

Alan Fustec
Dominique Sappey-Marinier

Manager la génération Y avec les neurosciences

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54841-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

Sommaire	V
Avant-propos	1
Introduction – Portrait d’une génération	5
Définition de la génération Y	5
Dans quel monde les Y ont-ils grandi ?	5
Comment décrire les Y ?	7
Les Y au travail	9
Première analyse	10
À quelles questions ce livre répond-il ?	12

Partie I

Mesurer l’impact économique du management des Y

Chapitre 1 – Comprendre ce qu’est le capital immatériel	17
Petite leçon de finance	17
Qu’y a-t-il exactement dans le capital immatériel ?	19
Capital immatériel et capital humain	20
Capital humain et management	20
Chapitre 2 – Identifier les pertes de richesses liées à un mauvais management des Y	23
Présentation d’un modèle de mesure de la performance du capital humain	23
Présentation des variables de l’arbre	23
Explication des variables de l’arbre	24
Étude de cas	27

Partie II

Comprendre les comportements grâce aux neurosciences

Introduction – Une approche scientifique	35
Un cerveau à 3 niveaux : homéostasie, apprentissage et cognition	37
Chapitre 1 – Le système homéostatique	39
Les grandes fonctions de ce système	39
Neuroanatomie fonctionnelle du système limbique	39
L'émotion au cœur du système limbique	43
<i>Qu'est-ce qu'une émotion ?.....</i>	<i>43</i>
<i>Nos comportements émotionnels.....</i>	<i>45</i>
<i>Nous ne sommes pas égaux devant l'émotion</i>	<i>47</i>
Chapitre 2 – La mémoire.....	49
Les grands composants de la mémoire	49
<i>La mémoire implicite.....</i>	<i>49</i>
<i>La mémoire explicite ou déclarative.....</i>	<i>52</i>
Mémoire à court terme et à long terme	53
<i>La formation des souvenirs.....</i>	<i>53</i>
<i>Les apprentissages</i>	<i>56</i>
Les capacités de la mémoire et ses limites.....	59
<i>La capacité de stockage.....</i>	<i>59</i>
<i>Des souvenirs interconnectés</i>	<i>60</i>
<i>Qu'est-ce que l'oubli ?.....</i>	<i>60</i>
<i>Le processus de remémoration</i>	<i>61</i>
<i>L'impermanence du souvenir</i>	<i>63</i>
<i>Émotions et mémorisation.....</i>	<i>63</i>
Chapitre 3 – L'intelligence.....	65
Les différentes formes d'intelligence	65
La latéralisation des aptitudes frontales	69
<i>Le cerveau gauche</i>	<i>70</i>
<i>Le cerveau droit</i>	<i>70</i>
Conscience ne veut pas dire intelligence.....	71

Chapitre 4 – Le fonctionnement combiné de ces trois systèmes	73
Nous passons le plus clair de notre temps sous pilote automatique....	73
L'émotion précède le sentiment et le déclenche	74
Les émotions inopportunes.....	75
Et l'inconscient dans tout cela ?	78
Précision de vocabulaire pour la suite de l'ouvrage	78
Chapitre 5 – Le développement personnel	81
Tentative de définition de la sagesse	81
<i>L'éthique et sa biologie.....</i>	<i>82</i>
<i>La maîtrise des émotions.....</i>	<i>84</i>
<i>La connaissance et l'intelligence.....</i>	<i>85</i>
<i>Les trois composantes fondamentales de la sagesse.....</i>	<i>85</i>
Le difficile chemin vers la sagesse (et le bien-être)	86
<i>En quoi ce chemin consiste-t-il ?.....</i>	<i>86</i>
<i>Étape 1 : identifier et comprendre</i>	<i>86</i>
<i>Étape 2 : mieux gérer et contrôler ses émotions</i>	<i>86</i>
<i>Étape 3 : cent fois sur le métier... ..</i>	<i>92</i>

Partie III

Manager l'individu Y

Introduction – Centrons-nous sur l'individu	97
Chapitre 1 – Motiver la génération Y.....	99
Un carburant complexe	99
Fondements biologiques de la motivation	100
<i>Approche empirique.....</i>	<i>100</i>
<i>Approche scientifique</i>	<i>103</i>
<i>En synthèse</i>	<i>107</i>
Comment réussir à motiver les jeunes ?.....	108
À la recherche de l'invariant motivationnel	108
<i>Satisfaire aux besoins homéostatiques de premier niveau</i>	<i>108</i>
<i>Réinventer la notion de métier.....</i>	<i>109</i>
<i>Développer la motivation empathique et éthique :</i> <i>donner du sens</i>	<i>114</i>

<i>Développer les motivations éthiques et émotionnelles en sortant du « chacun pour soi »</i>	116
<i>Pour une politique d'actionnariat salarié : une autre manière de sortir du « chacun pour soi »</i>	119
<i>Renforcer la motivation de découverte, la motivation émotionnelle d'estime de soi et la motivation préfrontale par... l'exigence</i>	120
<i>L'entretien annuel : temps fort de la gestion de la motivation</i>	125
<i>Entretenir la motivation émotionnelle par la gratification et la récompense</i>	126
<i>Entretenir la motivation émotionnelle par la bienveillance et un climat de bonne humeur</i>	127
Au-delà du « tronc commun » motivationnel, prendre en compte les motivations individuelles	128
On ne sait gérer que ce que l'on sait mesurer : réaliser un baromètre social	131
Conclusion : motiver en 8 actions	131
Chapitre 2 – Former les Y autrement	133
La fin des cours magistraux	133
Réapprendre à enseigner	134
Inverser les priorités : la première priorité	135
Apprendre à faire plus qu'à savoir	137
Apprendre à être plus qu'à faire	138
Apprendre à apprendre	140
Composer avec les caractéristiques du cerveau	141
<i>La courbe de l'oubli et l'efficacité de la « piqûre de rappel »</i>	142
<i>On apprend pendant les pauses et pendant le sommeil</i>	143
<i>Donner toute leur place aux émotions</i>	143
Faire usage des meilleures méthodes selon les circonstances	144
Conclusion : il faut ouvrir de toute urgence de nouveaux chantiers pédagogiques	147
Chapitre 3 – Développer le savoir-être dans l'entreprise Y	149
Le savoir-être du collaborateur	149
<i>Le travail sur soi pour le bénéfice de tous</i>	150
<i>Développer l'estime de soi</i>	150

<i>Éviter de susciter chez les autres des états d'urgence par manque de recul ou par manque de tact</i>	152
<i>Sortir des stéréotypes désuets</i>	156
<i>Oser la coopération et la solidarité</i>	164
L'art de diriger les Y : le talent du manager émotionnel	165
<i>Trouver son style</i>	165
<i>Cinq manières d'être essentielles</i>	168

Partie IV Manager la tribu des Y

Introduction – Organiser l'entreprise et manager le groupe	183
Chapitre 1 – Un siècle et demi de théorie des organisations	185
Les écoles mécanistes (ou structuralistes).....	185
Les approches « biologiques »	186
Chapitre 2 – Pourquoi l'approche mécaniste ne fonctionne-t-elle pas avec les Y ?	189
Le non-respect des procédures, tare congénitale de l'organisation mécaniste	189
<i>Le « syndrome du Terminal »</i>	189
<i>Les limites du management par processus : analyse des causes et des effets</i>	190
La paralysie décisionnelle dans l'organisation mécaniste	194
Le modèle mécaniste est rejeté par les Y	196
Le modèle de création de valeur pour l'actionnaire pousse à l'organisation mécaniste	197
Chapitre 3 – Vers une organisation biologique	199
Trois piliers de l'organisation mécaniste à conserver	199
<i>La structure</i>	199
<i>Les processus</i>	200
<i>Les projets</i>	200
Du leadership et des valeurs	201
Une entreprise faite d'organes	203

Que contient l'ADN : agent de cohérence et de cohésion des organes ?	204
<i>La vision</i>	204
<i>La vocation</i>	205
<i>Les valeurs</i>	205
<i>D'autres constituants de l'ADN</i>	208
Créer la communauté	208
<i>Cocréer l'ADN</i>	209
<i>Pratiquer l'auto-inoculation</i>	209
<i>Pas de recherche de clones, mais une vérification de compatibilité puis un travail d'intégration</i>	210
En résumé, l'ADN partagé par la communauté des salariés c'est moins de contrôles, moins de procédures, plus de liberté et plus d'efficacité.....	211
Inclure deux éléments phares de l'univers des Y dans l'organisation biologique pour le bénéfice de tous	211
<i>La première mutation concerne les notions de propriété et de valeur</i>	212
<i>La seconde concerne la communication et la circulation rapide de l'information</i>	212
Chapitre 4 – Oser l'organisation biologique.....	213
Quel résultat voulons-nous atteindre ?	213
Organisation biologique et création de valeur	215
<i>Ne fermons pas les yeux sur les carences du modèle actuellement dominant</i>	215
<i>Les règles du jeu économique changent</i>	217
Chapitre 5 – Manager le changement.....	219
Changer ? Pour quoi faire ?	219
Surtout ne pas changer sans raison	220
Vivre le changement.....	221
Conduire le changement	224
<i>Le volet mécaniste</i>	224
<i>Le volet individuel</i>	225
<i>Le volet collectif</i>	226
<i>La démarche de changement en sept points</i>	229

Chapitre 6 – Responsabilité sociale et neurosciences	233
Qu'est-ce que la RSE ? Pourquoi en parle-t-on de plus en plus ?.....	233
Pourquoi parler de développement durable dans un livre sur le management des Y ? N'est-on pas hors sujet ?.....	237
Le développement durable crée-t-il de la richesse ?.....	239
Enrichir la RSE demain pour bonifier aussi le comportement des Y.....	241
Conclusion – <i>Wei-ji</i> !.....	245
Bibliographie.....	247
Index	251