

Le petit manuel du **manager 3.0**

L'arrivée des millennials, nés au milieu des années 1990, bouleverse les codes de l'entreprise. La génération Z entend bien mettre beaucoup de plaisir dans son boulot (ou un peu de boulot dans son plaisir...). Et si elle n'avait pas tout à fait tort? Voici six façons de vous mettre au diapason. / Par Marianne Rigaux et Adrian de San Isidoro/

Un management nouveau est en train d'apparaître», constate Audrey Deconclois, directrice des ressources humaines chez EY.

Le cabinet d'audit compte 75% de millennials parmi ses effectifs et a adapté ses méthodes de management à leurs façons de faire. Car ces «Z», élevés dans la culture de l'immédiateté et de l'ubiquité, du flux plutôt que du stock, ne voient plus l'organisation comme leurs aînés. Pour eux, les hiérarchies sont plus horizontales que verticales. Un N + 12 ne les impressionne pas plus qu'un voisin de *coworking* et l'argent n'est pas une priorité. Elodie Gentina, professeur de marketing à Skema Business school, a demandé à un panel représentatif de ces millennials comment ils se voyaient dans dix ans, dans le cadre de son livre, *Portrait de la génération Z*, à paraître chez Dunod. Selon

son enquête, 22% seulement visent un poste haut placé dans l'entreprise, 64% cherchent le meilleur équilibre entre vie pro et vie perso et 11% pensent qu'ils auront créé leur boîte d'ici là, un chiffre qui en dit long sur leurs velléités d'indépendance. Une raison suffisante pour renverser

toutes les vieilles tables du management afin de fidéliser ces jeunes loups exigeants. D'autant que les intégrer n'est pas si difficile, souligne Elodie Gentina : «50% d'entre eux estiment que la hiérarchie doit être conservée en entreprise.» Etes-vous prêt à bousculer vos codes pour entrer dans l'ère mutante ?

I TRANSFORMEZ-VOUS EN MANAGER COACH

Exit le leader incontesté, vous vous imposerez désormais à votre équipe en étant à ses côtés plutôt qu'au-dessus d'elle. Une figure qu'ils respecteront à coup sûr, c'est celle du leader qui leur ressemble. «Celle de l'e-patron, précise Elodie Gentina, capable de se servir des dernières applications et d'interagir en deux clics avec son équipe.» Exit aussi les privilèges trop voyants. Ce n'est pas parce que vous êtes le chef que vous devez posséder le plus beau bureau. Jérémy Lamri, président du Lab RH, raconte : «Pierre-Marie Argouarc'h, DRH de la Française des jeux, n'a plus de bureau, juste une salle de réunion. Le reste du temps, il est nomade. Il envoie ainsi un signal d'égalité apprécié par les jeunes générations.»

«L'arrivée de la génération Z fait exploser le cadre hiérarchique, même en France où l'on reste plus traditionnel. Se contenter de donner

**/ Le manager donne
du sens au travail:
il doit expliquer
le "pourquoi"
et plus seulement
le "comment".**

des ordres ne marche plus, observe Roy Broughton, formateur en management. Il faut accompagner les jeunes, les aider à progresser.» Ce rôle de coach passe par des échanges simples et, surtout, fréquents. Pour Robert de Quelen, consultant spécialisé dans l'intelligence collective chez Demos, la notion de proximité est essentielle. «Le manager doit se positionner comme un expert et laisser les salariés réfléchir ensemble au projet auquel ils travaillent, plutôt que de décider à leur place.»

UNE IDÉE? Remplacez les entretiens d'évaluation, beaucoup trop espacés dans le temps, par des points réguliers en face à face. Les plus grandes boîtes ont déjà franchi le pas : General Electric, Deloitte, Gap, Microsoft ou Netflix ont mis fin à cet exercice fastidieux. Chez General Electric, on a mis en place un système d'évaluation permanent au moyen d'une application mobile. Chez EY, les plus jeunes collaborateurs font un point avec leur manager «parrain» tous les trois mois. «Ils repartent avec un feedback et des objectifs pour le trimestre suivant», détaille Audrey Deconclois.

2 **ACCEPTEZ LES CRITIQUES DE VOS SUBORDONNÉS**

S'il donne des feedbacks plus régulièrement, le néomanager doit aussi accepter d'en recevoir. La start-up Zest Me Up a créé une appli destinée à prendre le pouls des salariés en temps réel. Christophe Bergeon, son cofondateur, y voit un moyen de renforcer l'engagement de chacun. «Les managers sondent leur équipe sur une question, un collaborateur partage son humeur en quelques secondes... Zest apporte aux cadres une meilleure compréhension de leur équipe au quotidien.» Une trentaine de clients ont adopté l'appli, des grands groupes (Bouygues Construction, Orange, LVMH, BPCE...) comme des petites entreprises, dont des start-up. Chez Bouygues, l'adoption de Zest par 30 managers et leurs équipes, soit 350 personnes, s'inscrit dans l'axe stratégique «manager demain». «Zest ne remplace pas les entretiens en face à face, il

les complète, explique Catherine Boban, DRH du département rénovation. Cela fluidifie la remontée d'informations, ce que les nouvelles générations apprécient particulièrement.»

UNE IDÉE? Faites-vous noter par vos collaborateurs. Les managers d'EY sont ainsi passés au «reverse feedback». Grâce à une appli sur le modèle du Net Promoter Score (indice de recommandation des clients), la DRH recueille les avis anonymes des salariés sur leurs managers, puis les transmet aux intéressés. «Les managers étaient un peu inquiets au départ, se souvient Audrey Deconclois. Aujourd'hui, ils sont tous demandeurs de ces retours.»

3 **DEVENEZ LE GOUROU DE VOTRE ÉQUIPE**

Plus que jamais, le manager est celui qui donne du sens au travail. Pour le formateur Roy Broughton, «les cadres sont souvent perturbés par ces jeunes qui posent des questions sur tout et n'acquiescent jamais sans discuter». Répondre à ces attentes n'est pas forcément si compliqué : il s'agit avant tout de convaincre du bien-fondé d'une décision. Commencez donc par réfléchir au «pourquoi» et non plus seulement au «comment», ne négligez pas l'aspect éthique d'un travail, replacez l'action de l'entreprise au cœur de la société humaine... et dialoguez sur ces sujets avec votre équipe. «Il y a des attentes très fortes sur la façon dont on travaille et l'empreinte qu'on laisse sur la société», constate Philippe Burger, associé responsable capital humain chez Deloitte.

Votre job consiste aussi à garantir la transparence des règles du jeu, au sein de l'entreprise comme en dehors. Les Z risquent de vous mettre la pression sur ce plan. Delphine Galazzo, responsable chez Sigma (édition de logiciels), confirme : «Chez nous, les éléments financiers sont publics. Tout le monde sait ce qui se passe, pourquoi il n'y a pas de recrutements ou pourquoi nous avons choisi telle orientation stratégique.» La génération Wiki a besoin de sens. Joséphine Bouchez, cofondatrice de la start-up Ticket for Change, insiste :



«Leur apprendre des formules sans en détailler les applications concrètes et sans valoriser leur impact dans l'organisation est le meilleur moyen de les lasser.» «Il faut faire les mêmes promesses aux collaborateurs qu'aux clients», conseille Emmanuelle Duez, fondatrice de The Boson Project.

Soignez enfin les conditions de travail. «Les millennials cherchent du plaisir au bureau, souligne Marie-Hélène Meuric, responsable achats chez Enedis, auparavant manager d'un centre d'appels de 200 personnes (dont une majorité de juniors) chez EDF. Il faut être attentif aux locaux, aux conditions de vie... Ne pas capter le WiFi est inconcevable pour eux. Interdire Facebook aussi, car il leur sert d'outil de communication dans le travail.»

UNE IDÉE ? Vous ne savez pas trop comment vous y prendre ? Demandez à un junior de vous servir de mentor. De plus en plus d'entreprises pratiquent ainsi le *reverse mentoring* pour que les jeunes partagent leurs connaissances avec leurs aînés. La start-up Unatti a créé une plateforme qui met en relation les collaborateurs d'une société selon leurs besoins. Une fois un binôme formé, des rencontres d'une heure, en face à face ou en vidéo-conférence, sont organisées chaque mois. «C'est une solution appropriée pour les grands groupes où les salariés ne se connaissent pas. Cela facilite l'échange entre les générations, dans les deux sens», explique Victoria Pell, fondatrice d'Unatti, qui a déjà convaincu Engie, GRTgaz, Orange, Danone et Société générale.

4 APPRENEZ À LÂCHER PRISE

Vous savez maintenant partager le pouvoir ? Veillez aussi à ne pas «faire obstacle» : «Le manager collaboratif favorise les échanges et les projets transversaux au sein de l'équipe, crée du lien, porte des démarches d'intelligence collective, résume Christophe Perilhou, directeur d'activité chez Cegos. Bref, il n'est plus un décisionnaire au sens strict, mais un aiguilleur qui n'intervient que dans les moments

critiques.» A vous d'organiser l'autonomie et la souplesse dans le travail quotidien. Chez EY, par exemple, on a adopté le *flexible working* depuis un an : chacun travaille à distance autant de jours qu'il veut. Une façon de s'adapter à la culture des millennials, pour qui vivre et travailler, c'est un peu pareil, qu'il s'agisse de jouer au boulot ou de bosser chez soi. L'ennui se révèle leur ennemi numéro 1. «Ils ont tendance à être distraits lorsqu'une mission est trop longue, prévient Elodie Gentina. Le mieux est de découper celle-ci en objectifs restreints pour les stimuler. Sinon, ils risquent de se replier sur leur smartphone...» «L'un des nouveaux rôles du chef est d'autoriser le fun au travail, analyse Marc Raynaud, président de l'Observatoire du management intergénérationnel. Il ne s'agit pas de transformer le manager en «organisateur de fêtes». Mais assouplir les règles, sortir du cadre strict du travail, c'est une façon de fidéliser les jeunes !»

UNE IDÉE ? Mettez sur pied un événement hors du commun pour casser les codes trop bien écrits de votre entreprise. «Lors du dernier rassemblement annuel des 530 managers du groupe, nous avons organisé des *master class*, assis sur des poufs de couleurs vives, en tenue décontractée et lunettes colorées sur le nez, raconte David Marchal, DRH adjoint de la Banque populaire Alsace Lorraine Champagne. Les gens pouvaient réagir avec des tablettes. Il y a eu un vrai engouement, dont les effets décroissants se font encore ressentir dans les relations au sein de la boîte.»

5 VALORISEZ TOUTES LES CONTRIBUTIONS

La génération Z a fait entrer la notion d'infidélité dans le rapport au salariat. Vous en êtes désormais l'antidote : à vous de fidéliser vos collaborateurs en reconnaissant leur valeur. En jouant sur le registre financier si vous le pouvez, mais aussi émotionnel : dire merci, notamment, suffit souvent à améliorer les relations au sein d'une équipe. Chez Orange, la valorisation des jeunes commence dès le

recrutement. «Ceux qui ont une expertise très pointue, par exemple sur la sécurité en ligne, présentent leur savoir-faire à leurs collègues dès leur arrivée», raconte Hervé Engasser, directeur technico-commercial chez Orange Business Services. Dans son équipe, chargée de l'avant-vente auprès des entreprises, il demande aux apprentis d'animer des ateliers numériques sur le *big data* ou l'art du tweet. «Le jeune devient "celui qui sait" et montre la voie. Avant l'arrivée de ces apprentis, mon directeur ne savait pas ce qu'était Twitter. Maintenant, il a un compte.» Engie a adopté le même type de politique : «On encourage les initiatives personnelles, indique Valérie Gaudart, responsable RH. Sur la Place du village, au siège, un mur regroupe toutes les propositions individuelles : des cours de langues le midi, des formations LinkedIn...» Des activités annexes permettent aux jeunes arrivants de rompre la routine de leurs missions, et de se sentir dans l'entreprise comme chez eux.

UNE IDÉE ? Créez un comex junior et faites-le vivre. Pour impliquer ses jeunes recrues, EY s'est doté, il y a dix-huit mois, d'un *shadow comex* réservé aux moins de 35 ans. Ce *talent transformation committee* permet à de jeunes collaborateurs de proposer des projets pour développer le cabinet. D'autres entreprises suivent la même voie, avec plus ou moins de bonheur. «Le *shadow comex* a une réelle utilité quand il ne s'agit pas seulement d'une opération de communication, note Emmanuelle Duez. Nous en avons, par exemple, mis en place chez Havas et Leroy Merlin. Ils travaillent dans l'ombre, sans exposition médiatique, mais ils ont un impact extraordinaire.»

6 POUR FINIR, EFFACEZ-VOUS!

«Y aura-t-il toujours des managers dans quinze ans ? s'interroge Frantz Gault, directeur conseil au cabinet LBMG Worklabs. En effet, les jeunes veulent aller vers l'automanagement.» A force d'aplatir la hiérarchie, le néomanager pourrait bien devenir invisible !

C'ÉTAIT MIEUX AVANT ?

«Faire autrement sans tout bouleverser.» Pour Christophe Perillou (Cegos), tout n'est pas à jeter dans le management à l'ancienne. «On ne peut pas remettre totalement en cause l'entreprise pyramidale. Il y a un besoin de verticalité dans les sociétés et toutes n'ont pas vocation à se débarrasser de leurs structures de commandement. Notre message n'est pas "faire autrement" pour faire autrement, mais "comment faire mieux". Aux managers d'arbitrer en fonction de la complexité de la situation à traiter. Certaines décisions méritent de faire appel au schéma traditionnel, dont il n'est pas toujours judicieux de sortir. D'autres demandent la mise en œuvre d'une intelligence collective dans un schéma plus souple. La logique des entreprises libérées est séduisante, mais elle produit elle aussi une régulation, qui n'est pas moins violente que dans les structures classiques.»

Chez le fabricant de vêtements W. L. Gore, c'est une réalité depuis plusieurs années : les 90 000 salariés travaillent en équipes projets autonomes depuis la disparition du management traditionnel. Une réforme radicale qui doit être soigneusement préparée pour ne pas déstabiliser l'entreprise. Au sein de la start-up californienne Zappos (vente de vêtements en ligne), par exemple, la disparition d'un échelon hiérarchique de proximité s'est traduite par 20% de départs volontaires. Tout le monde n'est pas chaud pour s'autogérer !

UNE IDÉE ? Passez à l'holocratie, l'absence totale de chefs. C'est la solution d'[d'IGI Partners](#), qui repose sur une «constitution», une règle du jeu commune basée sur un algorithme évolutionniste. «Les managers lâchent le pouvoir au profit de cette constitution : tout le monde devient subordonné aux mêmes règles du jeu, managers comme managés. En holocratie, vous avez des rôles et non plus une fiche de poste», explique Bernard Marie Chiquet, fondateur d'[d'IGI Partners](#) et l'un des promoteurs de cette technologie managériale en France. En huit ans, son cabinet a accompagné 50 entreprises, de la petite coopérative aux grands groupes comme Danone ou Decathlon. Reste donc à mettre son ego de côté pour basculer définitivement vers le néomanagement. ●