

Les clés pour le management

Le triptyque confiance-autonomie-responsabilité est en voie de devenir une base non négociable du travail en entreprise, avec l'expérience comme moyen de fidélisation.

Quatre générations cohabitent actuellement en entreprise. La génération Y (18-37 ans) – ou « millennials » (enfants du millénaire) – constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025. Par ailleurs, selon un rapport de Dell et de l'Institut pour le futur, 85 % des emplois de 2030 n'ont pas encore été créés. Entre automatisation et robotisation, il faut s'attendre à des changements majeurs dans la majorité des corporations. Pour comprendre pourquoi les nouvelles générations (Y,Z...) interpellent notre société en général et les entreprises en particulier, il faut prendre en compte tous les aspects d'un phénomène que l'on voudrait, à tort, réduire à la seule dimension intergénérationnelle. En réalité, il y a aussi la conjoncture, superposition de phénomènes dont la modernité, les réseaux sociaux et l'évolution des technologies.

Un nouvel état d'esprit

Chacun peut constater l'effondrement des repères verticaux traditionnels (politiques, familiaux, managériaux, économiques et même éducatifs) et une reconstitution



plus horizontale du pacte social. La révolution digitale est le terreau de cette mutation. Avec les logiques de réseaux, nous sommes passés d'un état de spectateur à un état d'acteur : nous sommes tous devenus générateurs d'information et de sens. Les millennials passent en moyenne

** Consultante bien-être au travail, membre de la HappyTech et fondatrice de L'étincelle CHO*

RÉUSSIR intergénérationnel ?

plus de six heures par semaine sur les plateformes. L'accès généralisé à l'information accélère la diffusion du sociétal dans l'entreprise, sans barrière ni tabou, à l'exemple des valeurs modernes telles que partage, générosité, responsabilité, diversité, autonomie, transparence, bienveillance, en se focalisant sur un nouvel état d'esprit, une rupture affichée dans les mentalités et les comportements. Générations Y et Z, et si c'était les jeunes qui évoluent dans un monde qui change, me direz-vous ! Nous observons une évolution profonde de mentalité, de nature sociétale : les jeunes générations veulent du sens, dans les trois acceptions du mot, le « pourquoi », la direction et l'utilité. Rappelons aussi la morosité du contexte socio-économique, qui favorise le modèle « co » : colocation, covoiturage et co-construction au travail. Tous ces modes collaboratifs renouvelés favorisent la co-construction, la diversité, l'intergénérationnel et créent la confiance.

Que cherchent les nouvelles générations ?

Les *digital natives* (18-37 ans) ne sont pas spécialement insatisfaits, mais ils ont des exigences différentes de celles des générations précédentes. Ils veulent trouver un meilleur équilibre entre leurs vies privée et professionnelle. Pour répondre à leurs attentes, tournées vers l'épanouissement personnel, le travail collaboratif et la formation tout au long de la vie, de nouvelles solutions existent, valorisant l'humain, plus transparentes. L'apparition des

réseaux sociaux, qu'ils soient internes ou externes, crée des communautés de compétences ou d'intérêts. Tout est possible dans les rencontres avec cette accessibilité immédiate. Attention néanmoins à l'utilisation excessive des smartphones, tablettes et ordinateurs, à l'origine d'une « surcharge cognitive » doublée d'un stress patent dans le monde du travail. Le domaine de la recherche commence

à se pencher sur les risques liés à l'hyperconnexion : burn-out, baisse de la concentration ou, à plus long terme, détérioration des capacités cognitives. On assiste aussi à un foisonnement d'initiatives, testées pour transformer en profondeur les organisations dans leur ensemble : renouvellement des espaces de travail, rachats de start-up, créations d'incubateurs internes, initiatives autour des mobilités et du nomadisme,

voire du télétravail. Coworking, lien social, transformation culturelle, nous vivons une période d'expérimentation à tout-va !

Les GenY cherchent avant tout le sens au travail, en termes de valeurs et d'éthique, avec un fort besoin d'appartenance. Ils s'engagent autour de projets solidaires, procurant un sentiment d'utilité et de reconnaissance. Ils souhaitent aussi plus de flexibilité dans la journée, pour adapter leur temps, entre travail et contraintes personnelles. L'entreprise permet donc un accès plus simple au télétravail et elle est favorable à l'assouplissement des horaires de présence, tentant de répondre à toutes ces nouvelles attentes, pour garder ses talents.

L'entreprise permet un accès plus simple au télétravail et elle est favorable à l'assouplissement des horaires de présence, pour garder ses talents.

Une chance pour l'entreprise

Les millennials sont un casse-tête pour l'entreprise : les codes ont en effet été bouleversés et les managers peinent parfois à suivre le mouvement – trop rapide et trop différent de leur modèle. Pourtant, cette génération représente également une chance, une occasion unique pour l'entreprise de relever le défi de sa propre évolution. Pour peu qu'elle aille au bout de la démarche, avec authenticité et sincérité, le résultat en vaut la peine. Pour la première fois dans l'histoire, l'entreprise est questionnée directement par ses collaborateurs et mise en demeure de se réinventer. Il n'y a jamais eu une si forte poussée de start-up digitales : les millennials sont lucides, matures et ne manquent pas d'audace. Ils cultivent le droit à l'erreur : un moyen efficace de progression et une opportunité de prendre des responsabilités.

Comment les attirer, les fidéliser ?

L'expérience est la clé pour attirer les représentants de la net-génération dans votre projet ou événement. Vous devez absolument faire en sorte de capter leur attention – non que celle-ci soit déficitaire, mais plutôt que s'enclenche chez eux un processus de sélection : face à un nombre incalculable de contenus à leur disposition, de supports pour les consulter, ils ont toute latitude de choisir quand et comment lire, visionner, écouter celui qui les intéresse –, sans quoi ils la redirigeront vers des contenus qui représentent à leurs yeux une plus grande valeur ajoutée. Ils sont friands de nouvelles technologies – réalité virtuelle ou augmentée, objets connectés, intelligence artificielle, hologrammes. Faites-les rêver et vous aurez gagné votre pari.

Comme tout nouvel outil majeur émergeant, le digital transforme l'environnement dans lequel l'homme le met en œuvre, et il va continuer à le faire, transformant certains métiers existants, en créant de nouveaux et en faisant disparaître d'autres. Mais il reste un outil et, comme tel, c'est l'usage que nous en faisons qui est majeur.

Quel impact sur l'approche managériale ?

Les nouvelles générations attendent un autre positionnement managérial moins hiérarchique et plus ressource, en support. Le manager devient alors un « leader », proposant

à son équipe des retours d'expérience réguliers tout au long de la mission, valorisant l'action de chacun. Ce management de proximité permet d'avoir un expert à disposition, au service du collectif. Parmi les reproches traditionnellement adressés aux millennials figure un fréquent manque

de fidélité à leur employeur. Un *turn-over* naturel s'installe, lié à l'envie de vivre différentes aventures, en mode projet. D'autre part, les jeunes vont avoir tendance à changer d'entreprise plus facilement que leurs aînés s'ils ne sont pas satisfaits. Une bonne ambiance de travail sera d'autant plus importante pour les fidéliser. Ils apprécient de bonnes relations avec les collègues et privilégient les entreprises où il fait bon travailler.

En parallèle, le modèle du recrutement est en pleine mutation, avec des indépendants, des consultants en portage salarial ou des entrepreneurs salariés regroupés en coopérative d'activités et d'emplois (CAE). La révolution de l'emploi est en route.

Chief happiness officer

De nouveaux métiers tels que le *chief happiness officer* (CHO) – ou « responsable de l'engagement » – émergent au sein des entreprises pour accompagner leur transformation managériale. Le CHO est un véritable facilitateur et un révélateur de talents soutenu par la direction, qui a pour mission de prévenir du *burn-out* : nous sommes loin de l'effet gadget ! Comme toute fonction « en construction », son histoire s'écrit au fil de l'eau ! Au-delà de la formation, CHO, c'est une question de personnalité et de charisme, qui nécessite un amour sincère pour l'humain ! Au vu des nombreux enjeux en entreprise, dont le recrutement des talents, le métier de CHO permet de créer du lien entre collaborateurs, d'être disponible et à l'écoute de tous, d'améliorer les conditions de travail (formations, outils digitaux, événements festifs, aménagement des bureaux). De nombreuses communautés se développent dans le secteur du bien-être au travail, suivi de près par les générations Y avec la Fabrique Spinoza, un *think tank* du bonheur citoyen, où de nombreux millennials rejoignent l'aventure, en mode bénévole. Les millennials ont beaucoup à nous apprendre, une nouvelle ère pour l'humanité s'ouvre, bientôt marquée par une forme d'intelligence collaborative augmentée. ■

De nouveaux métiers tels que le *chief happiness officer* – ou « responsable de l'engagement » – émergent au sein des entreprises pour accompagner leur transformation managériale.