceux qui l'ont commandité ;
- Un manque de suivi ;
- Une difficulté à se projeter au long terme ;
- Un manque de moyens ;
- Des « Ça ne sert à rien. » entendus auprès de toutes les parties prenantes....

Un jugement très dur qui invite à questionner la pertinence de ces dispositifs dans nos organisations.

Dans la grande majorité des cas, les jeunes membres n'avaient pas de pouvoir en tant que tel. Leur rôle était consultatif ou prospectif, et très rarement décisionnaire ou opérationnel. C'est un non-sens de parler de « gouvernance jeune », ou encore associer les mots jeunes et pouvoir, si pouvoir ils n'ont pas.

En se penchant sur le sujet de plus près, paradoxalement, **les jeunes qui ont le plus de pouvoir dans nos organisations aujourd'hui sont souvent ceux qui sont à l'extérieur** : entrepreneurs, influenceurs, conférenciers ou consultants, sollicités pour éclairer ou outiller des directions qui peinent (à juste titre) à appréhender le contexte des deux dernières années. Dans ce cas, n'est-ce pas plus pertinent de se tourner vers les mines d'or que l'on a en interne ?

Même s'il y a aussi des réussites et des succès, les résultats sont décourageants. C'est vrai. Mais le contexte a changé, en rupture avec celui dans lequel sont nés les dispositifs étudiés. **Il faut aujourd'hui réconcilier jeunes et pouvoir pour mener la transition : le contexte d'aujourd'hui nous l'impose.**

En 2023, ces dispositifs ont toute leur place et deviennent stratégiques.

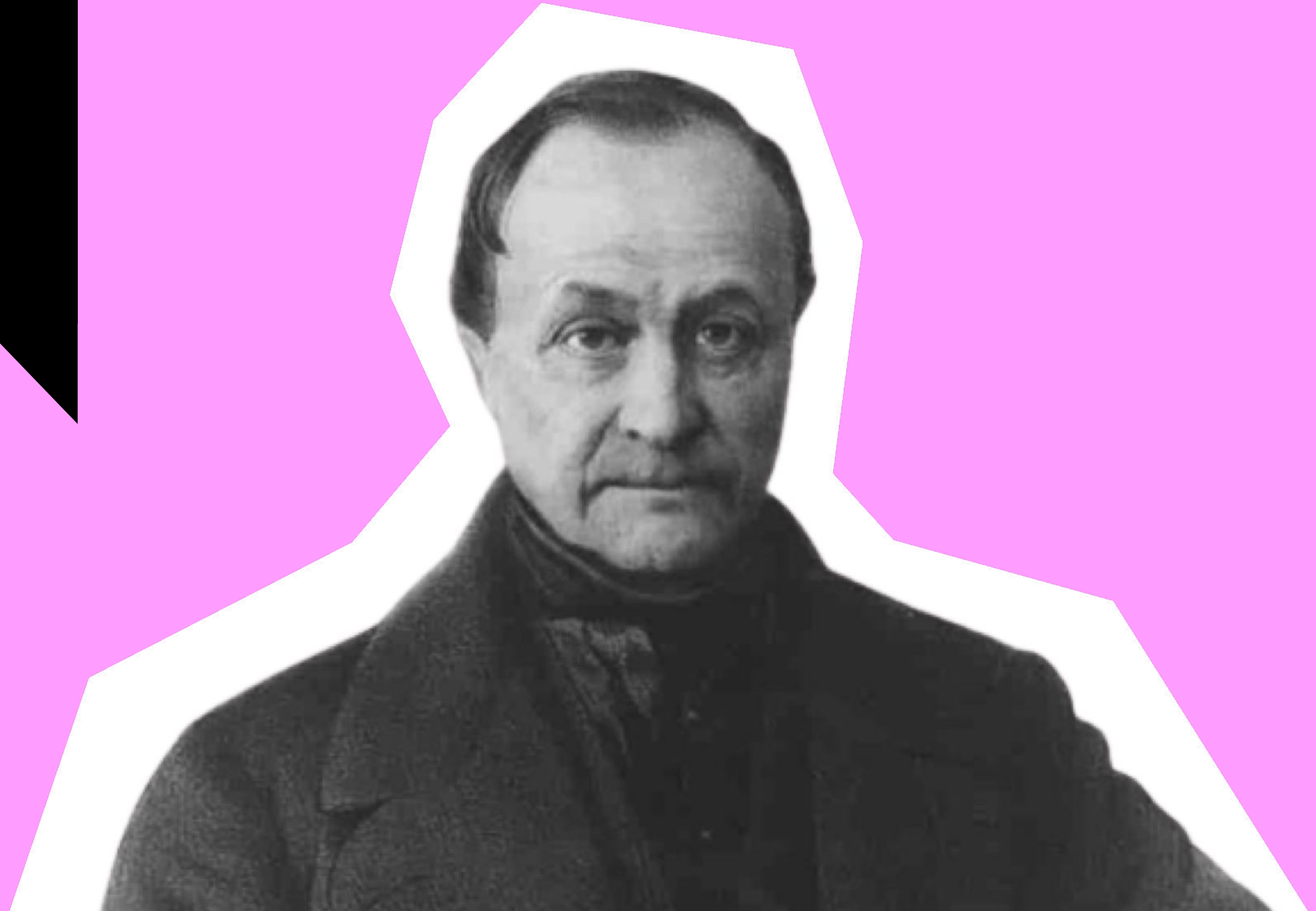


2 ● L'urgence d'une gouvernance qui inclut la jeunesse



**« Savoir pour prévoir,
afin de pouvoir. »**

Auguste Comte



Nouveau contexte, nouvelle gouvernance...

75 %

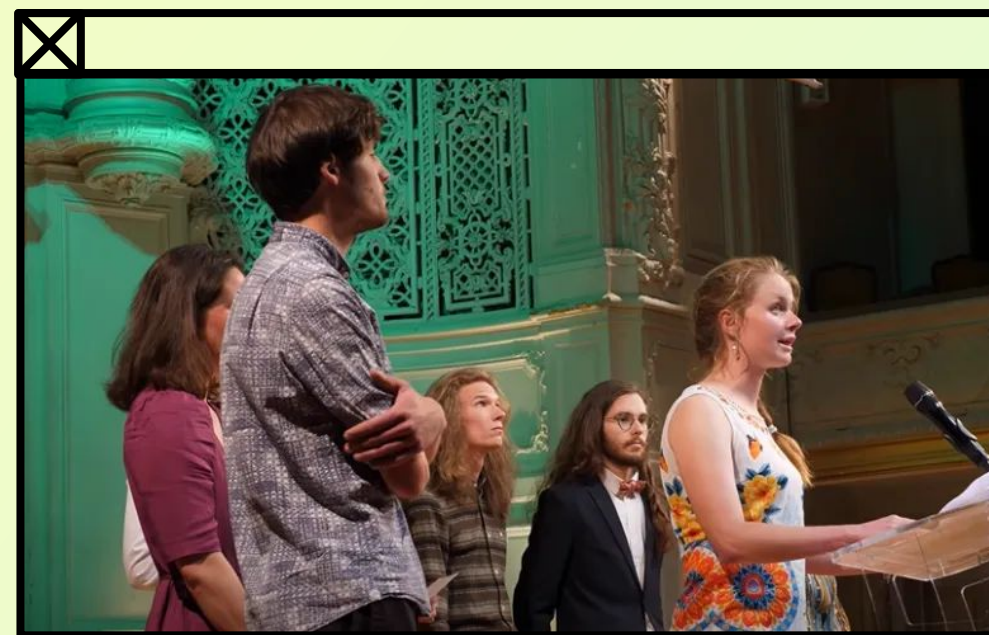
des Français expriment de la méfiance envers les entreprises engagées, notamment sur le volet environnemental
Harris Interactive, 2022

6 %

des actifs dans le monde se disent dévoués à leur tâche chaque jour
Gallup State of the Global Workplace Report, 2022

94 %

des étudiants estiment que les décideurs prennent insuffisamment voire pas du tout en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions
RESES, 2020



Remise des diplômes AgroParisTech, 05/22

« Il faut réussir à inverser la courbe des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 si l'humanité veut espérer garder une planète vivable. »

dans le rapport du GIEC 2022

Quiet quitting

Grande démission

Crise climatique

Guerre

Février 2023. Contexte de crises climatiques, politiques, économiques, sociales, environnementales... Depuis 2020, nos repères sont brouillés. Après le monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu en français), nous glissons dans un monde BANI (Brutal, Angoissant, Non-Linéaire, Incompréhensible) : **nous avons atteint un niveau d'urgence sans précédent. Les enjeux ont changé de nature et surtout d'intensité.**

D'une part, la **crise environnementale qu'on ne peut plus ignorer**. La Génération Z, née sous Chirac (lui qui disait déjà « notre planète brûle ») entre sur le marché de l'emploi en voyant le monde se dégrader sous ses yeux et réagit. Elle souffre (75 % des jeunes de 15-24 ans disent ne pas pouvoir se projeter dans l'avenir, *The Lancet*, 2021), elle dénonce, elle se bat. Ses convictions, reliées à un sentiment d'urgence très fort, se heurtent à des systèmes managériaux et décisionnels rigides. La jeunesse se sent impuissante, enfermée, incapable... menant à la désertion ou la bifurcation. S'il faut certes en nuancer les traits (tous les jeunes n'ont pas le climat comme préoccupation première), le besoin d'être utile qui l'anime et l'angoisse qu'elle ressent en grandissant, sont universels. **Au travail, il faut réduire la schizophrénie grandissante entre ses valeurs, ses combats et son emploi.**

D'autre part, les phénomènes de **grande démission** ou de **quiet quitting** (phénomène qui consiste à en faire le moins possible au travail sans se faire licencier) **secouent les organisations**. Émerge un nouveau rapport au travail, façonné par des crises à répétition qui épuisent et questionnent les actifs. En effet, 45% des Français disent être touchés par une épidémie de flemme les dissuadant de sortir de chez eux. 37% déclarent être moins motivés qu'avant par leur travail (Institut Jean Jaurès, 11/22).

C'est donc bien à ces deux nouveaux défis que les dispositifs de gouvernance devront répondre : d'un côté, des instances qui permettent - pour de vrai - d'œuvrer aux transitions notamment climatiques de l'entreprise, de l'autre, des initiatives qui redonnent l'envie d'avoir envie, qui insufflent enthousiasme et synergies pour raviver la flamme de corps sociaux à bout de souffle. **Les dispositifs imaginés et lancés dans le « monde d'avant » doivent s'adapter.**

Pour faire face, pour survivre même, nous allons avoir besoin d'une jeunesse outillée à nos côtés.

3 bonnes raisons de se maquier avec la jeunesse

La jeunesse, en ce qu'elle incarne d'idéaux et de convictions, est à la fois l'horizon et le levier de transformation de nos organisations.

3 raisons de les associer au pouvoir :

Un regard frais et actuel

La Génération X, généralement aujourd'hui en situation de pouvoir dans l'entreprise, nous a dit, lors d'une de nos précédentes enquêtes [Jeunes Cons <3 Vieux Fous](#), être prête à (et surtout avoir besoin de) se faire bousculer par la fraîcheur de la relève, tout juste sortie d'école et plus sensible aux sujets de transition. Les mots sont évocateurs :

« Je crois que ce sont les jeunes qui ont des leçons à nous donner. »

« En fait, je n'ai pas vraiment l'impression de pouvoir leur transmettre quelque chose. J'ai plutôt l'impression du contraire. »

Néanmoins, la volonté des jeunes de s'impliquer ne doit pas nous rendre intransigeants envers eux : ils n'ont ni la science infuse, ni la nuance affûtée de l'expérience. Ils méritent aussi notre indulgence. Nous ne pouvons pas tout attendre des jeunes qui, finalement, sont « jeunes ».

Sortir de son logiciel de pensée

La jeunesse, par son rapport au temps, son sentiment d'urgence et par l'impératif d'utilité qui la caractérise doit être embarquée pour construire et mener à bien les transitions nécessaires de nos organisations.

Les jeunes tirent des enseignements et des aspirations de l'époque (digital comme état de fait, #MeToo, COVID, guerres, BlackLivesMatter, crise climatique...) et en retour contribuent à façonner le monde. **Voir le monde avec leurs yeux permettra de capter l'époque.** C'est dans la diversité des points de vue (générationnels, métiers, géographiques, sociologiques...) que la stratégie sera pertinente.

« Les jeunes font des liens que les adultes ne font plus : leur conscience au monde est différente. De même que l'impératif de cohérence qui les anime permet de faire des liens qui n'étaient pas évident pour nous. *Connecting the dots* pour reprendre Steve Jobs. La gouvernance doit révéler ce que l'on ne voit pas. »

Pierre HURSTEL
Fondateur @Matière à réflexion



Se (re)connecter au terrain

Mobiliser les juniors de son organisation permet d'alimenter une conversation réciproque, devenue de plus en plus difficile dans le mille-feuille managérial prédominant dans nos organisations. Avec ces dispositifs, sont permis :

- Des remontées crues du terrain pour se confronter à la réalité et éclairer les signaux faibles qui agitent l'organisation ;
- L'implication des premiers concernés dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie de l'entreprise ;
- L'émergence d'ambassadeurs des décisions stratégiques et des ressources humaines, pour diffuser les décisions prises à tous les étages de l'entreprise.

Résoudre le paradoxe jeunes et pouvoir

Comment avoir l'audace de la relève et prendre la responsabilité de rendre capacitaire une génération dotée d'un autre cadre de pensée ? Comment passer d'une fabrique à leaders fondée sur une logique de croissance infinie à une nouvelle génération de dirigeants capables de renoncer ?

Face à une période d'une complexité inédite dans l'histoire moderne, l'entreprise est prise en étau dans un double enjeu :

- **Se réconcilier avec ses talents** : si l'on tire les fils des tendances du marché du travail actuel, qui restera-t-il en entreprise ? Les talents resteront-ils suffisamment longtemps pour opérer les plans de transformation vitaux pour sa survie ? Pour y faire face, l'entreprise devra définir un nouveau pacte de travail, réciproque, avec ses salariés.
- **Générer de la performance durable** : main dans la main avec ceux qui sont prêts à se retrousser les manches et travailler sur des sujets complexes, ardues et difficiles, dans l'intention de transformer profondément les modèles économiques et sociaux. Qui sont-ils ? Les jeunes d'aujourd'hui, résilients, pragmatiques et animés par l'urgence d'agir. L'enjeu est autant stratégique que RH : la direction doit construire sa relève. Sinon, qui va opérationnaliser les plans stratégiques sur les 30 prochaines années ?

Nous touchons du doigt toute l'ambiguïté de notre sujet : nous avons immensément besoin de la relève et pourtant elle est illégitime. Les jeunes n'ont justement pas de pouvoir aujourd'hui. Pour le résoudre, le pouvoir devra mener un délicat numéro d'équilibriste : il devra **faire confiance et laisser faire, tout en faisant lui-même**.

À court-terme, l'employeur doit prendre soin d'une génération empêchée par le contexte et la former à sa prise de responsabilité. À moyen-terme, il faudra lui laisser les clés du camion pour orchestrer la transformation. En attendant, associez-la à l'élaboration de la stratégie et apprenez-lui le pouvoir et les responsabilités. La transmission sera une des clés de voûte de la transformation de nos organisations. **Et puis, pourquoi pas aller plus loin ? Permettre plus que transmettre ? Pour sa gouvernance, pourquoi ne pas pousser le curseur plus loin que la simple consultation ? et donner du pouvoir pour de vrai, donc d'une certaine manière, y renoncer ?**

Mais en attendant, vu l'urgence de la transformation nécessaire, nous ne pouvons pas attendre l'arrivée au pouvoir de la nouvelle génération. **Le pouvoir en place doit prendre ses responsabilités, faire et assumer**. Ne pas seulement comprendre l'époque et écrire la stratégie et la tactique pour y répondre, mais mettre les mains dans le cambouis et déployer ces plans.

Alors comment faire ?



3 ● Boîte à outils d'une gouvernance jeune & pouvoir



« Ça fait longtemps que je ne t'ai pas parlé. C'est vrai que je ne viens plus beaucoup te voir, t'aimes pas mes écrans, j'aime pas tes jugements. Je ne sais pas vraiment quand ça a commencé, à quel moment toi et moi on a cessé de se parler. On fait du bruit mais on ne s'entend plus, pour toi je piaille, pour moi tu grondes, la plupart du temps on se toise chacun dans notre monde. »

Camille Etienne

Court métrage *Génération*, produit par Avant l'Orage



Les ingrédients clés d'une « gouvernance jeune » réussie

Cette boîte à outils a vocation à permettre, d'une part, de faire l'audit d'outils de gouvernance existants pour (re)poser des fondamentaux solides, et d'autre part, de lancer de nouveaux dispositifs en conscience. Les pourquoi, qui et quoi du dispositif sont les piliers de toute gouvernance associant des juniors. *Plus de détails dans les slides suivantes.*

Pourquoi ?

La raison d'être

RH ou stratégie ? Spécifique ou globale ?
Surtout, besoin d'aligner cette raison d'être avec celle du ComEx et de l'entreprise.

L'intention

Quel est le rôle du dispositif ? Challenge, surveillance, innovation, prospective, regard frais... et surtout, à quel sujet ?

Les objectifs

Définir des indicateurs clairs pour donner un cap aux membres.

Qui ?

Les membres

- **Le sourcing**
Diversité & multi-disciplinarité
- **La sélection**
Sponsor du ComEx, élections...
- **L'intégration**

Les autres parties-prenantes

- **Les instances de direction**
- **Le coach**
- **Le gestionnaire ou facilitateur**
- **Le sponsor & les alliés**
- **et les autres** (jeunes, RH, managers...)

Quoi ?

La définition

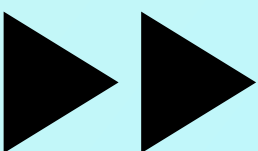
Le nom, la composition, le budget, les objectifs, la durée, la récurrence, les membres et les acteurs clés.

Le périmètre d'action

Les sujets à traiter (pourquoi et comment), la confidentialité, la place dans l'organisation, le pouvoir effectif de l'entité...

La gestion & le pilotage

Les règles, les rituels, les rôles, les interlocuteurs clés..



Pourquoi ?

Définir l'intention, la mission et les objectifs : posons les bases de tout dispositif. Pour commencer, répondre à la question du pourquoi est primordial, tant pour ceux qui en seront parties prenantes que pour l'externe.

Raison d'être

> Quelle est la mission de ce dispositif ?

Définir la raison d'être du dispositif, cohérente, mais différente de celle de l'organisation.

> Quel est l'enjeu que nous adressons ?

Est-ce un enjeu métier ? Talents ? Produit ? Adresse-t-on un ou plusieurs enjeux ? Pourquoi avons-nous choisi ce sujet ?

L'enjeu doit être clair et explicite. Si ce n'est pas le cas, par manque de clarté ou parce que la mission est sous-jacente (retenir des talents par exemple), la réussite sera plus difficile.

> La mission est-elle alignée avec celle de l'entreprise ?

La raison d'être doit être alignée avec celle du ComEx (ou autres interlocuteurs de « pouvoir ») et de l'entreprise.

Intention

> Pourquoi j'existe ?

L'intention (personnelle et de groupe) est ce qui est proche de moi, ce qui émane de moi : c'est la boussole qui me guide dans le projet. C'est presque se demander : nous serons satisfaits à la fin de ce projet si...

Sans intention, il n'y aurait pas d'objectif, mais sans buts ni objectifs, les initiatives peuvent échouer.

Objectifs

En ligne avec l'intention et la raison d'être, fixer des objectifs au dispositif permettra d'engager les membres et piloter la performance.

Définir des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) clairs permettra de savoir vers où se diriger.

Ce sont les indicateurs clés de performance et les cases à cocher du projet !



La nécessité d'un cadrage à 2 niveaux

Au lancement du dispositif, ce travail de définition ou de clarification doit être fait à deux niveaux :

- 1) **Un cadrage collectif** pour permettre d'aligner l'ensemble des parties prenantes dès le lancement
- 2) **Un cadrage individuel** pour garantir l'alignement d'intérêts et d'attentes entre le membre et ses interlocuteurs

Plus globalement, écrire l'ensemble de ces éléments dans un guide disponible pour tous permettra de clarifier les règles du jeu sans ambiguïté, utiles au **recrutement** de membres (« je sais dans quoi je m'embarque »), à leur **onboarding** et au succès du dispositif.

Qui ?

Qui devraient être les personnes impliquées pour imaginer, lancer, animer, participer, coacher, faire rayonner, diffuser... un dispositif de gouvernance « jeunes et pouvoir » ?

Les membres

1. Le sourcing

Un mot d'ordre pour sélectionner les participants : **diversité**. Par diversité, nous entendons : diversité de points de vues, de compétences, de métiers, de départements, de cultures, de genres, d'origines sociales, d'années d'expériences... voire d'âges, nous y reviendrons. Et donc, pour sélectionner les jeunes qui en feront partie, peut-être sortir des catégories collaborateurs à haut potentiel ou « talents » qui ne se focalisent que sur une minorité de la masse salariale ?

La gouvernance doit refléter la diversité du corps social auquel elle s'adresse, en prenant en compte évidemment les contraintes géographiques et temporelles.

2. La sélection

Différentes stratégies pour créer son vivier de membres : candidature, volontariat, nomination (souvent par la direction), élection, tirage au sort. Néanmoins, en fonction du mode choisi, il faut veiller à ne pas tomber dans le biais de proximité, fidèle à l'adage « qui se ressemble, s'assemble ». Ensuite, tout le processus de sélection doit être bien travaillé et surtout rendu visible aux candidats et aux externes.

3. L'intégration (ou onboarding)

Comme pour l'arrivée d'un nouvel employé, il est important d'expliquer le cadre et la mission ainsi que de créer du lien entre les membres.

Les autres parties prenantes

Chacun doit être embarqué dans une optique de co-responsabilité. Ci-après, les rôles (qui peuvent être cumulés par une même personne) repérés au fil de nos entretiens (liste non-exhaustive) :

- **Les dirigeants de l'organisation**

À aborder différemment en fonction de si les dirigeants impliqués ont été à l'initiative ou non du dispositif. Quoiqu'il en soit, il est tout aussi important de donner le même niveau d'information qu'aux membres sur la posture, le rôle et les objectifs attendus.

- **Le sponsor & les alliés**

Nos entretiens ont révélé l'importance d'avoir le soutien d'un sponsor, « de pouvoir », qui rend visible, ouvre des portes et amplifie l'impact du dispositif.

- **Le gestionnaire et/ou le facilitateur**

Nous recommandons de nommer un gestionnaire pour animer le dispositif, orchestrer les moments en groupe et les étapes intermédiaires (notamment en termes de gestion d'agenda). Cette casquette est souvent portée par l'équipe RH. Plus encore, vous pouvez faire appel à un facilitateur pour animer les temps collectifs.

- **Le coach**

Non obligatoire, avoir des coachs (de l'interne ou de l'externe) pour accompagner chacun des membres individuellement.

- **Et les autres** (autres jeunes, experts, RH, managers...)

Que ce soit des fonctions dédiées de l'entreprise qui peuvent faciliter le travail des membres, ou tout interlocuteur qui sera impacté (les managers notamment), les embarquer dès le départ sera clé.

Horizontaliser les relations

Pour que le dispositif soit efficace, toutes les parties prenantes doivent être embarquées, y compris les dirigeants qui y sont associés.

L'expérience ne doit pas rimer avec supériorité et les dirigeants aussi doivent se prêter au jeu.

C'est dans l'altérité et l'horizontalité que ces dispositifs auront du poids et de l'importance.

« Une des clés de réussite de nos interventions en milieu scolaire consiste à associer les enseignants à notre démarche, notamment en les encourageant à participer aux jeux.

Cette horizontalisation des rapports est très bénéfique pour le groupe. Elle met les élèves en situation de confiance et de responsabilisation. Quant aux enseignants, beaucoup nous confient que cette expérience leur a permis de redécouvrir leur classe. »

Alicia Izard
Directrice Générale d'Eloquentia



Là repose toute la subtilité du pouvoir qui doit autant faire que laisser faire. Nous détaillons longuement dans ce travail les notions de laisser faire et faire confiance au détriment du faire. Qui va se porter responsable à la fin ?

Quoi ?

Enfin, il faut définir le cadre du dispositif. Comment répond-on à la mission que l'on s'est donnée ? Ce travail doit être fait au moment de l'élaboration du dispositif mais mérite aussi d'être écrit dans un document dédié, à utiliser potentiellement pendant le recrutement, l'onboarding des membres et la communication sur le dispositif.

La définition

- **Le nom** : pour identifier clairement le dispositif ;
- **La composition et les parties prenantes** : rappeler [le qui](#) ;
- **Le budget** : il est possible de partager le coût du dispositif aux membres pour qu'ils connaissent les ressources mises en œuvre, mais aussi d'allouer un budget à la disposition des membres pour financer des moments de cohésion, rendre visible leurs actions, voire lancer des prototypes... ;
- **Le mandat** : rappeler [le pourquoi](#) ;
- **La durée du mandat** : souvent d'un an, non renouvelable, il peut aussi être modulé en fonction d'objectifs à atteindre. Il est aussi intéressant ici de penser l'après : y a-t-il une reconnaissance des alumnis ? a-t-on encore un lien avec les membres ?

Le périmètre d'action

- **Le rôle du dispositif** : challenger, surveiller, confronter, innover, proposer, étudier... (cf ci-contre) ;
- **Le niveau de pouvoir** : à quel moment du processus de décision intervient-on ([cf page suivante](#)) ? et qui est concerné par les décisions prises ?
- **Le niveau de confidentialité** : le membre peut-il parler de ses actions au sein du dispositif ?
- **La place dans l'organisation** ;
- **Les sujets à traiter.**

La gestion & le pilotage

- **Les interlocuteurs de référence** : y a-t-il un gestionnaire ? un facilitateur ? des coachs ? qui sont-ils dans l'organisation du dispositif ?
- **Les règles** : quels droits et quelles obligations pour les membres ?
- **Les routines et rituels** : comment se réunissent les membres ? où ? à quelle fréquence ? tous ensemble ou en sous groupes ?
- **Les canaux de communication** : entre deux groupes ou sessions de travail, que se passe-t-il ?
- **Les rôles** : secrétariat, suivi, recherche...
- **Les ressources** (humaines et factuelles) **à disposition.**

3 rôles possibles pour son dispositif

3 niveaux de postures émergent de cette étude (sachant qu'un dispositif peut agir sur différents niveaux en même temps) :

1. Challenger l'existant

#topdown

Direction : « Nous avons identifié cette problématique, voilà comment nous y répondons. Qu'en pensez-vous ? »

2. Répondre aux enjeux proposés

Direction : « Nous avons identifié ces problématiques et/ou opportunités : pouvez-vous imaginer des solutions pour y répondre ? »

3. Proposer des sujets et y répondre

#bottomup

Membres : « Voilà les sujets que nous avons identifiés et voilà comment nous pensons y répondre »

La *secret sauce*

Une fois les fondations posées, nous avons identifié cinq leviers pour cranter un dispositif et mettre toutes les chances de son côté pour réussir.



1. **Former et mettre en capacité**

Il s'agit de donner aux participants toutes les clés pour réaliser leur mission : il faut leur transmettre les connaissances (avec confidentialité si besoin), les compétences (vue 360° de la stratégie, compréhension des contraintes et opportunités business), le réseau et le soutien nécessaires.

2. **Incarner et communiquer**

Beaucoup de frustrations émergent d'un manque de communication entre participants (sur le cadre, les règles, la mission, etc...), avec leurs interlocuteurs et vers l'externe.

3. **Valoriser et protéger**

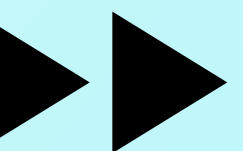
Les participants doivent être identifiés comme tels dans l'organisation (par leurs managers notamment) et accompagnés pour pouvoir y dédier l'investissement exigé (temps, rémunération...).

4. **Orchestrer la parole**

Créer des espaces-temps dédiés ne suffira pas si la parole n'est pas libre et libérée. Pour y faire face : des règles de partage de la parole et de confidentialité, un cadre de confiance, de la facilitation, des formations à la coopération et à la prise de parole...

5. **Tester et itérer**

Comme toute innovation, réussir du premier coup son dispositif de gouvernance est inespéré : demandez du feedback pendant et après pour ajuster voire co-construire avec les participants.



1. Former et mettre en capacité

Le principal écueil des dispositifs qui ont vu le jour a été le manque de connaissances et de compétences des participants (frustrant toutes les parties prenantes). Mais peut-on reprocher à un junior d'avoir une compréhension partielle de la gestion d'une entreprise ? des enjeux stratégiques et politiques ? des relations de pouvoir ? Surtout dans des entreprises aux produits et services complexes. Un sujet à relier à une tendance plus globale d'attente de formation de l'entreprise : 74 % des jeunes souhaitent changer d'emploi en 2023 pour développer leurs compétences (Amazon & Workplace Intelligence, 2022) et 46 % d'entre eux attendent une éducation formelle de leur employeur (Deloitte, 2020).

Compétences

Soft skills

Coopération, collaboration, confiance en soi, prise de parole en public, développement de son réseau et de son influence...

Hard skills

À affiner en fonction de l'entreprise, du secteur et de la mission donnée.

En fonction des secteurs, plus les sujets travaillés seront complexes, plus cette remise à niveau sera nécessaire. Il est ainsi plus facile pour AccorHotels de consulter leurs talents sur de nouvelles offres hôtelières : ils sont les premiers concernés et usagers !

Connaissances

Nous conseillons fortement de leur transmettre les connaissances propres au haut de la pyramide hiérarchique (stratégie, contraintes business, politiques, réglementaires, actionnariales...), évidemment en signant un accord de confidentialité si nécessaire. Cela permettra d'équilibrer le savoir et permettra aux juniors et opérationnels de faire des propositions réalistes et réalisables.

Un pied de nez aux frustrations engendrées par la naïveté des propositions de ces dispositifs.

Coaching

Pour optimiser la performance, nous conseillons d'accompagner les membres tout au long du dispositif :

- en collectif pour créer le cadre de confiance du groupe et permettre la collaboration ;
- individuellement, par un coach désigné (en interne ou un professionnel externe) pour donner à chacun confiance en soi et en son rôle.



Formation continue

Avant

- Transparence à la sélection des compétences attendues et des formations fournies
- Formation initiale (soft skills et hard skills ainsi qu'un coaching pour aligner les intérêts)
- Onboarding voire formations collectives

Pendant

- Ressources cibles fléchées par les gestionnaires (data, supports, personnes clés) identifiées et disponibles
- Formations collectives dédiées appropriées (par exemple avec un membre du ComEx pour un *shadow ComEx*)
- Formations individuelles en fonction des besoins

Après

- Suivi régulier des projets lancés si non exécutés par les participants

2. Incarner et communiquer

La communication sera décisive pour recruter, embarquer, amplifier la puissance du dispositif et désamorcer les frustrations. Sauf si évidemment, l'existence du dispositif est confidentielle et le travail fait en chambre.

Communiquer

Tous les points suivants sont valables du lancement à la clôture du dispositif.

- **Au sein du dispositif** : pour éviter tout non-dits ou malentendus et prévenir le désengagement des membres. Nous avons récoltés de nombreux retours sur la difficulté d'avoir les bonnes informations, même au sein du groupe (« Nous ne savons même pas sur quoi travaillent les autres membres. » ou encore « Entre les mails, les teams, les newsletters, je n'arrive pas à suivre. ») ;
- **Avec les parties prenantes** : la gouvernance est un investissement humain et financier, ceux qui y sont associés doivent être informés de l'engagement attendu (disponibilité, rôle, objectifs...) ;
- **En interne** : pour prévenir toute potentielle frustration ou incompréhension (par exemple d'un manager « jaloux » de son junior sélectionné pour converser directement avec le ComEx) ;
- **En externe** : communiquer, mais prudemment, pour éviter l'effet « youth washing » souvent décrié.

La communication peut porter sur différents sujets :

- Les membres et parties prenantes (cf « Incarner » ci-après) ;
- Les actions et réalisations concrètes du dispositif ;
- L'intention et les valeurs ;
- Les moments de rencontre.

Incarner

Les dispositifs les plus performants sont ceux qui sont identifiés et incarnés :

- **Par les membres** : pour à la fois valoriser sa participation auprès des autres collaborateurs (notamment son manager) mais surtout pour être identifiés par leurs pairs et être ainsi capable de prendre le pouls sur le terrain ;
- **Par un sponsor « de pouvoir »** : pour recruter de nouveaux membres, pour engager les membres existants derrière une figure sur laquelle ils peuvent compter et enfin pour donner de la crédibilité et de la légitimité aux actions du dispositif.

Principe fondamental : rendre visible

Travailler la confiance et implémenter le principe du *rendre visible* permet d'éviter les silos et le fonctionnement chacun dans son coin : il s'agit de rendre visible ce que vous prévoyez de faire et ce que vous avez fait.

Cela permet à chacun de savoir ce qu'il se passe et éventuellement venir aider en coup de pouce si besoin. C'est utile pour ne pas faire de doublon (travailler en même temps sur la même chose). Enfin, rendre visible permet de soutenir la confiance : si je sais ce que l'autre fait, je ne projette pas, je n' imagine pas ce qu'il fait (ou pas).



3. Valoriser et protéger

Les participants doivent être identifiés comme tels dans l'organisation (par leurs managers notamment) et accompagnés pour pouvoir y dédier l'investissement exigé (temps dédié, rémunération...).

La pandémie a plongé l'entreprise dans une réinvention des modes de travail pour favoriser la flexibilité et le télétravail. Depuis 2022, que ce soit en Belgique, en Angleterre ou en Suède, la multiplication des initiatives pour développer la semaine de 4 jours en sont l'incarnation.

Face aux exigences des talents en termes d'équilibre de vie professionnelle / vie personnelle et dans un marché du travail de plus en plus liquide, est-il encore envisageable de demander aux salariés un engagement supplémentaire ? Les phénomènes de démission silencieuse semblent aller dans le sens inverse.

Pour lancer des dispositifs de gouvernance consultative ou partagée, il est de plus en plus impératif de comptabiliser l'engagement des talents qui se prêtent au jeu. Un levier de fidélisation dans le temps long ?

Deloitte par exemple a développé un code-temps dédié pour son Board Talent (instance composée d'une trentaine de collaborateurs de tous les grades et tous les métiers, qui travaille main dans la main avec la Direction et les équipes RH pour concevoir et développer des projets RH structurants et innovants).

Quelques idées : *(que nous n'avons pas observées mais qui peuvent exister - dans ce cas, nous serions ravis d'avoir votre témoignage !)*

- Intégrer dans les grilles d'objectifs et d'évaluation individuelles la participation au board ;
- Rémunérer les participants (comme des administrateurs) : si la rémunération des dirigeants se justifie par leur niveau de responsabilité, pourquoi pas trouver un entre-deux pour les membres de dispositifs dédiés à l'innovation et à la stratégie ?

Cette valorisation doit même pencher vers la protection des employés, comme les syndiqués. Une protection vis-à-vis des managers pour ne pas créer de frustration quand le travail du quotidien n'est pas prioritaire ou carrément de la jalousie de la part des autres salariés (pour expliquer la sélection notamment).

Mais il faut également **protéger la prise de parole** du participant pour ne pas pouvoir retourner contre lui son franc-parler et ainsi le rassurer sur le fait que ses remarques ne pourront ralentir sa trajectoire dans l'entreprise.

Protéger veut aussi dire prendre soin de ses collaborateurs et prévenir la surcharge de travail voire le *burnout* qui explose dans nos organisations.

73 %

des collaborateurs veulent définitivement des conditions de travail flexibles
World Economic Forum, 2022

43,7 %

des dirigeants estiment que changer de conditions de travail (temps, modes & lieux) est une raison principale de démission
The Boson Project, 2022

46 %

de la Gen Z dit être stressée au travail tout le temps ou la plupart du temps
Deloitte, 2022

4. Permettre une parole libre et libérée

Créer les espaces-temps pour permettre cette rencontre de publics habituellement éloignés les uns des autres **ne suffit pas**. Pour que l'outil fonctionne, **il faut orchestrer le dialogue**. Pour ce faire, quelques préceptes co-écrits avec l'association Eloquentia :

Poser le cadre

Quelques principes fondamentaux pour créer les conditions d'une parole libérée - soit en définissant un « cadre de valeurs », pour reprendre la terminologie d'Eloquentia :

1. **La coopération** et non la compétition
2. **L'écoute active**, où l'auditeur se met dans des conditions idéales pour se rendre potentiellement meilleur, ouvert à lui-même, à l'apprentissage et à la transmission d'une information ou d'une sensation. Il montre, par sa posture et son attitude, qu'il respecte et considère celui qui parle.
3. **Le respect profond** de l'intégrité et des opinions de chacun
4. **La bienveillance** à chaque instant, pour favoriser le questionnement au lieu du jugement
5. **La culture du feedback** pour favoriser les retours constructifs, « en temps réel », en partant du principe que les erreurs des uns aideront par la suite les autres (et *vice-versa*) et font grandir le groupe
6. **Le jeu** comme vecteur privilégié d'apprentissage

Développer la confiance

- **Développer la confiance en soi**

La prise de parole vise à développer le savoir-être de chaque individu pour qu'il puisse se rencontrer lui-même et gagner confiance en lui.

- **Oser prendre la parole**

Le lien entre la prise de parole et l'affirmation de soi est évident. Il s'agit aussi de forger l'estime de soi dont nous avons besoin pour nous exprimer tout au long de nos vies, pour nous aligner avec nos aspirations et les concrétiser.

- **« Être en congruence » :**

Une question d'alignement, d'authenticité. Il s'agit de réussir à mettre en cohérence ce que l'on ressent, ce que l'on pense et ce que l'on affirme. C'est *in fine*, une manière d'apprendre à être soi.

Créer du lien

- **Créer une dynamique collaborative**

L'esprit de groupe fait partie intégrante de la prise de parole éducative. Il présente l'avantage d'habituer les orateurs au regard des autres, au fil des séances et par la pratique répétée au sein d'une même cohorte.

- **Éveiller l'empathie des participants**

L'enjeu est de créer les conditions idéales pour un partage, voire une confrontation, de ses émotions et de ses opinions avec celles d'autrui.

« À partir de 20h d'atelier en collectif, nous commençons à voir des effets transformatifs. Et ce tant au niveau individuel, sur le développement de la confiance en soi, qu'au niveau collectif où une véritable cohésion de groupe prend forme. »

Alicia Izard

Directrice Générale Eloquentia



5. Tester et itérer

Enfin, ces dispositifs, après avoir été bien définis, sont aussi fait pour être évalués sur leur pertinence, leur impact, et ce par l'ensemble des parties prenantes.

La gouvernance doit être soumise à la même exigence que n'importe quelle gestion de projet, du cadrage, au bilan, à la fin du mandat. Pour la gouvernance aussi il faut tester, itérer, ajuster, renouveler pour assurer la pérennité et le succès des dispositifs mis en place.

« Il faut un an pour évaluer les bénéfices d'un Y-ComEx, mais les lignes évoluent dès les trois ou six premiers mois. Instaurer une confiance entre les deux ComEx, et leur apprendre à travailler ensemble, prend du temps. »

Magali Rossello
Coach - citation de [HecStories](#)



Si il y a bien une chose que ce travail nous a appris : il n'y a pas de recette magique pour créer du premier coup le dispositif le plus adapté pour répondre à la mission qu'on s'est donnée.

Chaque dispositif répond à un enjeu, une intention et des objectifs précis (les qui, quoi, pourquoi ci-dessus). Ses membres sont mandatés pour mener à bien cette mission.

Il est important de fixer des moments d'évaluation pendant et après le mandat, avec les premiers concernés.

Enfin, qui dit mandat, dit durée limitée : un dispositif n'a pas forcément vocation à perdurer dans le temps. Il faut aussi savoir y mettre fin au bon moment, quand la mission est remplie ou quand le dispositif patauge, sans pouvoir le sauver !



Faire le bilan

Prendre du temps pour en gagner !
Faire un temps de prise de hauteur sur un sujet en particulier permet de partager collectivement les apprentissages individuels. Ce temps de bilan est aussi utile pour conscientiser un outil, décortiquer une situation ou récolter les retours des participants sur un moment ou sur le dispositif.

Ce temps de bilan peut prendre différentes formes. Ci-après, deux outils pour faire le bilan :

- **Plan (définir la stratégie)**
- **Do (la mettre en place)**
- **Check (bilan)**
- **Act (améliorer les processus)**

Ou encore :

- **Continue (qu'est-ce qu'on consolide ?)**
- **Start (qu'est-ce qu'on met en place ?)**
- **Stop (qu'est-ce qu'on arrête ?)**

L'important est d'adopter une posture de test&learn, et d'affiner au fil de l'eau !

La gouvernance pour répondre à un enjeu

Un autre angle de vue pour penser et implémenter des dispositifs de gouvernance impliquant des « jeunes » serait de partir des enjeux qu'ils cherchent à adresser :

1.

Un enjeu RH

Alors que les articles et les sollicitations sur la Génération Z et son rapport au travail se multiplient, impliquer les premiers concernés permettra d'éviter les biais et de co-construire ensemble un pacte entreprise-employé qui réponde aux attentes.



Deloitte a créé un « Board Talent ». Youth Forever a contribué à faire le bilan en fin de première année pour ancrer les apprentissages et améliorer le dispositif avec ses membres.

« Le Board Talent de Deloitte France, c'est 30 collaborateurs de tous niveaux et tous métiers, qui travaillent en lien avec la direction pour co-construire les actions RH, afin de répondre aux besoins des équipes et favoriser leur épanouissement professionnel. »

Charlotte Vandeputte
Leader Talent @Deloitte



2.

Un enjeu économique

Le temps s'accélère. Les trois dernières années ont démontré l'interdépendance des enjeux et l'impact économique sur nos sociétés. Nous entrons dans une nouvelle ère anthropologique où toutes nos convictions sont ébranlées. Impliquer les jeunes permettra d'imaginer avec fantaisie et courage de nouvelles réponses pour générer de la performance durable et ainsi réinventer nos modèles économiques.



Le collectif Movin'On d'entreprises mondiales de la mobilité a mis en place un comité de jeunes talents (le MOBYL - Movin On Board of Young Leaders) choisis parmi toutes les entreprises membres.

« Nous ne pouvions pas penser le futur de la mobilité sans les usagers de demain ! Nous avons décidé de réunir des jeunes pépites de chez tous nos membres au sein de MOBYL pour le faire ensemble. »

Emmanuel Mussault
Global Program Director @Michelin



3.

Un enjeu de transition

Présente comme une épée de Damoclès au-dessus de nos têtes : la crise climatique. Pour l'adresser frontalement dans les plans stratégiques et de transformation, pourquoi ne pas créer un dispositif de gouvernance pour en être le garde-fou ?



Depuis 5 ans, 5 jeunes sont sélectionnés pour découvrir toute la chaîne de valeur du groupe Jean Hénaff, challenger le ComEx et co-construire la feuille de route de transformation.

« Nous avons lancé l'initiative interne Perspective Nouvelle Génération pour faire émerger la vision de la jeune génération sur notre politique porc et notamment la bientraitance animale, tout en leur transmettant les contraintes de notre métier. C'est passionnant. »

Loïc Hénaff
Président & DG @Groupe Jean Hénaff



4 ● Répondre au seul enjeu qui vaille : mener les transitions



« Est-ce aux scientifiques de porter la charge mentale sur le climat ? Non, c'est aux décideurs, et plus on a de leviers d'action, plus cette charge doit être forte. Il est critique que les chefs d'entreprise la prennent à bras le corps. C'est une course contre-la-montre. »

Valérie Masson-Delmotte

Dans *Vert le Média*, 26/10/2022



Du pouvoir à tous les niveaux de l'entreprise

Jusqu'à présent nous nous sommes concentrés sur les dispositifs impulsés par la direction. Mais pour mener les transitions écologiques et sociales, les impulsions viennent d'ores et déjà de tous les étages de l'organisation, en opposition ou en soutien du pouvoir existant. Vu l'immensité des enjeux, c'est leur combinaison qui permettra d'accélérer la transition, en réconciliant la tête et la base, et l'externe et l'interne. Le rôle de la direction est de capter tous ces mouvements, de les accompagner et de les amplifier.

1. Par la tête

Dans la lignée de la démonstration faite jusqu'à présent, ce sont souvent les « chefs » à l'origine des dispositifs. Ce sont la forme et le modus operandi qui varient :

- partager le pouvoir en **petit comité** ;
- ouvrir le processus de décision **au plus grand nombre dans l'entreprise** - *comme une réponse au désengagement massif des salariés ?*
- et plus encore, **au reste du monde**, tout aussi concerné : ses clients, son territoire, les plus jeunes avec les écoles... ou plus largement le grand public.

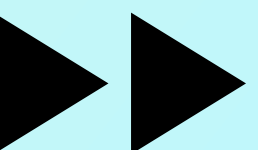
2. Par la base

- De plus en plus, les salariés se rassemblent pour mettre la transformation à l'ordre du jour (par des actions concrètes, par de la formation voire par de la politique interne). C'est le cas aujourd'hui dans la plupart des grands groupes français notamment. L'association *Les Collectifs* réunit la majorité des groupements de salariés en entreprise travaillant sur la transition environnementale.
- Si ces collectifs permettent d'engager et mettre la transition au cœur de l'organisation, ils n'ont que peu de pouvoir effectif. Tout l'enjeu désormais est de les mettre en capacité et d'amplifier leur action.

3. Par les côtés

De nombreux acteurs ont la capacité d'influencer le pouvoir des côtés de l'organisation :

- Les conseils d'administration ;
- Les pouvoirs de surveillance ;
- Les comités nommés, comme les comités à mission des entreprises à mission ;
- Les syndicats ;
- Lobbys et militants ;
- Le grand public ;
- Les médias ;
- L'Etat, la réglementation et le droit...



1. Par la tête

Dans la majorité des cas, c'est la direction qui impulse et souvent orchestre les dispositifs jeunes et pouvoirs, même s'ils sont très différents dans la forme et le mode opératoire. Quelques exemples :

Concentré sur l'interne

1. Partager le pouvoir en petit comité

Le format le plus courant est celui des *shadow* ComExs. Aujourd'hui, nous observons de plus en plus l'émergence de comités spécialisés par thématiques : par exemple sur l'organisation du travail ou dédié aux sujets RH (Board Talent Deloitte né en 2021 par exemple).

« J'avais mis en place un comité de 5 jeunes réunis tous les trimestres avec un rôle d'accélérateur de particules. Mais aussi un comité de seniors pour protéger l'ADN de l'entreprise. Nous avons besoin des deux ensemble. »

Nicolas HENNON - ex Directeur Général @Kiabi



Ici encore, pour qu'ils soient efficaces et vraiment utiles, [se référer à la boîte à outil partie 3](#).

2. Impliquer les salariés dans les prises de décision stratégiques

Nous avons vu différents cas de figure (non exhaustifs) :

- Pour écrire la raison d'être : par exemple chez Danone quand l'entreprise est devenue « entreprise à mission » ;
- Pour écrire (et surtout déployer) sa stratégie de transformation profonde du business : par exemple, chez SThree, la mise en place de cercles de réflexion et d'ambassadeurs a été clé. Tout l'enjeu, nous partageait la dirigeante Claire Bonenfant, est de ne laisser personne de côté, du début à la fin du plan de transformation.

Certaines organisations vont plus loin, en ouvrant le capital de l'entreprise : l'actionnariat salarié permet à chacun de participer aux prises de décision vitales.

Ouvert sur le monde

1. Recruter pour faire ensemble

Il s'agit de recruter du sang frais pour côtoyer le pouvoir existant. Nous pensons ici au programme CEO For One Month d'Adecco répandu depuis et aux *graduates programs*.

2. Nommer pour challenger

Il s'agit ici de nommer pour un mandat défini des jeunes pour être les garde-fous ou bien le poil à gratter de l'organisation, dans la continuité de la nomination d'administrateurs au conseil d'administration (sachant que l'âge moyen des CA en France est de 54 ans, peu de jeunes y ont accès). Quelques exemples :

- MOBYL ([Movin'On](#) Board of Young Leaders) : comité de jeunes internationaux de toutes les organisations membres de MovinOn ;
- Les comités mission des entreprises à mission, comme celui de la Banque Postale qui a nommé une membre de [Pour Un Réveil Écologique](#) ;
- Des programmes avec les écoles et chaires étudiantes, comme le font de nombreuses entreprises.

3. Interroger et prototyper avec le reste du monde

Parfois, l'organisation ouvre ses portes plus largement, notamment lors d'exercices de vision stratégique pour interroger clients, fournisseurs et grand public.

- En entreprise : impliquer le grand public dans la stratégie, comme l'a fait Nicolas Hennon en prenant la direction de Kiabi, réunissant un public de 12 à 80 ans sur deux jours ;
- Des initiatives publiques : pour les 25 ans du Secrétariat Général de la Mer, 25 jeunes ont été sélectionnés pour devenir « jeunes ambassadeurs de la mer » ;
- Consultations citoyennes, comme [la consultation grande cause de Make.Org en mai 2022](#) [Quelles solutions pour que chaque jeune trouve sa place dans la société ?](#)

2. Par la base

Les alliances de salariés, qu'elles soient reconnues ou non, peuvent à la fois influencer l'exercice du pouvoir, embarquer (par la formation et l'événementiel) et surtout mettre en action l'entreprise, par des actions concrètes de sensibilisation ou de pratiques de l'entreprise, ou plus encore, en étant le bras armé de la stratégie de transformation.

Pour de nombreux salariés, la démission n'est pas une solution viable pour réduire la dissonance cognitive ressentie entre leur emploi et leurs valeurs. À la place, ils veulent changer l'entreprise de l'intérieur en se fédérant en collectifs. Chez Suez par exemple, c'est plus de 600 employés, chez Michelin plus de 1000.

Alors que ces collectifs naissent dans de nombreuses organisations, [ils ont uni leurs forces en 2021 et créé « un réseau de professionnels-citoyens créé pour transformer les entreprises de l'intérieur](#), notamment au travers de collectifs de salarié(e)s engagé(e)s », appelé *Les Collectifs*. Le mouvement souhaite faire passer à une autre échelle ce mode d'engagement volontaire, flexible, fondé sur l'action et adapté aux contextes locaux.

« Nous sommes un pour-pouvoir de l'organisation, qui s'appuie sur les collaborateurs sensibilisés pour lancer des projets concrets, être une partie prenante interne reconnue de la direction, et embarquer l'entreprise. »

Quentin Bordet
Cofondateur Les Collectifs



Les Collectifs définissent leurs actions à 3 niveaux : former et sensibiliser, agir sur le terrain, et orienter la stratégie. Le tout en prise avec le réel, puisqu'ils sont sur le terrain au quotidien.

Les initiatives individuelles et collectives se multiplient et s'agrègent pour inscrire la transition à la feuille de route de l'organisation. Elles peuvent être institutionnelles, dédiées au sujet ou plus transverses (par exemple des « clubs » ou associations salariales). Notamment, les « Employee Resources Groups » (ERG) américains fonctionnent très bien pour mettre à l'agenda de la direction certains sujets. Chez Caterpillar par exemple, un club Young Professionals se réunit bimensuellement pour réseauter et nourrir leur réflexion.

Nous a été mentionné aussi l'actionnariat salarié comme puissant levier venant de la base. Les salariés partagent donc la responsabilité et la valeur de l'entreprise avec un principe d'une action, une voix.

Néanmoins, ces initiatives peuvent se heurter à un plafond de verre et ont souvent très peu de pouvoir. Comment leur laisser plus de place ? Comment les reconnaître, les valoriser et les protéger ?

La gouvernance serait donc la compilation d'un conseil d'administration plus ouvert sur le monde (et incarné) et les enjeux de l'époque, un comité exécutif qui pense à court et long terme, prêt à prendre des risques et renoncer à une part de pouvoir et des salariés qui ont voix au chapitre, prêts à faire des choix et contribuer. Le tout dans la transparence nécessaire dans un contexte de talents.

Se faire entendre et convaincre la hiérarchie

Les initiatives venues de la base de l'organisation n'ont pas mandat pour un véritable pouvoir effectif, ou très peu. Au fil de nos entretiens, nous avons identifié différents leviers pour amplifier la caisse de résonance de son collectif en interne :

1) Trouver des alliés et des sponsors

C'est une condition quasi systématique pour faire grandir l'impact des initiatives proposées, obtenir des relais et des moyens : en fonction de l'entreprise, ce sera soit au niveau du comité exécutif, soit au niveau de la RSE, soit des syndicats...

2) Utiliser l'actualité

C'est le principe de la fenêtre d'Overton : les militants de Dernière Rénovation par exemple, en poussant le curseur plus loin sur ce qui est acceptable et entendable sur l'engagement climatique, rendent possible la proposition d'actions plus 'sages' au cœur de l'entreprise (qui pourtant auraient été jugées délirantes il y a même 2 ans !).

3) Miser sur le peer-pressure

Rien de tel que voir son pair (ou concurrent ?) le faire pour s'y mettre aussi.

4) Proposer plutôt que critiquer

Surtout sur les enjeux des transitions, il faut toujours être dans une démarche constructive, dans la proposition d'alternatives, pour se faire entendre. C'est d'ailleurs souvent ce qui est reproché par les dirigeants aux militants. « Oui mais alors on fait quoi...? »

3. Par les côtés

Nous ne pouvons pas parler de gouvernance et de pouvoir sans parler de conseils d'administration, de l'Etat, des syndicats... plus ou moins en avance sur les sujets de transition. Pouvoir, pour-pouvoirs et contre-pouvoirs ensemble seulement permettront une bascule du système.

Les conseils d'administration (CA)

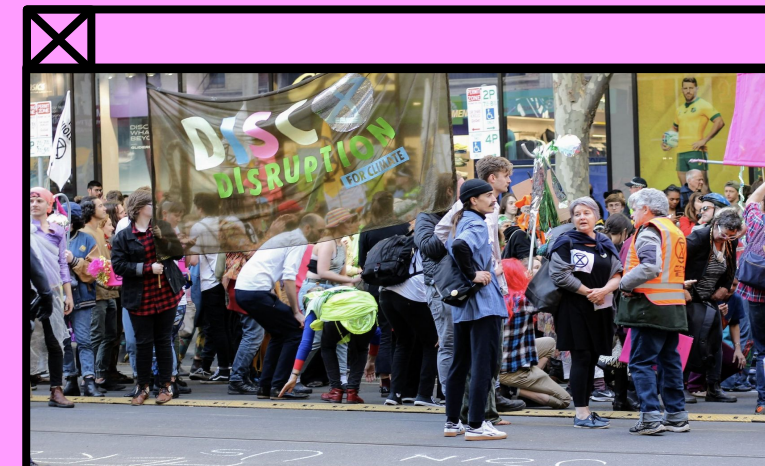
Presque automatiquement, en parlant de gouvernance, nous pensons CA. L'équité entre générations, la diversité d'âge et d'expérience pour une meilleure performance du collectif et la transmission à la relève sont autant d'arguments pour justifier l'inclusion de jeunes au sein de CA. D'autant plus quand on sait que la majorité des administrateurs ont entre 56 et 60 ans (*Spencer Stuart, 2020*), et quand jeunes il y a, c'est quasi uniquement dans des entreprises familiales.

Quelques initiatives existent déjà : au Québec par exemple, suite à une étude financée par le Secrétariat à la Jeunesse, *La présence des jeunes aux conseils d'administration des entreprises québécoises*, présentée en juin 2022 ; une loi est passée le 7 décembre 2021 : « toutes les sociétés d'État du Québec devront compter, au sein de leur conseil d'administration (CA), au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination. » Rappelons que les membres des conseils d'administration des sociétés québécoises cotées à la Bourse avaient un âge moyen de 60,8 ans en 2018. Dans 10 ans, la plupart des administrateurs des sociétés québécoises seront à la retraite.

Une réflexion à mener également sur les pouvoirs de surveillance, aux côtés d'ONG et d'experts, ces « comités de sages » ou « comités à mission », garde-fous d'une performance durable. Pourquoi pas un « quota jeune » en conseil d'administration ?

Les militants et lobbys

Par des manifestations non violentes, souvent au cœur de l'entreprise et au niveau du conseil d'administration, d'autant plus sur la question climatique. Dans l'ombre ou dans la rue, ce sont des pressions sur le pouvoir à ne pas négliger.



Les syndicats

Environ 30 % des salariés français étaient syndiqués en 1949, contre 11,2 % actuellement. Parmi ce pourcentage, on compte seulement 5 % de travailleurs de moins de 35 ans. Ces fédérations ont mauvaise presse et n'intéressent plus en majorité les jeunes générations.

C'est pourtant un levier très pertinent pour militer pour l'intergénérationnel : par exemple, certains d'entre eux [ont \(re\)défendu en octobre 2022](#) le *contrat génération* de François Hollande, mesure proposée pour résoudre le chômage des jeunes et des plus de 55 ans.

Plus encore, le chemin syndical est une piste pour raviver un dialogue social sans contraintes et mettre la transition à l'agenda. [Le printemps écologique](#) fait partie de ces nouveaux syndicats (se définissant comme un « éco-syndicat pour repenser les manières de travailler et produire »), pour y introduire un nouveau souffle.

L'Etat (et les institutions internationales)

Les contraintes réglementaires et politiques sont presque systématiquement qualifiées par les directions comme des freins à la transition. Comment en faire un allié du pouvoir ? D'autant plus dans un contexte de défiance croissante des jeunes vis-à-vis de la politique, comme l'explique Pierre Cahuc dans la *Fabrique de la Défiance* et comme l'illustrent les taux d'abstention des jeunes aux présidentielles 2022 (42 % chez les 18-24 ans, 46 % des 25-34 ans (Ipsos Sopra Steria, 2022)).

Les médias

Sans surprise, les médias, le « quatrième pouvoir » de l'Etat, a son rôle à jouer : pour communiquer ou dénoncer les actions de l'entreprise. Ici, encore de nombreux nouveaux médias, comme Blast, Vert le Média ou encore Vakita ; émergent, dénoncent et font pression sur l'entreprise.

Le grand public

Le grand public par ce qu'il achète, par là où il met son argent, par son vote, influence en tant que client et citoyen la prise de décision en entreprise.

Vers une gouvernance intergénérationnelle ?

La transformation ne devrait pas être la responsabilité d'une poignée d'individus dans nos organisations. La transition doit être menée à tous les niveaux, de la tête à la base, dedans et dehors. Pour y répondre, la gouvernance doit être plurielle, diverse et intergénérationnelle.

Dans notre première étude [Jeunes Cons <3 Vieux Fous](#), nous avons illustré l'écart grandissant entre générations : un écart dans les réalités perçues (les outils, les cadres de pensées, les canaux de communication) et dans les espaces de vie (pour des générations réparties en âge sur le territoire, des générations qui ne se rencontrent plus).

Gardons en tête que la prétendue fracture est millénaire. George Orwell le décrit très bien : « *Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante.* » Si la fracture est indéniable, elle est en réalité beaucoup plus émotionnelle que rationnelle. L'entreprise, en tant qu'un des derniers territoires permettant la rencontre intergénérationnelle, peut remplir ce rôle de trait d'union.

La gouvernance doit aussi incarner cette diversité du corps social et créer des agoras représentatives de l'entreprise. C'est en rassemblant les points de vue, les expériences et les expertises (en interne ou en externe d'ailleurs) dans des espaces dédiés que l'on pourra co-construire et surtout implémenter des feuilles de route ambitieuses et nécessaires pour la survie de nos organisations et de la société.

La gouvernance doit être le miroir de l'entreprise. Et donc de la diversité d'âge, de culture, de métiers, d'origine géographique ou sociale... des collaborateurs qui la composent. Son rôle est de dépasser la prise de conscience pour prendre des décisions et s'y tenir sur le temps long.

Pourquoi pas définir des règles et ratios pour constituer la gouvernance : si l'âge moyen est de 37 ans, celle de la gouvernance aussi, de même dans la répartition des métiers, etc. Elle doit ressembler à son corps social et à ses besoins.

Croiser les points de vue et les sensibilités permettra un exercice du pouvoir éclairé, averti, challengé. Tout l'enjeu est de poser le curseur du pouvoir : les personnes impliquées sont-elles là pour éclairer ? partager ? décider ? agir ? Et pourquoi pas aller plus loin et ouvrir ces organes de gouvernance au reste du public ?

Finalement, pour mener la transition au cœur du réacteur, définissons un nouveau pacte intergénérationnel entre la jeunesse et l'entreprise. Un pacte qui devra être incarné dans la gouvernance...

« Au-delà même des impératifs d'attractivité et de fidélisation des talents, écouter, comprendre et engager les jeunes constituent désormais une priorité stratégique pour les entreprises. Ce n'est pas en exacerbant les oppositions, mais bien en activant l'intelligence et la coopération de tous que nous allons rompre avec la dégradation des écosystèmes, l'épuisement des ressources et retrouver une combativité positive. C'est en construisant un nouveau pacte avec la jeunesse que nous allons passer des intentions à la transformation de l'économie. Nous n'avons plus une minute à perdre ! »

Marie Guillemot

Présidente du Directoire @KPMG France (texte tiré de *Les Echos*)



Face à la transition, tous jeunes ?

Nous sommes tous d'accord aujourd'hui sur le constat. Mais pour sortir d'une vague prise de conscience, il faut nous plonger dans un bain scientifique et réaliser l'ampleur et surtout l'urgence du sujet. Finalement, la transition écologique et sociale dépasse la gouvernance et nous impose de nous poser des questions fondamentales :

Qui va mener la transition sur les 30 prochaines années ?

Qui va avoir le courage de le faire, avec humilité et probablement avec peu de succès ?

Comment former, outiller, armer ceux qui vont le faire ?

Et aujourd'hui, quels dirigeants changeront le cours de l'histoire ?

Quels dirigeants auront le courage de partager leur pouvoir, et donc quelque part, d'y renoncer ?

Les crises actuelles nous imposent de partir d'une page blanche. Dans un monde BANI, il faut se former, s'informer et se donner les moyens, l'énergie et le courage d'oser et de renoncer. **Ne serions-nous donc pas tous jeunes ?**

En effet, être jeune veut dire...

- **Oui, avoir un certain âge** : souvent moins de 30 ans mais la délimitation varie en fonction des organisations !
- **Mais aussi, manquer d'expérience** : c'est souvent le fameux regard frais, cet oeil ingénu sur le monde, qui devient une véritable force dans une époque aussi complexe ;
- **Aussi, faire pour la première fois** : être jeune c'est aussi être dans une posture d'apprentissage, découvrir un sujet et se l'approprier (après tout, que ce soit par le digital ou la transition climatique, nous découvrons tous le sujet !);
- **Et être ouvert d'esprit**, et donc ne pas tomber dans une vision assez caricaturale où vieux fous scandent « c'était mieux avant » et jeunes cons « ils ne comprennent rien ».

La jeunesse, plus qu'un âge, est **un état d'esprit** sur le monde et **une flamme** dont nous allons avoir besoin pour mener les transitions. Quelque soit notre expérience et niveau hiérarchique, nous sommes en fait tous jeunes. Toute la différence réside dans le pouvoir, et surtout les responsabilités, que l'on a aujourd'hui.

Ne faisons pas des jeunes des alibis face à l'incertitude et à l'angoisse de l'avenir. N'attendons pas des jeunes d'être vieux. À la place, pour y arriver, soyons collectivement « jeunes » dans nos têtes et dans les postures adoptées, en attendant de passer le flambeau à la relève.



**“With great power comes
great responsibility.”**

Spiderman

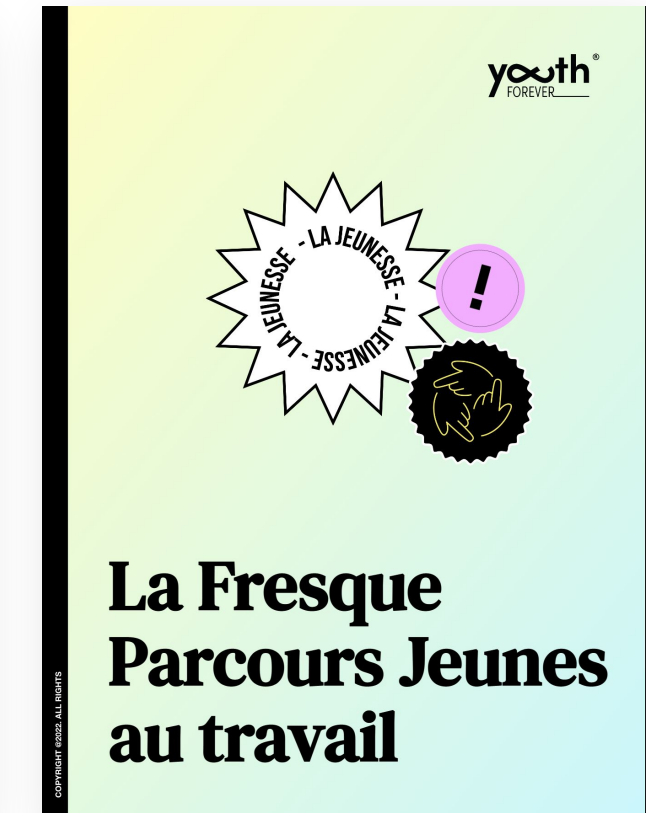
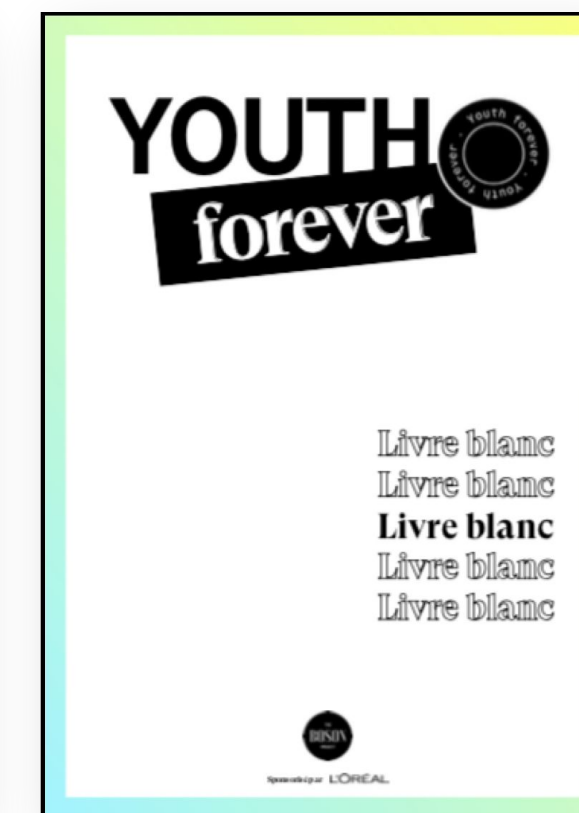




Merci !

youth[®]
FOREVER

Nos précédentes enquêtes :



Pour poursuivre les échanges :

contact@youth-forever.com

Sources

Articles

[Limiter le débat uniquement aux conditions de travail c'est oublier le débat sur le travail en lui-même](#), Usbek & Rica - 16/11/2022

[Les syndicats plaident pour une nouvelle forme du contrat de génération Hollande](#) - Les Echos - 23/10/2022

[La gouvernance durable, un pléonasme ?](#) - Génération Glasgow - 06/2022

[Grande Causes Quelles solutions pour que chaque jeune trouve sa place dans la société ? - Make.org](#) - 2022

[Youth in Advisory Group on Climate Change](#) - UN - 2022

[Shadow Board: Pandemic inspired changes](#) - Solvay Times - 19/10/2021

[The Evolution of the Shadow Board is now a necessity](#) - KPMG - 26/08/2021

[Dear CEOs: A Gen Zer's Open Letter to His Future Employers](#) - HBR - 29/06/2021

[Ces jeunes qui aspirent à la gouvernance](#) - ULaval Nouvelles - 11/06/2021

[Moins de 35 ans et syndiqués : ils racontent leur engagement](#) - Welcome To The Jungle - 26/01/2021

[Leslie Dehant : shadow board, phénomène de mode ou moteur de demain ?](#) - BSmart - 23/10/2020

[How to Succeed — The Power of Shadow Boards](#) - Torre Vision Medium - 14/09/20

[Assemble A Shadow Board To Integrate Gen Z And Stay Ahead Of Disruption](#) - Forbes - 24/10/2019

[Why Junior Employees Should Mentor Senior Employees](#) - HBR - 10/2019

[Why You Should Create a Shadow Board of Younger Employees](#) - HBR - 04/06/2019

[Le Y Comex : mouche du coche ou start-up interne des grands groupes ?](#) - Magali Rossello - Focus RH - 23/04/2019

[Comment créer un Y-Comex ?](#) - Interview de Magali Rossello - HEC Stories - 04/19

[Should all companies have a show committee](#) - Management Today - 21/01/2019

[Dans les coulisses de l'opération « CEO for One Month » d'Adecco](#) - Les Echos Executive - 24/05/2018

[L'entreprise gouvernée par les jeunes](#) - Les Echos - 9/05/2016

Livres

Anne Muxel, Martial Foucault - *Une jeunesse engagée* - 2022

Pierre-Yves Gomez - *La gouvernance d'entreprise* - 2018

Pierre Cahuc - *La fabrique de la défiance* - 2013

Eric Lamarque - *Gouvernance et prise de décision* - 2011

Etudes

[Work Monitor 2023](#) - Randstad - 01/2023

[Gen Z and Millennial Survey](#) - Deloitte - 2023

Future of Work 2023 : Boomers, X, Milléniaux, Z, 10 conseils pour mieux les comprendre et les recruter - Monster - 2023

[Grosse fatigue et épidémie de la flemme : quand une partie des français a mis les pouces](#) - Jérôme Fourquet & Jérémie Peltier, Institut Jean Jaurès - 11/2022

[Le leadership au coeur de la gouvernance](#) - Comité Gouvernance des entreprises du MEDEF - 07/2022

[Les français et les entreprises engagées](#) - Harris Interactive/ Impact France - 02/2022

State of the Global Workplace Report - Gallup - 2022

Rapport du GIEC - 2022

[Upskilling and Reskilling - Amazon & Workplace Intelligence](#) - 2022

[Position Paper on Talent](#) - American Chamber of Commerce - 2022

[Court métrage Génération](#) - Camille Etienne & Solal Moisan, Avant l'orage - 2022

[La présence des jeunes aux conseils d'administration des entreprises québécoises](#) - Jean Bédard, Luc Audebrand, Louis-Philippe Sirois, Myriam Michaud pour Université Laval - 2021

[La Fracture](#) - Frédéric Dabi - 2021

[Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey](#) - The Lancet - 12/2021

[Les 6 principes d'une bonne gouvernance](#) - Comité Gouvernance des Entreprises du MEDEF - 2021

[Board Index](#) - Spencer Stuart - 2020

[One Impact Achieved](#) - One Young World Impact Report - 2020

[Les étudiants face aux enjeux climatiques](#) dans La Consultation Nationale Etudiante 2020 - RESES - 2020

[La gouvernance au service de la confiance et de la justice intergénérationnelle](#) - OCDE - 2020

[L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation](#) - Matthieu Battistelli dans Cairn.info - 2019

[Steward Ownership, Rethinking Ownership in the 21st Century](#) - Purpose Foundation - 2018

Annexes

Pouvoirs partagés • [44](#)

L'arrivée des *millennials* sur le marché du travail • [45](#)

S'insérer dans le processus de décision • [46](#)

Favoriser l'intergénérationnel en entreprise, par l'OCDE • [47](#)

Orchestrer la parole • [49-50](#)

Les règles d'une coopération sereine et efficace
Avoir un dialogue constructif et faire des feedbacks



Pouvoirs partagés

Vouloir associer le pouvoir aux jeunes, c'est partager du pouvoir aux jeunes. Mais le pouvoir se partage-t-il dans une entreprise ? Ça veut dire quoi partager le pouvoir ?

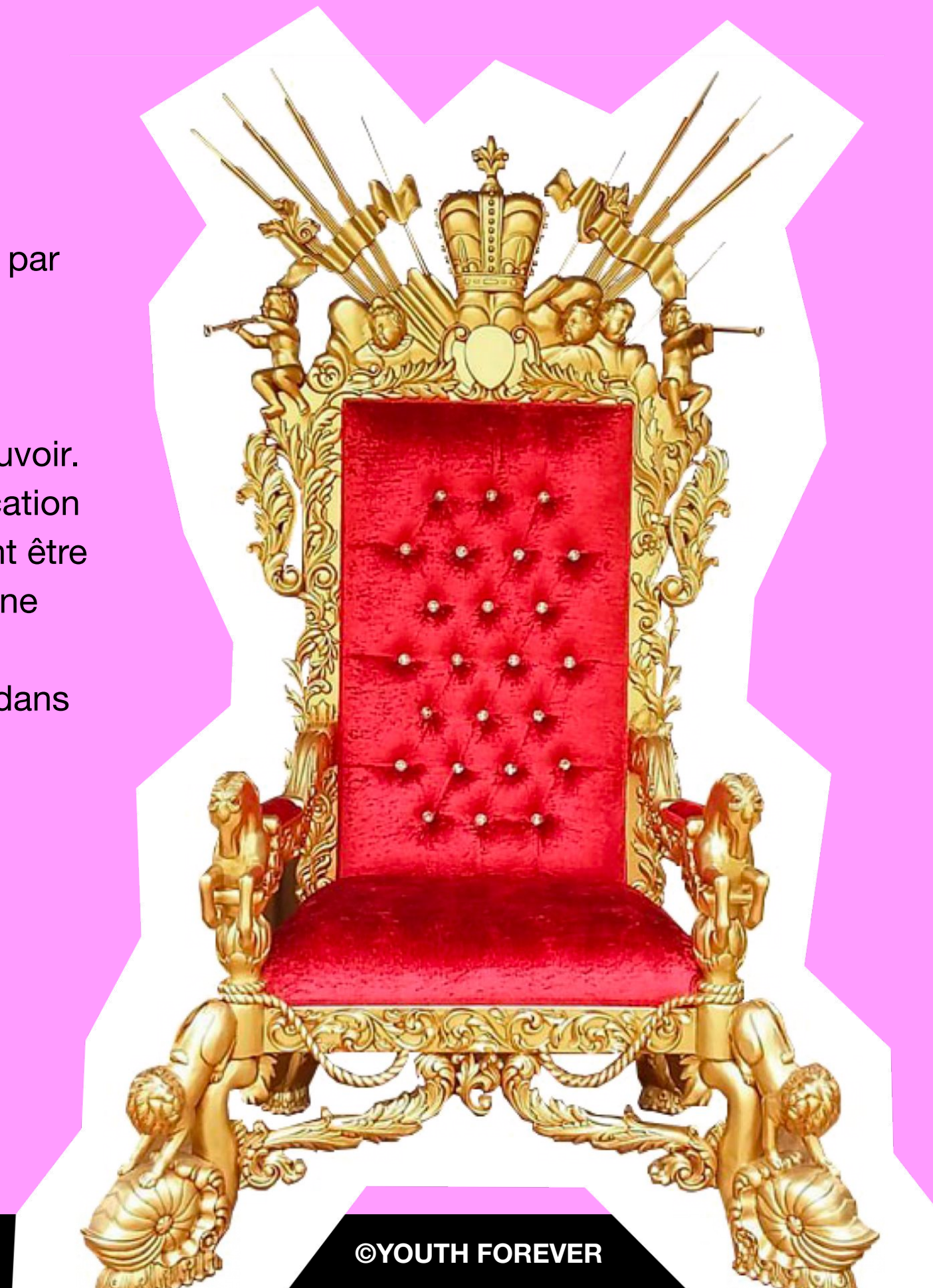
Le pouvoir, au delà de la gouvernance

La gouvernance détient le pouvoir

Dans une entreprise, le pouvoir renvoie à la gouvernance et les personnes qui en font partie, qui ont le pouvoir de décision. Le pouvoir est donc d'abord une capacité d'action légitime détenue par la gouvernance.

Le pouvoir est dans l'agir

Pour Hannah Arendt, le pouvoir c'est plus agir que détenir du pouvoir. Elle fait la différence entre le *pouvoir* et la *force*, qui a une signification coercitive. Une personne qui a du pouvoir ne doit pas simplement être forte (physiquement ou politiquement), mais doit être une personne qui initie une chaîne d'actions. Pour Arendt, l'action a une valeur profondément méliorative, c'est une force de création qui existe dans un rapport social : agir, c'est créer en interaction avec les autres.



©YOUTH FOREVER

Partager le pouvoir

Un pouvoir au service du collectif

Cette définition du pouvoir, corrélée aux autres, inclut la notion de responsabilité. Le pouvoir dépasse la gouvernance qui renvoie à des instances. Le pouvoir supervise la chaîne d'actions à laquelle participent les parties-prenantes. Donner du pouvoir aux jeunes, ce n'est donc pas nécessairement les mettre en instance de pouvoir, mais c'est intégrer l'avis de jeunes dans le processus de décision.

Un pouvoir collaboratif

Un tel pouvoir repose sur le partage et la communication, et non la coercition et la domination. Une telle gouvernance ne doit pas à tout prix agir pour agir, elle doit rassembler, encapaciter, réaliser les potentiels. Pour Arendt, le pouvoir doit agir au nom du collectif et en collaboration avec celui-ci. Pour être durable et juste, une décision doit embarquer ses parties prenantes. Le pouvoir qui prend cette décision convoque une capacité à générer l'accord, à communiquer et à rassembler.

L'arrivée des *millennials* sur le marché du travail

L'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail mène à une remise en question du deal employeur/employé. Les associer dans l'exercice du pouvoir semblait donc la réponse évidente pour faire face à ce changement de paradigme. Ce faisant, les organisations répondaient à un double objectif : business (notamment pour innover et prendre le virage de la digitalisation) et ressources humaines (des dispositifs pensés pour ré-engager et fidéliser des talents de plus en plus difficiles à capter). 3 tendances changent la donne :

L'obsolescence des compétences

Depuis 20 ans, nous vivons une véritable révolution numérique. De nouveaux métiers apparaissent sans cesse (85% des emplois de 2030 n'existent pas encore, selon une étude Dell et l'Institut pour le Futur), des compétences traditionnellement acquises par l'expérience perdent leur valeur, l'innovation est effrénée, le monde se complexifie. Le temps s'est accéléré : le philosophe Michel Serres parlait même d'une troisième révolution anthropologique, après l'invention de l'écriture et de l'imprimerie.

Et voilà qu'entrent sur le marché du travail les « digital natives », les Y et Z, ces générations qui ont grandi avec l'essor d'internet : ces « petites poucettes », pour reprendre Michel Serres.

Pour amorcer et accompagner la transformation de nos organisations, le pouvoir y voit une opportunité et décide de s'associer aux jeunes générations.

L'essor de la digitalisation

En plus de l'obsolescence des compétences, le digital rebat les cartes du business. Les produits et services proposés, la communication, la logistique, la finance, le marketing, la vente... sont tous transformés.

Des secteurs entiers sont impactés : avec par exemple l'émergence des réseaux sociaux sur le monde de la publicité. Pour rester dans la course, il faut des talents capables de saisir les nouveaux enjeux.

Des collectifs de juniors, les premiers concernés, sont invités à décrypter les tendances et à innover pour transformer le business.

L'entreprise remise en question par ses talents

Après avoir vu leurs aînés sacrifier beaucoup au travail, dans un contexte qui inverse les rapports de force du marché du travail, les *millennials* interrogent le pacte tissé avec leur employeur, entraînant avec eux les autres générations.

Émerge une quête de sens, de cohérence, sans précédent, obligeant l'entreprise à s'interroger sur son modèle social et sa raison d'être. L'entreprise fait son introspection et devient de plus en plus politique et responsable, pionnière en termes de diversité, et obligée de prendre le virage de la digitalisation.

L'équilibre de pouvoir talents/entreprises s'inverse. Pour y répondre, l'Entreprise s'associe donc à cette jeunesse, pour passer un message clair : « Nous voulons comprendre. Nous avons besoin de vous. Nous comptons sur vous. » Elle doit la capter et surtout la fidéliser.

Donner du pouvoir : s'insérer dans la chaîne de prise de décision

Sans se séparer de son pouvoir de décision, la gouvernance peut instaurer un **vrai partage du pouvoir**. Elle peut servir de **traducteur**, d'étape intermédiaire entre les débats soulevés/les solutions proposées et la prise de décision réelle (en y ajoutant son expertise).

Les décideurs peuvent faire intervenir les jeunes à des étapes différentes du processus de décision et d'action, en fonction des ambitions. Pour comprendre à quel niveau il faut intégrer les jeunes à la décision, il faut d'abord s'intéresser aux différentes étapes des processus de décision.

« 'Gouvernance' est plus large que 'gouvernement', moins impératif, plus consensuel. La gouvernance concerne la prise de décision, mais indique la prise en compte de ce qui l'entoure. »

Philippe Dessertine

Les dirigeants n'entendent-ils que l'actionnaire ?



Nous avons repris les quatre étapes du **processus de décision** selon Alain Fernandez pour réfléchir à comment les **jeunes peuvent être mobilisés à différents moments clés** :

Les Etapes (selon A. Fernandez)	1/ Formalisation	2/ Instruction	3/ Choix	4/ Action
C'est-à-dire	Visibilisation d'une nouvelle problématique, réaction à une opportunité.	Analyse, collecte d'informations, d'avis, d'experts.	Étude des alternatives, des risques, priorisation, consensus.	Passage à l'action, désignation des acteurs.
Le rôle de la direction vis-à-vis des jeunes	Écoute et curiosité , prise en compte concrète des sujets formalisés par les jeunes.	Présenter des objectifs clairs , cadrer les recherches et dépasser son biais de confirmation (les informations qui confirment son propre jugement).	Anticiper les risques et poser un veto si nécessaire.	Engager et attribuer des rôles, responsabiliser .
Le rôle des jeunes vis-à-vis de la direction	Partager ses idées et intuitions. Oser amener des questions et sujets pas encore énoncés.	Rechercher, problématiser , chercher des experts, ressources et lieux d'instruction pas connus des dirigeants	Priorisation et renoncement , faire les choix.	Rôle de surveillance sur décisions prises, d'évaluation de l'action, de contestation , de modification et d'amélioration si besoin.

Favoriser la diversité intergénérationnelle dans sa gouvernance

L'intergénérationnel n'est pas seulement une grille de lecture pour la gouvernance, c'est aussi un sujet à traiter. L'OCDE, dans un rapport produit en 2020, *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle*, fait les propositions suivantes pour promouvoir et garantir une diversité intergénérationnelle en entreprise :

Créer des organes de contrôle pour assurer les engagements intergénérationnels

Sur le plan politique par exemple, 9 pays membres de l'OCDE ont créé des institutions publiques chargées de suivre la mise en œuvre des engagements pris par l'État envers les générations futures, dont sept sont actuellement opérationnelles (en France, le conseil pour les droits des générations futures, opérationnel entre 1993 et 2013 ou encore la Commission pour l'avenir créée en 1993 en Finlande).

Intégrer la diversité intergénérationnelle dans la stratégie et l'opérationnel pour garantir la cohérence de l'action

La stratégie doit être adaptée à l'ensemble du corps social (donc toutes les générations) pour stimuler la cohésion, améliorer la confiance et, à terme, contribuer à une performance durable et pérenne sur les 30 années à venir.

Promouvoir la représentation des différentes classes d'âge dans le processus décisionnel

Là où l'expérience fait le grade, l'entreprise trop souvent est pyramidale avec les plus âgés en haut. En politique, l'OCDE a démontré par exemple que dans les pays où l'âge moyen des membres du gouvernement est plus élevé et la population plus âgée, les dépenses consacrées aux retraites ont tendance à représenter une part plus importante du budget public que les dépenses d'éducation. Plus globalement, les politiques en terme de diversité homme-femme l'ont révélé, la représentation dans la vie de l'entreprise et aux postes à haute responsabilité sont vitales pour la promotion de l'intergénérationnel et de fait de la performance.

Les règles d'une coopération sereine et efficace

Pour fonctionner au mieux, les participants d'une instance de gouvernance doivent savoir manier l'art de la coopération. Communes aux personnes d'une équipe, chacun les connaît et s'engage à les respecter. Ici nous partageons des préceptes de l'association fertiles, si vous souhaitez aller plus loin, nous vous invitons à découvrir [leurs contenus](#).

Une écoute active, curieuse et bienveillante

- J'écoute sans interrompre, sans préparer ma réponse.
- Comment comprendre le point de vue de l'Autre ? J'écoute la personne en partant du principe qu'elle a quelque chose à apporter au groupe.

Parler avec intention

- J'écoute sans réagir, sans préparer ma réponse.
- Comment comprendre le point de vue de l'Autre ? J'écoute la personne en partant du principe qu'elle a quelque chose à apporter au groupe.

Parler en son « je »

- Je ne parle que de ce que je connais vraiment : ma focale et mon ressenti. Je ne fais pas de mon propos une vérité générale.
- Cela apporte de la force à mon propos et laisse de la place à celui des autres.
- Dire « on », c'est parler à la place des autres, et ça me déresponsabilise.

(cc) BY-SA
fertiles

Avoir un dialogue constructif et faire des feedbacks : la grammaire OSBD

Comment faire un feedback négatif bien reçu et constructif, ou un feedback positif qui nourrit encore plus la relation.
Cette méthodologie nous vient directement de fertiles.

Le bonhomme OSBD

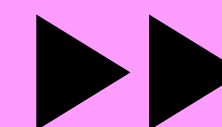


Observation : Démêler les faits, de l'effet que ça me fait. Dire, objectivement et en détail, ce qu'il s'est passé.

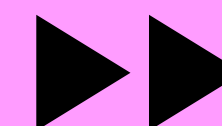
Sentiments : Ce que la situation m'a fait sentir. Cela permet de générer l'empathie, donc l'écoute de mon interlocuteur.rice.

Besoin : Ce dont j'ai habituellement besoin, pour éviter ce genre de sentiments. Plus je clarifie mes besoins, plus je (et les autres) peux les nourrir.

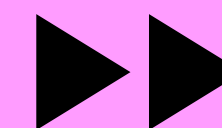
Demande : La prochaine action que je demande à l'autre, ou à moi-même. Elle doit être concrète, précise, réaliste, négociable.



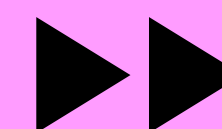
Quand je vois/j'entends [description objective de la situation sans jugement],



Je ressens [expression de ses sentiments]



Car j'ai besoin [formulation du besoin correspondant].



C'est pourquoi, je pense [proposition d'une action visant à satisfaire le besoin précédemment identifié] et j'aimerais connaître ton avis à ce sujet. » me fait.