



Bureau de la Recherche

Perspective Gestions Publiques

Publication de l'IGPDE / Recherche - Études - Veille n° 38 - septembre 2011

sommaire

éditorial

Quelques conseils sur l'approche
de la génération Y

Page 2

◆ Valeurs de la fonction publique et
génération Y : un fossé à combler ?

Page 4

◆ Quel recrutement, quel management
de la génération Y ?

Page 5

◆ Dialoguer via les outils de la
génération Y

Page 6

◆ Les nouveaux enjeux de la formation

Page 7

◆ Challenge Administration 2020,
un exemple de partenariat entre
l'administration et la génération Y

La collection des
« **Perspective Gestions Publiques** »
est publiée sur le portail de l'IGPDE
à l'adresse suivante :

www.institut.minefi.gouv.fr
(onglet : Recherche et publication/Gestion
publique à l'international)

Si vous souhaitez vous abonner :
rev-abonnement.igpde@finances.gouv.fr

Contact :

rev-pgp.igpde@finances.gouv.fr

Quelques conseils sur l'approche de la génération Y

La génération Y fait couler beaucoup d'encre, depuis quelque temps, dans la presse RH. Elle y est souvent décrite comme individualiste, impatiente ou consummatrice. Qu'en est-il vraiment ?

Tout le monde a un avis sur la génération Y ! Une recherche sur le sujet montre qu'il y a autant de définitions pour la présenter qu'il y en a pour les concepts de compétence, de talent, d'autorité ou de reconnaissance. Et si finalement il n'y avait pas de définition précise, mais plutôt des niveaux de compréhension différents et des angles d'approche distincts ?

Niveau 1 : c'est un âge

L'approche la plus répandue - et la plus limitative - réduit cette génération aux jeunes nés entre 1980 et 1995 qui seraient, comme toute génération, identifiables par des expériences communes (chute du mur de Berlin, 11 septembre ..). Il apparaît cependant difficile de voir le rapport entre ces événements et le comportement d'un salarié. En outre, un Y pouvant être âgé aujourd'hui de 16 à 31 ans, comment peut-on extraire des règles générales d'un groupe rassemblant des situations de vie aussi différentes que l'« ado » vivant chez ses parents et le jeune adulte assumant l'éducation de ses enfants ?

Conseil : l'approche par l'âge est la base du management intergénérationnel, mais méfiez-vous d'une présentation des générations à partir de dates trop précises.

Niveau 2 : c'est le symptôme des mutations de notre société

Il est vrai que les symptômes des évolutions de notre société sont plus faciles à déceler chez ceux qui arrivent tout frais dans le monde du travail et n'en ont pas encore décodé et adopté les rites. Il est tout aussi vrai que ces symptômes, appelés « tendances », ont un impact sur les comportements. Mais il faut faire la part des choses entre cliché et réalité : il est très facile d'ériger en règle générale ce qui, somme toute, ne caractérise que quelques individus.

Conseil : prenez un peu de distance par rapport aux études menées ici ou là sur les Y, car vos collaborateurs ne reflètent probablement pas les échantillons interrogés dans ce cadre ; menez votre propre enquête en interne sans trop vous soucier de l'âge.

Niveau 3 : c'est une culture

L'approche culturelle a le mérite de ne plus parler d'âge mais de rapport au travail, à la hiérarchie, au risque, à l'émotion... Cette approche reste encore peu connue et demande un apprentissage pour être utilisée sur le lieu de travail.

Conseil : identifiez dans vos équipes les attentes en termes d'encadrement et de reconnaissance lors de l'intégration puis à l'occasion de rencontres régulières sur l'un de ces thèmes.

Niveau 4 : c'est un système de valeurs

Individu, service, entreprise/organisation, nous fonctionnons selon plusieurs systèmes de valeurs. Que ce soit sur l'ordre des choses (ex. : le plus âgé transmet au plus jeune), le succès (ex. : réussir sa vie, c'est d'abord la réussir financièrement), l'équilibre (notamment entre vie privée et vie professionnelle) ou la liberté (d'apprendre, de changer d'entreprise, etc.).

Conseil : identifiez l'« empreinte sociétale » de votre entreprise en mettant en évidence votre système de valeurs actuel et le système de valeurs émergent.

Niveau 5 : c'est un symbole

Pour certains, ce concept de génération Y serait un « gadget » porté par des consultants. Or, les entreprises et les administrations ont des besoins concrets en matière de recrutement, de fidélisation des équipes, de formation des managers... La génération Y n'est donc pas un business, c'est un symbole : une occasion historique de faire bouger les choses de façon positive, sans y être forcé par des circonstances politiques ou économiques.

Conseil : organisez des réunions de sensibilisation autour des changements en cours dans l'environnement de votre organisation afin de confronter les points de vue, de partager, d'adopter le même vocabulaire.

Benjamin Chaminade
Consultant ¹

¹ Benjamin Chaminade aide les entreprises à faire évoluer leurs pratiques de gestion, de management et de ressources humaines en fonction des nouveaux comportements, technologies et usages. Ses sites : www.generationy20.com et www.benjaminchaminade.com

Introduction

Les 10^{es} Rencontres internationales de la gestion publique, qui coïncidaient cette année avec le 10^{es} anniversaire de l'IGPDE, ont abordé les 27 et 28 juin dernier un thème novateur : « Génération Y et gestion publique, quels enjeux ? ». Les questions étaient nombreuses sur ce thème, tant les défis du vieillissement des effectifs et les mutations sociétales contraignent les administrations à s'adapter.

Certes, ont souligné les intervenants, le concept de génération Y est à manipuler avec précaution car il peut être réducteur, d'autant que cette génération est extrêmement diverse (voir éditorial de Benjamin Chaminade). Cependant, compte-tenu de l'essor des nouvelles technologies et des médias sociaux, ce concept, bien manié, peut être utile. Des changements majeurs sont à l'œuvre, impactant les administrations, leur gestion des ressources humaines, leur relation aux usagers. Les valeurs traditionnelles du service public (neutralité, devoir de réserve, obéissance hiérarchique...) sont bousculées et amenées à évoluer face à des comportements qui sollicitent différemment les « plasticités cérébrales » décrites par le neuropsychiatre Roland Jouvent (p. 2). Il faut aussi trouver les moyens d'attirer, de recruter, de motiver, de manager cette nouvelle génération dont le rapport au temps (« progresser en trois mois au lieu de trois ans », dit Anik Chaumartin), à la hiérarchie, à l'information (tout savoir très vite, tout partager...) diffère de celui de ses aînés. Robert Shriver présente ce que met en place, aux États-Unis, l'administration fédérale : simplification des procédures, programmes spécifiques... (p. 4). Au Danemark, comme en Belgique, on réfléchit au management « intergénérationnel », surtout lorsque ce seront bientôt trois, et même quatre générations, qui cohabiteront au travail.

Plus largement, les administrations qui, depuis plusieurs années, mettent l'accent sur un dialogue dématérialisé avec les usagers et les citoyens, doivent s'approprier les nouveaux outils comme « Facebook » et apprendre à les utiliser à bon escient. Le sociologue Antonio Casilli se penche sur cette « reconfiguration de la sociabilité contemporaine par les médias sociaux », qui constitue une richesse potentielle, mais nous incite à la vigilance : il conseille d'éviter la « businessification » des administrations qui doivent réaffirmer leurs valeurs car « elles ne font pas du commerce, mais rendent un service ».

Déjà, certains maîtrisent ces nouveaux outils et leurs enjeux au sein des administrations. Andrew Krzmarzick, animateur de GovLoop, explique comment ce réseau social de fonctionnaires américains permet les échanges, la formation, la progression en commun (p. 4). En Espagne, grâce au site « Contigo », le ministère de l'Intérieur dialogue avec les jeunes dans un but de prévention (p. 5).

Il reste à envisager la question des « laissés pour compte » de la « fracture numérique », c'est-à-dire l'inégalité d'accès aux nouvelles technologies. La formation aux TIC - celle des usagers mais aussi des enseignants et des agents - est vitale pour accéder à l'emploi et participer à la vie collective. L'Unesco en a pris conscience, comme l'explique Fengchun Miao (p. 6).

Françoise Gri, présidente de ManpowerGroup France, le souligne : l'usage massif des nouvelles technologies dans les entités de travail représente « un enjeu fondamental pour la confiance des jeunes dans l'avenir ».

Valeurs de la fonction publique et génération Y : un fossé à combler ?

Roland Jouvent, professeur de psychiatrie à l'université Paris VI Pierre et Marie Curie, directeur du Centre « Emotion » Assistance publique/CNRS

Hervé Dery, vice-président de la Commission de la fonction publique, Canada

Brigitte Colin, conseiller en gestion des connaissances, service public fédéral « Personnel et Organisation », Belgique

« Flexibilité cérébrale » et nouveaux média

Les dernières décennies ont permis de mieux connaître le fonctionnement du cerveau humain, affirme Roland Jouvent : la « plasticité cérébrale » donne le pouvoir de s'adapter à l'environnement technologique. Les découvertes récentes sont notamment celles de la « remédiation cognitive »¹, de la « compétence en théorie de l'esprit »² et de la « plasticité intermodale » (voir ci-dessous). En quoi ces connaissances théoriques permettent-elles de comprendre ce qui est en jeu dans la sphère professionnelle ?

Tout d'abord, l'être humain a juste besoin de « changer un feuillet de ses connaissances » pour s'adapter à des situations nouvelles. Une telle capacité d'adaptation est utilisée dans le monde des entreprises, lors de reconversions lourdes. Les organisations en ont de plus en plus besoin au quotidien : il leur faut, en effet, des ma-

nagers et collaborateurs qui « pigent très vite » et soient aptes à traduire propos et instructions en fonction du niveau hiérarchique ou social de leurs interlocuteurs. Pour autant, ces capacités sont-elles générationnelles ?

La « plasticité intermodale » mobilisant les cinq sens lors de l'utilisation simultanée d'outils technologiques (décalage entre image et son avec Skype, textes neutres des courriels...) est maîtrisée par la génération Y et le sera aussi par celles qui suivront. En revanche, met en garde Roland Jouvent, le surcroît d'attention exigé par la multiplicité des informations peut engendrer une « fatigabilité neuronale » chez les baby-boomers (génération 1945-1960), les membres de la génération X (1960-1980), mais aussi chez certains Y. Désormais, face à l'afflux d'outils et d'informations, une « compétence en priorisation ou en hiérarchisation des informations » émerge.

¹ Remédiation cognitive : les déficits cognitifs se manifestent généralement sous la forme de troubles de l'attention, de la mémoire et des fonctions exécutives (responsables de la capacité à organiser ses actions et son discours). La remédiation cognitive est utilisée par les professionnels de santé pour corriger ces déficits. Source : Wikipédia au 28/07/2011

² Compétence en théorie de l'esprit : l'expression « théorie de l'esprit » désigne les processus permettant à un individu d'expliquer ou de prédire ses propres actions ou celles des autres. Une telle aptitude enrichit qualitativement les interactions sociales et relève de la cognition sociale. Source : Wikipédia au 28 juillet 2011

Vers l'émergence de nouvelles valeurs

Les organisations publiques n'échappent pas à l'obligation de s'adapter en faisant preuve de flexibilité, d'innovation, de réactivité. Les processus traditionnels de décision, les principes et les valeurs sur lesquels les fonctions publiques se sont construites sont donc bousculés. Or, la neutralité, l'impartialité, la loyauté, le devoir de réserve... constituent les bases des administrations modernes. Comment faire évoluer certaines valeurs sans les trahir ?

Au Canada, rappelle Hervé Déry, les principes d'impartialité, de mérite et de professionnalisme de l'administration fédérale ont été établis il y a déjà un siècle (1908). La Commission de la fonction publique (CFP), qui appuie les ministères dans leur processus de recrutement, vérifie que ces valeurs sont respectées. Que deviennent-elles face aux recrues de la génération Y ? « La cyber compatibilité de ces valeurs » a été récemment questionnée par le cas d'un jeune économiste, recruté par les services du Premier ministre et qui, par son expertise, pouvait éclairer les choix des dirigeants. Doté d'un profil personnel sur Facebook, il y a critiqué le gouvernement. Ses prises de position, amplifiées par ses fonctions professionnelles, ont été relayées par son réseau « d'amis » sur Facebook. Face à ce type de risques, dont les recruteurs publics n'ont pas conscience a priori, le nouveau défi consiste à « déterminer là où s'arrête la vie professionnelle et où commence la vie privée ».

En Belgique, a indiqué Brigitte Colin, où « les règles déontologiques de la fonction publique fédérale sont celles du respect envers les collègues et les usagers, de l'impartialité, du professionnalisme et de la loyauté à l'égard des institutions démocratiques et des règles en vigueur », le service public fédéral chargé de la gestion des ressources humaines (SFP P&O) a fait le pari de la « coopération intergénérationnelle » plutôt que celui du choc des valeurs. A sa demande, un centre de recherche universitaire a réalisé une enquête auprès de 1 600 fonctionnaires ³.

Celle-ci a démontré que les équipes de baby-boomers et de jeunes sont insatisfaites ; la présence de la génération X, jouant le rôle de trait d'union, apparaît comme facteur d'équilibre et source d'efficacité.

Pour conclure sur cette génération Y qui voit l'administration publique belge comme un de ses employeurs préférés, Brigitte Colin cite son président, Jacky Leroy : « Donnez leur du sens, ils vous donneront leur engagement ; donnez-leur du « fun », ils vous donneront de l'énergie ; donnez leur de l'autonomie, ils innoveront ». « Donnez-leur de la coopération entre les générations, chacun y apprendra ! », a-t-elle ajouté.

Au final, les valeurs perçues comme l'apanage des nouvelles générations - solidarité, confiance, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, développement personnel - ne se situent-elles pas dans la continuité des valeurs traditionnelles qu'elles « revivifient » et auxquelles « elles donnent une couleur nouvelle » ? En tout cas, elles représentent une opportunité à saisir pour réactualiser le sens donné à l'action publique et aux valeurs à partager, ont affirmé, chacun à sa manière, les trois intervenants.

Entre valeurs et management, initiative et partage actif d'informations

Laurent Reich, manager consultant au sein de la Cegos, a mis l'accent sur le lien entre valeurs et management dans les organisations professionnelles, avec en particulier :

- le rôle des nouveaux « outils de connectivité permanente » (tablette tactile, i-phone, Skype, « cloud computing » ¹, outils collaboratifs, jeux vidéo...) qui réduisent les distances et effacent les frontières ;
- l'impact sur les organisations : les nouveaux usages sont « portés » par la génération Y qui joue uniquement un rôle d'accélérateur dans une évolution innervant toutes les organisations ;
- un nouveau management : les managers, spécialisés en gestion et compte-rendu d'activité (« reporting »), devront opérer moins de contrôles et organiser à distance le travail des membres de leur équipe : « la logique de conformité va changer pour aller vers une logique d'initiative ».

La capacité des managers à partager les informations et à solliciter la coopération des collaborateurs devra être reconnue comme une compétence à part entière, entraînant un repositionnement vers un management plus transversal tourné vers l'accompagnement d'équipes. Confiance, implication personnelle et exemplarité, initiative partagée en seront les valeurs de base.

Les administrations publiques, déjà « e-ouvertes » aux exigences des usagers et des citoyens, auront à élaborer les dispositifs internes d'implication du personnel.

¹ Le terme « Cloud computing » ou « Informatique dématérialisée » désigne l'utilisation de ressources informatiques (serveurs) pour le stockage d'informations (fichiers, données...) et leur traitement (calculs, opérations...) à partir de dispositifs dont l'implantation physique est inconnue des utilisateurs, les informations n'étant plus hébergées sur des ordinateurs locaux.

Quel recrutement, quel management de la génération Y ?

Robert Shriver, conseiller stratégique, Office fédéral de gestion du personnel (OPM), États-Unis

Mikkel Planthrin, chef de division pour la politique de management, Autorité de l'Etat employeur, Danemark

Anik Chaumartin, associée responsable des ressources humaines et membre du comité de direction de PricewaterhouseCoopers Audit (PWC)

Aux Etats-Unis comme au Danemark, il faut lutter contre la « mauvaise image » de la fonction publique pour recruter des jeunes. Ce qui est paradoxal, c'est que lorsqu'on leur parle « métier » et leur propose de devenir infirmier/e, policier/e, juriste, enseignant/e... « la réaction est alors positive », soulignent aussi bien Robert Shriver que Mikkel Planthrin. Autre point commun entre eux : la nécessité de recruter face au vieillissement des effectifs.

Les stratégies adoptées pour séduire la génération Y, en revanche, diffèrent un peu. La fonction publique fédérale américaine (2 millions d'agents) souffrait jusqu'en 2010 de processus de recrutement « lourds, fastidieux, décourageants », souligne Robert Shriver. Ces processus ont été simplifiés par une vaste réforme placée sous l'autorité du président Obama. Reste maintenant à sensibiliser les étudiants. OPM joue la carte des réseaux sociaux et a entrepris de nouer d'étroits contacts avec les universités et les collègues pour présenter la diversité des métiers publics. OPM a également mis au point de nouvelles voies d'accès pour les jeunes diplômés, sous forme de stages qualifiants, au sein du programme « Pathways » qui devrait entrer en vigueur fin 2011.

Promouvoir la mobilité

Au Danemark, les jeunes de la génération Y n'ont pas souffert de la crise qui frappe la fonction publique américaine. « Ils sont arrivés sur le marché du travail en période de plein emploi », rappelle Mikkel Planthrin. « Ils pouvaient se permettre d'être exigeants, voire capricieux ». Pour les séduire, outre une présentation « par métiers » de l'emploi public (un tiers des actifs de ce pays de 5 millions d'habitants), l'agence du personnel a entrepris de promouvoir la mobilité entre agences et de travailler sur le management. « Ces jeunes ont une perception différente de la loyauté à l'employeur, du feedback. Il faut intégrer cette dimension dans les systèmes d'évaluation de la performance et aussi du temps », souligne-t-il. Les administrations ont ainsi constaté que les jeunes recrues « sont plus souvent absentes que leurs aînés, et généralement à la veille

d'un week-end... », soucieux de préserver la vie privée oblige ! Les managers publics doivent donc apprendre à adapter et à « individualiser » leur gestion des ressources humaines, avec une difficulté : « les jeunes de la génération Y, au Danemark, répugnent souvent à devenir eux-mêmes managers », un constat qui n'est pas partagé par les Etats-Unis.

Renforcer la fierté d'appartenance

Dans le secteur privé, et plus précisément dans le milieu des consultants qu'est venue présenter Anik Chaumartin, l'embauche de jeunes de la génération Y est de règle : chez PWC, « 60 % des effectifs sont de cette génération », tandis qu'ils constituent 12 % des effectifs de la fonction publique danoise comme de la fonction publique fédérale américaine. Cela s'accompagne de défis particuliers : « Leur rapport au temps, leur rapport au management sont fondamentalement différents », souligne Anik Chaumartin. Cela entraîne un très important taux de rotation (« turnover ») car, « au bout de quinze mois, ils ont l'impression d'avoir fait le tour ; ils veulent passer à autre chose ». En outre, « l'autorité n'est jamais acquise, le grade ne fait pas la crédibilité... ». Pour les fidéliser, il faut donc « démontrer que l'on ne perd pas son temps en restant un moment sur un poste, que l'on acquiert de l'expérience », et aussi « renforcer la fierté d'appartenance », extrêmement volatile chez les jeunes. Aux jeunes de cette génération qui demandent des comptes, il faut donc offrir « un vrai management de proximité, fondé sur la transparence et la confiance », créer « un esprit de tribu ». L'évaluation des performances est revue sous l'angle d'une grille « d'atteinte de compétences » extrêmement concrète.

D'après Anik Chaumartin, qu'il s'agisse du privé ou du public, les entités se mettent en ordre de marche pour gérer les jeunes générations. « Le dernier bastion à conquérir est commun à tous : c'est celui des organisations hiérarchisées, stratifiées, peu aptes aux nouveaux fonctionnements collaboratifs. Les jeunes vont nous obliger à casser les silos », conclut-elle.

Jean-François Verdier : mettre en place un management adapté

Pour le directeur général de l'administration et de la fonction publique française, Jean-François Verdier, la notion de génération Y a d'abord suscité « un certain scepticisme », d'autant plus qu'en France « les DRH n'ont pas tendance à mettre en œuvre des stratégies différenciées par génération ». Cependant, plusieurs études ont convaincu des spécificités de la génération Y : « recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, besoin de retour de l'information par la hiérarchie (« feedback »)... ».

Pour la « DRH groupe de l'Etat », le défi qui se pose est d'intégrer cette « génération entrante » et d'assurer « la coexistence de trois générations sur le marché du travail ». En d'autres termes, « le débat relève également de la gestion de la diversité et des difficultés des organisations à innover ». Comment attirer ces jeunes dont les valeurs sont éloignées des valeurs traditionnelles des serveurs de l'Etat ? Comment former les managers pour les gérer et, aussi, quelles conséquences pour les organisations syndicales lorsqu'un individualisme nouveau se heurte aux principes de l'action collective ?

La réflexion est engagée pour mettre en place ce management adapté, individualisé, comme y contribue déjà la « PFR » (prime de fonction et de résultats) créée en 2009. Au sein de la « Commod » (Commission permanente de modernisation de la fonction publique, créée en 1999), qui associe l'administration et les syndicats, on « va désormais aborder le thème central des valeurs pour l'intégrer dans le Code de la fonction publique ».

États-Unis : des agents en réseau

Si un agent public du Kentucky se pose une question technique, il peut recevoir une réponse en dix minutes. Où cela ? Sur « Govloop », le « Facebook » des agents publics américains qu'est venu présenter aux RIGP son animateur (« community manager »), Andrew Krzmarzick.

En 2003, raconte-t-il, le fondateur de « Govloop », Steve Ressler, nommé au ministère de l'Intérieur (Homeland Security), ressent le besoin d'un lien avec ses collègues. Il crée un premier réseau, « Young Government Leaders ». Face au succès, il établit en 2008 un deuxième réseau élargi, « Govloop », qui répond à un immense besoin puisque ses adhérents passent, en quelques années, d'une centaine à 45 000.

« Govloop » est bien plus qu'un réseau social, explique Andrew Krzmarzick : c'est aussi un réseau de partage des savoirs ». On y trouve des vidéos, des formations en ligne... Les membres, agents fédéraux et territoriaux des Etats-Unis, mais également fonctionnaires d'autres pays (Royaume-Uni, Canada, Brésil, Inde...) peuvent créer des groupes spécifiques : l'un d'eux s'est ouvert, par exemple, sur les achats publics (« Better Buy Project »).

Conçu par des représentants des générations X et Y (la moyenne d'âge des membres est de 43 ans), Govloop est ouvert à tous ceux qui sont convaincus que « la force de l'action publique réside dans ses hommes et ses femmes, plus que dans la technologie ».

Et dans dix ans, « où en serons-nous ? », interroge Andrew Krzmarzick en conclusion. Plus loin encore, sans doute, dans la création de communautés « connectées, flexibles et collaboratives : bienvenue dans la génération C » !

Maria Jesús Gallego Estremera, directrice adjointe de la communication de la vice-présidence du gouvernement et du ministère de l'Intérieur, coordinatrice du site « Plan Contigo », Espagne

Tim Davies, consultant et chercheur, Royaume-Uni

Antonio Casilli, sociologue et enseignant en socio-anthropologie des usages numériques à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS)

Qu'il s'agisse d'un phénomène générationnel ou d'une évolution de la société, la montée en puissance de la « génération Y », familière de l'usage des outils d'échange et de partage en ligne, s'accompagne de nouvelles attentes envers l'administration. De nombreux citoyens demandent désormais à participer aux débats qui les concernent, exigent d'être entendus et de recevoir une réponse personnalisée, rapide, voire immédiate, aux besoins qu'ils expriment. Ils attendent, en outre, de l'administration qu'elle utilise les technologies les plus modernes de communication et qu'elle s'adresse à eux dans le style relationnel et avec les codes qui sont les leurs.

Dans la plupart des administrations publiques, la question des modes de dialogue avec les citoyens est donc aujourd'hui posée. L'enjeu est important : il s'agit de réussir à ne pas perdre le contact avec les jeunes générations et avec un public toujours plus large qui, hermétique au fonctionnement traditionnel de l'administration, privilégie les espaces partagés comme les réseaux sociaux sur Internet, dont l'administration n'est, pour sa part, pas encore coutumière.

Quand la police dialogue avec la jeunesse

En Espagne, la police nationale et la Garde civile (équivalent de la gendarmerie française) ont lancé à la fin de l'année 2010 le « plan Contigo »¹ en ligne afin d'instaurer un nouveau dialogue avec la jeunesse du pays, en utilisant le réseau social « Tuenti » (9 millions de comptes en Espagne). Coordonné par Maria Jesús Gallego Estremera, ce projet répond à deux objectifs principaux : il s'agit, d'une part, de faire un travail de prévention de grande ampleur auprès du public cible (les jeunes de 14 à 24 ans) par le maintien d'un contact permanent avec, et l'envoi de messages réguliers à, 70 000 abonnés ; d'autre part, de diffuser par cette présence sur les réseaux sociaux l'image d'une police proche des jeunes, sensible à leurs préoccupations et soucieuse de leur protection. Contigo signifie, littéralement, « avec toi ». Des photos de l'activité des policiers et des vidéos sur des thèmes de prévention sont proposées en page d'accueil ; une adresse e-mail permet aux jeunes de demander un conseil personnalisé. Cette initiative en ligne a suscité, par ailleurs, un intérêt inattendu pour le travail des policiers, ce qui a conduit à enrichir le contenu du site de témoignages des agents, dans le but de favoriser l'attractivité de la profession.

Évoluer pour répondre à de nouvelles attentes

Tim Davies² est membre de la génération Y. Il estime que, bien qu'hétérogène, cette classe d'âge a une caractéristique commune : celle d'avoir été systématiquement exclue de la conception des politiques publiques.

Or, l'essor des nouvelles technologies de communication constitue une formidable occasion de développer la participation des citoyens, et tout particulièrement celle des plus jeunes d'entre eux, aux processus de décision. Encore faut-il pour cela que le gouvernement apprenne à communiquer dans ce contexte inédit. Au-delà de la question des canaux de communication (réseaux sociaux en ligne, télévision numérique, téléphones portables, etc.), il s'agit de répondre aux attentes que les évolutions technologiques ont induites dans la population : libre accès à toute l'information disponible, possibilité de commenter publiquement, mais aussi de lire les commentaires des autres (la confiance est plus grande dans l'opinion des pairs que dans le discours officiel), collaboration, interaction... Cela implique pour l'administration de profonds changements, organisationnels et culturels, dont la reconnaissance d'un « droit à l'erreur », car seule l'expérimentation permet de « voir ce qui marche ».

Perdre la maîtrise, est-ce vraiment un risque ?

« Chaque pas est un faux pas », confirme le sociologue Antonio Casilli, tout en précisant qu'il ne s'agit pas là d'un risque, mais d'une richesse, car ce sont les erreurs qui rendent possibles certains changements. L'abandon du paradigme de l'informatique régalienne au profit d'une informatique de réseaux recèle, par ailleurs, « un potentiel d'anarchie, de rupture de certaines chaînes hiérarchiques », que les administrations doivent selon lui accepter, en jouant pleinement le jeu. Le risque principal serait de tenir une position ambiguë, en encourageant d'un côté l'expression des citoyens, tout en réprimant de l'autre les idées qui dérangent le gouvernement. La participation directe et « intime » des citoyens sur les réseaux sociaux conduit à l'émergence d'un ensemble de valeurs nouvelles (solidarité, don et contre-don...) et à la formulation de suggestions que l'Etat doit parvenir à mettre à profit du point de vue moral et politique.

Le flou induit entre l'espace personnel de chaque individu et l'espace public, conjugué à l'expropriation des données diffusées sur les réseaux sociaux (et leur appropriation par les détenteurs de ces plateformes), sont également des éléments majeurs du débat.

¹ www.tuenti.com/contigo.

² Le blog de Tim Davies, qui reprend les termes de son intervention : <http://www.timdavies.org.uk/2011/06/28/generation-y-and-digital-participation-rigp-2011/>

Paul Mathias, inspecteur général de l'Education nationale

Renate Meissner, professeur à l'Académie des Impôts de Basse-Saxe, membre de groupes de travail aux niveaux régional et fédéral sur les réseaux sociaux et le e-learning, Allemagne

Fengchun Miao, Section pour les conseils de politique sectorielle et les TIC dans l'éducation, Unesco

Face au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de l'usage des réseaux sociaux dans la sphère privée, on peut s'attendre à ce que les élèves exigent désormais de leurs professeurs qu'ils s'adaptent à leurs attentes. Dès lors, quelle place reste-t-il aux savoirs délivrés par le professeur lorsqu'ils sont mis en concurrence avec tout ce que les jeunes peuvent trouver sur la « Toile » ?

L'accès au savoir n'est ni connaissance ni pouvoir

Pour Paul Mathias, il faut prendre en compte cette multiplicité des sources d'accès à la connaissance qui soumet les voies traditionnelles de transmission du savoir à une rude concurrence et remet en question le statut traditionnel du « maître ». Les relations d'apprentissage, autrefois hiérarchiques, sont ébranlées ; c'est tout « l'écosystème pédagogique », qui comprend aussi les sphères familiale et sociale, qui en est bouleversé. La solution semble résider dans l'élaboration de normes assez stables pour assurer une « co-formation pacifique » des enseignants et de leurs élèves.

Les expérimentations allemandes

Renate Meissner a rappelé que dans l'Etat fédéral qu'est l'Allemagne, le pouvoir est partagé entre la Fédération (« Bund ») et les 16 régions (« Länder »), d'où des initiatives et des expérimentations très variées en matière de formation, comme l'apprentissage mixte (le « blended-learning »¹) ou les outils de simulation (« serious games »²).

Malgré cette diversité, il existe une culture de l'échange qui permet de partager les progrès. En ce qui concerne la formation

initiale au sein des divers instituts de formation allemands, il existe des échanges intensifs de contenus et de méthodes entre le Bund et les Länder. Par exemple, tous les logiciels éducatifs d'un Land sont mis à la disposition des autres. De plus, le Bund et les Länder ont formé plusieurs groupes de travail. L'un d'eux, composé de cinq Länder, a créé un outil de simulation pour mieux enseigner le calcul de l'impôt dans le cadre de la formation initiale.

Dans le domaine de la formation continue, Renate Meissner constate une forte tendance à l'utilisation des nouveaux médias et à la formation en ligne (e-learning) qui ne s'adresse pas seulement à la génération Y mais à tous les participants.

La nécessaire formation des professeurs aux nouveaux outils

L'utilisation des nouvelles technologies dans l'éducation devra s'accompagner d'une formation des enseignants. L'Unesco, explique Fengchun Miao, espère ainsi accompagner l'émergence d'une « nouvelle génération de professeurs » aujourd'hui moins formés aux nouveaux outils que les jeunes. Selon une étude récente, ces derniers seraient 90 %, dans les Etats membres de l'OCDE, à utiliser leur ordinateur tous les jours. Cependant, si les enseignants doivent être formés aux nouveaux savoir-faire informatiques, il ne faut pas pour autant céder à la tentation de la « sur-communication » portée par les réseaux sociaux, souligne-t-il. Taxées d'immédiateté et de « zapping », les nouvelles technologies nuiraient non seulement à la transmission des savoirs, mais aussi à la capacité des élèves à construire un argumentaire. En termes de formation particulièrement, le canal de communication doit servir le message et non devenir une fin en soi.

L'entreprise « Y », aujourd'hui et demain

Françoise Gri, présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud

Les repères de l'entreprise « traditionnelle » sont transformés par l'arrivée de la génération Y et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui s'inscrivent, de surcroît, dans un contexte socio-économique en tension.

On parle désormais d'une entreprise « 2.0 » ou « Y », plus ouverte et décloisonnée, fonctionnant davantage en mode « projet » et de manière collaborative, ce qui correspond aux aspirations des nouvelles générations.

Les entreprises s'interrogent sur leur fonctionnement et leurs valeurs face à de nouveaux entrants qui ont des exigences particulières en matière d'autonomie et de sens, dans une dynamique de « donnant-donnant ».

Les modalités de recrutement sont dès lors questionnées, notamment au regard de la fidélisation des agents. Il faut « attirer » et développer une « loyauté pour un temps déterminé », nous dit Françoise Gri.

Le management de cette génération conduit également à s'interroger sur le partage de l'information dans une organisation plus collaborative et ouverte.

Enfin, le « modèle d'autorité », le système hiérarchique, est repensé, d'autant plus qu'il faut désormais assurer la cohabitation de plusieurs générations de salariés.

Pour ce faire, Françoise Gri estime nécessaire de faire évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines et de réinventer le management de proximité.

¹ Le mode d'apprentissage mixte consiste à conjuguer, lors d'une formation, l'apprentissage en ligne (« e-learning ») et le « présentiel ».

² Les outils de simulation (« serious games ») associent à un jeu vidéo des objectifs pédagogiques d'assimilation de connaissances, d'attitudes ou de savoir-faire.

Challenge Administration 2020, un exemple de partenariat entre l'administration et la génération Y

Renaud Large, chargé de mission communication à la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME)

Marianne Escurat, lauréate 2011 du Challenge « Administration 2020 » (2e prix)

Cette année, la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) a organisé la deuxième édition du « Challenge Administration 2020 », concours destiné à faire travailler des étudiants autour d'un projet de modernisation de l'Etat.

L'objectif poursuivi est d'établir le dialogue entre les agents de la fonction publique et les étudiants, afin de favoriser l'émergence de projets innovants.

Près d'une centaine d'équipes ont concouru. Le premier prix a été attribué à un « serious game », à savoir un outil électronique de formation dont le but est de simuler, de façon aussi réaliste que possible, une situation de travail.

Une autre équipe lauréate a travaillé sur l'émergence d'un nouveau métier dans l'administration : celui d'animateur de réseaux sociaux de type Facebook (en anglais : « Community manager », manager de communautés). Selon Marianne Escurat, co-responsable du projet, il s'agit de voir « Selon quelles modalités les nouveaux métiers du Web peuvent être adaptés au fonctionnement de l'administration » et, plus généralement, de stimuler l'innovation dans le service public grâce aux nouvelles technologies.

Les blogs des blogueurs de la génération Y

Dominique Dufour : <http://www.managerunecommunaute.com/2011/06/interview-de-andrew-krzmarzick-community-manager-de-govloop/#comments>

Andrew Krzmarzick : <http://www.govloop.com/profiles/blogs/generation-y-and-public>

Benjamin Chaminade : <http://www.generationy20.com/>

<http://www.igpde.fr>

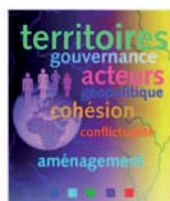


Recherche, Études, Veille

vient de paraître

Recherche, Études, Veille
Gouverner les territoires :
antagonismes et partenariats
entre acteurs publics

Sous la direction scientifique de Giuseppe Bettoni



COMITÉ POUR L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE
ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE

Gouverner les territoires
antagonismes et partenariats
entre acteurs publics

Sous la direction scientifique de
Giuseppe Bettoni

La gestion du territoire est complexe, pluridisciplinaire... et conflictuelle. Chaque acteur public en a sa propre représentation qui, combinée à sa conception de l'intérêt général, génère des concurrences institutionnelles, des divergences sur le fond même des politiques à conduire, des antagonismes. Cet ouvrage trouve son origine dans un séminaire entre géographes, politistes, juristes, économistes et décideurs

territoriaux qui ont cherché à mettre en lumière les interactions des différents niveaux de l'action publique. Les sujets abordés sont divers : le concept de cohésion territoriale au sein de l'Union européenne et son évolution, les rapports entre Washington et les États fédérés, la décentralisation italienne, l'importance des régions métropolitaines aux États-Unis, le Grand Paris, la réforme du fédéralisme allemand, la Catalogne et son expérience de réhabilitation urbaine. À partir de ces exemples, les auteurs démontrent que la gouvernance des territoires est une question éminemment géopolitique. Les affrontements qui en résultent compromettent souvent la réussite des politiques publiques et la compétitivité des territoires. Parfois, au contraire, ils font surgir innovation et dynamisme.

ISBN 978-2-11-097519-5 Prix : 20 €

Commander cet ouvrage :

IGPDE- RECHERCHE

11 rue des deux communes 93187 Montreuil cedex

recherche.igpde@finances.gouv.fr

Tél. : 01 57 53 42 93

Fax : 01 57 53 45 40

Références :

ISBN 978-2-11-097519-5

ISSN 1961-1722

Avril 2011

prix : 20 €

gestion publique actualité



INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Directeur de la publication : Ralph DASSA, directeur général

Rédacteur en chef : Philippe MAZUEL, directeur de la Recherche

Coordonnatrice de la publication : Claire FARGEOT-BOLL

Équipe de rédaction : Martin CHAUDHURI, Marie-Thérèse DELEPLACE,
Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX, Nicolas MATYJASIK, Cyrielle PETIT

Réalisation et mise en page : IGPDE / RECHERCHE

Publication trimestrielle - ISSN 1961-4381

Reproduction et citation : autorisées en citant la source :

revue « Perspective Gestions Publiques », IGPDE
et en indiquant le lien vers le site www.institut.minefi.gouv.fr

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE

MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT