

# La nouvelle génération et la gouvernance inclusive des entreprises

Pour en finir avec les *shadow comex*,  
la création des comités de transition



**KPMG. Make the Difference.\***

\*KPMG. Pour faire la Différence.

# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| <b>Recommandations</b> .....  | 4  |
| <b>Introduction</b> .....   | 6  |
| <b>1 - <i>Shadow comex</i> en France, les raisons d'un échec</b> .....  | 10 |
| 1.1 Genèse de la multiplication des <i>shadow comex</i> dans les grands groupes français (1999-2016) .....      | 10 |
| 1.1.1 <i>General Electrics aux États-Unis et PPR en France : les précurseurs</i> .....                          | 10 |
| 1.1.2 <i>AccorHotels : le pionnier français</i> .....   | 12 |
| 1.1.3 <i>Les héritiers dans le secteur public et privé</i> .....  | 13 |
| 1.2 Cartographie des <i>shadow comex</i> en France.....   | 14 |
| 1.2.1 <i>Le comité consultatif non décisionnel affilié au comité exécutif</i> .....                             | 14 |
| 1.2.2 <i>Le porte-parolat des salariés</i> .....  | 15 |
| 1.2.3 <i>L'observatoire des tendances en matière de consommation, d'organisation du travail et de RSE</i> ..... | 16 |
| 1.2.4 <i>Le vivier d'une nouvelle génération de dirigeants</i> .....  | 18 |
| 1.2.5 <i>Le conseiller en stratégie interne</i> .....   | 18 |
| 1.3 Évaluation des <i>shadow comex</i> .....  | 19 |
| 1.3.1 <i>Le comité consultatif non décisionnel affilié au comité exécutif</i> .....                             | 19 |
| 1.3.2 <i>Le porte-parolat des salariés</i> .....  | 20 |
| 1.3.3 <i>L'observatoire des tendances en matière de consommation, d'organisation du travail et de RSE</i> ..... | 20 |
| 1.3.4 <i>Le vivier d'une nouvelle génération de dirigeants</i> .....  | 21 |
| 1.3.5 <i>Le conseiller en stratégie interne</i> .....   | 21 |
| 1.3.6 <i>Bilan</i> .....  | 22 |
| <b>2 – La création des comités de transition : La réponse à l'échec des <i>shadow comex</i> en France</b> ..... | 23 |
| 2.1 Présentation du concept de comité de transition .....   | 23 |
| 2.2 Première phase : concevoir le comité de transition .....  | 24 |
| 2.2.1 <i>Le nom</i> .....   | 24 |
| 2.2.2 <i>La mission</i> .....   | 25 |
| 2.2.3 <i>La composition</i> .....   | 27 |
| 2.2.4 <i>Le mandat</i> .....  | 28 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3 Seconde phase : organiser le comité de transition .....        | 28 |
| 2.3.1 <i>Le budget</i> .....                                       | 28 |
| 2.3.2 <i>La gouvernance</i> .....                                  | 29 |
| 2.3.3 <i>L'organisation</i> .....                                  | 30 |
| 2.3.4 <i>La valorisation des contributions individuelles</i> ..... | 32 |
| 2.4 Troisième phase : évaluer le comité de transition .....        | 34 |
| 2.4.1 <i>Le renouvellement</i> .....                               | 34 |
| 2.4.2 <i>L'évaluation de la performance</i> .....                  | 35 |
| <b>Conclusion</b> .....  | 37 |
| <b>Bibliographie</b> .....   | 39 |
| <b>Annexe</b> .....  | 41 |

# RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE TRANSITION

La mise en place d'un comité de transition est l'occasion pour les entreprises de mobiliser leurs jeunes collaborateurs et de les engager dans la préparation des transitions auxquelles elles font face. Nous avons relevé les dix caractéristiques du comité de transition qu'il est indispensable de déterminer en amont de sa création et de remettre en question à la fin de chaque mandat.

## 1. Le nom

- Il doit mentionner de manière explicite la problématique ou transition qui est à l'initiative de la création du comité et/ou du recrutement des membres du comité.
- Il peut être choisi par les membres du premier mandat ou par les membres du comité exécutif.

## 2. La mission

- Elle doit être clairement définie dans l'ordre de mission du comité et dans la définition des objectifs précis auxquels le comité doit répondre.
- Elle doit être déclinée en une série d'objectifs précis et identifiables par les membres du comité.

## 3. La composition

- Les critères de sélection des membres doivent être systématisés et rendus publics.
- Le nombre de membres représentant chaque département doit dépendre du type de mission assignée au comité.

## 4. Le mandat

- La durée du mandat doit varier selon le type et l'étendue de la problématique traitée par le comité.
- Les modalités du renouvellement du mandat doivent être fixées en amont de la création du comité et conditionnées à l'atteinte des objectifs.

## 5. Le budget

- Le comité doit être doté de moyens financiers couvrant ses charges d'exploitation et la rétribution de ses membres.
- Les membres du comité doivent avoir accès à toute ressource utile à leurs recherches, peu importe le niveau de confidentialité de ces ressources.

## 6. La gouvernance

- Le comité doit être doté d'un bureau avec au minimum un président qui représente le comité auprès du comité exécutif et un secrétaire général qui assure la formalisation du travail du comité.
- Le comité ne saurait avoir un rôle décisionnaire ; il formule des recommandations collectives. Il intervient à la fois à sa propre initiative par auto-saisine et en réponse au comité exécutif.

## 7. L'organisation

- Le rythme, la teneur et les objectifs des sessions de travail du comité doivent être fixés en début de mandat.
- Les relations avec le comité exécutif doivent être organisées par le président du comité et un sponsor membre du comité exécutif, chargé de suivre le progrès du comité.
- La consultation du comité par le conseil d'administration doit être prévue à date régulière afin que les propositions soient connues et diffusées au sein des instances de la gouvernance de l'entreprise.

## 8. La publicité

- La composition et les objectifs du comité doivent être communiqués en interne.
- Le comité doit faire l'objet de communications externes afin de valoriser ses membres.

## 9. Le renouvellement

- La passation entre les promotions de membres doit être organisée et ritualisée par le comité exécutif via son sponsor.
- Une période de cohabitation entre deux promotions successives est à prévoir afin de favoriser le transfert de connaissances.

## 10. L'évaluation de la performance

- Une grille d'évaluation de la performance du comité doit être élaborée pour chaque mandat.
- Les membres du comité doivent communiquer un retour d'expérience pendant la période d'évaluation, afin de réévaluer les modalités d'existence du comité.

## INTRODUCTION

En 2015, le groupe Accor Hotels annonce la création d'un *shadow comex* constitué de douze cadres âgés de moins de 35 ans chargés de proposer des idées innovantes pour s'adapter à l'ubérisation de l'hôtellerie menée notamment par Airbnb. L'initiative est entourée d'un halo médiatique et son PDG, Sébastien Bazin, accorde de nombreux entretiens qui assurent la promotion et la diffusion du premier *shadow comex* français<sup>3</sup> de l'ère moderne. En 2016, à l'initiative de son *shadow comex*, Accor lance en grande pompe Jo&Joe<sup>4</sup>, une nouvelle marque proposant des logements hybrides à destination des Millennials, au croisement entre hôtel traditionnel et auberge de jeunesse. L'initiative est d'autant plus exceptionnelle que pour la première fois un comité composé de jeunes collaborateurs mène à bien un projet ambitieux à l'échelle d'un grand groupe, et qui plus est, avec une grande publicité. La marque et l'entreprise sont très vite célébrées et les nominations aux prix d'innovation<sup>5</sup> s'enchaînent au point de débiter un mouvement général de création de *shadow comex*.

Depuis, 35 entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs ont mis en place des comités de jeunes aux missions et appellations très variées : Shadow Comex (EDF), Why Lab (Société Générale, Arval), Comité Consultatif Jeune (MACIF), Comité Jeune (Groupama), Challenger Committee (Engie), Open Comex (SNCF), Millennial Advisory Board (Estée Lauder), Youth Action Council (Pernod Ricard, Next Gen Committee (KPMG), Advisory Board (Adecco), Comex miroir (Havas) et Sparring Board (La Redoute). Toutes ces entreprises et bien d'autres ont été séduites par l'initiative qui vise à intégrer des jeunes collaborateurs dans la stratégie d'entreprise y compris dans le processus de prise de décision et ce au niveau le plus élevé à savoir le comité exécutif (Comex) et le comité de direction (Codir). Pour autant, si l'exemple d'Accor a très vite séduit les grandes entreprises françaises, aucune n'a reproduit à l'identique le *shadow comex* d'Accor. Aussi est-il impossible de citer deux *shadow comex* semblables. Composition, périmètre, missions et pouvoirs sont autant d'éléments qui opposent et distinguent les *shadow comex* français et qui font de cette multitude de comités un sujet d'étude du plus grand intérêt.

En 2023, soit huit ans plus tard, les *shadow comex* français peinent à convaincre ses initiateurs et affichent des résultats très nuancés. Chez Accor, le développement limité de Jo&Joe et l'absence de médiatisation autour du *shadow comex* depuis 2016 laisse penser que le projet a marqué le pas. Outre Accor, nombreuses sont les entreprises qui ont abandonné leur *shadow comex* après quelques mois ou quelques années d'existence. A tel point que ses détracteurs n'hésitent pas à condamner les *shadow comex* au rang de phénomènes de mode<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Voir ces deux entretiens de S. Bazin à l'occasion de la promotion du *shadow comex* d'Accor :  
<https://www.petitweb.fr/commerce/s-bazin-accorhotels-compte-pres-dune-cinquantaine-de-shadow-comex/>  
<https://www.innovationmanageriale.com/quand-lentreprise-se-dote-dun-shadow-comex-accorhotels/>

<sup>4</sup> <https://www.joandjoe.com/fr/>

<sup>5</sup> Accor et son PDG reçoivent notamment un ID d'OR lors du Grand Prix de l'Innovation Digitale organisé en 2016, voir : <https://www.petitweb.fr/entreprise/rh-comment-attirer-les-talents-et-les-retenir/>

<sup>6</sup> <https://www.observatoire-ocm.com/management/shadow-comex-2/>

Si les contextes dans lesquels sont installés ces comités sont différents les uns des autres, notre étude conduit à identifier une même et unique racine à leur échec potentiel. Les *shadow comex* désavoués n'ont pas réussi à atteindre les objectifs qui leur avaient été assignés<sup>7</sup>. Plus précisément les *shadow comex* n'ont pas réussi à se constituer comme (1) un comité fonctionnel, efficace et naturellement supplétif au comité exécutif, (2) une caisse de résonance ou une représentation efficace de la base de l'entreprise, (3) un cabinet de consultance interne visant à anticiper les nouveaux modes de consommation et les nouvelles organisations du travail, (4) le terreau duquel émerge une nouvelle génération de dirigeants. Autant de missions donc que les *shadow comex* ont rarement réussi à remplir avec satisfaction, le plus souvent parce que celles-ci avaient été obscurément assignés ou mal identifiés.

L'étude des *shadow comex*, est essentielle pour au moins deux raisons. En premier lieu, la nouvelle génération (Z) entre progressivement sur le marché du travail et sera en 2050 aux commandes des entreprises. Pour faire face à ce bouleversement, les entreprises et leurs dirigeants tentent de prendre les mesures nécessaires pour se préparer à accueillir cette cohorte de collaborateurs au sein de leurs rangs<sup>8</sup>. Or les entreprises attribuent à cette nouvelle génération (la Génération Z en particulier) des comportements et des aspirations très différentes de celles qui l'ont précédée<sup>9</sup> notamment en ce qui concerne les concessions qu'exige parfois l'adaptation à un environnement professionnel. Aussi de très nombreuses entreprises rivalisent d'ingéniosité pour attirer et retenir les jeunes collaborateurs. En second lieu, les entreprises cherchent à anticiper leur modèle d'affaire dans un contexte toujours plus incertain marqué par des exigences environnementales et sociales très fortes et des pratiques sans cesse renouvelées. Aussi cherchent-elles à comprendre les jeunes consommateurs et les modes de consommation de demain par la pratique du *reverse mentoring*, c'est-à-dire en organisant des échanges de connaissances entre collaborateurs de générations différentes.

Or qu'il s'agisse de l'avenir du travail et de l'avenir de la consommation, les jeunes sont au centre du dispositif. Ainsi les *shadow comex*, dont le parti pris initial est l'existence d'une valeur intrinsèque des jeunes en tant que jeunes pour les entreprises, concourent à la réalisation de ce double objectif. A l'inverse, les *shadow comex*, en tant que cristallisation de l'intérêt des entreprises pour les jeunes, ont beaucoup à nous apprendre. Sur les entreprises elles-mêmes d'abord puisque la manière dont chacune compose et organise son *shadow comex* révèle les préoccupations des membres du comité exécutif.

---

<sup>7</sup> Toutes les entreprises n'ont pas fixé d'objectifs clairs à leur Shadow Comex, y compris celles qui étaient accompagnées par un cabinet de conseil en transformation. Il n'est pas rare que les membres du *shadow comex* soit formellement intronisés sans recevoir les éléments de contexte nécessaires au pilotage du comité. Néanmoins, il est certain que même lorsque les *shadow comex* étaient dotés d'objectifs, ceux-ci n'ont pas réussi à les atteindre.

<sup>8</sup> Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.

<sup>9</sup> Génération « **Z** », « Digital natives » ou « Génération sans frontières » seraient nés entre 1995, 1997 ou 1998 et 2016 ; Génération « **Y** » ou « Millennials » née entre 1981 et 1997 ; Génération « **X** » née entre 1965 et 1980 ; « **Baby-boomers** » nés entre 1946 et 1964 ; « **Vétérans** » également surnommés « Génération traditionaliste ou silencieuse », nés entre 1920 et 1945.

Sur les jeunes bien sûr étant donné que leurs attentes multiples au travail transparaisent à travers leurs expériences en tant que membre de *shadow comex*. Sur la gouvernance des entreprises entendue dans son acceptation la plus large car les *shadow comex* font partie intégrante du fonctionnement des entreprises et entretiennent à ce titre des relations avec d'autres comités.

C'est dans ce contexte que le KPMG Professorship in New Generation Management à ESCP Business School, dirigé par le professeur David Chekroun, fut créé en 2020 en étroite collaboration avec KPMG<sup>10</sup>. Le Professorship est organisé en trois pôles d'activité : la production de podcasts recueillant des témoignages de jeunes de la Génération Z, l'organisation de conférences et la rédaction d'articles interdisciplinaires mettant en perspective l'idée-même de Génération Z, ainsi que la production d'une étude-terrain conceptualisant les Shadow Comex. Dans l'ensemble des pôles, la ligne directrice est la même : porter un regard critique sur le concept de Génération Z et explorer la manière dont ces jeunes sont destinés à s'intégrer au sein des entreprises. Pour ce faire, les professeurs en charge de chaque pôle se sont entourés d'étudiantes et d'étudiants de l'école afin de croiser les regards.

Nous avons bénéficié d'une autonomie totale pour réaliser notre enquête, effectuer nos recherches et proposer nos recommandations. Les comités de pilotage et de suivi du KPMG Professorship in New Generation Management ont été formels. La conceptualisation et la problématisation ont été élaborées de manière autonome, de même que la prise de contact et les interviews des membres des Shadow Comex étudiés. Cette note ne vise aucunement à produire la justification de conclusions produites d'avance, ni à soutenir un quelconque point de vue<sup>11</sup>. Au contraire, elle est le fruit de l'enquête et des réflexions de David Chekroun, professeur à ESCP Business School doté d'une forte expertise en matière de gouvernance et de Sam Meurant, chargé de recherche au sein de l'Institute for Corporate Governance. Elle a été nourrie par un dialogue long de plusieurs mois entre ces deux chercheurs dont la différence de génération et de formation a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les enjeux des *shadow comex*. À ce titre, les analyses et les recommandations proposées n'engagent que leurs auteurs.

Cette étude ambitionne de déterminer pourquoi, quand et comment mettre en place un *shadow comex*, tout en établissant les facteurs-clés de succès d'un *shadow comex*. Une telle conceptualisation des *shadow comex* français, impliquent nécessairement de réaliser une plongée dans cette multitude de comités aux appellations multiples. *In fine*, la note formule des recommandations pour toute entreprise qui souhaiterait mettre en place un Shadow Comex dans les années à venir.

---

<sup>10</sup> Communication d'ESCP Business School pour présenter le Professorship: <https://escp.eu/fr/news/new-generation-management-portrait-du-nouveau-professorship-kpmg>

<sup>11</sup> L'unique intérêt de KPMG dans le financement de cette étude était celui de comprendre l'intérêt des jeunes de la Génération Z à intégrer les *shadow comex* et les conditions de succès de ces comités dans la mesure où KPMG a mis en place en 2021 son propre *shadow comex* intitulé "Next Gen Committee".

Voir : <https://home.kpmg/fr/fr/home/insights/2021/12/kpmg-lance-le-next-gen-committee.html>



Cette étude a été conduite sur 24 mois et a été séquencée autour de 3 étapes cardinales. Premièrement, nous avons débuté nos travaux par une revue de littérature exhaustive de la notion, de la mise en place et du fonctionnement des *shadow comex*. On notera par ailleurs un très faible intérêt de la doctrine universitaire et de la presse spécialisée et généraliste jusqu'en 2016 sur le sujet des *shadow comex*. Deuxièmement, nous avons dressé la liste des *shadow comex* français puis conduit une trentaine d'entretiens qualitatifs auprès de leurs membres et des cadres qui les pilotent, au cours desquels nous avons testé des hypothèses formulées en amont lors de nos recherches. Ces entretiens ont été réalisés en Chatham House, c'est-à-dire en anonymisant les propos recueillis, raison pour laquelle aucune personne interrogée n'est directement citée dans notre étude. Étant donné que les conversations contenaient des éléments sensibles en matière de stratégie, d'organisation et de feuille de route, nous avons également souhaité anonymiser les noms des entreprises contactées. Enfin, nous avons organisé plusieurs tables rondes réunissant membres et pilotes de *shadow comex* afin de croiser les perspectives inter-entreprises et intergénérationnelles.

Il ressort de notre étude que les *shadow comex* interviewés se sont vu assigner des missions trop souvent ambitieuses, parfois inadaptées et le plus généralement mal identifiées. Ces décalages relèvent à la fois de fortes difficultés rencontrées dans la mise en place des *shadow comex*, d'un amalgame à propos des qualités attribuées à la nouvelle génération et d'une détermination équivoque du champ d'action de ces *shadow comex*. Le recours aux *shadow comex* ne doit pas être abandonné pour autant. L'utilité de *shadow comex* est certaine parce que les jeunes collaborateurs sont les plus à même de conduire la transformation des entreprises, parce qu'ils possèdent des qualités non pas générationnelles (et difficilement démontrables) mais situationnelles par leur neutralité dans l'échiquier politique interne, leur fraîcheur et leur engagement.

Ceci posé, il appartient aux entreprises d'identifier en amont les missions qu'elles souhaitent attribuer aux *shadow comex*, et de concevoir les conditions de leur mise en place (composition, organisation, périmètre etc...) pour ne pas les condamner à l'échec. L'élément incontournable de tout *shadow comex* étant une mission précise, clairement définie et en accord avec le périmètre de celui-ci. C'est le sens de nos recherches, de nos auditions et de nos réflexions. Dans un second temps, nous soutenons que l'intérêt du *shadow comex* est cristallisé dans la notion de transition. Les entreprises ont un intérêt à s'entourer de jeunes collaborateurs brillants lorsqu'elles s'appêtent à réaliser une transition, qu'elle soit d'ordre écologique, sociale, numérique, organisationnelle etc... Nous défendons l'idée de remplacer les *shadow comex* dont les limites intrinsèques empêchent le progrès par des comités de transition composés entre autres de jeunes collaborateurs. Notre proposition justifie ce changement de paradigme et s'achève par une série de recommandations concrètes destinées aux entreprises souhaitant constituer un comité de transition.

# 1 - *SHADOW COMEX* EN FRANCE, LES RAISONS D'UN ÉCHEC

Une analyse approfondie des *shadow comex* ne peut s'effectuer sans une mise en contexte préalable de leur émergence. En effet, si les *shadow comex* ont gagné en popularité dans les dix dernières années au point de constituer aujourd'hui un moyen perçu comme viable par toute entreprise qui souhaite engager ses jeunes collaborateurs dans l'élaboration de sa stratégie, c'est grâce à des mutations tant organisationnelles que générationnelles au sein des entreprises. Mettre en perspective ces éléments de contexte permet justement d'appréhender le large panel d'ambitions affichées par les *shadow comex* français, dont on ne peut dresser un profil-type. La typologie des *shadow comex* actuels rend également compte de la disparité des besoins des entreprises et, dans le même temps, de la multitude de leviers actionnables pour mobiliser leurs collaborateurs les plus jeunes. Chaque profil de *shadow comex*, auquel sont associés une mission, un champ de compétences, un panel d'outils mis à disposition et un mode de fonctionnement, doit être décomposé séparément. Les entrevues que nous avons réalisées nous ont permis de cartographier les différents profils de *shadow comex* français qui a l'avantage de faciliter l'analyse de leurs forces et de leurs faiblesses.

## 1.1 Genèse de la multiplication des *shadow comex* dans les grands groupes français (1999-2016)

### 1.1. General Electric aux États-Unis et PPR en France : les précurseurs

Les jeunes, au sens de nouvelle génération, concentrent l'attention des entreprises et font l'objet dans la presse spécialisée de spéculations quant à des qualités générationnelles uniques qui seraient précieuses pour les entreprises. Pour preuve, le nombre de publications scientifiques et journalistiques traitant des jeunes et des nouvelles générations a explosé ces dernières années. De plus, les études des instituts de sondage qui jouent un rôle de conseil auprès des entreprises sont de plus en plus nombreuses à tel point que chaque institut de sondage de premier plan réalise chaque année au moins une étude sur les jeunes. On observe l'apparition d'une multitude de théories de management des jeunes, véritables modes d'emploi à destination de managers plus âgés destinés à superviser de jeunes salariés qui sortent souvent d'école<sup>12</sup>.

Parmi l'ensemble de ces théories, celle du mentorat inversé a eu l'impact le plus important à long-terme puisqu'elle a permis l'émergence des *shadow comex*.

---

<sup>12</sup> Il serait périlleux de citer toutes les théories de management des jeunes, mais citons tout de même le Lean Management (basé sur l'amélioration continue, la fin des tâches chronophages et le fait d'étaler les rendus dans le temps), l'holocratie (qui distribue les processus de décision dans toutes les équipes pour endiguer les limites du modèle top-down classique) et l'harmocratie (fondée sur la création d'un cadre de travail harmonieux pour supprimer les tensions managériales et opérationnelles. Voir les recherches de Léo Leofold à ce sujet.

La création du mentorat inversé est généralement attribuée à Jack Welch, ex-PDG de General Electrics (1981-2001), qui prend en 1999 la décision d'associer 250 jeunes et 250 managers afin que les premiers enseignent aux seconds, plus âgés, à se servir d'Internet<sup>13</sup>.

*« Nous avons inversé la hiérarchie de l'entreprise : ce sont désormais les plus jeunes et les plus brillants qui forment les plus anciens »<sup>14</sup>*

L'idée est simple mais puissante : former les cadres les plus anciens aux nouvelles technologies à travers des formations internes dirigées par les salariés les plus jeunes. Les cadres, autrefois mentors de ces mêmes jeunes, deviennent du jour au lendemain leurs mentorés, ce qui questionne profondément l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Le mentorat inversé a des bénéfices immédiats au-delà de la réduction des coûts de la formation numérique : un dialogue inédit s'instaure entre deux générations de salariés habitués jusque-là à de forts rapports de hiérarchie. La paire mentor-mentoré est consolidée dans un partage de connaissances à double-sens puisque les cadres guident également les jeunes dans leurs projets opérationnels et la gestion de leur carrière.

Aujourd'hui, le mentorat inversé est une pratique managériale qui connaît un succès international dans tous les secteurs de l'industrie. Procter & Gamble, Heineken, Caterpillar, Unilever sont autant d'entreprises à avoir mis en place avec succès des programmes de mentorat inversé<sup>15</sup>. Plus surprenant encore, le ministère de l'action et des comptes publics, dans une lettre de la direction des affaires juridiques de juin 2018, mentionne le mentorat inversé et note qu'il contribue au décroisement des générations et favorise les collaborations entre salariés.

*« Inventé par Jack Welch, alors patron de General Electric, le mentorat inversé (reverse mentoring) gagne sans cesse du terrain. De nombreuses entreprises du CAC 40 l'ont intégré dans leurs pratiques, à l'instar du groupe Axa qui l'a déployé à grande échelle. Décloisonner les générations pour réussir la transformation numérique, le concept est devenu une évidence pour l'assureur français et 1<sup>er</sup> groupe mondial du secteur. Tous les employés sont invités à participer au programme, selon la familiarité de chacun avec les outils digitaux. »<sup>16</sup>*

Le mentorat inversé a plus récemment été instrumentalisé dans la lutte contre les discriminations<sup>17</sup>. Si à l'origine il repose sur l'idée que les jeunes ont un savoir-faire technologique à apporter aux cadres plus âgés, d'autres entreprises comme Procter &

---

<sup>13</sup> Rajashi Gosh, HDR Perspectives on Development Relationships: Connecting and Relating at Work, p.133

<sup>14</sup> Voir l'interview de Jack Welch: <https://www.youtube.com/watch?v=Pux40FNW9lk> (notre traduction)

<sup>15</sup> Ryan Carruthers, "Reverse mentoring: Connecting a multi-generation workplace" sur : <https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-the-future-of-work>

<sup>16</sup> Cet extrait est tiré de la version française de l'ote de juin 2018 du ministère de l'Action et des Comptes Publics auparavant disponible, voir pour la version anglaise : [https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/archives/037/037\\_006.pdf](https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/archives/037/037_006.pdf)

<sup>17</sup> Financial Times, "Reverse mentoring: what young women can teach the old guard"

Gamble ont utilisé le mentorat inversé afin de permettre aux jeunes femmes salariées de sensibiliser les dirigeants masculins aux discriminations de genre dans les entreprises. On observe également le cas de programmes de mentorat inversé pour faciliter l'adaptation de managers étrangers dans des pays avec des différences culturelles importantes qui se manifestent notamment dans les méthodes de travail.

Devant le succès rencontré par la mise en place du mentorat inversé, Welch décide au début des Années 2000 de fonder le premier *shadow executive board*<sup>18</sup>. L'appellation hybride fait référence à *executive board* (comité exécutif en français) et à *shadow cabinet* (nom désignant le parti de l'opposition dans le monde politique britannique). Le comité créé par Welch rassemble les jeunes salariés les plus prometteurs de General Electrics afin d'élaborer des recommandations stratégiques sur les problématiques abordées au comité exécutif. Selon lui, ces jeunes collaborateurs à haut potentiel possèdent, au-delà de leur aisance à manipuler les technologies les plus récentes, un regard jeune et innovant sur les décisions stratégiques de l'entreprise, que le comité exécutif gagnerait à consulter.

Malgré le lien de filiation évident, le *shadow executive board* dépasse largement la théorie du mentorat inversé de Welch pour au moins deux raisons. D'abord, les jeunes collaborateurs qui siègent au *shadow executive board* reportent directement aux membres du comité exécutif de General Electrics, alors que le mentorat inversé mettait en relation des jeunes et des cadres intermédiaires. Le projet de Welch concerne donc la dernière strate hiérarchique de l'entreprise où il est justement bien plus délicat d'introduire l'idée de mentorat inversé. Le fossé entre ces jeunes salariés et le comité exécutif est en effet très important. Ensuite, le mentorat inversé se restreignait, dans l'idée, au numérique et aux nouvelles technologies alors que le périmètre du *shadow executive board* est bien plus général. Les jeunes collaborateurs ont vocation à intervenir sur des décisions stratégiques qui concernent tous les départements, toutes les strates de l'entreprise, y compris ceux dans lesquels les jeunes n'ont pas de compétences générationnelles particulières.

La proposition de Welch est accueillie avec un engouement important qui traduit l'ouverture d'esprit des dirigeants de General Electrics de l'époque. Les années passent, les mandats du comité s'enchaînent et petit à petit le comité est répliqué dans une multitude d'entreprises partout dans le monde, au point de constituer aujourd'hui un sujet de recherche à part entière.

En 1999, le premier Shadow Comex en France a été installé sous l'autorité de Serge Weinberg, Président du Directoire du Groupe Pinault-Printemps-Redoute et piloté par François Potier, DRH du groupe. L'ambition de cette initiative originale, dans le paysage si pyramidal français de l'époque, visait selon l'expression de François Potier « à réunir chaque année pour plusieurs séances autour du président une quinzaine de jeunes managers éloignés des sommets qui pouvaient ainsi travailler en direct sur les sujets du

---

<sup>18</sup>Voir l'article de Philonomist (décembre 2018) sur les *shadow comex*: <https://www.philonomist.com/en/kezako/shadow-executive-boards>

Groupe. »<sup>19</sup>. La création de ce premier Shadow Comex qui a été abandonné en 2005 avait rétrospectivement que deux fonctions : premièrement identifier et retenir les jeunes collaborateurs brillants, deuxièmement former et promouvoir les cadres dirigeants de demain au terme d'un parcours accéléré.

### 1.1.2 AccorHotels : le pionnier français

En 2015, le groupe Accor fonde son premier *shadow comex* à la demande de son PDG Sébastien Bazin :

*« Le fait que ce soient des jeunes de moins de 35 ans qui innovent montre bien qu'ils ont la meilleure lecture du monde qui nous entoure. Pourtant, personne ne leur pose jamais de question... Il était donc temps de les impliquer et de leur donner accès à l'information pour qu'ils soient au courant de toutes les questions que l'on me pose, aussi bien sur des questions de stratégie, de finance, de marketing, de distribution, de technologie, parce qu'ils savent peut-être mieux que moi y répondre. »<sup>20</sup>*

S. Bazin est avant tout motivé par la concurrence imposée par les nouveaux acteurs digitaux de l'hôtellerie, une menace incarnée notamment par Airbnb. Or, ces start-ups disruptives sont dirigées par des jeunes *digital natives* qui ne craignent pas de casser les codes du secteur. L'idée de S. Bazin est alors de faire appel aux jeunes salariés les plus brillants du groupe et de les mobiliser pour élaborer la stratégie digitale d'Accor. Il réunit treize jeunes collaborateurs (sept femmes et six hommes), qui ont tous moins de trente-cinq ans et qui travaillent dans le groupe depuis cinq à dix ans. Avec en tête, la conviction que les capacités créatives des jeunes peuvent aider les cadres d'Accor à développer des projets innovants :

*« Il faut ajouter quelque chose de très important : ce n'est pas parce que vous avez moins de 35 ans que vous ne valez rien ! J'ai 54 ans et il y a des gens formidables à 37 ans, à 42 ans, à 48 ans... Nous avons quelque chose que les plus jeunes n'ont pas : la sagesse et un peu d'expérience. Donc si vous ajoutez à cela l'inspiration et la jeunesse, ça devrait fonctionner ! »<sup>21</sup>*

L'année qui suit, le comité exécutif d'Accor charge le *shadow comex* d'élaborer une idée de projet qui cible les jeunes consommateurs, dont une grande partie se tourne progressivement vers l'offre d'Airbnb et consorts. En effet, le *shadow comex* a des objectifs clairs de critique du modèle d'Accor, d'innovation et d'anticipation des mutations du secteur. Au printemps, la recommandation du *shadow comex* est rendue publique : la création de la marque Jo&Joe qui propose des logements au carrefour entre auberge de jeunesse et hôtel moderne. Imaginée par et pour des Millennials, Jo&Joe est rupture avec

---

<sup>19</sup> Voir Conférence de F. Potier, L'attitude, la posture, le mental font la différence - Parcours d'un DRH passionné, conférence Mines de Paris 2008.

<sup>20</sup> Entretien de S. Bazin en avril 2016 : <https://www.petitweb.fr/commerce/s-bazin-accorhotels-compte-pres-dune-cinquantaine-de-shadow-comex/>

<sup>21</sup> op. cit.

les autres enseignes du groupe : la capacité des chambres est modulable, les horaires libres et les espaces collectifs pensés comme des lieux de vie<sup>22</sup>.

Pendant plusieurs années, le bilan du *shadow comex* est exceptionnel : Accor est sélectionnée dans le cadre du Grand Prix de l'innovation digitale<sup>23</sup>, la communication massive autour du projet accroît l'attractivité de l'entreprise et Jo&Joe rencontre un franc succès avec l'ouverture d'hôtels en France, Autriche, Colombie et au Brésil. Plus encore, Accor devient la figure de proue du "phénomène Shadow Comex" qui gagne peu à peu le reste des grandes entreprises françaises comme Nestlé, Orange ou Pernod Ricard. Depuis, la médiatisation quasi-inexistante du *shadow comex* et le succès relatif de Jo&Joe huit ans après laissent penser que le dispositif marque le pas.

### 1.1.3 Les héritiers dans le secteur public et privé

Depuis 2015, une trentaine d'entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs ont installé des comités de jeunes aux missions et appellations aussi diverses que variées notamment telles que les Shadow Comex (EDF, Why Lab (Société Générale, Arval), Comité Consultatif Jeune (MACIF), Comité Jeune (Groupama), Challenger Committee (Engie), Open Comex (SNCF), Millennial Advisory Board (Estée Lauder), Youth Action Council (Pernod Ricard), Next Gen Committee (KPMG), Advisory Board (Adecco), Comex miroir (Havas) et Sparring Board (La Redoute)<sup>24</sup>. Des institutions publiques comme l'Autorité des Marchés Financiers et la Banque de France ont également créé leur propre *shadow comex*<sup>25</sup>.

Au Royaume-Uni, les *shadow comex* ont également intégré le monde politique puisque plusieurs collectivités locales ont créé des groupes de jeunes qui formulent des propositions et ont la charge de projets locaux<sup>26</sup>. De nombreux établissements de santé (affiliés au réseau National Health Service) font partie du Shadow Board Programme, programme d'accompagnement dans la mise en place d'un comité dans le but de favoriser une diversité d'opinions, de créer la nouvelle génération de leaders du secteur de la santé et de trouver des solutions innovantes aux défis actuels<sup>27</sup>. Dans les deux cas, on retrouve l'idée que les jeunes doivent être encouragés à devenir partie prenante des décisions publiques parce qu'ils font partie de la génération de demain à la fois concernée par ces décisions et représentante des attentes des nouvelles générations en matière de politique publique.

---

<sup>22</sup> <https://www.lesechos.fr/2017/01/accor-lance-jo-joe-la-maison-des-millennials-167013>

<sup>23</sup> Voir: <https://www.clubic.com/pro/actualite-e-business/actualite-808314-accor-hotel-transformation-numerique-id16-grand-prix-innovation-digitale.html>

<sup>24</sup> Voir en Annexe 1 la liste exhaustive des entreprises françaises dotées d'un *shadow comex* selon notre revue de littérature.

<sup>25</sup> Voir le rapport annuel de l'AMF 2021.

<sup>26</sup> Voir <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/tomorrows-people-guide-ov-f48.pdf>

<sup>27</sup> Voir <https://theinspiringleadersnetwork.co.uk/programmes/shadow-board/>

Nous n'avons pas trouvé d'exemples de *shadow comex* dans la sphère politique française mais il semblerait qu'ils constituent une piste à explorer. Le monde politique est traversé par différentes générations qui peuvent rencontrer des difficultés à communiquer, notamment parce que les jeunes doivent faire leurs preuves pendant de longues années avant d'être légitimes. Nombreux sont les sujets où les jeunes auraient d'ailleurs mérite à être consultés, comme les projets exploratoires de modernisation d'institutions archaïques ou d'engagement social et environnemental. Si la manière dont les *shadow comex* s'intégreraient avec les différentes parties prenantes politiques est unique et reste à déterminer, les *shadow comex* sembleraient pouvoir s'adapter aux spécificités du monde politique et être porteurs de transformations intéressantes.

## 1.2 Cartographie des *Shadow Comex* en France

Les entretiens et des ateliers que nous avons réalisés aussi bien avec des membres des *shadow comex* qu'avec les pilotes et les cadres à l'origine du projet nous ont permis d'établir une typologie des objectifs mis en avant par les *shadow comex*. S'ils font tous référence, malgré des noms bien différents, au même concept, il est rapidement apparu que les *shadow comex* français ne partagent pas d'ambition commune. Notre analyse sera donc divisée en plusieurs points et passera en revue l'ensemble des ambitions affichées par les *shadow comex* français, avant de dresser le bilan pour chacune d'elle dans la partie suivante.

### 1.2.1 Le comité consultatif non décisionnel directement affilié au comité exécutif

Une majorité des *shadow comex* que nous avons interviewés ont été mis en place de telle sorte qu'ils constituent un comité-miroir du comité exécutif tant dans leur fonctionnement que dans leur périmètre. Il semblerait d'ailleurs que le *shadow comex* d'Accor ait servi de modèle pour les entreprises qui ont suivi son exemple. Les raisons d'un tel choix sont claires : si les jeunes collaborateurs doivent suppléer le comité exécutif, alors il est souhaitable que le *shadow comex* se conforme aux codes et aux rituels du comité exécutif. La principale différence entre ce type de *shadow comex* et le comité exécutif est que le premier est consultatif quand le second est décisionnel. Le plus fréquemment, le comité exécutif consulte le *shadow comex* pour prendre une décision et tranche seul.

Dans les faits, ce choix se matérialise par des relations très formelles et hautement ritualisées avec le comité exécutif. Les jeunes collaborateurs ont souvent un sponsor au sein du comité exécutif dont le rôle est de superviser les jeunes collaborateurs s'ils ont besoin d'orientation et d'effectuer une première correction de leurs recommandations avant la présentation au comité exécutif dans son intégralité. Il s'agit d'une étape cruciale qui assure la crédibilité nécessaire aux jeunes collaborateurs qui sont totalement étrangers à l'exercice de restitution devant le comité exécutif et à leur niveau d'attente. La restitution constitue le point d'orgue de cette ritualisation : les porte-paroles du *shadow*

*comex* présentent leurs recommandations sur des questions posées plusieurs mois auparavant, puis le comité exécutif, y compris leur sponsor, délibèrent en privé et reviennent vers eux avec une décision. À la suite du verdict du comité exécutif, le *shadow comex* est chargé soit de piloter les projets qu'il a soutenus, soit de se remettre au travail si ses recommandations ont été jugées insuffisantes.

De la même manière, les réunions internes de travail du *shadow comex* sont tout autant formalisées. Des rôles de secrétaire général et de président sont généralement attribués, qui durent soit une séance soit la totalité du mandat. Le président est généralement chargé de stimuler les autres jeunes collaborateurs, de maintenir leur motivation et d'être en contact avec les sponsors du comité exécutif. Pour cette raison, le président est souvent plus impliqué dans les sessions de travail, mais n'organise pas les débats pour autant. Il est d'ailleurs suppléé par un vice-président qui assure son rôle durant son absence. Le secrétaire général a une fonction plutôt administrative : il prépare l'agenda, prend des notes et envoie des minutes à chaque membre à la fin de chaque réunion. Les autres collaborateurs ont tous le même statut de contributeurs.

Ces *shadow comex* sont généralement créés à l'initiative du PDG qui décide seul des sujets que doivent aborder les jeunes collaborateurs du comité. Dans ce cas, les jeunes collaborateurs n'ont pas vocation à se saisir de manière autonome de sujets qu'ils estiment intéressants ; ils interviennent plutôt comme une sorte de consultants internes au service du comité exécutif. Le PDG présente les missions dont il charge le *shadow comex* lors d'une réunion d'introduction au début du mandat des jeunes collaborateurs, mais reste par la suite relativement en retrait. Il n'assiste à aucune réunion, n'a pas de lien direct avec les jeunes collaborateurs et redevient ensuite un simple membre du comité exécutif, outre le fait qu'il fait des attentes plus importantes vis-à-vis des recommandations des jeunes collaborateurs. En ce qui concerne la composition du comité, ce sont les membres du comité exécutif ou les directeurs de départements selon les cas qui élisent un ou deux jeunes collaborateurs chacun.

Le périmètre du *shadow comex* est identique à celui-ci du comité exécutif, c'est-à-dire que le PDG peut donner une mission de tout type aux jeunes collaborateurs. Les problématiques comptables, financières ou de RSE ne sont donc pas mises à l'écart. Selon la mission, les jeunes collaborateurs faisant partie du département concerné ont naturellement une place plus importante car ils ont une connaissance métier plus importante et des contacts au sein de l'entreprise pour explorer les sujets.

### 1.2.2 Le porte-parolat des salariés

Dans certains cas, les jeunes des *shadow comex* ont vocation à représenter la base de l'entreprise lorsque les dirigeants souhaitent recueillir l'avis des salariés et qu'ils ne peuvent le faire directement.

Lors de notre étude, nous avons été confrontés à deux types de situation : soit les dirigeants souhaitaient valider un projet qu'ils s'apprêtent à lancer, soit ils avaient besoin



de renouer avec la base des salariés. Dans les deux cas, les jeunes du *shadow comex* représentent un intermédiaire de choix puisque les jeunes se consultent entre eux pour déterminer les projets à mener pour satisfaire le plus grand nombre. Du point de vue du comité exécutif, faire appel au *shadow comex* permet d'éviter la réalisation d'une étude interne pour recueillir les avis des salariés. Cela représente un avantage certain puisque ce type d'étude présente généralement un taux d'abstention élevé et ne permet pas de faire réagir les salariés en direct.

Un jeune collaborateur raconte par exemple que « *l'objectif du shadow comex était d'avoir un groupe de jeunes salariés qui travaillent ensemble pour lui faire des retours directs sur l'état de la transformation du travail au sein de l'entreprise. Comme l'entreprise avait connu une croissance par acquisition, il y avait un fort besoin de dialogue entre les départements et le top management avait besoin de fédérer les personnes récemment arrivées et celles qui étaient là depuis longtemps.* »<sup>28</sup>

Les entreprises qui mettent en place ce type de *shadow comex* ont une organisation plutôt verticale qui produit des décalages entre le comité exécutif et les salariés aux postes les plus bas dans la hiérarchie. Ces décalages représentent un danger pour l'unité de ces entreprises puisqu'ils conduisent à une déconnexion de la hiérarchie dirigeante vis-à-vis des enjeux quotidiens des salariés à la base de l'entreprise. Les jeunes du *shadow comex* constituent des porte-paroles de choix dans ce dialogue difficile avec le reste des salariés, d'une part parce qu'ils font partie de cette base d'entreprise et d'autre part parce qu'ils sont, par leur faible expérience d'entreprise, relativement protégés des enjeux politiques de l'entreprise.

Dans cette entreprise par exemple : « *le président avait la volonté de donner la parole à la jeune génération, tout en sachant que la moyenne d'âge de notre entreprise est plutôt élevée. Plusieurs grands projets sont en cours, comme la mise en place du télétravail, et la direction souhaite embarquer les jeunes dans ces projets et les faire travailler dessus.* »<sup>29</sup>

Dans une autres, les membres du *shadow comex* ont produit « *un rapport d'étonnement des salariés de moins de vingt-six ans qui ont été récemment embauchés dans l'entreprise.* »<sup>30</sup>

### 1.2.3 L'observatoire des tendances en matière de consommation, d'organisation du travail et de RSE

Pour les grands groupes traditionnels, un enjeu essentiel est celui de la préparation en amont l'adaptation des entreprises aux mutations futures, notamment en matière de consommation, d'organisation du travail et de RSE. Afin de suppléer les départements en charge de l'anticipation des tendances, certaines entreprises confient aux membres

---

<sup>28</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>29</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>30</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

du *shadow comex* des missions exploratoires dans ces trois champs. Ces jeunes collaborateurs ont la légitimité nécessaire pour travailler sur ce type de problématiques car ils constituent à leur manière un baromètre des futures tendances. Les membres du *shadow comex* comptent par définition parmi les plus jeunes salariés et à ce titre sont assez proches des jeunes consommateurs dont les entreprises souhaitent sonder les besoins et les attentes.

*« Notre shadow comex a été créé par notre PDG avec l'objectif d'insuffler de nouvelles idées et de renouer avec les audiences les plus jeunes qui se détachent de la télévision. »<sup>31</sup>*

Lorsque la mission confiée au *shadow comex* concerne la gestion des ressources humaines de l'entreprise, l'enjeu pour les jeunes collaborateurs du comité est d'exprimer leurs attentes en termes d'organisation du travail, eux dont on sait qu'ils ont des attentes bien plus hautes que leurs prédécesseurs<sup>32</sup>. Ce type de missions est l'occasion pour les membres du *shadow comex* de coconstruire les nouvelles politiques de travail de l'entreprise et pour l'entreprise d'améliorer sa culture interne et d'améliorer la rétention de ses jeunes collaborateurs.

Enfin, les entreprises peuvent charger ces *shadow comex* de préparer leur politique RSE dans un contexte global où la lutte contre le changement climatique et la réduction de l'empreinte environnementale des entreprises est de mise. Les membres du *shadow comex* qui sont par définition plus jeunes que le reste des salariés de l'entreprise a d'ailleurs une sensibilité plus importante vis-à-vis des enjeux environnementaux qui constitue une opportunité de croissance certaine <sup>33</sup>.

*« Le shadow comex a été créé il y a deux ans à l'initiative du directeur général pour avoir l'avis des jeunes salariés sur les problématiques RSE. Le but était de partager la feuille de route RSE de l'entreprise avec les collaborateurs et de leur donner carte blanche pour proposer des recommandations au board RSE. »<sup>34</sup>*

*« Soit nous produisons une “alerte engagée” dans laquelle nous demandons des explications, des comptes à propos d'une problématique RSE importante qui n'est pas*

---

<sup>31</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>32</sup> Plusieurs études concordent sur le fait que les jeunes Millennials/Gen Z ont des attentes plus élevées que les générations précédentes concernant leurs conditions de travail. L'étude “Les Millennials sont-ils si différents de leur aînés au travail ?” d'Ipsos en 2019 révèle qu'une large majorité des Millennials estime que les entreprises ont la responsabilité de prendre en compte leur vie personnelle et se dit prêt à faire des sacrifices pour améliorer son environnement de travail. 50% des Gen Z se disent d'ailleurs insatisfaits et souhaitent déterminer eux-mêmes leurs méthodes de travail.

<sup>33</sup> Selon Deloitte (<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>), le changement climatique est la première source d'inquiétude de 26% des Millennials, quelques points seulement derrière la santé et la peur du chômage. Plus préoccupant, 60% des jeunes sont atteints d'éco-anxiété, c'est-à-dire d'une forte préoccupation liée à la crise climatique qui résulte en une angoisse de fond vis-à-vis de l'avenir.

<sup>34</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

*bien traitée chez Nestlé, soit nous répondons à une demande formelle d'expertise sur un certain sujet.* » <sup>35</sup>

Les *shadow comex* de ce type sont organisés assez différemment des comités présentés précédemment parce qu'ils ont une vocation bien plus exploratoire.

En ce qui concerne la sélection de membres du *shadow comex* : les entreprises recherchent moins des leaders techniques dans leur corps de métier que des collaborateurs qui soient capables de mener des projets innovants et exploratoires. Chez Accor par exemple, les jeunes du *shadow comex* ont été réunis pour concevoir l'hôtel de demain en prenant en compte leurs propres attentes, puisque peu les sépare de ceux qui loueront une chambre chez Jo&Joe.

Les relations entre le *shadow comex* et le comité exécutif sont assez spécifiques parce que le comité exécutif a une marge limitée pour juger des recommandations du comité. L'enjeu pour lui est moins de valider leurs recommandations, comme c'était le cas dans les comités précédents, que de déterminer les projets qui ont vocation à s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

#### 1.2.4 Le vivier d'une nouvelle génération de dirigeants

Il s'agit d'une ambition partagée par tous les types de comités : au moment de sélectionner les futurs membres de leur *shadow comex*, les entreprises recherchent à la fois des collaborateurs brillants, mais surtout de futurs potentiels leaders. Le mandat au *shadow comex* constitue pour eux une sorte de test, durant lequel leur travail sera jugé par le comité exécutif directement, qui a la capacité d'accélérer leur carrière en les nommant à des postes à haute responsabilité. Le temps long dans lequel s'inscrivent les mandats du *shadow comex*, l'envergure des projets assignés et l'exposition direct à la direction de l'entreprise sont autant d'éléments qui en font un test "grandeur nature" des postes à haute responsabilité pour lesquels les jeunes collaborateurs sont testés.

Les collaborateurs sélectionnés du *shadow comex* revêtent le rôle d'ambassadeurs, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, ces jeunes ont l'occasion de représenter les membres de leur équipe, voire de leur département. A ce titre, ils ont la possibilité de porter au *shadow comex* des problématiques, enjeux ou solutions recueillis parmi les membres de leur équipe respective. Ils ont également l'occasion de représenter l'entreprise lors de rencontres inter-entreprises, puisqu'ils ont le soutien du comité exécutif, qu'ils sont attachés à faire grandir leur entreprise et qu'ils gèrent directement des projets de transformation de grande envergure.

Une des entreprises interrogées a notamment intégré plusieurs membres de son *shadow comex* à la délégation envoyée à un grand sommet international. L'initiative a eu beaucoup de succès parce qu'elle a permis au *shadow comex* de faire résonner ses projets au-delà de l'entreprise. Elle a notamment entrepris d'encourager les autres entreprises du secteur

---

<sup>35</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

à mettre en place des *shadow comex* et œuvre à la communication entre ces *shadow comex*.

### 1.2.5 Le conseiller en stratégie interne

Le dernier type de *shadow comex* prend les traits d'un cabinet de conseil interne missionné par le comité exécutif sur des sujets indépendants de son propre périmètre. Il se distingue assez largement des autres comités (notamment aux comités miroirs du comité exécutif) parce que son périmètre n'est pas global et qu'il n'a pas vocation à produire des recommandations qui mettent à l'épreuve la stratégie du comité exécutif. Au contraire, ici les jeunes collaborateurs du *shadow comex* travaillent en collaboration avec le PDG ou le comité exécutif lors de sessions de travail communes. La différence est fondamentale car elle déplace le rôle des jeunes et les engage en profondeur dans le débat stratégique à l'oeuvre. Naturellement, les processus sont moins formalisés puisqu'ils bénéficient d'un accès direct au PDG ou aux membres du comité exécutif.

A l'origine de ce genre de *shadow comex*, on retrouve souvent un PDG assez ouvert qui souhaite non pas prendre la température auprès des jeunes tout en restant effacé mais plutôt engager un dialogue avec eux pour construire et mener ensemble des projets à propos desquels leur regard est intéressant. C'est la raison pour laquelle le périmètre est souvent assez localisé et concentré sur peu de sujets.

Ces jeunes membres sont des interlocuteurs-clés, dont la plus-value sur des consultants externes traditionnels est double. D'abord, ces jeunes ont peu d'expérience dans leur entreprise, c'est-à-dire qu'ils demeurent animés d'une volonté de transformation qui s'efface habituellement une fois que l'on est bien installé dans l'entreprise. Ils constituent des atouts intéressants pour des entreprises où le besoin de transformation interne est important. La plupart des projets confiés aux *shadow comex* par les entreprises interrogées concernent d'ailleurs un aspect de la transformation interne, souvent d'ailleurs du côté des ressources humaines : généralisation du télétravail, arrondi sur salaire, semaine de quatre jours ou encore gestion des heures supplémentaires. Ensuite, ces jeunes ne travaillent pas depuis assez longtemps dans leur entreprise pour faire partie de la vie politique de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils n'ont généralement aucun intérêt politique à faire valoir. Or, dans le cas où ils doivent travailler sur des projets transverses qui ont un impact global sur l'entreprise et ses salariés, leur non-politisation constitue un avantage non-négligeable.

## 1.3 Évaluation des *shadow comex*

Une enquête de dix-huit mois a permis le recensement, le suivi et l'examen des *shadow comex* les plus importants en France. L'ensemble des données obtenues a été synthétisé afin de déterminer dans le cas de chaque profil si les objectifs mis en avant ont été atteints.

### 1.3.1 Le comité consultatif non décisionnel directement affilié au comité exécutif

« Je pense que le *shadow comex* a une valeur ajoutée et fonctionne s'il a un rôle exploratoire et innovant. En revanche s'il s'attaque à des problèmes décisionnels qui traînent depuis des années, alors il est inutile. »<sup>36</sup>

Cette déclaration d'une des répondantes, testée et validée auprès du reste des jeunes interrogés, résume les limites intrinsèques de ce type de *shadow comex*.

L'analyse des *shadow comex* comme comités-miroirs du comité exécutifs révèlent une incompréhension en ce qui concerne l'intérêt même du *shadow comex*. Rappelons-le, un *shadow comex* est digne d'intérêt pour les entreprises qui souhaitent mobiliser ses jeunes collaborateurs les plus brillants dans des projets innovants. Le plus souvent, ces projets sont de nature exploratoire, au moins dans un premier temps, dans des thématiques où les cadres dirigeants ont moins de repères qu'eux. Cela signifie que les jeunes collaborateurs doivent être embarqués sur des sujets qu'ils auront la capacité d'explorer, sur des thématiques qu'ils sauront appréhender. Or, le périmètre général du comité exécutif, qui comporte des pans où les jeunes collaborateurs n'ont aucune expertise ni expérience, ne peut convenir. Par exemple, les sujets de RSE ou les sujets financiers sont totalement étrangers à ces jeunes de moins de trente-cinq ans.

Les individus interrogés reprochent également à ce type de *shadow comex* un cadre grégaire trop formel qui ralentit leur travail. Si le cadre du comité exécutif convient pour un nombre restreint de hauts dirigeants chargés de statuer en séance sur la stratégie globale de l'entreprise, c'est tout l'inverse pour les jeunes collaborateurs du *shadow comex*. Tout les oppose aux membres du comité exécutif : l'expérience, la nature et le périmètre du travail à effectuer. Il est donc légitime d'envisager un autre mode de fonctionnement pour le travail du *shadow comex*, qu'il incombe aux membres eux-mêmes d'auto-déterminer.

### 1.3.2 Le porte-parolat des salariés

Les *shadow comex* porte-paroles de la base des entreprises n'apparaissent pas non plus comme le juste profil parce que leur mission est erronée dès le départ. Le postulat de base de ce type de *shadow comex* est que les jeunes font partie de la base de la pyramide de l'entreprise et qu'ils sont les intermédiaires adéquats pour la représenter auprès du comité exécutif.

Pourtant, ce postulat n'est pas recevable car la définition de « la base de l'entreprise » est équivoque. Si la base de l'entreprise correspond aux salariés du rang minimum, force est de constater que cette strate de salariés n'est pas constituée de jeunes dans les structures traditionnelles. Elle correspond *stricto sensu* à la catégorie des agents de maîtrise dont rien n'assure par définition qu'ils sont jeunes. Plus encore, quand bien même il s'agissait en majorité de jeunes, les jeunes membres du *shadow comex* n'ont

---

<sup>36</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

pas du tout le même profil. Les jeunes en question sont majoritairement issus de Grandes Écoles, ont le statut cadre et n'interagissent pas au quotidien avec ces agents de maîtrise. Ceci posé, il est difficile de leur trouver une légitimité à se constituer comme leur porte-parole. Cela signifie que consulter le *shadow comex* dans le but de prendre le pouls de l'organisation tout entière relève de l'utopie.

En revanche, ce type de *shadow comex* n'est pas injustifié. Il demeure pertinent de charger le *shadow comex* de mener à bien des projets transverses, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, en incluant les besoins et attentes de tous les salariés. Il ne faut cependant pas reformuler cette mission en la représentation de l'ensemble des salariés comme le ferait un CSE (comité social économique).

### 1.3.3 L'observatoire des tendances en matière de consommation, d'organisation du travail et de RSE

Dans les rares cas où ces *shadow comex* ont échoué, les difficultés se trouvent plutôt du côté de l'organisation et des relations avec le comité exécutif que sur la mission principale du comité. A l'heure de faire le bilan, ces comités ont totalement rempli la mission dont ils étaient chargés : anticiper les tendances de consommation, d'organisation du travail et de RSE. Ces trois champs sont justement à l'intersection entre la sensibilité et la capacité d'innovation des jeunes membres, ce qui a pour résultat de faire parfaitement correspondre leurs attentes et les attentes que le comité exécutif a d'eux. En un mot, cette configuration incarne parfaitement l'idée de mentorat inversé sur laquelle les *shadow comex* ont été fondés : faire intervenir des jeunes collaborateurs pour former des cadres dirigeants sur des sujets qu'ils maîtrisent plus ou mieux que ces derniers.

Il est intéressant de remarquer que ces comités ont réussi qu'ils soient spécialisés dans une de ces trois thématiques ou généralistes. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, le spectre est large et pourtant la réussite ne dépend pas de la continuité entre les projets réalisés, ce qui n'était pas le cas dans les autres types de comités. Justement, dans ces comités généralistes où les membres alternaient entre des sujets transverses très différents, dès le départ il était clair pour tous que le comité n'était pas spécialisé. Il semblerait que ces comités ont rempli leur mission parce que les spécificités du comité en termes de mission, de périmètre et de responsabilités étaient claires.

### 1.3.4 Le vivier d'une nouvelle génération de dirigeants

Les *shadow comex* qui ont eu pour but de former une nouvelle génération de dirigeants ont, pour la majeure partie, réussi leur pari.

Du côté des entreprises, l'initiative a permis de réduire le taux de turnover, en particulier dans les structures institutionnelles où les jeunes collaborateurs ne passent en règle générale que quelques années. Elle aussi créé une cohorte de jeunes leaders soudés par de longs mois passés à travailler, s'exposer au comité exécutif et à porter ensemble

des projets ambitieux. Pour eux, l'expérience est de ce point de vue largement bénéfique. Pour la majorité d'entre eux, le *shadow comex* a accéléré leur carrière en rendant publiques leurs performances, notamment vis-à-vis du comité exécutif. Ils sont perçus par leurs pairs comme des leaders talentueux et deviennent à ce titre des référents, dans la mesure où ils ont la capacité de porter des projets à l'attention des dirigeants.

Pour autant, un *shadow comex* ne doit pas avoir pour unique mission la constitution de la nouvelle équipe dirigeante parce qu'il ne s'agit pas d'une mission donnée aux jeunes mais plutôt d'une conséquence directe du succès des *shadow comex*. Les jeunes eux-mêmes l'ont rapporté, le *shadow comex* ne peut fonctionner uniquement si ses membres ont une mission précise et justifiée à réaliser. Le risque est de maintenir les jeunes dans le flou quant à la raison pour laquelle ils ont été choisis. En d'autres termes, un *shadow comex* a réussi s'il a contribué à faire émerger de futurs dirigeants, mais cela ne peut être son unique raison d'être.

### 1.3.5 Le conseiller en stratégie interne

Parmi tous les comités que nous avons pu étudier, les *shadow comex* qui réunissaient les jeunes et le PDG pour co-construire une stratégie et mettre en place des projets sont ceux qui ont le mieux fonctionné.

En incluant le PDG à un certain nombre de sessions de travail avec les jeunes, le comité exécutif s'assure d'éviter les écueils des autres profils de *shadow comex*. Le rôle hybride qu'ils doivent jouer, entre le consultant interne à vocation exploratoire et le chef de projet opérationnel, leur confère une agilité et un engagement qui semblent leur plaire. La mission du *shadow comex* est alors précise et justifiée, les relations avec le comité exécutif deviennent plus saines et moins formalisées, et la cohésion entre les jeunes est renforcée.

*« Mon retour est très positif car nous avons eu un accès direct au PDG et avons pu rencontrer un grand nombre de personnes travaillant sur des sujets très variés. Les projets ont été pertinents et menés avec efficacité. L'expérience m'a permis d'humaniser la direction, de créer des liens moins formels que dans les moments de rencontre habituels. »<sup>37</sup>*

*« Il y a une vraie relation de confiance entre le shadow comex et la direction, nous pouvons échanger informellement avec des directeurs des départements ou même avec le PDG. Être membre du shadow comex rend les gens plus légitimes auprès de la direction. »<sup>38</sup>*

---

<sup>37</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>38</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

### 1.3.6 Bilan

Comme dit précédemment, le bilan global des *shadow comex* français est très mitigé malgré le haut degré de médiatisation de quelques comités. Les *shadow comex* ont échoué soit à cause d'une erreur conceptuelle lors de la composition du comité, soit parce que leur mission n'avait pas été clairement définie en amont. Dans les deux cas, il est clair que les efforts en amont du début du mandat des membres du comité ont été insuffisants.

À l'inverse, les *shadow comex* chargés d'appréhender les futures tendances et de conseiller directement le PDG, sous la forme de comités de conseil interne, ont obtenu les succès les plus probants. Là encore, cela s'explique notamment par la congruence entre les objectifs fixés au *shadow comex* et les capacités de ses membres.

De l'analyse des *shadow comex* français actuels, on retire que dans la plupart des cas les comités sont voués à l'échec, toute proportion gardée selon les entreprises, dès le départ à cause d'erreurs de conception. Pourtant, il existe bel et bien des *shadow comex* tout à fait honorables, dans lesquels les jeunes collaborateurs s'épanouissent et desquels le comité exécutif est satisfait. On ne peut donc pas abandonner le concept même de *shadow comex*, sous prétexte qu'une majorité n'a pas réussi. Il faut aller plus loin et comprendre quelles sont les mesures essentielles à prendre pour mettre en place le *shadow comex* idéal, du point de vue des jeunes et des entreprises.



## 2 - LA CRÉATION DES COMITÉS DE TRANSITION : LA RÉPONSE À L'ÉCHEC DES *SHADOW COMEX* EN FRANCE

Le modèle actuel de *shadow comex* proposé par les entreprises françaises ne correspond ni aux attentes des jeunes ni aux objectifs posés par ces entreprises. Repenser la manière dont on conçoit les *shadow comex* du moment où ils sont formés au moment où ils sont dissouts est indispensable pour permettre l'émergence d'une seconde génération de comités plus performants. Pour ce faire, il est nécessaire de laisser les jeunes exprimer leurs attentes précises en termes de sélection et d'organisation afin d'imaginer un comité qui leur ressemble.

Nous avons interrogé des membres de *shadow comex* et nous leur avons demandé de décrire le

“*shadow comex* idéal” qui serait en mesure de répondre à toutes leurs attentes. En mettant en commun les témoignages et en prenant en compte nos recherches, nous avons pu dresser le profil-type du *shadow comex* tel qu'il est souhaité par les jeunes que nous avons rencontrés. Il s'agit à ce jour, selon nos sources, de la première synthèse s'appuyant directement sur des témoignages de membres ou ex-membres d'un *shadow comex*. Il est sûr que cette description n'est pas exhaustive puisque nous n'avons pu échanger avec l'ensemble des membres des *shadow comex* français, toutefois elle reflète des tendances précieuses pour les futurs membres et pilotes de *shadow comex*.

### 2.1 Présentation du concept de comité de transition

Afin d'éviter les écueils rencontrés par les entreprises françaises ayant mis en place un *shadow comex*, nous proposons d'introduire un nouveau concept, celui de comité de transition, qui nous semble plus proche de ce que souhaitaient être, en vain, les *shadow comex*. Avant de rentrer dans les détails pratiques de la mise en place d'un comité de transition, il nous semble impératif de rappeler l'intérêt de créer un comité de jeunes dans le but de suppléer le comité exécutif.

Commençons par préciser que l'intérêt des comités de jeunes ne réside pas dans des caractéristiques générationnelles des nouvelles générations qui bouleverseraient le monde du travail. D'innombrables études ne cessent d'attribuer aux nouvelles générations des qualités étonnantes pour en faire le nouveau défi du management moderne<sup>39</sup>. Nous ne nous risquerons pas à faire de ces qualités, dont la justification nous paraît insuffisante, le fondement des comités de jeunes. La notion de génération en tant que groupe d'individus liés par un « destin commun » cache de nombreuses difficultés conceptuelles. À commencer par le fait que l'on s'autorise souvent à généraliser la Génération Z, par exemple, à partir d'un groupe de jeunes diplômés issus de milieux privilégiés, dont l'expérience du monde du travail ne reflètera pas l'expérience de la

---

<sup>39</sup> Voir notamment Dalmas, Michel. « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxv, no. 60, 2019, pp. 97-116.

majorité des jeunes du même âge. Nous ne soutenons pas que les nouvelles générations ne partagent pas des traits communs, seulement qu'il s'agit de tendances générales dont on ne peut pas trop dire et qui ne doivent pas être instrumentalisées<sup>40</sup>.

Notre thèse est que l'intérêt des comités de jeunes provient plutôt d'éléments situationnels liés à leur expérience du monde du travail. D'abord, les jeunes collaborateurs dont il est question ici ne sont pas en prise avec la politique interne de l'entreprise. Ils travaillent généralement depuis cinq à dix ans, ont seulement quelques années d'expérience dans l'entreprise et n'ont à ce titre pas encore eu l'occasion d'être mêlés aux enjeux politiques. A ce titre, ils constituent des éléments intéressants car neutres : dans le cadre de projets voués à promouvoir un changement transversal, ils ne seront ralentis par aucun intérêt politique. De la même manière, leur relative inexpérience rend leur regard frais et presque candide : à l'inverse de cadres connaissant l'entreprise depuis plusieurs décennies, ils devraient être bien moins averses au changement, quelle qu'en soit la forme. Ensuite, les jeunes constituent une cohorte générationnelle soudée par un fait simple mais décisif : ce sont eux qui détiennent les clefs pour façonner le monde dans lequel ils vont grandir et faire grandir leurs enfants après eux. Contrairement aux cadres plus anciens, les jeunes sont les acteurs de changements dont ils sont directement concernés, mathématiquement bien plus que leurs prédécesseurs puisque plus jeunes. Enfin, les jeunes ont bien moins de principes et modes de pensée à déconstruire que leurs pairs plus âgés, ce qui les rend plus rapides à appréhender et à accélérer le changement. Dans un contexte où les entreprises cherchent à anticiper le plus possible les futures mutations de la société et du monde du travail, les jeunes mettront en moyenne moins de temps à s'éduquer et à assimiler les enjeux d'un phénomène nouveau.

Ainsi, le comité de jeunes représente l'occasion de réunir les jeunes salariés les plus brillants et de leur donner une voix anonyme pour orienter la stratégie de l'entreprise. Le comité de transition est alors une sorte de « safe space » où les ces jeunes collaborateurs échangent librement, sans avoir à déconstruire les modes de pensée de cadres plus âgés, et pensent l'entreprise de demain.

## **2.2 Première phase : concevoir le comité de transition**

### **2.2.1 Le nom**

Lors de nos recherches, nous avons recensé une dizaine de noms de comités : Shadow Comex (EDF), Why Lab (Société Générale, Arval), Comité Consultatif Jeune (MACIF), Comité Jeune (Groupama), Challenger Committee (Engie), Open Comex (SNCF), Millennial Advisory Board (Estée Lauder), Youth Action Council (Pernod Ricard), Next Gen Committee (KPMG), Advisory Board (Adecco), Comex miroir (Havas) et Sparring Board (La Redoute). De manière générale, l'appellation la plus courante est celle portée

---

<sup>40</sup> Voir à ce sujet « De quoi la Génération Z est-elle le nom ? », Réflexions du groupe de travail sur la Gen Z du Professorship in New Generation Management de ESCP Business School et de David Chekroun son directeur scientifique (à paraître en janvier 2024).

par le premier *shadow comex* fondé par General Electrics, Shadow Comex, en référence à l'opposition britannique<sup>41</sup>.

Cette appellation est problématique d'abord parce qu'elle assimile le *shadow comex* à un comité destiné à porter un regard sur l'arbitrage stratégique du comité exécutif. Pire, elle sous-entend une parenté et une similarité organisationnelle entre le *shadow comex* et le comité exécutif dont on sait qu'elle est la cause directe de l'échec de ces comités. En effet, les jeunes doivent travailler sur des thématiques à propos desquelles ils ont une plus-value à apporter. Il n'est pas concevable que le *shadow comex* ait l'intention d'intervenir sur un champ aussi large que celui des sujets portés à l'attention du comité exécutif.

De plus, le *shadow comex* ne constitue en aucun cas un contre-pouvoir comme le suggère son nom. Les jeunes n'ont ni l'expérience, ni les compétences techniques pour questionner les décisions prises par le comité exécutif. C'est pourtant le discours au fondement de plusieurs *shadow comex* de grands groupes français. En revanche, l'intérêt des jeunes réside dans leur naïveté, leur ouverture et leur force innovatrice, trois éléments qui sont susceptibles de manquer aux membres plus âgés du comité exécutif.

Loin d'être un organe décisionnel supplémentaire dans un modèle de gouvernance déjà chargé, le *shadow comex* intervient en qualité de soutien au comité exécutif, et ce de manière publique. L'existence du *shadow comex* ainsi que sa feuille de route sont toujours communiquées aux salariés qui d'une certaine manière sont représentés par les membres du comité. Le *shadow comex* n'est donc jamais dans l'ombre, à proprement parler.

Pour ces trois raisons, il nous semble nécessaire de déterminer un nouveau nom pour décrire les *shadow comex* afin qu'il reflète plus fidèlement les missions qui sont les leurs. Parmi les comités qui ne portaient pas le nom de *shadow comex*, on observe que l'idée de génération est prégnante :

« On nous a beaucoup dit que les membres du comité de transition avaient des qualités de leadership et d'engagement. Ce qui résonnait le plus était l'idée de 'nouvelles générations' avec des profils différents : "Next Gen Committee" nous a donc paru être un nom pertinent »<sup>42</sup>, raconte une répondante.

Une autre répondante adhère entièrement au nom du sien, « comités de jeunes », dans lequel elle se reconnaît parce qu'il met en avant la jeunesse et la fraîcheur de ses membres comme un atout à la disposition du comité exécutif.

Nous proposons d'utiliser le nom de « comités de transition » qui traduit l'idée de changement au coeur des enjeux du *shadow comex* <sup>43</sup>. La raison pour laquelle les entreprises formulent le besoin de se doter d'un comité de ce type est qu'elles ont besoin

---

<sup>41</sup> Voir 1.1.3.

<sup>42</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>43</sup> Dans la suite de la note, nous utiliserons le terme de « comités de transition » au lieu de « *shadow comex* » afin de mettre en relief la différence entre le comité dont nous esquissons les traits et l'état actuel de ce type de comité.

de s'adapter à une série de bouleversements économiques, sociaux et environnementaux qui remettent en question leur modèle. On note parmi ces changements la digitalisation, la transition écologique ou encore le renouvellement des attentes des consommateurs. En d'autres termes, les *shadow comex* constituent l'occasion pour les entreprises de passer à une nouvelle donne plus incertaine et d'effectuer cette transition sereinement en anticipant les mutations qu'elle engendra. Or, les jeunes sont justement au carrefour de ces transitions dont ils sont eux-mêmes les initiateurs. C'est pour cette raison que les entreprises doivent avoir recours aux jeunes pour construire leur avenir : les jeunes sont les acteurs des transitions qui remettent en cause le modèle actuel des entreprises.

### 2.2.2 La mission

Il apparaît peut-être tautologique de rappeler que toute entreprise ne doit pas créer un comité de transition par principe. Pourtant, un certain nombre d'entreprises a créé un *shadow comex* sans justifier d'un réel besoin, dans un contexte où le concept était médiatisé et applaudi. A chaque fois, cela a été extrêmement détrimental, pour les entreprises d'abord qui ont investi un nombre considérable de ressources sans obtenir de bénéfices, et pour les jeunes collaborateurs ensuite qui terminent leur mandat en se sentant démotivés, las et avec des envies d'ailleurs.

En interne ou par l'intermédiaire de cabinets de conseil en transformation, il est essentiel pour les comités exécutifs de temporiser au moment de la mise en place d'un comité de jeunes et d'évaluer en profondeur la teneur du besoin qui les poussent à le faire.

Afin de maximiser l'engagement des jeunes et la création de valeur, il est nécessaire de doter le comité de transition d'un manifeste qui formule clairement la mission qui lui est assignée et de délimiter son périmètre. Nous avons observé une corrélation entre la valorisation des jeunes au sein du comité de transition et la présence d'objectifs précis et définis en amont.

D'après leurs témoignages, les membres du comité de transition ont besoin de savoir ce qui est attendu d'eux pour se sentir valorisés et stimulés. La problématique à laquelle le comité de transition répond doit être clairement balisée dès le début du mandat des membres.

Le problème posé au comité de transition doit également être exploratoire afin de stimuler les capacités d'innovation de rupture des jeunes : les membres du comité de transition doivent être sélectionnés pour repenser un modèle et explorer de nouvelles alternatives.

« *Le comité de transition ne peut avoir une valeur ajoutée que s'il est exploratoire et innovant ; en revanche, s'il s'attaque à des problèmes décisionnels qui traînent depuis des années, il est inutile* »<sup>44</sup>, pour une des répondantes.

---

<sup>44</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

Nous avons interrogé des jeunes dont le comité de transition ne répondait à aucune question en lien avec l'expertise des jeunes, et sans surprise, ceux-ci ne rencontraient qu'une réussite relative.

*« La direction avait pour objectif de se doter d'un groupe de jeunes salariés qui travaillent ensemble pour synthétiser les retombées de la politique RH de transformation du travail »<sup>45</sup>.*

Ce projet étant sans grand rapport avec les jeunes cadres qui siégeait au comité de transition, le comité n'a mené aucun projet innovant pendant son mandat. Il est également possible que le comité de transition n'ait pas de mission spécifique et qu'il aborde les mêmes sujets que le comité exécutif dans un périmètre particulier.

*« Les sujets proposés au comité de transition sont les mêmes que ceux abordés au Comex ; les mêmes informations sont partagées lorsqu'elles concernent la RSE »<sup>46</sup>* explique un répondant.

### 2.2.3 La composition

La sélection des membres du comité de transition dépend étroitement des objectifs auxquels celui-ci est censé répondre. Un comité de transition ne peut avoir la même constitution s'il est destiné à traiter de la politique RSE ou s'il a une vocation exploratoire limité au champ des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques orientations.

Nous avons dénombré trois manières d'obtenir une liste de personnes motivées à l'idée de siéger au comité de transition : la sélection par le comité exécutif et éventuellement les sous-directeurs des différents départements, la sélection par les anciens membres du comité de transition ou l'ouverture de candidatures spontanées. Le choix à faire dépend du statut attribué au comité de transition par le comité exécutif - le comité de transition peut être seulement exploratoire, seulement opérationnel ou avoir une vocation institutionnelle - et de la culture d'entreprise liée au type de structure. La décision ne sera vraisemblablement pas la même dans un cabinet, une administration publique ou dans un grand groupe.

Le processus de sélection dépend du champ du comité de transition : si celui-ci se cantonne à un champ qui requiert une expertise particulière, il peut être pertinent de soumettre les candidats à plusieurs épreuves pour évaluer leurs compétences. Si les experts des métiers peuvent agir en tant que relais, les jeunes doivent tout de même avoir la capacité de mener leurs projets de manière autonome. Cependant, nous n'avons pas rencontré de comités aussi spécialisés que cela. Nous avons plutôt eu affaire à des comités généraux pour lesquels aucune compétence n'était requise. Dans ces cas-là,

---

<sup>45</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>46</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

une simple évaluation de la motivation et des compétences humaines semble suffire. Certaines entreprises ont par exemple fait passer des entretiens où les jeunes devaient présenter un projet innovant lié au champ du comité de transition.

En fonction des objectifs du comité de transition, deux possibilités se présentent en ce qui concerne l'autorité qui prend la décision finale. Dans la quasi-totalité des comités de transition rencontrés, le comité exécutif prenait la décision finale de sélection des membres. En effet, le comité exécutif est à l'origine de la création du comité de transition, responsable de son bon fonctionnement et unique interlocuteur des jeunes qui en font partie : il semble intuitif qu'il sélectionne lui-même les jeunes. Dans une minorité de cas, le comité exécutif nomme un ou plusieurs pilotes du comité de transition, avec qui il choisit les jeunes. L'intérêt de cette possibilité est de laisser le pilote s'entourer des jeunes qu'ils jugent le plus à même de mener à bien les projets du comité de transition et d'assurer une forme de cohésion dès son lancement.

L'unique certitude à ce sujet est la nécessité de maintenir le processus de sélection formalisé, neutre et transparent. Lorsque ce n'est pas le cas, les jeunes vivent mal leur sélection et sont insatisfaits tout au long de leur mandat.

*« Pour faire partie du comité de transition, j'ai dû en parler à mon directeur de pôle pour qu'il me recommande auprès des Ressources Humaines »* explique un répondant. *« J'aurais préféré un processus neutre et indépendant du pôle auquel nous appartenons, pour éviter la concurrence interne »*<sup>47</sup> poursuit-il.

#### 2.2.4 Le mandat

De même, les modalités du mandat du comité de transition dépendent de ses objectifs et des projets qu'il porte : il peut être très frustrant pour les jeunes de travailler pendant de longs mois sur la phase exploratoire de projets dont ils ne piloteront pas la mise en place. A l'inverse, si le comité de transition vise à mettre en place des projets plutôt courts, un mandat très long n'est pas adapté. De manière générale, la durée du mandat doit être fixée avant l'intronisation des premiers membres du comité pour leur permettre de se projeter jusqu'à la fin de leur appartenance au comité et organiser leurs projets en fonction.

Dans la plupart des comités de transition que nous avons rencontrés, le mandat variait entre douze et vingt-quatre mois. Douze mois pour les comités de transition aux objectifs court-termistes sans réelle phase exploratoire ; vingt-quatre pour les projets de plus long terme. Au-delà des projets, il faut garder en tête que les jeunes doivent rester engagés et se sentir motivés tout au long de leur mandat. Il nous semble donc irréaliste de fixer un mandat d'une durée supérieure à vingt-quatre mois.

Afin de rendre le comité de transition plus flexible, le comité exécutif peut fixer une clause de renouvellement du mandat d'un certain nombre de membres. Parmi les comités de

---

<sup>47</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

transition étudiés, ce taux était généralement d'un tiers. L'intérêt est de pouvoir prolonger une partie du mandat précédent afin de continuer à travailler sur des projets long-terme et finaliser leur mise en place. Cela est bénéfique à la fois pour l'entreprise qui n'a pas besoin de former de nouveaux jeunes sur le projet en question et risquer d'avoir des approches contradictoires, et pour les jeunes qui ont l'occasion de superviser un projet de bout en bout.

D'après nos observations, voici des recommandations générales selon le champ du comité de transition :

- avenir de la consommation : mandat court autour de douze mois, aucun renouvellement. L'objectif est de prendre le pouls de chaque promotion et il n'y a pas de projets de long-terme, seulement des réflexions exploratoires en support aux équipes métier.

- avenir du travail : mandat moyen autour de dix-huit mois avec le renouvellement d'un tiers de la promotion. Il s'agit de projets transverses qui demandent une période d'analyse importante et qui mettent du temps à prendre une forme concrète.

- engagement RSE : mandat de deux ans, renouvellement d'au moins un tiers. L'engagement RSE ne peut advenir que sur le long-terme, à travers des projets travaillés aux échéances assez lointaines. Il est essentiel d'engager les jeunes sur le temps long pour avoir le temps de développer des projets qui ont l'ambition d'adapter le fonctionnement de l'entreprise aux enjeux de la RSE.

## **2.3 Seconde phase : organiser le comité de transition**

### **2.3.1 Le budget**

La mise à disposition des ressources nécessaires à l'avancement du comité de transition constitue une question centrale dans son bon fonctionnement qui a également de profondes implications managériales. Notamment lorsqu'il travaille sur des projets de nature exploratoire, le comité de transition nécessite l'accès aux documents confidentiels en rapport avec le champ dans lequel il opère. Lorsque le comité exécutif ne lui donne pas accès à ces derniers, le comité de transition échoue à produire des recommandations innovantes capables de bousculer les lignes.

*« Nous étions censés avoir accès aux mêmes informations que le comité exécutif, je m'attendais par exemple à pouvoir consulter des documents financiers. Dans les faits, on nous a refusé l'accès à tous les documents sensibles »<sup>48</sup>.*

Pour ce répondant, l'opacité autour d'éléments sensibles dont avait pourtant besoin le comité de transition a constitué un frein important. Dans les comités de transition qui fonctionnent au sens où ils ont proposé des initiatives qui ont été approuvées par le comité exécutif, l'accès aux documents confidentiels est systématique.

---

<sup>48</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

Dans certains cas, le comité de transition a également un accès privilégié aux experts 'métier' », qu'ils consultent pour mieux appréhender la réalité du terrain. Il est devenu clair, au fil des entretiens, que les échanges avec les responsables opérationnels correspondant au champ des projets du comité de transition sont essentiels. Ils permettent de questionner la faisabilité opérationnelle de leurs idées exploratoires, ce qui sur le long-terme évite au comité de transition de devenir une sorte d'observatoire coupé de la réalité. De plus, les experts 'métier' sont des relais très importants pour les projets du comité de transition puisque les jeunes du comité de transition n'ont individuellement aucune légitimité à mener des projets transverses qui dépassent leur domaine de compétences. Dans les cas où le comité de transition lui-même n'est pas nécessairement bien perçu au sein de l'entreprise, de bonnes relations avec ces experts permet la progression des projets et la légitimation graduelle du comité de transition.

*« Ils se rendent très disponibles et c'est très facile de les contacter, il suffit de passer par le membre du CDJ qui travaille dans le département en question »<sup>49</sup>, raconte une répondante.*

Le comité exécutif doit également être conscient des tensions politiques que peuvent comporter les problématiques soumises au comité de transition.

*« Parfois les sujets que nous abordons sont de véritables boîtes de Pandore et regorgent de tensions politiques. Cependant, c'est assumé de la part du PDG qui souhaite que nous nous attaquions aux problèmes de front ».*

### 2.3.2 La gouvernance

Loin d'être anecdotique, la question de la répartition du pouvoir au sein du comité de transition est directement corrélée à l'engagement de ses membres et de l'aboutissement des projets portés par celui-ci. Il est nécessaire de sélectionner un ou plusieurs pilotes du comité de transition, dont la fonction est moins de superviser les membres du comité que de s'assurer de son bon fonctionnement. Lorsque le comité de transition n'a aucun dirigeant attitré, on observe des difficultés à animer les groupes de travail, un désengagement croissant d'une partie de ses membres et une lassitude chronique chez les jeunes qui continuent de s'investir.

*« La discussion tombait souvent à plat, il n'y avait aucune réelle dynamique et de nombreux moments de blanc se faisaient ressentir »<sup>50</sup> témoigne un répondant dont le comité de transition n'avait pas de dirigeant.*

Une autre explique que les jeunes de son comité de transition assistaient aux réunions de travail uniquement si des dirigeants étaient présents.

---

<sup>49</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>50</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.



*« Au fil des semaines, la frustration et la lassitude se sont accumulées et il était aisé de ne pas se rendre aux réunions puisqu'il n'y avait aucune feuille de présence »<sup>51</sup>, précise-t-elle.*

A l'inverse, une répondante raconte que *« des leaders naturels sont apparus, dont la personnalité est susceptible de les mettre en avant et de leur faire prendre l'initiative »<sup>52</sup>.*

Afin d'éviter ces difficultés, une première possibilité est de sélectionner dès les premières séances un ou plusieurs individus pour mener les groupes de travail, s'assurer du bon fonctionnement du comité et de rapporter les difficultés du comité de transition au comité exécutif. Très souvent, le comité exécutif accorde une liberté quasi-totale aux membres du comité de transition et n'est pas au courant des problèmes d'engagement de ses membres. La présence d'intermédiaires entre les comités permet de faire remonter ces problèmes et de prendre des mesures rapidement pour remotiver les membres du comité de transition.

Une autre solution est de déterminer un chef de projet du comité de transition en charge de le mettre en place de bout en bout. Lui-même membre du comité, il a vocation de piloter la création et le bon fonctionnement de celui-ci, tout en ayant des contacts réguliers avec les membres du comité exécutif. Une des personnes interrogées occupe justement ce rôle dans le comité de transition d'un grand groupe et raconte avoir ainsi eu du temps en amont du projet pour décider du modèle du comité et l'adapter en cours de mandat selon les retours des membres.

### 2.3.3 L'organisation

La manière dont est organisée la vie du comité de transition doit refléter les attentes des jeunes cadres qui y siègent, afin de maximiser leur impact et leur engagement.

En premier lieu, les jeunes collaborateurs sont intéressés par le comité de transition parce qu'ils ont l'opportunité d'être en contact direct avec leurs dirigeants et d'avoir la charge de projets de grande échelle. Il serait à ce titre judicieux d'organiser des réunions périodiques, mensuelles par exemple, avec le directeur général de l'entreprise afin d'échanger sur les projets en cours et d'obtenir son expertise et son orientation. En effet, à l'origine c'est le comité exécutif dont il fait partie qui a constitué le comité de transition pour répondre à un ou plusieurs besoins.

*« Nous avons accès directement au DG qui était présent à toutes nos réunions. La hiérarchie ne se faisait pas du tout sentir, il est très ouvert et nous a rapidement mis à l'aise. La participation au comité de transition a été extrêmement positive parce que nous avons pu mettre un visage sur les différents dirigeants et régulièrement échanger avec eux »<sup>53</sup>.*

---

<sup>51</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>52</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>53</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

Ces réunions devraient avoir lieu lorsque tous les jeunes sont présents physiquement, puisque nous avons observé une corrélation positive entre le nombre de réunions à distance et le taux d'absence. En ce qui concerne leur périodicité, les réunions de travail communes gagneraient à être au moins bimensuelles. Lors de celles-ci, la personne qui pilote le comité de transition fait le point sur chaque projet avec les membres concernés, dans le but de notamment rendre compte au comité exécutif si son rôle est celui d'intermédiaire. Entre ces réunions, des sessions de travail par sous-groupes qui travaillent sur le même projet ont généralement lieu pour avancer sur la partie concrète. L'organisation de ces sessions de travail est à la discrétion de leurs membres mais il est de bon augure de convenir de rendez-vous réguliers et structurés pour maximiser leur efficacité. Rappelons d'ailleurs que ces réunions s'ajoutent à l'agenda initial des jeunes donc il est important de donner un cadre clair aux jeunes pour que ceux-ci optimisent le temps et ne se désengagent pas par manque d'organisation.

Ensuite, il semble y avoir un besoin de formalisation assez clair de la part des jeunes que nous avons interviewés, ce qui doit conditionner la manière dont ils effectuent leurs sessions de travail. Ils souhaitent avoir un cadre formalisé qui définisse clairement les missions de chaque membre les objectifs du groupe du travail et les résultats attendus de chacun. Un des répondants explique que « *la formalisation est un élément-clé du succès d'un comité de transition* »<sup>54</sup>. Pour lui, il est nécessaire que le cadre de travail soit « *ritualisé et formalisé* »<sup>55</sup>. Un autre répondant analyse ainsi l'échec du comité de transition duquel il faisait partie :

*« La formalisation avait été amorcée, on nous avait promis des échanges avec le comité exécutif, des réunions périodiques et une feuille de route, mais rien de tout cela n'a jamais vu le jour ».*

Le besoin de formalisation s'explique par le fait que les jeunes cadres ne peuvent pas, en plus des projets innovants qu'ils doivent mener, créer de toutes pièces le comité dont ils font partie. Concrètement, ce cadre formalisé se manifeste par la ritualisation du début de leur mandat avec un lancement du comité exécutif, un emploi du temps clair et des aménagements du temps de travail lorsque cela est possible ou encore une feuille de route pour chaque groupe de travail. Lorsque ce cadre manque, les jeunes du comité n'hésitent pas à le fixer eux-mêmes. Une répondante explique par exemple n'avoir bénéficié que d'une matinée d'introduction de la part du comité exécutif sans aucune directive supplémentaire. Les autres membres et elle ont alors mis en place un certain nombre de procédures pour pérenniser le bon fonctionnement de leur comité. Un autre répondant détaille la manière dont se déroulaient les sessions de travail du comité de transition :

*« Nous nous organisons comme le comité exécutif avec un secrétaire générale qui alternait selon les semaines, chargé d'élaborer l'agenda de la séance, de prendre des*

---

<sup>54</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>55</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

*notes et d'envoyer les minutes à chaque membre, et un président responsable du pilotage du comité et du suivi de chaque projet ».*

Le besoin de formalisation s'articule également dans les retours que le comité exécutif adresse aux jeunes du comité lorsque ceux-ci présentent leurs recommandations. Plus encore que dans leur organisation, la formalisation des retours qui leur sont faits joue un rôle essentiel dans l'engagement et la motivation des jeunes à retravailler leurs résultats. Une caractéristique commune à tous les jeunes interrogés est le manque de retours formalisés qu'ils ont ressenti pendant leur mandat et qui a conduit un certain nombre de leurs pairs à se désinvestir de leurs missions. Dans certains cas périphériques, les membres du comité exécutif adressent un simple refus lorsqu'un projet proposé n'a pas le potentiel d'être mis à exécution :

*« On nous a simplement dit « non » à certains projets que nous avons présentés, sans plus de précisions, ce qui est très démotivant pour le groupe qui avait porté ce projet à bout de bras pendant plusieurs mois ».*

Dans la plupart des cas, le comité exécutif précise, au moins sommairement, les raisons de son refus lors de la rencontre des jeunes du comité mais ne va pas plus loin. Or, les jeunes ne rencontrent que rarement les membres du comité exécutif, ce qui accentue leurs attentes par rapport à leurs réactions et à leur accompagnement. Il est donc indispensable pour le comité exécutif d'approfondir ses retours auprès des jeunes avec une communication écrite qui détaille leur décision d'abandonner certains projets et par exemple les pistes d'amélioration potentielles en vue d'une future approbation.

Une possibilité est également de missionner quelques membres du comité exécutif pour agir en qualité de « sponsor » auprès des jeunes du comité de transition. Leur rôle pourrait être d'accompagner directement les jeunes au moment où ils ont des résultats à présenter au comité exécutif, de les aider à approfondir leur travail à la hauteur des attentes de celui-ci et de les préparer à la séance de présentation. Nous avons remarqué que dans les entreprises qui fonctionnaient ainsi les jeunes présentaient des projets plus aboutis, obtenaient des retours plus constructifs et entretenaient de meilleures relations avec les membres du comité exécutif.

Enfin, il a été étudié dans le cadre d'échanges avec les parties prenantes, la possibilité d'organiser des consultations régulières avec le conseil d'administration et notamment les comités de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ou de Comité Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG) lorsque les sujets l'imposent.

#### 2.3.4 La valorisation des contributions individuelles

Il s'agit sûrement de la question la plus sensible à propos des comités de transition : les jeunes qui siègent doivent-ils être rémunérés ? Pourtant, tous les entretiens que nous avons menés semblent indiquer que la rémunération, peu importe sa forme, est incontournable au risque de voir les jeunes se désengager mois après mois.

Affirmer l'inverse revient à soutenir que les jeunes obtiennent une certaine forme de rétribution en ayant été sélectionnés pour faire partie du comité de transition. D'une certaine manière, cette sélection équivaut à un accélérateur de carrières et leur donnera accès à des opportunités qui n'existaient pas auparavant.

Cependant, un tel raisonnement ne tient pas parce qu'il revient à rétribuer par la possibilité d'une évolution future accélérée, c'est-à-dire une incertitude. Or, les heures qu'ils travaillent pour leur emploi premier ne sont pas rémunérées de la même manière : ils sont payés pour l'impact qu'ils ont pour l'entreprise et leur apport dans la croissance de l'entreprise. Jamais leur emploi n'est uniquement rémunéré par des possibilités futures.

Dans l'expérience, la très grande majorité des jeunes interrogés ont avoué que l'absence de rétribution pendant leur mandat les a conduits, au moins temporairement, à moins s'investir dans le comité de transition. Ils ont consacré de nombreuses heures supplémentaires en plus de leur emploi du temps déjà très chargés, qui pendant leur exercice ne leur apportent rien de concret.

Nous proposons donc de mettre en place un système de rétribution au cours du mandat des jeunes, à la discrétion des dirigeants et selon l'objectif du comité de transition. Des RTT supplémentaires ou des primes pourraient être envisagées, soit fixes, soit variables en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés en amont.

La valorisation des jeunes s'articule également autour de la manière dont l'entreprise communique sur les résultats du comité de transition. Le manque de reconnaissance de l'engagement des jeunes s'explique par le manque de communication autour du comité de transition. A la question de savoir s'ils se sentaient valorisés en tant que membres du comité de transition, une partie des répondants répond par la négative et oppose le temps et l'énergie consacrés au projet à l'absence de valorisation de la part de l'entreprise.

« *J'aurais voulu une communication externe forte, en passant par LinkedIn par exemple, pour mettre en avant l'initiative et les membres du comité de transition* »<sup>56</sup> explique par exemple un répondant. Un autre souhaite « *mettre en avant la participation individuelle pour maintenir un niveau d'engagement important* »<sup>57</sup>.

A l'inverse, les jeunes qui se sentent valorisés indiquent que leur entreprise a veillé à clairement identifier les membres du comité de transition et à communiquer à la fin de chaque projet mené par le comité. « *Il y a eu une note en interne présentant le comité de transition et ses membres* »<sup>58</sup>. Un autre répondant a été présenté comme membre du comité de transition lors d'une réunion avec l'ensemble de son département. Une autre entreprise a entrepris le lancement du premier comité de transition pendant la réunion annuelle avec l'ensemble des salariés et a fait intervenir le pilote du comité pour présenter

---

<sup>56</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>57</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

<sup>58</sup> Extrait de la retranscription des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude.

les membres. Autant d'initiatives qui augmentent le degré d'exposition du comité de transition et de ses membres et qui permettent aux jeunes de se sentir valorisés.

Nous recommandons aux entreprises de maximiser la publicité autour du comité de transition dans la mesure où, comme on l'a montré, le comité de transition peut accroître l'attractivité interne et externe de celles-ci. Elles ont tout intérêt à consacrer du temps et des moyens pour des communications internes et externes lors des grandes étapes du mandat des jeunes : sélection, présentation aux salariés, premiers résultats, fin de mandat.

## **2.4 Troisième phase : évaluer le comité de transition**

### **2.4.1 Le renouvellement**

La passation entre les membres des différents mandats est un enjeu capital pour une transition efficace entre les mandats, une intégration réussie des nouveaux membres et l'amélioration continue de l'organisation du comité de jeunes. La plupart des personnes interrogées faisaient partie du premier mandat de leur comité et étaient de ce fait préoccupées par la manière dont elles allaient assurer la transition avec le mandat suivant. La refonte des critères d'admission, la durée des mandats et la redéfinition des missions sont autant d'enjeux de cette passation de pouvoir. Les jeunes doivent être au centre de la prise de décisions en la matière parce qu'ils ont ainsi l'occasion de proposer de corriger les erreurs effectuées pendant leur mandat.

L'erreur la plus courante que nous avons observée est le manque de temps alloué au début de chaque mandat pour accompagner les jeunes dans leur prise de poste. Très fréquemment, ils sont voués à eux-mêmes et se construisent seuls, sans cadre et sans retours de leur direction, qui leur accorde une autonomie totale. En étant partie prenante de la passation de pouvoir, les jeunes ont l'occasion de préparer les membres suivants à leur mandat en leur faisant un retour d'expérience qui contienne des conseils et des mises en garde.

Concrètement, cela peut se traduire par la sélection des nouveaux membres par le mandat précédent, par leur présence durant les premières sessions de travail du nouveau mandat ou encore par l'accompagnement dans la désignation des pilotes du comité. Ils ont le champ libre pour élaborer la manière dont ils accompagneront les jeunes dans leur nouveau mandat, mais le comité exécutif a la responsabilité d'insuffler un esprit de coopération entre les générations.

La création d'une base d'alumni du comité de transition, au sens d'anciens membres du comité, permettrait par ailleurs de garantir une cohésion intéressante entre les jeunes et une transition efficace entre les mandats. Les jeunes interrogés ont démontré une frustration liée au manque de temps au début de leur mandat consacré à leur formation et à leur accueil dans le comité de transition. Les entreprises mériteraient de pérenniser des liens formels mais surtout informels entre les différentes promotions des comités de

transition afin que les jeunes en mandat puissent régulièrement poser des questions aux jeunes des mandats précédents, notamment lorsqu'ils rencontrent des difficultés d'organisation ou d'engagement. Dans les cas où les entreprises ne sont pas accompagnées de cabinets externes, les jeunes ont souvent du mal à communiquer à leurs dirigeants le manque d'engagement de leur mandat, les lassitudes ou les frustrations. Les anciens mandats pourraient à ce titre constituer un relai pertinent, expérimenté et plus accessible.

L'intégration des jeunes du comité de transition est essentielle et gagnerait à être renforcée selon l'ensemble de nos répondants. Les premiers jours du mandat des jeunes sont essentiels parce que c'est le moment où la dynamique générale du mandat apparaît, en termes de cohésion de groupe et de volonté de bousculer les lignes. Trop souvent, les entreprises se contentent de quelques présentations générales du projet pendant une journée et livrent, déjà, les jeunes à eux-mêmes dès la première semaine.

Une période de concomitance entre les deux mandats semble pertinente parce qu'elle permettrait aux membres du mandat précédent d'accueillir les nouveaux membres, de partager leur expérience au sein du comité de transition et de les mettre en garde vis-à-vis des écueils à éviter. Les enjeux d'engagement et de gestion d'un groupe sur le long-terme ne sont pas forcément connus des jeunes qui demeurent relativement inexpérimentés. Or, ce ne sont pas des éléments qu'il est souhaitable de présenter lors d'une réunion d'introduction ; des échanges informels se prêtent bien mieux à l'exercice.

En un mot, les entreprises ont également la responsabilité des espaces informels utiles aux jeunes comme la période d'intégration, quand bien même il ne s'agit pas d'un temps où les dirigeants sont présents. Les jeunes, aussi autonomes qu'ils puissent être, ont besoin d'avoir des moments informels prédéfinis où, surtout si le temps qu'ils consacrent au comité de transition s'ajoute à leur temps de travail habituel. Le risque étant de contribuer à leur désengagement sur le long-terme.

#### 2.4.2 L'évaluation de la performance

Pour fonctionner de manière optimale et permettre d'atteindre les résultats que nous avons évoqués jusqu'ici, les comités de transition doivent être dotés d'une légitimité suffisante. Or, si un comité de transition est nécessaire et pertinent au moment de sa création, rien n'indique qu'il le restera tout au long de son existence. Nous avons d'ailleurs rencontré plusieurs entreprises qui ont pris la décision de ne pas prolonger l'expérience du comité de transition parce qu'elle ne satisfaisait plus leurs besoins.

Les entreprises devraient, à la fin de chaque mandat, prendre un temps de réflexion pour évaluer l'efficacité du comité pendant le mandat qui vient de se terminer et la nécessité de reconduire le comité de transition pour un mandat supplémentaire.

Il ne nous semble pas judicieux de porter un jugement qualitatif vis-à-vis du nombre de projets proposés ou finalisés par le comité de transition en calculant des ratios d'efficacité.

En effet, le nombre de projets ne révèle en rien l'impact du comité de transition sur l'entreprise puisque celui-ci est déterminé par le champ, l'envergure et la durée des projets. Il serait par exemple injuste de pénaliser un mandat parce que le projet principal sur lesquels il a travaillé s'étale sur plusieurs années et n'a logiquement pas encore abouti.

De plus, il n'est pas pertinent de donner des objectifs chiffrés aux jeunes du comité de transition comme celui de réduire de 20% les émissions carbone de l'entreprise. Si les jeunes ont un rôle évident à jouer dans un tel projet, il reste qu'une part non négligeable de la responsabilité de l'atteinte des objectifs leur échappe. Les jeunes font partie d'un comité exploratoire et opérationnel, mais ils n'ont en revanche aucun contrôle sur la manière dont les choses se déroulent sur le terrain.

De manière générale, étant donné que le comité de transition n'est pas reproductible dans n'importe quelle entreprise parce que son succès est déterminé par un grand nombre d'éléments inhérents à l'entreprise, il ne saurait y avoir de méthode générale d'évaluation des comités de transition. Ce n'est d'ailleurs pas souhaitable.

Nous avons cependant retenu plusieurs pistes d'exploration pour les entreprises qui souhaitent mettre en place leur propre méthode d'évaluation.

Il serait productif de proposer des questionnaires assez détaillés aux jeunes du comité de transition pour obtenir leur témoignage à l'écrit, de manière anonyme si besoin, sans qu'il soit biaisé par des enjeux de pouvoir. D'une certaine manière, les auditions que nous avons fait passer aux jeunes ont eu cette utilité. Les jeunes sont en effet des juges pertinents pour décider si le comité de transition a un avenir ou non et leur avis sera neutre puisqu'ils n'y siègeront de toute manière pas.

Afin de qualifier l'impact du comité de transition, le comité exécutif peut différencier la partie exploratoire et la partie opérationnelle des projets confiés aux jeunes. Ces deux parties sont indépendantes et ne peuvent être jugées de la même manière tant elles sont différentes. Une note pourrait être attribuée par chaque membre du comité exécutif sur chaque partie et un seuil de réussite pourrait être fixé au préalable.

Plus que l'impact du comité de transition, le comité exécutif devrait selon nous interroger le besoin auquel le comité de transition devait répondre en premier lieu. A-t-il évolué en termes d'envergure et de priorité ? Les propositions du comité de transition suffisaient-elles à y répondre ? Le comité de transition est-il le meilleur outil pour y répondre ? Ce sont autant de questions qui permettraient au comité exécutif de requalifier les missions du comité de transition et du même coup trancher sur le renouvellement du comité de transition.

## CONCLUSION

L'importante médiatisation des *shadow comex* depuis 2015 ne saurait masquer une dure réalité : la majorité des comités français n'a pas été couronnée de succès en raison d'une mauvaise définition des missions assignés, du manque de moyens ainsi et un contour trop souvent flou du champ d'action. Ni les jeunes, ni les pilotes, ni le comité de direction ne sont satisfaits des *shadow comex* dont l'ambition principale est de reproduire le fonctionnement du comité exécutif ou de représenter la base de l'entreprise. Dans le premier cas, le cadre trop formalisé et paradoxalement le trop large champ d'action limite l'agilité et l'épanouissement des jeunes du *shadow comex*. Dans le second, le présupposé selon lequel les jeunes peuvent constituer une représentation du reste des employés est intrinsèquement erronée. Cela étant dit, les autres ambitions affichées par les *shadow comex* demeurent valides, parmi lesquelles l'anticipation de l'avenir, la formation d'une nouvelle génération de dirigeants et la formation d'un cabinet de collaboration interdisciplinaire.

Pour y remédier, nous proposons la création de comités de transition, intégralement dédiés à accompagner les entreprises dans les transitions qu'elles traversent, qu'elles soient écologiques, sociales, numériques ou organisationnelles. L'appellation, l'ambition et l'organisation diffèrent et, il nous semble, remédient aux manquements des *shadow comex* actuels. Il est néanmoins nécessaire de prêter une attention particulière à la ritualisation de début et de fin de mandat, à laquelle les jeunes semblent très attachés.

Notre étude s'appuie sur un travail de recherche neutre et sur les témoignages d'une partie des jeunes qui composent les *shadow comex* français. Elle ne prétend nullement être la voix d'une génération de jeunes des *shadow comex*, aussi est-il possible que certains jeunes ne partagent pas nos conclusions. C'est notamment envisageable lorsque le *shadow comex* duquel ils font partie est performant alors qu'il appartient à une catégorie de comités que nous jugeons moins performants. Nous souhaitons préciser que nous avons formulé des recommandations générales qui ont pour objectif de maximiser la performance des *shadow comex*. Elles n'ont, à ce titre, aucunement valeur d'autorité.

De même que les réflexions sur la Génération Z sont souvent centrées sur les témoignages de jeunes de milieux relativement privilégiés, ayant effectué entre trois et cinq ans dans des établissements de l'enseignement supérieur à commencer par les écoles de commerce de premier rang, notre analyse est biaisée. Afin d'orienter ce à quoi devrait rassembler le comité de transition idéal, nous nous sommes basés sur les témoignages d'une partie très limitée des jeunes d'aujourd'hui, néanmoins il s'agissait d'un échantillon significatif des jeunes entrants dans le monde de l'entreprise.

Cette tension doit instruire les entreprises sur la nécessité de relativiser leurs perceptions des nouvelles générations et de les questionner régulièrement selon les changements de profil de leurs nouveaux entrants. En d'autres termes, si dans cinq ans, les entreprises observent que le profil des jeunes effectuant leur premier CDI a



radicalement changé, il sera nécessaire de revoir la manière dont elle appréhendait la Génération Z et plus largement les conclusions de cette étude.

Pour aller plus loin, il serait intéressant de prolonger l'analyse aux *shadow comex* européens et internationaux afin de questionner nos conclusions qui s'appliquent sur le marché français uniquement. Un tel travail permettrait de déterminer une typologie de profils et d'attentes au sein des jeunes en ce qui concerne le monde du travail et son organisation. On pourrait par exemple imaginer des profils de *shadow comex* selon la zone géographique, selon le secteur mais aussi et surtout sur la définition et la mise en œuvre de projets prioritaires et concrets. De plus, en agrandissant le périmètre de l'analyse, il deviendrait possible d'obtenir des données quantitatives et de conduire une analyse statistique de corrélation.

# BIBLIOGRAPHIE

## Articles publiés dans des revues spécialisées

A. Benczik et al., 'The Problems created by the Arrival of Generation Z and Y in the Workplace', *Leadership & Governance*, 2017, 46-53

M. Dalmas, 'Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH', *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2019, 97-116

'De quoi la Génération Z est-elle le nom ?', Réflexions du groupe de travail sur la Gen Z du Professorship in New Generation Management de ESCP Business School et de David Chekroun son directeur scientifique (à paraître en janvier 2024)

K. Gabrielova, A. Buchko, 'Here comes Generation Z: Millennials as managers', *Business Horizons*, 2021, 489-499

R. Gosh, *HDR Perspectives on Development Relationships: Connecting and Relating at Work* (2022), 2022, 133-150

A. Mahmoud et al., "'We aren't your reincarnation!'" workplace motivation across X, Y and Z generations, 2020

D. Ollivier, C. Tanguy, 'Généations Y & Z - Le défi organisationnel', *Le management en pratique*, 2017, 130-120

S. Puiu, 'An educational and managerial perspective', *Young economists journal*, 2017, 62-72

N. Racolta-Paina, R. Irini, 'Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A qualitative study', *Quality*, 2021, 78-86

H. Schroth, 'Are You Ready for Gen Z in the Workplace?', *California Management Review*, 2019, 5-18

## Articles publiés sur le web

<https://www.petitweb.fr/commerce/s-bazin-accorhotels-compte-pres-dune-cinquantaine-de-shadow-comex/>

<https://www.wgu.edu/blog/who-is-gen-z-how-they-impact-workplace1906.html#close>

<https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>

<https://www.innovationmanageriale.com/quand-lentreprise-se-dote-dun-shadow-comex-accorhotels/>

<https://www.petitweb.fr/entreprise/rh-comment-attirer-les-talents-et-les-retenir/>

<https://home.kpmg/fr/fr/home/insights/2021/12/kpmg-lance-le-next-gen-committee.html>

<https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-the-future-of-work>

<https://www.ft.com/content/53d12284-391f-11e9-b856-5404d3811663>

<https://www.petitweb.fr/commerce/s-bazin-accorhotels-compte-pres-dune-cinquantaine-de-shadow-comex/>

<https://www.lesechos.fr/2017/01/accor-lance-jo-joe-la-maison-des-millennials-167013>

<https://www.philonomist.com/en/kezako/shadow-executive-boards>

<https://www.clubic.com/pro/actualite-e-business/actualite-808314-accor-hotel-transformation-numerique-id16-grand-prix-innovation-digitale.html>

<https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/tomorrows-people-guide-ov-f48.pdf>

<https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-annuels-et-documents-institutionnels/rapport-annuel-de-lamf-2021>

<https://theinspiringleadersnetwork.co.uk/programmes/shadow-board/>

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

**ANNEXE 1 - LISTE DES STRUCTURES PUBLIQUES ET PRIVÉES FRANÇAISES DOTÉES D'UN *SHADOW COMEX* AU 30 JUIN 2023**

|                       |                                 |                        |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| AccorHotels           | Adecco                          | Ardian                 |
| Arval                 | Autorité des Marchés Financiers | Aximum                 |
| Banque de France      | Bel                             | Bougyues               |
| Cap Gemini            | Cartier                         | Casino                 |
| EDF                   | Engie Ineo                      | Estée Lauder           |
| Etam                  | Groupama                        | Gucci                  |
| Havas                 | Ipsos                           | L'ameublement français |
| L'entreprise du futur | KPMG                            | M6                     |
| Macif                 | La Redoute                      | Mobivia                |
| Pernod Ricard         | Marie-Antoinette                | SNCF                   |
| Renault               | Prada                           |                        |
| Société Générale      | Saint-Gobain                    |                        |

## ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE UTILISÉ LORS DES ENTRETIENS

1/ Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ? Quelle fonction y occupez-vous ?

2/ Comment avez-vous entendu parler du *shadow comex* de votre entreprise ? Connaissiez-vous les *shadow comex* avant cela ?

3/ Comment avez-vous rejoint le *shadow comex* ?

4/ Pouvez-vous nous décrire le *shadow comex* que vous avez rejoint : nom, nombre de personnes, représentation des différents métiers, structure etc.. ?

5/ Quand le *shadow comex* a-t-il été créé et par qui ? Avait-il vocation de répondre à un besoin précis ?

6/ Quelle place occupez-vous au sein de ce *shadow comex* ? Avez-vous un rôle particulier ?

7/ Comment sont organisées vos sessions de travail au sein du *shadow comex* ? A quelle fréquence vous retrouvez-vous ? En quoi consistent ces sessions de travail ? Dans quelle mesure sont-elles formalisées ?

8/ Comment se matérialisent les liens entre le *shadow comex* et le comité exécutif ?

9/ Comment se déroule la présentation des projets au comité exécutif ?

10/ Les membres du *shadow comex* sont-ils clairement identifiés au sein de l'entreprise ?

11/ Quelle est votre ressenti en tant que membre du *shadow comex* ?

12/ Qu'est-ce qui fonctionne bien/mal selon vous dans ce *shadow comex* ?

13/ Vous sentez-vous récompensé.e et valorisé.e en tant que membre du *shadow comex* ?

14/ Si vous deviez créer un *shadow comex*, changeriez-vous certains éléments par rapport au *shadow comex* dont vous faites partie ?

15/ Êtes-vous intéressé.e à l'idée de renouveler cette expérience ?



## **KPMG S.A.**

Tour EQHO  
2 Avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
France

## **ESCP**

ESCP Business School  
Paris Campus - Porte de Champerret  
6/8, avenue de la Porte de Champerret,  
75017 Paris

## **Contacts**

### **David Chekroun**

Directeur scientifique du KPMG Professorship  
in New Generation Management  
Professeur de droit des affaires  
Tél. : +33 (6) 62 55 59 60  
E-mail : [dchekroun@escp.eu](mailto:dchekroun@escp.eu)  
[www.icgprofessorship.org](http://www.icgprofessorship.org)

### **Pascale Pernet**

Chairs and Business Development Director  
Tél. : +33 (6) 31 05 91 80  
Port. : +33 (1) 49 23 24 78  
E-mail : [ppernet@escp.eu](mailto:ppernet@escp.eu)

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2024 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Direction de la Communication - Studio Alger - Novembre 2023.

Crédits photos : AdobeStock, iStock, Pexels.