

# Comment manager la génération Z ?

Pascal BROQUARD



---

LES CARNETS DE L'INSTITUT DIDEROT

# Comment manager la génération Z ?

Pascal BROQUARD

MARS 2023



---

# Sommaire

## Avant-propos

Jean-Claude Seys

p. 7

## Comment manager la génération Z ?

Pascal Broquard

p. 15

## Questions de la salle

p. 25

## Les publications de l'Institut Diderot

p. 41



---

# Avant-propos

Le monde du travail a connu au cours des dernières années un certain nombre d'évolutions que la crise de la Covid-19 a amplifiées et surtout fait apparaître au grand jour. Leur étendue en fait un problème de société qu'il nous a semblé nécessaire d'aborder.

On connaît tous les symptômes de cette évolution : difficultés de recrutement, démotivation des collaborateurs, difficultés de fidélisation des talents, démissions sans préavis et sans prise en compte des conséquences pour l'entreprise et le client, personnes ne travaillant que le minimum nécessaire à la reconstitution de leurs droits au chômage. On pourrait aussi mentionner, puisque l'âge de la retraite fait actuellement l'objet d'âpres débats au parlement et de confrontations entre gouvernement et syndicats, le refus de repousser cet âge alors que la Scandinavie, longtemps retenue comme modèle par les partenaires sociaux, en est déjà à 67 ans, ou encore la multiplication des ruptures conventionnelles à 36 mois de l'âge de la retraite qui constituent, du fait qu'il s'agit de la durée d'indemnisation maximale du chômage, de retraites anticipées.

---

Un mouvement aussi fort ne peut être que le reflet d'évolutions sociétales. On peut citer :

- L'individualisme ambiant qui ne fait bon ménage avec aucune forme d'engagement, qu'il s'agisse de la politique, de la famille, du syndicalisme ou désormais du travail ;
- Un mal-être général qui nourrit notamment beaucoup de difficultés psychiques ;
- Une exigence d'équilibre entre temps de travail et temps personnel. La vie privée est en effet soumise à des contraintes et des sollicitations qui n'ont jamais été aussi importantes. La télévision absorbe à elle seule près de trois heures trente par jour et le téléphone lui aussi trois heures trente par jour, partagées entre le temps de travail et le temps personnel. Au total, cela fait sept heures par jour, 365 jours par an, donc 2 500 heures à l'année !

Il faut aussi du temps pour la vie administrative, la santé, le sport, la consommation elle-même. Pendant longtemps, les produits de consommation ont visé à faire économiser du temps. C'est désormais l'inverse : les progrès et services qui progressent consomment du temps.

Par ailleurs, l'évolution des structures familiales gomme pour partie la réduction du temps de travail, de 3 000 à 1 500 heures par an, intervenue depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. Le travail des deux conjoints et l'accroissement des durées de transport ont réduit le temps disponible utile du ménage. De plus, la décohabitation, la multiplication du nombre de ménages unipersonnels et de familles monoparentales, qui représentent ensemble 40 % des foyers,

---

augmentent la pression des corvées domestiques sur ceux qui constituent ces foyers.

Le hiatus entre les valeurs prônées par la société et les contraintes de la vie au travail joue également un rôle. Le travailleur n'est pas un héros, les médias ne cessent de lui donner le sentiment de contribuer à la destruction de la planète.

Les entreprises à mission, qui consacrent 1 à 2 % de leur valeur ajoutée à la RSE, sont vantées comme si les 65 % qu'elles versent aux salariés et les 25 % qu'elles versent à l'État au titre de l'impôt et des cotisations sociales compaient pour du beurre, donnant aux travailleurs un sentiment d'anachronisme et de perte de sens.

La bureaucratie envahit tout : le cadre d'aujourd'hui n'est plus un chef, mais un contrôleur veillant à l'application des lois, règlements, normes et des directives émanant de multiples services fonctionnels des entreprises : DRH, DSI, sécurité, RSE, contrôle interne, santé, etc., et sa responsabilité pénale peut être engagée par rapport à ces obligations.

La génération Z, c'est-à-dire les jeunes nés entre 1997 et 2010, semble avoir une attitude particulièrement réticente à l'égard du travail et pose de nombreux problèmes aux employeurs. Comme les générations qui l'ont précédée, elle accepte de travailler, mais pas sous la contrainte. Elle veut choisir son travail, y trouver un sens et refuse l'autorité pour l'autorité.

---

La quête de sens est souvent interprétée comme le désir de contribuer à la réalisation d'un idéal, social, humanitaire ou écologique, notamment. Bien que cela puisse exister, ce n'est pas ainsi qu'il faut la comprendre, mais comme le fait de travailler utilement à un objectif utile par des actes appropriés à cette fin. Elle refuse donc d'obéir à un ordre fondé sur un argument hiérarchique ou juridique, qu'elle acceptera en revanche si elle en reconnaît la légitimité, s'il s'accompagne des informations nécessaires à sa bonne exécution. Le travail utile à ses yeux, ce n'est pas exclusivement celui qui serait au service d'une grande cause, c'est celui qui n'est pas inutile, comme le sont nombre de rapports, par exemple, commandés, effectués, jamais lus ou qui ne servent qu'à la gloire et à la carrière du chef.

Dans cette attitude, il y a au fond beaucoup de bon sens. Elle remet en question le fonctionnement des entreprises, fondé sur le pouvoir hiérarchique, qui n'a pas évolué depuis la guerre, contrairement au reste de la société. Il y a dans ce mouvement un alignement avec ce qui s'est passé dans le reste de l'espace social. L'autorité du pater familias décidant pour toute la famille a disparu. Le chef militaire de droit divin pouvant ordonner une attaque perdue d'avance pour la gloire n'existe plus. La génération Z, élevée dans la foi en la liberté et l'égalité, veut bien travailler, mais pas pour satisfaire l'ego ou l'intérêt d'un chef, mais en sachant où elle va, et à condition que l'action soit nécessaire à un objectif connu et admis comme acceptable. Les conditions économiques et sociales très favorables existant dans notre pays allègent l'obligation de travailler et rendent plus nécessaires que

---

jamais l'adhésion du salarié, dont la clef est la qualité du management. Les chauffeurs de VTC, qui ont refusé de devenir salariés contrairement à ce qu'exigeaient et ont parfois obtenu les syndicats, ont montré la voie en acceptant de longues journées de travail, mais au moment qui leur plaît, sans patron pour leur dicter quoi que ce soit.

Le management a encore et peut-être plus que jamais sa place, mais le manager doit être celui qui forme, qui aide, qui soutient, qui encourage, qui défend, et non le chef qui transmet un ordre. C'est beaucoup plus exigeant, d'autant que la société globale exprime de nombreuses attentes nouvelles à son égard : il lui incombe désormais de faire respecter la réglementation, des normes et des directives, à défaut de quoi sa responsabilité serait mise en cause.

Pour cette raison, l'expérience de Monsieur Pascal Brocard, qui a opéré dans les Forces Spéciales Françaises sur tous les champs où l'armée française a été engagée depuis 30 ans, en alternant les temps opérationnels et de formation, est particulièrement précieuse. Elle met en évidence le fait que des hommes acceptent de risquer le maximum, leur vie ou leur intégrité physique, dès lors qu'ils comprennent pourquoi, qu'ils ont confiance dans l'utilité de leur sacrifice, parce que le chef prend les mêmes risques et leur assure par son exemple la validité de l'action, son intégrité morale et son courage.

Être manager, dans ces conditions, n'est pas chose facile. Ce n'est ni un statut, ni un privilège, ni une récompense,

---

mais une mission qui exige de l'humilité et du désintéressement. Il s'agit de servir et non d'être servi. C'est peut-être la raison pour laquelle on trouve de bons managers dans les forces spéciales.

Jean-Claude Seys  
Président de l'Institut Diderot





---

# Comment manager la génération Z?

Après 41 ans dans l'institution militaire, il était important pour moi de transmettre aux entreprises et aux jeunes mon expérience dans l'armée. Il est vrai que, dans l'armée, on commande, on ne manage pas. Mais il y a quand même une partie managériale : former, entraîner, créer un groupe, parfois même gérer les familles.

Depuis cinq ans, je travaille comme consultant pour des sociétés françaises et luxembourgeoises. Je suis vacataire à la faculté de droit de l'université de Montpellier, où je forme des mastérants en intelligence émotionnelle. Je suis par ailleurs négociateur en gestion de crise, sujet sur lequel j'ai récemment publié un livre <sup>1</sup>, et consultant « Facteur Humain » auprès d'unités du ministère de l'Intérieur.

---

1. Pascal Broquard, *Des forces spéciales à l'entreprise. Comment gérer les crises*, préf. Denis Mercier, Paris, L'Harmattan, coll. Raisonance, 2022.

---

Mon expérience m'a fait comprendre que dans les rapports avec les personnes, l'important, c'est l'empathie. C'est valable aussi dans le travail managérial. Quand vous conduisez des hommes, et c'est d'autant plus vrai quand il y a des blessés, le plus important, c'est le facteur humain. C'est la clé du succès, où que ce soit : dans l'institution militaire, dans l'enseignement ou dans l'entreprise.

Surtout, j'ai eu l'occasion, durant ces quarante-et-une années, de côtoyer différentes générations, de voir ce qui les distingue et d'apprendre à les faire travailler ensemble.

Les jeunes qui entrent aujourd'hui dans le monde du travail, ou s'appêtent à y entrer, appartiennent à ce qu'on appelle la génération Z – celle née entre 1995 et 2010. Or cette génération est très particulière. Les managers s'en rendent bien compte, qui ont les plus grandes difficultés à garder ces jeunes gens dans leurs entreprises. Mon objectif ici sera de donner quelques pistes pour comprendre cette génération, afin de mieux travailler avec elle.

\* \* \*

---

Pour commencer, quelques mots sur cette notion de « génération Z ». L'emploi d'une lettre remonte aux analyses socio-démographiques qui ont essayé de comprendre les générations postérieures aux baby-boomers. Il y a d'abord eu la génération X, puis la Y et enfin, maintenant, la Z.

Les baby-boomers, les adultes nés entre 1945 et 1960, sont entrés sur le marché du travail avec des possibilités d'emploi exceptionnelles. Tout en étant très revendicatrice, idéaliste, cette génération donnait un rôle central au travail, avec une forte valorisation du diplôme, de la méritocratie, de la carrière, avec aussi le respect de la structure hiérarchique dans l'entreprise et le « job à vie ».

C'est par contraste avec les baby-boomers que la génération suivante, de 1960 à 1980, a été qualifiée de X, pour signifier l'absence d'identité, l'anonymat d'une génération qui n'a pas trouvé ses repères. Cette génération voit, au moment de son arrivée à l'âge adulte, l'apparition du chômage de masse, du SIDA, un certain désenchantement et une désillusion face au travail, même si le mérite, le travail, conservent leur dimension centrale dans la construction de soi.

La génération Y, elle, de 1980 à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, est la génération de la télévision et du digital, omniprésents dans tous les secteurs, autant privés que professionnels. Pour elle, à la différence de la génération précédente, le travail n'est plus au centre de tout. Les adultes de cette

---

génération ont réussi à introduire « le besoin de phases de repos » pour « décompresser ». La génération Y a grandi avec l'informatique et les téléphones portables, sans être, en rigueur, *digital native*, ce qui n'est le cas qu'avec les enfants de la génération Z, entourés dès la naissance d'objets numériques qui font partie de leur environnement naturel et qu'ils apprennent très tôt à manipuler. La génération Y recherche une bonne qualité de vie, n'hésite plus à changer d'entreprise. Malgré un modèle économique difficile avec ses crises structurelles à répétitions. Elle sait s'adapter et tirer parti de cette refonte totale du modèle socio-professionnel. Elle recherche sans arrêt sa place, la meilleure place. Plus diplômés que leurs aînés, les profils de la génération Y n'hésitent pas à se former et à se remettre en question pour évoluer tout au long de leur carrière. Cette génération recherche avant tout le plaisir dans l'activité et s'investit à la hauteur de ses attentes. Elle est souvent très matérialiste, dans l'hyper consommation, et s'ouvre au monde extérieur grâce aux nouvelles technologies de l'information.

Qu'en est-il alors de la génération Z ?

– C'est la première vraie génération « *digital native* ». La technologie domine son quotidien, elle est née avec et ne sait pas vivre sans. L'internet est son outil principal de communication pour interagir, que ce soit dans le privé ou le travail. Cette génération est connectée en permanence et ne s'identifie qu'au travers des réseaux sociaux. Elle accorde plus d'importance aux nouveaux médias, vers lesquels elle est résolument tournée.

---

– Son rapport au travail est différent de celui des générations antérieures. Pour elle, la vie et le travail doivent être un processus fluide, qui apporte le bien-être au quotidien.

Auprès des jeunes, la stabilité au travail, qui auparavant attirait le respect, devient désormais une marque d'immobilisme et traduit un manque de dynamisme. Les plans de carrière à long terme ne les excitent pas et n'ont pas de sens pour eux.

Plus généralement, 82 % des jeunes de la génération Z considèrent que le travail est important, mais pas prioritaire.

Ces jeunes souhaitent conserver le plaisir de la vie et travailler moins, 32 heures, mais mieux : de façon autonome, en organisant leurs temps comme bon leur semble, sans contraintes imposées, sous la houlette d'une autorité choisie plutôt qu'imposée, et surtout en vue de quelque chose qui a du sens.

– La recherche de sens est en effet une caractéristique majeure pour les gens de la génération Z. Ils veulent surtout du sens. Quand il n'y en a pas, les jeunes de la génération Z ne s'y retrouvent pas. Les Z nous questionnent directement sur la capacité d'apporter du sens, sur ce que le travail au quotidien apporte à la société.

– Cette génération est très autodidacte. Elle ne sait pas grand-chose au départ, mais n'a besoin de personne pour

---

apprendre à faire les choses. Ce dont elle a besoin, c'est d'un guide. Ces jeunes ont besoin d'un manager. Ils ont besoin qu'on les écoute et qu'on les respecte.

– Cette génération est aussi très indépendante et mobile. Elle veut pouvoir partir à tout moment. Dans l'armée, par exemple, après un an de service, on vous propose un renouvellement du contrat. On peut aussi intégrer et passer sous-officier de carrière. Celui qui fait ce choix a beaucoup d'avantages. Certains ne le font pas. Pourquoi ? Pour ne pas avoir de fil à la patte. Ceux de la génération Z sont plus tentés par des CDD que par des CDI. Ils ne veulent pas de contraintes. Il faut l'accepter. Or une institution comme l'armée, notamment, a du mal à s'y faire. Cela ne lui sert à rien, par exemple, de forcément chercher à diplômé les jeunes recrutés. Car, de toute façon, elle les perdra. Parce que les institutions civiles viennent les chercher et leur offrent de meilleurs salaires. Et les jeunes s'en vont. D'ailleurs, ce n'est même pas pour le salaire. Ce que je dis aux DRH, c'est : « Laissez-les partir. Ils vont revenir et vous les aurez avec une expérience accrue. » Il faut ouvrir les portes et changer notre mode de fonctionnement. Il faut laisser libre cours aux jeunes et croire en eux. A la fin, on est gagnant.

– Ceci implique une grande importance accordée aux liens de confiance. Ceux de la génération Z s'en vont quand ils n'ont pas confiance. Le respect de la hiérarchie, du supérieur, se joue là. Quand on conduit des gens dans une opération, ils doivent avoir confiance. Il faut les convaincre, donner du sens à l'opération. Expliquer

---

quelle est la plus-value face au risque consenti encouru, pourquoi on mène telle opération.

Ces différentes caractéristiques de la génération Z doivent conduire le manager à transformer sa pratique. Il lui faut déjà s'adapter en proposant des conditions de travail attractives, la possibilité d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle, sans chercher à fidéliser à une entreprise dans le temps, car le Z veut être en mesure de changer d'entreprise comme bon lui semble. Cela ne signifie pas que le Z n'est pas impliqué : les jeunes de cette génération sont loyaux, mais l'esprit d'équipe prime sur le sentiment d'appartenance.

Le collaborateur doit aussi se sentir bien. C'est l'entente de l'équipe qui fera toute la différence, et non le nom de l'entreprise.

Le manager appelé à travailler avec des adultes de la génération Z doit par conséquent développer son intelligence émotionnelle : maîtriser ses propres émotions et comprendre celles de l'autre. Cette intelligence s'exprime par le regard, par la gestuelle, par tout le comportement. Il faut arriver à communiquer, faire passer des messages, comprendre l'autre, écouter. La communication est la clé de tout. Des problèmes personnels, nous en avons tous, et tant mieux : cela prouve que nous sommes des humains. Dans les entreprises, les managers doivent comprendre que le personnel a aussi les siens. Quand le chef est de mauvaise humeur, il fait passer le message qu'il a des ennuis et qu'il ne faut pas l'embêter. Mais

---

peut-être qu'au même moment, le subordonné a lui aussi des problèmes. Le manager doit l'écouter, comprendre que tout le monde peut avoir des soucis. Ce n'est pas un problème d'âge. Un jeune de 20 ans peut avoir lui aussi de gros problèmes, les mêmes qu'un cinquantenaire.

Le manager, enfin, devra faire vivre le sens. Partager et faire vivre les missions de l'entreprise au-delà des objectifs économiques. Être clair et donner le maximum d'informations sur la mission donnée. Démontrer en quoi sa société est différente de ses concurrentes. Enfin, développer du leadership plus que du management. Autrement dit être un mentor, être disponible, passer du temps avec les jeunes, leur offrir des temps de parole.

\* \* \*





---

# Questions de la salle

**Pierre Joxe**<sup>2</sup> : *Je voudrais poser deux questions. Comment pensez-vous transposer votre expérience dans un pays où la disparition, maintenant déjà ancienne, du service militaire fait que le rapport à l'armée, aux armes, au danger de mort a généralement disparu dans la population ? Vous, vous avez eu affaire aux appelés du contingent à une époque où des centaines de milliers de gens avaient été confrontés à la guerre d'Algérie. Celle-ci a infusé la société française, pour le meilleur ou pour le pire, y compris du point de vue politique. Deuxième question : comment voyez-vous cette évolution des risques de la fonction militaire, compte tenu de l'évolution technologique ? Les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle, les drones, etc., instrumentalisent tellement de choses que beaucoup d'opérations militaires ressemblent à des opérations de GPS. Avec des dégâts collatéraux qui ne sont que des erreurs d'appréciation.*

---

2. Ancien ministre de l'Intérieur et de la Défense, ancien Président de la Cour des comptes.

---

**Pascal Broquard** : Le facteur humain est la clé de tout. Il compte bien entendu dans le rapport à la mort, qui est particulier dans l'institution militaire et policière, et doit être considéré comme un risque consenti. Pour l'intelligence artificielle et les drones, il faut se demander : qui est derrière? Un drone ne vole pas tout seul. Il y a une interaction humaine. Les drones permettent d'avoir une permanence dans les airs et d'économiser des équipages. L'intelligence artificielle peut-elle conduire des opérations stratégiques? Derrière, il y aura toujours des hommes en interaction. Pour ce qui est des dégâts collatéraux, c'est justement pour les éviter qu'il faut du monde au sol. Des gens de l'Armée de terre, de l'Armée de l'air et de la Marine risquent leur vie. Nous travaillons ensemble. Dans certains pays, j'ai travaillé avec des civils aussi, dans pas mal de domaines. Transposer, cela coule de source. Je l'ai fait. J'ai monté ma micro-entreprise il y a cinq ans. Pourquoi? Parce que cela me paraissait utile : rendre service aux hommes et aux femmes auprès desquels j'interviens. Être utile aux jeunes aussi. Leur faire passer des messages. C'est formidable : on n'en a jamais fini avec le facteur humain, on en apprend tous les jours. Dans l'entreprise, comme dans le domaine militaire ou dans le domaine du ministère de l'Intérieur, il faut chercher le facteur humain, chercher l'autre.

Je n'ai eu aucun mal à transposer mon expérience du domaine militaire au domaine civil pour manager le personnel d'une entreprise. Je fais passer des messages pour avoir un retour d'expérience et améliorer le travail collectif. Tout le monde a des plus et des moins. J'ai des

---

plus. La personne avec laquelle je travaille a, elle aussi, des plus. Plus et plus, cela s'additionne. Ensemble, nous allons faire quelque chose de bien. C'est ce qui est important : faire comprendre à ces jeunes collaborateurs, à ces jeunes managers, à ces jeunes chefs d'entreprise que l'on peut toujours trouver des plus. Il y a des plus dans chacun de nous, et ces plus m'intéressent. Cela aide aussi à faire évoluer son moins. Chacun veut faire évoluer la personne. Cet investissement, il faut le chercher. Chercher ce qu'il y a de meilleur. Mais c'est plus facile de jeter l'éponge. Ou de prendre quelqu'un parce qu'il a trois plus, tandis que l'autre n'en a qu'un. Mais celui-ci aussi peut grandir. Il faut former les gens. Pendant le master, je mets mes stagiaires en situation, je les cherche, je les débrieфе un par un d'après leur regard, leur attitude, les messages qu'ils font passer, leur conversationnel et leur gestuelle, leur placement. À une époque, j'ai eu beaucoup d'entretiens sur la Bosnie avec des chefs de police, des maires, des ministres. Ils savaient très bien qui j'étais. Pourtant, nos échanges ont toujours été positifs, avec des interlocuteurs divers : Serbes, Croates, Bosniaques musulmans, peu importe. Ils avaient tous leurs convictions. À moi de faire passer mon message, de les persuader que ma solution était la meilleure. Si je n'y arrivais pas, c'est que je n'étais pas bon. D'après les retours, je me suis pas mal débrouillé. J'en conclus que je n'étais pas à côté de la plaque. J'ai su m'adapter à mon interlocuteur et à son ethnie. Échanger avec un Serbe, un Croate ou un Bosniaque musulman, c'est se trouver devant trois personnes différentes. Je me suis adapté en respectant mes interlocuteurs, même si je n'étais pas en accord avec leurs méthodes. Le négociateur

---

qui a au bout du fil un terroriste n'aboutira pas s'il n'a pas d'empathie, s'il ne respecte pas *a minima* son interlocuteur, qui attend quelque chose en retour. C'est pareil dans l'entreprise. Faire passer son message et accepter le message de l'autre. Lorsque je conduis une mission avec des jeunes ou des moins jeunes. Il faut les convaincre. Donner un sens à cette mission. Ils n'y vont pas uniquement parce qu'on leur ordonne. La génération Z ne fonctionne pas si on lui ordonne quelque chose sans donner un sens à cet ordre. Ils veulent du sens. Moi, j'ai toujours demandé quel était le sens de ma mission. Il est vrai que les forces spéciales, c'est un microcosme. Ce n'est pas une armée de masse. On est avec des gens sélectionnés pour leur moral, pour leur mental et surtout pour leur état d'esprit. Quelqu'un qui n'est pas très physique mais a un état d'esprit hors normes est à même de battre tous les records du monde. Le rôle du manager, c'est d'œuvrer sur l'état d'esprit du personnel, le faire évoluer. C'est ce qui fait gagner une entreprise.

**Christophe Couturier**<sup>3</sup> : *Vous avez indiqué que les baby-boomers et la génération X étaient très sensibles à la méritocratie. Doit-on en déduire que la génération Z ne l'est pas ?*

**Pascal Broquard** : La génération Z est sensible à la méritocratie, elle aussi. Mais ce qui la fait avancer, c'est l'échange et la confiance. Si elle était intéressée par la

---

3. Directeur général d'Ecofi Investissements (Crédit Coopératif).

---

méritocratie, elle resterait dans l'entreprise. Quand quelqu'un fait quelque chose de bien, il faut savoir le lui dire. On a toujours tendance à dire ce qui n'est pas bien, mais on a du mal à dire ce qui est bien. Or les jeunes de cette génération attendent qu'on leur dise quand c'est bien. Ils attendent un retour, et c'est par ce biais qu'ils sont sensibles à la méritocratie.

**Frédéric Lauze**<sup>4</sup> : *Une réflexion et une question. Dans nos institutions, police, armée, mais aussi peut-être dans un certain nombre d'entreprises, on recrute les managers en fonction d'un diplôme universitaire ou d'un concours qui ne permet pas d'apprécier si cette personne a les qualités nécessaires pour être un bon manager. S'y ajoute le mécanisme des promotions. Quelqu'un qui est bon dans son domaine est automatiquement promu à l'échelon supérieur, qui suppose des qualités de manager que l'intéressé n'a peut-être pas. Être capable de mobiliser les hommes et les femmes, donner du sens, savoir déléguer, avoir une position généraliste, une vision synoptique des situations, prendre en compte le facteur humain, cet art n'est pas donné. On oublie que le management est avant tout une compétence. Au regard de cette réflexion, comment vous y prenez-vous pour faire comprendre aux chefs d'entreprise et aux directeurs généraux de l'administration, entre autres, que le management est une compétence particulière et que la simple*

---

4. Contrôleur général, chef de pôle, conseiller social-RH, Direction générale de la Police nationale.

---

*promotion ou l'examen des diplômes ne peuvent pas se substituer à une véritable formation ?*

**Pascal Broquard :** C'est important. Le problème est le même dans les institutions et les entreprises. Une promotion, d'accord, mais qui promouvoir, et sur quelle base ? Est-il suffisant d'être compétent dans un domaine technique ? Est-ce suffisant pour pouvoir manager ? Manager, c'est aussi donner des ordres. Donner un ordre, c'est violent. Dans le civil, cela ne passe pas. Il vaut mieux suggérer. Passer le message. Mais avec quelles compétences ? Je demande parfois à mes stagiaires en master 2, qui sont déjà ingénieurs et occupent des postes de chef de service, s'ils ont été formés pour manager. Parfois, une heure ou deux ou trois par mois ou tous les deux ou trois mois. C'est-à-dire trois fois rien. Manager, c'est un vrai sujet, c'est faire passer des messages, comprendre l'autre, l'accepter, échanger. Être dans le partage. C'est la même chose dans l'institutionnel. Quelqu'un passe un examen et accède au grade supérieur. Personne ne se demande si le promu a les compétences pour commander des hommes. Cela n'est pas évalué. L'évaluation se réduit à une notation annuelle sur une grille. Mais aucun cours de management à même de donner des clés. Sans ces clés, comment peut-on manager correctement ? Ce n'est pas inné. Le leadership est inné, le management s'apprend. Celui qui est de naissance un leader, il s'en sortira. Les autres, il est douteux qu'ils soient efficaces sur la durée. Ils vont faire illusion quelque temps. De plus, cette promotion donne à l'intéressé une position plus importante dans l'entreprise, mais ses collaborateurs connaissent déjà

---

cette personne, ils connaissent ses points faibles. Faute d'une formation en management, cette personne aura du mal à fédérer son équipe. Dans le cas du management, la formation continue, c'est de fédérer une équipe et de la faire réussir. Si l'équipe fonctionne bien, le manager est gagnant et l'entreprise aussi. Il faut savoir s'approprier les idées des autres. C'est cela aussi le facteur humain. Reconnaître, si c'est le cas, que les bonnes solutions sont venues d'un collaborateur. Manager, c'est ça aussi. La reconnaissance. Tout le monde a besoin de reconnaissance.

**Jean-Pierre Moreau** <sup>5</sup> : *Vous avez fait des passerelles tout à fait intéressantes entre la formation au commandement dans l'armée et les entreprises. Toutefois, la formation managériale ne doit-elle pas être générale, s'appliquer aussi dans la fonction publique d'État ou territoriale ou dans le monde hospitalier? Quelle devrait être cette formation si une crise intervient dans ces milieux?*

**Pascal Broquard** : La formation de crise, c'est important. De toute façon, à l'heure actuelle, toutes les institutions sont en crise par manque de personnel et à cause d'un certain nombre de maux dont elles souffrent. C'est un phénomène sociétal. Il faut gérer cette situation. Il faut avancer et pour avancer il faut regarder devant. Apporter des objectifs. Si on regarde derrière, à force de marcher à reculons, on se prend les pieds dans le tapis.

---

5. Professeur à l'Académie de comptabilité.

---

Il faut aller de l'avant, échanger avec des groupes de parole. La gestion de crise passe aussi par des temps de parole au niveau des services, des équipes. C'est important. Dans beaucoup d'entreprises, le temps est compté, or il faut prendre le temps de parler avec ses collaborateurs. La gestion de crise passe aussi par l'écoute. Il faut des échanges. On ne peut pas avancer sans ces échanges. Comment connaître l'avis des collaborateurs si on ne leur donne pas un temps de parole? Pas à la table de réunion, mais autour d'un café. Quand c'est formel, les gens ne parlent pas. Il faut que les gens parlent et pour cela, il faut des relations de confiance. La confiance, il ne suffit pas de la demander. Elle est là si la personne qui se trouve en face de vous ose vous parler. On doit l'écouter. Comprendre aussi ce qu'on a loupé. Personnellement, je le fais par exemple après un entraînement. Je pose des questions pour savoir comment les gars ont vécu telle ou telle situation. Je leur fais savoir ensuite comment je l'ai vécue, moi. Je veux aussi savoir comment les autres ont perçu mon message. Quand, après un exercice, on regarde les vidéos, on se rend compte que la réalité est différente de ce qu'on pense avoir donné. Il faut savoir écouter, se remettre en question.

**Jean-Claude Seys :** *Je me permets de poser moi aussi une question à propos des générations. Pourquoi X, Y, Z? Parce que deux sociologues britanniques, William Strauss et Neil Howe, avaient fait une enquête sur les jeunes des années 1970 et du début des années 1980. Cette génération succédait à la celle des soixante-huitards, des jeunes gens forts en gueule, très marqués poli-*

---

*tiquement et idéologiquement, qui se posaient peu de questions, mais avaient réponse à tout. À côté, cette nouvelle génération semblait un peu pâlotte, indéterminée. Le Nouvel Obs l'avait nommée « la bof génération ». Aux questions posées, ils répondaient : « Bof ». Les sociologues britanniques dont je viens de parler l'ont nommée « génération X » parce qu'en algèbre « x » c'est le symbole de l'inconnue. D'après l'alphabet, on a nommé la génération suivante Y. Ma question est la suivante : je vois bien la différence entre la génération des soixante-huitards et la génération X, entre celle-ci et la génération Y, mais je vois moins bien la différence entre la génération Y et la génération Z. Pouvez-vous m'éclairer là-dessus ? Quels sont les points communs et les différences entre ces deux générations, et quelles conclusions peut-on en tirer pour le management de l'une et de l'autre ?*

**Pascal Broquard :** La génération Y arrive en même temps que le numérique. Elle pense tout savoir en ce domaine. Derrière arrive cette génération Z, qui elle est née pour de bon avec le smartphone. La génération Y pratique encore l'échange, elle a encore ce côté verbal. Sa situation n'est pas simple parce qu'elle cherche ses marques. Elle grandit, elle a des qualités, des compétences, notamment en informatique. Elle se remet en question continuellement. La génération Z est vraiment digitale. Par ailleurs, la Covid a apporté à cette génération, qui l'a très mal vécu, des modifications comportementales. Elle a l'impression qu'on lui a volé sa jeunesse. Vrai ou pas vrai, le sujet est posé. Les jeunes de cette génération ont fait des efforts. Ils veulent être présents, ils cherchent leur formation.

---

Cette génération Z pose des questions pertinentes. Elle veut aller de l'avant. Elle a des objectifs qu'elle veut atteindre à court terme. Les Y ont des objectifs à long terme. Les Z cherchent eux aussi les diplômes, mais ce n'est pas une fin en soi. Ils ne cherchent pas l'excellence. Ils veulent vivre heureux. Ils veulent travailler, mais dans le bonheur. La génération Y a encore les relents de la génération X, celle de la méritocratie. Pour la génération Z, peu importe le salaire. Ces jeunes veulent être heureux. Néanmoins, ils se posent des questions sur leurs responsabilités. Manager, c'est être responsable, responsable de toutes les actions. Les jeunes de la génération Y l'ont appris, mais est-ce qu'ils ont vraiment été accompagnés? La génération Y souffre souvent d'un manque d'accompagnement. On demande à des jeunes de 27-28 ans de prendre en charge sans aucun accompagnement des gens de 50 ans, qui sont déjà dans l'entreprise depuis 25 ans. La génération Y a besoin d'être accompagnée. La génération Z est plus autonome. Elle s'adapte. Là où la génération Y reste, la génération Z prend le large. Si on ne les accompagne pas, les gens de cette génération s'en vont chercher ailleurs. On risque de perdre un bon collaborateur parce qu'il n'a pas été accompagné.

**Michel Gougnard** <sup>6</sup> : *Dans les sujets d'actualité, il y a celui de l'égalité hommes-femmes, que vous n'avez pas abordé. Cette question préoccupe-t-elle la génération Z, et sous quelle forme?*

---

6. Président du groupe Covéa.

---

**Pascal Broquard :** Je n'ai pas abordé cette question parce que, pour moi, elle coule de source. Institutionnellement et professionnellement parlant, je ne fais pas de différence entre les hommes et les femmes. L'important, c'est la compétence, et je ne suis pas pour le 50/50. Seule compte la compétence. En faisant passer des tests physiques et techniques à mes stagiaires, j'ai eu un petit bout de femme qui a fait mieux que certains gars. Restons lucides, peut-être que dans certains cas ce n'est pas réalisable. Toutefois, pour moi, c'est un non-sujet.

**Claude Warnet <sup>7</sup> :** *J'ai été, à un moment de ma carrière, DRH à l'OTAN, dans une institution militaire. Je vois donc très bien la différence entre commandement et management. J'ai présidé pas mal d'entretiens de recrutement où l'on posait la même question obligée aux candidats, dont je précise qu'ils venaient tous d'une institution militaire : « Quel est pour vous le bon profil du chef ou de leader ? » Ils répondaient toujours : « Celui qui montre l'exemple ». Ils ne disaient jamais : « Celui qui fixe des objectifs ». Je me demande alors comment on doit s'y prendre avec la génération Z, qui semble parfois avoir des difficultés à partager des objectifs avec les N+1 ou les N+2. Comment faire comprendre à cette génération Z qu'il y a quelqu'un qui fixe des objectifs, qui en est responsable et dont le sort est lié à la réalisation de ces objectifs, alors que ces jeunes gens veulent vivre heureux, ne veulent pas s'investir, ne s'intéressent pas à*

---

7. Contrôleur général économique et financier.

---

*faire carrière et trouvent saugrenue l'idée d'avoir dans le groupe quelqu'un qui fixe des objectifs qui ne sont pas les leurs?*

**Pascal Broquard :** Il faut juste leur donner du sens. Si l'objectif à atteindre a un sens, ils chercheront à l'atteindre et ils vont peut-être rester pour ça. Pour eux, la société ou l'entreprise pour laquelle ils travaillent n'est pas primordiale. Ce qui est important, c'est de travailler dans le sens. S'il y a du sens, ils iront jusqu'au bout. Ils n'aiment pas l'échec. Ils ne veulent pas rester sur leur faim, parce que l'échec est violent. Ils chercheront des solutions. C'est ce qui pourrait les faire rester dans l'entreprise. Si on leur donne du sens et s'ils ont confiance, ils vont rester pour aller plus loin et atteindre l'objectif. Ils n'aiment pas rester sur quelque chose d'inachevé. Ils veulent avancer, mais avec du sens.

**Yves Glasel**<sup>8</sup> : *À votre avis, la notion d'idéal est-elle toujours pertinente?*

**Pascal Broquard :** Oui, les jeunes de la génération Z ont, par exemple un goût très prononcé pour l'écologie. Pour pérenniser la vie, il faut être écologiquement viable. Ils veulent vivre heureux et partager – partager le travail, les bons moments. Mais ils sont quand même à l'écoute des autres. Ce n'était pas le cas de la génération Y. C'est une autre différence entre ces générations. Les jeunes de la

---

8. Ancien Président de la France mutualiste.

---

génération Z sont plus à l'écoute et ils s'entraident, ce qui n'était pas perceptible dans les générations précédentes.

**Jean-Claude Seys :** *Moi, une chose me frappe, à savoir que dans l'ensemble de notre société, le monde du travail est celui qui a le moins évolué. Dans le fond, l'autorité a été battue en brèche partout, sauf dans l'entreprise, où l'on continue à confier le pouvoir à des gens qui ne sont pas formés pour l'exercer.*

*Pour moi, la génération Z termine cette révolution qui a traversé toute la société et qui atteint maintenant le dernier bastion : l'entreprise, où le chef était chef tout simplement parce qu'il occupait cette fonction. J'ai entendu quelqu'un de 40 ans dire à ses collaborateurs : « Discute pas, je suis le chef ! » Surréaliste à l'époque actuelle. On n'est pas chef parce qu'on a été nommé chef. Être chef, c'est un sacerdoce. Dans certaines unités que j'ai eu le privilège de guider, je me suis parfois demandé si j'étais dans une entreprise ou dans un service psychiatrique, parce que je devais prendre en charge les gens avec leurs problèmes.*

*J'ai souvenir d'un professeur en relations sociales de l'Université de New York qui est allé travailler anonymement pendant un an dans une douzaine de fast-foods, le pire endroit pour travailler. L'atmosphère est désagréable et on est mal payé. Quand on crève de faim, on est sûr de trouver un job dans un fast-food, parce qu'ils sont toujours en sous-effectif. Dans cette douzaine de fast-foods,*

---

*il n'en a trouvé que deux qui marchaient, un bien et un autre très bien. Ce qui faisait la différence, c'était le management. La règle est universelle, elle n'est pas Z, elle n'est pas Y. Le fast-food qui marchait très bien, c'était grâce à une jeune femme qui dirigeait l'équipe. Elle prenait en charge les gens et s'occupait de leurs problèmes personnels. Les gens qui ont trop de problèmes personnels ne peuvent pas s'investir dans le boulot. Il suffit pour tout détraquer que quelqu'un de trop accaparé par ses problèmes personnels soit en retard pour servir un client. Celui-ci proteste contre le serveur, le serveur proteste contre celui qui fait les frites, ce dernier proteste contre celui qui épluche les patates et finalement l'atmosphère devient invivable. Parfois, en plein service, un employé claque la porte sans même se soucier de récupérer son fric, parce qu'il en a marre. Cette jeune femme était toujours à seconder et presque remplacer celui qui était à la peine. Évidemment, le climat est meilleur, les gens sont contents, le taux de rotation baisse, l'effectif peut être complété.*

*Je suis, quant à moi, persuadé que nous avons hérité d'une société où la hiérarchie n'est pas basée sur des critères de compétence. Cet état de fait est contesté par les victimes et non pas par les acteurs et par ceux qui en sont les bénéficiaires. Nous devons abandonner cette culture qui va disparaître, je pense, avec la future génération –pas totalement, parce que c'est dans la nature humaine de vouloir exercer le pouvoir. Mais il faut que cela disparaisse et que l'autorité soit basée sur la compétence, sur le service rendu. La génération Z accomplira peut-être cette réforme nécessaire.*

---

**André Comte-Sponville** : *Je propose à Pascal Broquard de conclure...*

**Pascal Broquard** : Pour moi, la génération Z est la plus belle. Elle a un avenir, qui est aussi le nôtre. Elle va durer. Elle devra affronter la nouvelle génération, la génération  $\alpha$ , difficile à gérer parce qu'elle ne communique pas. Il faudra que la génération Z ne lui tire pas dessus à boulets rouges. Elle doit l'aider à avancer, créer des formations pour elle. Cette génération veut que ceux qui dirigent soient reconnus en vertu de leurs compétences. Aidons-les, donnons-leur des clés. Ils n'ont pas fait le service militaire, mais ils sont à l'écoute, ils sont preneurs de tout ce qu'on peut leur donner. Ils sont preneurs de la question militaire aussi. L'État est un vrai sujet pour eux. La France, ils y tiennent. Mais ils veulent un pays heureux. Ils veulent vivre heureux et que leurs descendants le soient aussi. On a tout intérêt à leur donner des clés, à les comprendre et à les aider. C'est ce qui est important.

Retrouvez l'intégralité du débat en vidéo sur  
[www.institutdiderot.fr](http://www.institutdiderot.fr)



---

# Les publications de l'Institut Diderot

## Dans la même collection

- L'avenir de l'automobile - Louis Schweitzer
- Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme - Etienne Klein
- L'avenir de la croissance - Bernard Stiegler
- L'avenir de la régénération cérébrale - Alain Prochiantz
- L'avenir de l'Europe - Franck Debié
- L'avenir de la cybersécurité - Nicolas Arpagian
- L'avenir de la population française - François Héran
- L'avenir de la cancérologie - François Goldwasser
- L'avenir de la prédiction - Henri Atlan
- L'avenir de l'aménagement des territoires - Jérôme Monod
- L'avenir de la démocratie - Dominique Schnapper
- L'avenir du capitalisme - Bernard Maris
- L'avenir de la dépendance - Florence Lustman
- L'avenir de l'alimentation - Marion Guillou
- L'avenir des humanités - Jean-François Pradeau
- L'avenir des villes - Thierry Paquot
- L'avenir du droit international - Monique Chemillier-Gendreau
- L'avenir de la famille - Boris Cyrulnik
- L'avenir du populisme - Dominique Reynié
- L'avenir de la puissance chinoise - Jean-Luc Domenach
- L'avenir de l'économie sociale - Jean-Claude Seys
- L'avenir de la vie privée dans la société numérique - Alex Türk
- L'avenir de l'hôpital public - Bernard Granger
- L'avenir de la guerre - Henri Bentegeat & Rony Brauman
- L'avenir de la politique industrielle française - Louis Gallois
- L'avenir de la politique énergétique française - Pierre Papon
- L'avenir du pétrole - Claude Mandil
- L'avenir de l'euro et de la BCE - Henri Guaino & Denis Kessler
- L'avenir de la propriété intellectuelle - Denis Olivennes
- L'avenir du travail - Dominique Méda
- L'avenir de l'anti-science - Alexandre Moatti
- L'avenir du logement - Olivier Mitterrand
- L'avenir de la mondialisation - Jean-Pierre Chevènement
- L'avenir de la lutte contre la pauvreté - François Chérèque
- L'avenir du climat - Jean Jouzel

- 
- L'avenir de la nouvelle Russie - Alexandre Adler
  - L'avenir de la politique - Alain Juppé
  - L'avenir des Big-Data - Kenneth Cukier & Dominique Leglu
  - L'avenir de l'organisation des Entreprises - Guillaume Poitrinal
  - L'avenir de l'enseignement du fait religieux dans l'École laïque - Régis Debray
  - L'avenir des inégalités - Hervé Le Bras
  - L'avenir de la diplomatie - Pierre Grosser
  - L'avenir des relations Franco-Russes - S.E Alexandre Orlov
  - L'avenir du Parlement - François Cornut-Gentille
  - L'avenir du terrorisme - Alain Bauer
  - L'avenir du politiquement correct - André Comte-Sponville & Dominique Lecourt
  - L'avenir de la zone euro - Michel Aglietta & Jacques Sapir
  - L'avenir du conflit entre chiïte et sunnites - Anne-Clémentine Larroque
  - L'Iran et son avenir - S.E Ali Ahani
  - L'avenir de l'enseignement - François-Xavier Bellamy
  - L'avenir du travail à l'âge du numérique - Bruno Mettling
  - L'avenir de la géopolitique - Hubert Védrine
  - L'avenir des armées françaises - Vincent Desportes
  - L'avenir de la paix - Dominique de Villepin
  - L'avenir des relations franco-chinoises - S.E. Zhai Jun
  - Le défi de l'islam de France - Jean-Pierre Chevènement
  - L'avenir de l'humanitaire - Olivier Berthe - Rony Brauman - Xavier Emmanuelli
  - L'avenir de la crise du Golfe entre le Qatar et ses voisins - Georges Malbrunot
  - L'avenir du Grand Paris - Philippe Yvin
  - Entre autonomie et Interdit : comment lutter contre l'obésité ?  
Nicolas Bouzou & Alain Coulomb
  - L'avenir de la Corée du Nord - Juliette Morillot & Antoine Bondaz
  - L'avenir de la justice sociale - Laurent Berger
  - Quelles menaces numériques dans un monde hyperconnecté ? - Nicolas Arpagian
  - L'avenir de la Bioéthique - Jean Leonetti
  - Données personnelles : pour un droit de propriété ?  
Pierre Bellanger et Gaspard Koenig
  - Quels défis pour l'Algérie d'aujourd'hui ? - Pierre Vermeren
  - Turquie : perspectives européennes et régionales - S.E. Ismail Hakki Musa
  - Burn-out - le mal du siècle ? - Philippe Fossati & François Marchand
  - L'avenir de la loi de 1905 sur la séparation des Églises et de l'État.  
Jean-Philippe Hubsch
  - L'avenir du bitcoin et du blockchain - Georges Gonthier & Ivan Odonnat
  - Le Royaume-Uni après le Brexit  
Annabelle Mourougane - Frédéric de Brouwer & Pierre Beynet
  - L'avenir de la communication politique - Gaspard Gantzer
  - L'avenir du transhumanisme - Olivier Rey
  - L'économie de demain : sociale, solidaire et circulaire ?  
Géraldine Lacroix & Romain Slitine
  - La transformation numérique de la défense française - Vice-amiral Arnaud Coustillière
  - L'avenir de l'indépendance scientifique et technologique française  
Gérard Longuet
  - L'avenir du Pakistan - Ardavan Amir-Aslani
  - Le corps humain et sa propriété face aux marchés - Sylviane Agacinski
  - L'avenir de la guerre économique américaine - Ali Laïdi

- Construire l'économie de demain - Jean Tirole
- L'avenir de l'écologie... et le nôtre - Luc Ferry
- La vulgarisation scientifique est-elle un échec ? - Étienne Klein
- Les trois utopies européennes - Francis Wolff
- L'avenir des Juifs français - Haïm Korsia
- Comment faire face à la pénurie et à la hausse des prix des matières premières ?  
Philippe Chalmin
- Changement climatique : comprendre et agir - Christian de Perthuis
- L'avenir du féminisme - Caroline Fourest
- Le ressentiment contemporain menace-t-il la Démocratie ? - Cynthia Fleury
- Les nouvelles lignes d'affrontement dans un monde numérisé : l'ère des frontières.com -  
Nicolas Arpagian

## Les Déjeuners / Dîners de l'Institut Diderot

- La Prospective, de demain à aujourd'hui - Nathalie Kosciusko-Morizet
- Politique de santé : répondre aux défis de demain - Claude Evin
- La réforme de la santé aux États-Unis : quels enseignements pour l'assurance maladie française ? - Victor Rodwin
- La question du médicament - Philippe Even
- La décision en droit de santé - Didier Truchet
- Le corps ce grand oublié de la parité - Claudine Junien
- Des guerres à venir ? - Philippe Fabry
- Les traitements de la maladie de Parkinson - Alim-Louis Benabib
- La souveraineté numérique - Pierre Bellanger
- Le Brexit et maintenant - Pierre Sellal
- Les Jeux paralympiques de Paris 2024 : une opportunité de santé publique ?  
Pr François Genet & Jean Minier - Texte écrit en collaboration avec Philippe Fourny
- L'intelligence artificielle n'existe pas - Luc Julia
- Cyber : quelle(s) stratégie(s) face à l'explosion des menaces ?  
Jean-Louis Gergorin & Léo Issac-Dognin
- La puissance publique face aux risques - François Vilnet & Patrick Thourot
- La guerre des métaux rares - La face cachée de la transition énergétique  
et numérique - Guillaume Pitron
- Comment réinventer les relations franco-russes ? - Alexandre Orlov
- La république est-elle menacée par le séparatisme ? - Bernard Rougier
- La révolution numérique met-elle en péril notre civilisation ? - Gérald Bronner
- Comment gouverner un peuple-roi ? - Pierre-Henri Tavoillot
- L'eau enjeu stratégique et sécuritaire - Franck Galland
- Autorité un «enjeu pluriel» pour la présidentielle 2022 ? - Thibault de Montbrial
- Manifeste contre le terrorisme islamiste - Chems-eddine Hafiz
- Reconquérir la souveraineté numérique  
Matthieu Bourgeois & Bernard de Courrèges d'Ustou
- Le sondage d'opinion : outil de la démocratie ou manipulation de l'opinion ? Alexandre Dézé
- Le capitalisme contre les inégalités - Yann Coatanlem
- Franchir les limites : transitions, transgressions, hybridations - Claudine Cohen
- Migrations, un équilibre mondial à inventer - Catherine Withol de Wenden
- Insécurité alimentaire et changement climatique : les solutions apportées par les  
biotechnologies végétales - Georges Freyssinet

---

## Les Notes de l'Institut Diderot

- L'euthanasie, à travers le cas de Vincent Humbert - Emmanuel Halais
- Le futur de la procréation - Pascal Nouvel
- La République à l'épreuve du communautarisme - Eric Keslassy
- Proposition pour la Chine - Pierre-Louis Ménard
- L'habitat en utopie - Thierry Paquot
- Une Assemblée nationale plus représentative - Eric Keslassy
- Où va l'Égypte ? - Ismaïl Serageldin
- Sur le service civique - Jean-Pierre Gualazzi
- La recherche en France et en Allemagne - Michèle Vallenthini
- Le fanatisme - Texte d'Alexandre Deleyre présenté par Dominique Lecourt
- De l'antisémitisme en France - Eric Keslassy
- Je suis Charlie. Un an après... - Patrick Autréaux
- Attachement, trauma et résilience - Boris Cyrulnik
- La droite est-elle prête pour 2017 ? - Alexis Feertchak
- Réinventer le travail sans l'emploi - Ariel Kyrrou
- Crise de l'École française - Jean-Hugues Barthélémy
- À propos du revenu universel - Alexis Feertchak & Gaspard Koenig
- Une Assemblée nationale plus représentative - *Mandature 2017-2022* - Eric Keslassy
- L'avenir de notre modèle social français - Jacky Bontems & Aude de Castet
- Handicap et République - Pierre Gallix
- Réflexions sur la recherche française... - Raymond Piccoli
- Le système de santé privé en Espagne : quels enseignements pour la France ?  
Didier Bazzocchi & Arnaud Chneiveiss
- Le maquis des aides sociales - Jean-Pierre Gualazzi
- Réformer les retraites, c'est transformer la société - Jacky Bontems & Aude de Castet
- Vers un droit du travail 3.0 - Nicolas Dulac
- L'assurance santé privée en Allemagne : quels enseignements pour la France ?  
Arnaud Chneiveiss & Nadia Desmaris
- Repenser l'habitat. Quelles solidarités pour relever le défi du logement dans une société de la longévité ? - Jacky Bontems & Aude de Castet
- De la nation universelle au territoire-monde - L'avenir de la République dans une crise globale et totale - Marc Soléry
- L'intelligence économique - Dominique Fonvielle
- Pour un Code de l'enfance - Arnaud de Belenet
- Les écoles de production - Agnès Pannier-Runacher
- L'intelligence artificielle au travail - Nicolas Dulac Gérardot
- Une Assemblée nationale plus représentative ? - *Mandature 2022-2027* - Eric Keslassy

## Les Colloques de l'Institut Diderot

- L'avenir du progrès
- Les 18-24 ans et l'avenir de la politique
- L'avenir de l'Afrique
- Les nouvelles stratégies de prévention pour vivre et vieillir en bonne santé







# Comment manager la génération Z ?

Dans un contexte de profonde remise en question de la relation au travail, la nouvelle génération, née entre 1997 et 2012, pose ses conditions en prenant de court beaucoup de managers.

Résultat, le recrutement d'une population qui représentera 30 % de la force active en 2030 s'avère beaucoup plus difficile et le « turn-over » n'a jamais été aussi coûteux pour les entreprises.

Comment réussir à recruter de nouveaux talents et à fidéliser les enfants du numérique, aux origines diversifiées, prônant la transparence, l'égalité des genres, le respect envers l'environnement et pouvant refuser des hauts salaires si les valeurs et le confort auxquels ils aspirent ne sont pas satisfaits ?

Être en phase avec les attentes de la génération Z devient donc crucial pour le marché du travail.

## Pascal BROQUARD



Figure emblématique du Commando Parachutiste de l'Air (CPA n°10), créateur des stages Bélouga et Attila, Pascal BROQUARD a servi 30 ans dans les forces spéciales françaises et est l'un des sous-officiers les plus décorés de France. Auteur de l'ouvrage *Des forces spéciales à l'entreprise : comment gérer les crises* (L'Harmattan, 2022), il enseigne aujourd'hui « la gestion de crise » en Master à la faculté de droit et science politique de l'université de Montpellier.