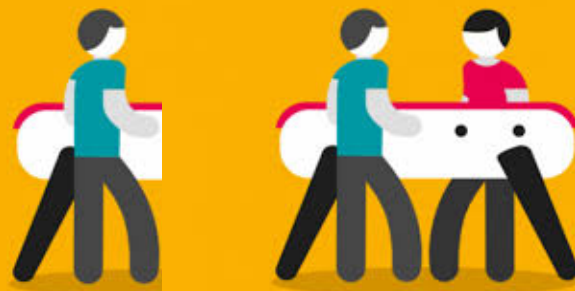


Quand les *millennials* deviennent managers

Depuis leur arrivée sur le marché de l'emploi, ce que l'on nomme les « Millennials » ont cristallisé une attention démesurée d'une partie de la communauté RH et de managers qui ont parfois pu être désarçonnés face à l'expression de nouvelles attentes. Supposée impossible à manager, cette génération se retrouve aujourd'hui dans des fonctions à responsabilité et encadrent désormais des équipes. Comment s'y prennent-ils ? Quels en sont les impacts pour les organisations ?



Les millennials, qui sont-ils ?

Les millennials, ou Génération Y, ce sont les populations nées à partir des années 1980 jusqu'à la fin des années 1990, arrivant sur le marché du travail à partir des années 2000-2010. Ils ont longtemps été caricaturés. A en croire leurs aînés, ils seraient plus difficiles à recruter, à fidéliser et, au global, moins engagés au sein des organisations de travail.

Les stéréotypes ne manquent pas pour les décrire: égocentriques, focalisés sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, connectés et toujours en tension. A la moindre contrariété, ils n'hésiteraient pas à quitter leur employeur. Rien que cela !

L'identité des millennials s'est construite dans le contexte socio-économique particulier. Leur enfance leur et adolescence sont marquées par le chômage de leurs parents, les carrières heurtées et l'avènement d'une société centrée sur l'individu, en quête de sens.

Malgré leurs efforts – études en moyenne plus longues que leurs aînés – la montée des tensions sur le marché de l'emploi a renforcé leur précarité face au monde du travail. À la différence des générations ascendantes qui ont connu certaines difficultés, les millennials peinent à se projeter et ont de fait un rapport distancié à l'entreprise, ses codes et ses modes de management.

Culture des millennials, nouvelles cultures d'entreprise

Soyons précis : aucune étude sérieuse ne décèle de différences nettes entre leurs attentes et celles de l'ensemble des salariés. Toutefois, leur arrivée dans le monde du travail a souvent coïncidé avec des difficultés de management bien réelles – souvent exprimées dans le cadre de nos projets – de la part des managers expérimentés qui les encadrent au quotidien.

A y voir de plus près, ces difficultés sont davantage la traduction d'une transformation culturelle d'ensemble, qui est nécessaire à la survie des entreprises et qui est donc transgénérationnelle, impactant chacun.

La révolution digitale et les évolutions des attentes des clients exhortent en effet les entreprises à modifier la relation avec leurs clients et leurs salariés. Ces transformations remettent en cause le modèle traditionnel de l'autorité et ouvrent la voie à davantage de responsabilisation des équipes et d'autonomie des collaborateurs. C'est donc un nouveau management qui a éclos et, comme bien souvent, la dernière génération est plus en phase avec les évolutions culturelles à l'œuvre que celle qui la précède.

Nouvelles cultures d'entreprise et nouvelles aspirations des millennials se conjuguent donc pour transformer tous les repères en entreprise.

Les millennials porteurs des transformations

La plupart des millennials ont intégré dans leurs comportements les nouvelles formes d'organisation du travail et les modes de management les plus propices à satisfaire un client volatile et exigeant. Les difficultés de certains à bien manager cette génération peuvent être aussi le reflet de leur incapacité à cerner les enjeux et transformations du moment.

Les travaux de Rosabeth Moss Kanter, professeure de sociologie à Harvard, mettent en évidence qu'une minorité ne commence à avoir une influence qu'à partir du moment où elle représente 35% d'une population. C'est à partir de cette proportion que des alliances peuvent se nouer et conduire à une évolution culturelle profonde. La population des millennials représente près de 45% de la population active. Autant dire qu'ils sont aujourd'hui concrètement aux manettes !

Les millennials-managers mobilisent le collectif

En tant que collaborateurs, les millennials exprimaient un rapport à l'autorité différent, basé sur des rapports d'égal à égal. Conscients que la fonction ne suffit plus à asseoir une légitimité managériale, ils sont ainsi moins sensibles aux symboles du pouvoir. Avec eux, les modèles de management ont définitivement muté pour passer d'une approche autocratique de type « command & control » à une approche plus participative fondée sur la confiance, la responsabilisation et l'autonomie.

Dès lors, devenus managers, les millennials mobilisent souvent d'autres sources de légitimité que celle conférée par la place dans un organigramme. Dans nos missions, nous constatons empiriquement qu'ils ont plus systématiquement le réflexe de mobiliser le collectif autour d'eux, de lancer des dispositifs de co-construction, de générer la participation de chacun.

Peu d'entre eux revendiquent leur expertise comme levier managérial, considérant sans doute qu'elle est toujours relative et que le savoir est de plus en plus un bien collectif plus qu'un atout individuel.

Les millennials, des managers se savent faillibles

Depuis que les millennials managent, les responsables RH sont unanimes : cette population de managers considère les compétences managériales comme n'importe quelle autre et n'hésitent pas à demander de l'aide, à suivre des programmes de développement ou du coaching. Ils se démarquent ainsi clairement de leur prédécesseurs qui voyaient souvent dans le recours à un tiers une marque de faiblesse ou d'incompétence.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Un dispositif RH adapté aux managers-millennials



LE BESOIN : Marcel est une agence de communication, filiale de Publicis France, avec une identité forte et en forte croissance. Elle souhaitait structurer son approche RH tout en respectant une culture basée sur l'autonomie, la transversalité et la créativité. Son management, comme ailleurs dans le secteur, est jeune et a besoin de repères.

LA DÉMARCHE : Le projet reposait sur la mise en place d'un nouveau cycle de management des contributions et d'une démarche de people review, adaptée à des cycles courts, des projets multiples et un management.

LES RÉSULTATS : Des workshops avec environ un tiers des salariés de l'agence ont permis de dessiner un nouveau processus de management pour l'agence. Le dispositif de people review a été dessiné avec les principaux managers de l'agence puis mis en place. Il permet aujourd'hui à l'agence de gérer avec simplicité et transparence les parcours et de fidéliser ses talents.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.

Les managers-millennials bougent les pratiques RH

Pour mettre en œuvre un management qui fait fi des postures pour laisser place à plus d'authenticité, les managers millennials expriment le besoin d'être soutenus par le collectif et l'organisation.

Nous les voyons souvent attentifs à supprimer l'arbitraire des modes d'évaluation traditionnels qui reposaient principalement sur un dialogue binaire manager/managé. Dès lors, des modèles originaux apparaissent avec des processus d'évaluation répartis tout au long de l'année à l'appui d'un dispositif de feedbacks multiples associant les pairs, l'équipe et parfois les clients et partenaires, mettant fin au tête-à-tête habituel.

Les people reviews sont aussi plus collectives, certaines intervenant préalablement aux entretiens annuels de sorte à échanger de manière collégiale sur le potentiel et la performance, avant de laisser chaque manager porter son évaluation finale.

Il est en de même en matière de rémunération où les pratiques des managers millennials convergent vers la prise en compte de la performance de long terme et la prise en compte de la contribution au collectif.

Ces pratiques sont-elles liées à de nouveaux comportements ou à des inflexions plus lourdes des modèles économiques ?

Nous avons souvent défendu dans nos publications que c'était le système dans son ensemble qui bougeait, mais, pour paraphraser Michel Crozier, l'acteur y a aussi toute sa place !