

Jacqueline Chorand



Guide DRH

Mieux manager les Relations Humaines
dans un monde en pleine évolution

Enregistrement de titre abrégé CI de la bibliothèque allemande

Guide DRH

Auteure: Jacqueline Chorand

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2024

Tous droits réservés. Reproduction – même partielle – interdite.

Les définitions, recommandations et informations légales ont été recherchées et contrôlées par les auteurs et par l'éditeur en termes d'exactitude. En dépit de tout le soin apporté, aucune garantie ne peut être assumée. La responsabilité des auteurs et donc celle de l'éditeur sont ainsi exclues.

À des fins de meilleure lisibilité, seule la formulation au masculin est utilisée dans cet ouvrage (comme dans la plupart des prescriptions légales), celle-ci comprenant également les personnes de sexe féminin.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zurich
Téléphone 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99
www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-12231-0

2^e édition 2024

Impression: Beltz Grafische Betriebe GmbH, D-99947 Bad Langensalza

Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Dimitri Gabriel

Préambule

Psychologue clinicienne de formation, avec plus de 30 années d'expériences dans les ressources humaines et la communication, j'ai souhaité réaliser ce guide en premier lieu, pour les étudiants qui suivent mes cours en Suisse, pour préparer le brevet fédéral des Ressources Humaines.

La variété de mes expériences et mon grand intérêt depuis toujours à analyser les situations, m'ont apporté au fil du temps une approche plus pragmatique du métier de responsable RH. J'ai alors souhaité aider ceux qui débutaient dans ce métier à en appréhender plus rapidement les contours et les difficultés. Car s'il est passionnant à bien des égards, ce métier est assez difficile aussi.

Ce livre donne une certaine vision du terrain et partage des situations vécues que tout responsable RH peut retrouver dans sa réalité quotidienne. Il ne se veut pas exhaustif, couvrant tous les domaines du métier mais vise à apporter quelques astuces au travers d'exemples et de cas le plus souvent rencontrés au cours de mes différentes expériences professionnelles.

Mon parcours professionnel en bref:

- Pendant dix années au sein de l'entreprise Renault automobiles en France, j'ai occupé successivement, les fonctions **de responsable des ressources humaines, responsable de la communication, et responsable de la qualité au sein des directions tertiaires ainsi que dans une usine de production.**

Renault a vécu un changement profond de culture lors de la privatisation de l'entreprise en 1996: le passage d'une entreprise gérée par l'état à une entreprise cotée en bourse, avec la publication de rapports réguliers et l'entrée d'actionnaires. J'ai eu la chance de participer dès le début à ce changement de culture avec un défi majeur: développer une image positive et confiante de l'entreprise pour réaliser la meilleure vente d'actions.

Une des contraintes consistait en particulier à susciter l'enthousiasme et la confiance des collaborateurs à l'ouverture de la vente d'actions, et à les inciter à acheter suffisamment d'actions pour que l'image de Renault soit positive à l'externe. **D'où la nécessaire préparation de cette transition, cette évolution au sein de l'entreprise, avec comme axe de travail principal, de faire évoluer la culture managériale.**

Nous devons non seulement mettre en place des outils de performance (par exemple: des entretiens d'évaluation liés aux résultats individuels), mais aussi développer une communication financière au sein de l'entreprise pour donner les moyens à chaque manager de transmettre à ses collaborateurs les rapports d'activités ou chiffres avant publication à l'externe. Cette conduite du changement au sein d'une telle entreprise m'a donné une expérience formidable pour la suite de mon parcours professionnel.

Lors de tournants si importants, les entreprises sont marquées par une dynamique interne accrue, où la créativité, l'innovation sont encouragées à tous les niveaux et où les responsables des ressources humaines jouent un rôle majeur pour fédérer les changements auprès des managers.

Chez Renault, j'ai aussi occupé **le poste de responsable de la communication** pendant quelques années. J'étais en charge de l'animation et la communication interne sur le site de Billancourt à Paris pour trente directions tertiaires. Communiquer les informations pratiques à neuf mille collaborateurs (informations pratiques: parking, restaurants, vacances, etc.) et communiquer toutes les informations sociales, managériales et RH liées à la vie de l'entreprise demande un travail important sur le contenu des messages. Cette expérience m'a appris la précision des mots, la rigueur du métier de communicant, la possible interprétation des textes et à toujours travailler, connaître ceux à qui sont destinés les messages pour ne pas faire d'impair.

- J'ai plusieurs fois travaillé comme **consultante et formatrice des ressources humaines dans plusieurs cabinets de conseil** (en France et en Suisse) où j'ai collaboré avec des entreprises de secteurs d'activité variés. Dans le travail de conseil, **j'ai appris l'art de faire des diagnostics rapides pour proposer des actions et des solutions adéquates aux problèmes rencontrés par les clients.** J'ai apporté des solutions managériales, RH ou de communication dans des problématiques organisationnelles, humaines ou de conduite de changement.
- Puis, j'ai travaillé comme **Directrice des Ressources Humaines** en Suisse dans deux secteurs d'activités: l'hôtellerie de luxe et le secteur hospitalier. Fonction qui a complété mon parcours dans les ressources humaines et m'a permis d'implémenter des politiques RH et de comprendre l'importance de coconstruire et de faire adhérer les cadres et managers à tout projet de grande envergure.
- J'ai en parallèle, de mes activités professionnelles, occupé pendant douze années consécutives soit deux mandats, le poste de **conseillère municipale** au sein d'une ville de quelques 10 000 habitants. Lors de mon premier mandat, j'ai été six ans conseillère déléguée à la communication, en charge de la politique de communication de la ville. Pour mon second mandat, j'ai participé à différentes commissions dont celles liées au domaine social. J'ai beaucoup appris de ces années «politiques» où se côtoient intérêts collectifs et intérêts individuels en permanence. Les hommes politiques, en général, ont cette caractéristique incroyable de savoir composer avec toutes les personnalités qu'ils rencontrent et de toujours chercher à séduire l'autre pour «gagner des voix».

J'ai retenu de cette expérience plusieurs choses importantes:

- Il ne faut jamais prendre les choses personnellement et se sentir attaqué car l'émotion ne doit pas prendre le dessus. Il faut savoir prendre du recul sur les événements pour réussir en politique et ne pas s'épuiser. La résilience est une qualité nécessaire

en politique et nombre de politiciens, rebondissent malgré des échecs retentissants et connus publiquement. Ils savent «renaître de leurs cendres».

- Il faut savoir tendre la main à ses détracteurs ou ennemis potentiels pour ne pas créer des ruptures de communication susceptibles d'engendrer une perte de contrôle sur les situations à venir qui sont toujours évolutives.
- Avant d'animer une réunion importante, il est indispensable d'imaginer ce qui va se passer et de rencontrer certains protagonistes en amont pour éviter de se retrouver dans une situation délicate.

Les hommes politiques, de manière générale sont des stratèges et communicants redoutables. Certaines qualités et compétences politiques se retrouvent pour gouverner une entreprise et sont aussi importantes et nécessaires lorsque vous franchissez les échelons hiérarchiques dans les entreprises.

- Depuis maintenant plus de cinq ans je suis **consultante, coach et formatrice dans le domaine des ressources humaines** et j'ai fondé une Sàrl avec des domaines d'expertise variés.

Ce travail de consultante me plaît énormément car je m'appuie sur mon expérience, mes compétences pour aider mes clients à surmonter leurs difficultés en leur apportant des solutions personnalisées.

Mon expérience dans les ressources humaines m'amène à faire le constat que les problèmes humains rencontrés sont souvent les mêmes. Plus encore, après trente années d'expérience, je rencontre aujourd'hui des problèmes identiques dans les entreprises que ceux identifiés au début de ma carrière. L'humain reste l'humain malgré toutes les évolutions et changements de paradigmes. Il est alors important de partager des solutions qui fonctionnent.

Table des matières

Introduction	11
CHAPITRE 1	
L'évolution du monde du travail	15
L'évolution du monde du travail et les changements culturels profonds dans les entreprises	15
Les nouvelles attentes des collaborateurs	18
Analyse d'un cas sur l'utilisation excessive de WhatsApp par un manager	23
Les points clés à retenir	24
CHAPITRE 2	
Savoir mener des changements	25
La courbe du changement	27
La méthode et les principales étapes pour conduire des changements	29
Deux exemples de conduite de changement en entreprise	31
Les points clés à retenir	36
CHAPITRE 3	
Le positionnement de la fonction RH dans l'entreprise	37
Être un business partner	38
Définir une stratégie	39
Les changements profonds du métier RH liés à l'apparition de l'intelligence artificielle	40
Le responsable RH et le rôle de coach interne	41
Les points clés à retenir	45
CHAPITRE 4	
Le rôle du responsable RH dans le domaine de la santé du personnel	47
Définition des risques psychosociaux	47
Comprendre l'augmentation des risques psychosociaux	48
Le tableau de bord RH	49
Le concept de charge mentale	50
Les points clés à retenir	51
CHAPITRE 5	
Le Burn out	53
Les situations de stress chroniques ou situations d'épuisement: le burn out	53
Le processus du stress chronique	54
Le rôle du responsable RH pour prévenir le stress	56
Le rôle des hormones	57
Repérer les premiers signes	58
La différence entre une dépression et un burn out	58
Les symptômes physiques du burn out	59
Les symptômes psychologiques du burn out	60
Exemples de déclencheurs d'un burn out	60

Le profil du collaborateur à risque	62
Accompagner le retour dans l'entreprise d'un collaborateur victime d'un burn out.....	62
Analyse de deux cas concrets.....	63
Les points clés à retenir.....	67

CHAPITRE 6

Le Harcèlement	69
Définition du harcèlement moral ou mobbing	70
Les 45 actes selon Leymann.....	70
Exemples de deux situations de harcèlement en entreprise.....	73
Définition du harcèlement sexuel.....	76
Prévenir et lutter contre le harcèlement en entreprise, le rôle du responsable RH	77
Les points clés à retenir.....	78

CHAPITRE 7

La prévention et la gestion des conflits	79
L'évolution et l'escalade des conflits selon Glasl.....	79
Les différents types de conflits.....	83
Savoir faire le bon diagnostic pour résoudre un conflit.....	85
L'importance des entretiens d'écoute.....	86
Quelques exemples fréquents de conflits dans les entreprises.....	87
Le choix de la méthode pour résoudre un conflit	90
L'apport de l'analyse transactionnelle.....	91
Le processus de médiation.....	93
Les points clés à retenir.....	94

CHAPITRE 8

La prévention et la gestion de l'absentéisme	95
Les différents types d'absence	96
Quelles sont les difficultés habituelles rencontrées pour gérer et prévenir l'absentéisme?.....	98
Proposition d'une méthode pour mieux gérer les absences	99
Les points clés à retenir.....	100

CHAPITRE 9

La communication	101
L'évolution de la communication managériale.....	101
Formaliser un plan de communication	105
L'importance pour le responsable RH d'avoir son réseau interne dans l'entreprise.....	107
La communication en temps de crise.....	108
Utiliser le modèle Herrmann pour mieux communiquer.....	111
Les points clés à retenir.....	114

CHAPITRE 10

Le feedback	115
Les processus de distorsion dans la communication	117
Les biais cognitifs.....	118
La communication paradoxale.....	119
Savoir préparer ses feedbacks.....	120
L'organisation du feedback dans le suivi des collaborateurs.....	126
Les points clés à retenir.....	128

CHAPITRE 11

Le télétravail	129
Les principaux changements liés au télétravail.....	130
Le télétravail et les jeunes.....	132
Pourquoi le management virtuel est-il plus compliqué que le management en présentiel?.....	133
Six points clés pour mieux réussir le management virtuel	134
Manager les différents profils de collaborateurs	136
Comment les responsables RH peuvent-ils faciliter l'organisation en télétravail?.....	137
Les points clés à retenir.....	139

CHAPITRE 12

Maîtriser les techniques d'entretien	141
L'entretien de recrutement	142
L'entretien de fin de période d'essai	143
L'entretien de licenciement	144
Un cas particulier: l'entretien de retour longue maladie	148
L'entretien de démission	150
Les points clés à retenir.....	152

CHAPITRE 13

Savoir gérer les départs, le certificat de travail	153
Savoir conduire des entretiens d'écoute	154
Le certificat de travail.....	154
Exemple d'un questionnaire pour recueillir les informations et rédiger un certificat de travail.....	156
Les points clés à retenir.....	158

CHAPITRE 14

L'intégration des collaborateurs dans l'entreprise	159
Le rôle du responsable RH dans l'intégration des collaborateurs.....	159
Quelques conseils pour tout nouvel embauché	160
Nommer un parrain pour faciliter l'intégration	162
Les points clés à retenir.....	162

CHAPITRE 15

La gestion des compétences	163
La gestion des talents de retour sur le devant de la scène	163
Construire un plan de formation	164
L'évaluation des talents avec le modèle des «neuf boîtes»	165
L'évaluation des compétences.....	167
L'importance de l'entretien d'évaluation annuel	170
Quelques exemples d'entretiens difficiles	171
Le rôle du responsable RH dans l'animation de la réflexion et le travail sur la gestion des talents.....	172
Les points clés à retenir.....	173
Conclusion	175
Auteure	177

Introduction

La fonction ressources humaines a changé durant les dix dernières années et suit invariablement les évolutions du monde du travail. La digitalisation des processus, la mise en place de SIRH (Système d'information Ressources Humaines, automatisation de certaines tâches) dans les entreprises ont en effet apporté leur lot de bouleversement. **Les ressources humaines doivent encore plus qu'avant, gérer les relations entre les personnes et avoir une fonction de généraliste.**

Ces dernières années révèlent combien **de nombreux paradigmes ont changé** profondément le monde du travail. La pression, le stress augmentent sans cesse. Et prendre en compte les collaborateurs de manière différente devient nécessaire pour les aider à affronter les défis majeurs de cette nouvelle période.

Un profond sentiment d'insécurité s'accroît aujourd'hui, dans une époque où tout change vite en permanence. Fini les emplois à vie, une carrière toute tracée, sans remise en question, sans formation. Il faut sans cesse se projeter, être capable de rebondir et sortir de sa zone de confort, ce qui n'est jamais une chose facile.

Apprendre à vivre sans savoir ce qui nous attend demain devient une nouvelle donnée à intégrer comme la nouvelle normalité. Difficile à accepter et pour autant normal. Pour mieux vivre cette situation, une des réponses consiste à cultiver une sécurité intérieure et une confiance en soi importantes pour affronter l'instabilité externe. Il faut se construire solidement pour affronter les défis actuels. Tel est l'enjeu des années à venir. Le développement personnel, l'introspection, la capacité à se remettre en question deviennent les clés pour réussir sa vie professionnelle, comme d'ailleurs sa vie personnelle.

J'ai vécu différentes périodes dans la fonction RH. Tout au début des années 1990, la fonction RH, en particulier en France, jouait un rôle important dans les relations humaines. Il fallait «mettre de l'huile dans les rouages», aider les collaborateurs à «s'approprier» leur travail, leur entreprise. De mon point de vue, une époque de prédilection pour les RH, celle où sont nés les «cercles de qualité», le management participatif qui prônait la responsabilisation de chaque collaborateur au plus près du terrain en l'associant aux décisions de l'entreprise. Jeune responsable RH, j'animais avec les managers des groupes de discussion où les suggestions du personnel étaient considérées comme des trésors et où l'on développait la culture d'un management participatif. On parlait avant tout du client interne, externe et de ses besoins, c'était l'époque du «client roi». Puis progressivement, «la chasse aux coûts» est arrivée, poussée par la mondialisation et la pression croissante d'actionnaires davantage intéressés, malheureusement, par une logique économique que par une logique humaine. On a alors parlé de performance et de réduction des coûts, plus que de relations humaines. Le métier RH a évolué alors vers d'autres exigences: il est devenu important de connaître le droit, de clarifier les procédures, mettre en place des process, définir des indicateurs et transmettre des chiffres.

Autre évolution: la moindre importance du client, au profit du prix des prestations offertes. Bienvenue dans le «monde Ikea et EasyJet» pour réduire les coûts, le client devient de plus en plus un acteur responsable. Ainsi, après avoir fait votre réservation en ligne, vous faites le check-in, vous imprimez vos billets, vous enregistrez vous-même vos bagages et les déposez sur le tapis, vous scannez votre passeport ... Si d'un côté ce transfert des rôles a permis d'abaisser le coût des prestations, prendre l'avion devient presque à la portée de tous, c'est au client de tout faire, avec probablement aussi plus de stress et de responsabilités à la clé!

Dans cette logique implacable de réduction des coûts, bien des tâches sont transférées sur le client.

Cette même évolution est présente dans les entreprises. Avec une réalité très forte aujourd'hui, du fait de la suppression de nombreux postes pour réduire des coûts, postes qui allégeaient le travail quotidien des cadres en particulier.

Par exemple, il était très fréquent dans les années 1990 pour tout directeur ou cadre occupant un poste à responsabilités, d'avoir une secrétaire qui non seulement lui organisait et lui planifiait toutes les réunions mais aussi tapait les comptes rendus, courriers ou notes. Elle s'occupait aussi de réserver les billets d'avion s'il le fallait, organisait les séjours dans les hôtels, etc. Disposer d'une telle aide pour un cadre ou un manager devient aujourd'hui de plus en plus rare. On a transféré toutes ces tâches aux cadres et managers en supprimant les postes d'assistance, en partie aussi à cause des évolutions techniques et à l'arrivée des ordinateurs dans les entreprises.

Il n'est pas rare de voir aujourd'hui, de nombreux cadres supérieurs s'occuper eux-mêmes de leur réservation d'hôtel, de billets d'avion (au meilleur coût évidemment!). En clair, passer un temps assez considérable à s'occuper de tâches annexes sans valeur ajoutée. C'est une réalité indéniable dans le monde actuel, avec comme conséquence **des situations de surcharge mentale et de stress assez phénoménales**. On comprend pourquoi, les maladies psychiques ou burn out sont en augmentation constante.

J'ai pu observer aussi dans le monde hospitalier, par exemple, que pour de nombreux soignants ou médecins, certaines situations assez aberrantes entraînent beaucoup de désespoir pour les salariés. Il arrive en effet que certains médecins ou infirmiers prennent en charge la recherche des lits pour leurs patients, l'organisation des transferts d'un service à l'autre, parfois même la planification des différents rendez-vous ou la frappe des lettres de sorties des patients. Sans compter qu'ils doivent bien sûr aussi soigner leurs patients! On comprend alors que beaucoup de revendications aujourd'hui se rejoignent. Comment continuer à faire son métier avec une qualité suffisante, quand tant de tâches se rajoutent sans fin?

Une profonde réflexion reste à mener dans les prochaines années, pour réorganiser, redistribuer le travail de façon optimum et revenir à des questions de base comme celles-ci: *quel est mon cœur de métier? Pour quelles prestations suis-je payé? Quelle est ma valeur ajoutée? Qu'est-ce que je sais bien faire et où est mon talent? Et qu'est-ce que les autres savent mieux faire que moi?*

Il ne s'agit pas de revenir à l'ancien système, mais simplement réfléchir davantage et ne pas toujours se limiter à rechercher les économies rapides, à court terme sans en voir les conséquences profondes sur les collaborateurs, sur la qualité finale du travail effectué et sur les prestations fournies au client.

Le stress, la surcharge au travail, la souffrance, ne peuvent qu'augmenter dans un tel contexte et c'est bien dommage. Dans les prochaines années, sans une profonde réflexion sur l'organisation du travail, beaucoup de personnes seront réellement en stress chronique au travail et n'arriveront plus à faire face à de nombreuses situations.

CHAPITRE

1

L'évolution du monde du travail

«Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie»

Confucius

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre les changements de paradigmes liés à notre époque
- Evoluer avec les nouveaux outils de communication
- Intégrer les attentes des nouvelles générations pour pouvoir s'adapter
- L'arrivée de nouvelles situations problématiques dans les entreprises: l'exemple d'un cas rencontré sur l'utilisation excessive de WhatsApp

L'évolution du monde du travail et les changements culturels profonds dans les entreprises

Commençons par regarder ce qui a profondément changé dans les entreprises et que les responsables RH doivent absolument intégrer et accompagner.

Sans exhaustivité, voilà ce que je retiendrais:

- **Le besoin de valeurs et de cohérence pour les collaborateurs** devient de plus en plus crucial face aux nombreux changements et à la perte de repères.

Un sentiment qui révèle un manque de maîtrise de notre environnement: le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, le terrorisme, les nouveaux moyens de communication, l'absence de vision à long terme.

Les réseaux sociaux, le flux d'informations permanent deviennent aussi une source de stress supplémentaire, car ils rendent visibles un certain nombre de choses peu rassurantes: conflits, scandales politiques, sexuels et financiers, explosion d'insultes sur les réseaux sociaux ... L'information est virale et non contrôlée.

Les salariés demandent aujourd'hui la même transparence dans les entreprises, ils veulent des informations, des règles claires et des procédures connues de tous.

Ils ont besoin que la direction donne le cap et définisse une charte de fonctionnement qui donne du sens à leur travail.

Un manque de confiance et une certaine défiance se sont installés vis-à-vis des élites et des politiques. Les salariés ont accès à des informations dont ils ne connaissaient pas avant l'existence.

Les responsables RH, garants des bonnes conditions de travail, du respect des procédures et de l'équité de traitement, ont un rôle clé à jouer aujourd'hui, dans la communication et l'accompagnement des collaborateurs.

On constate une évolution des attentes des collaborateurs par rapport à leur entreprise, avec en particulier, la nécessité d'instaurer un dialogue à tous les niveaux, de participer aux décisions, d'avoir des explications et informations immédiates.

Les collaborateurs doivent, comme dans leur vie quotidienne, pouvoir se connecter et trouver toutes les informations qu'ils souhaitent. Si ce n'est pas le cas, frustration et perte de confiance seront au rendez-vous, avec pour conséquence, des relations difficiles ainsi qu'une baisse de la performance par manque de motivation et de sens.

- **L'arrivée des nouvelles générations bouleverse les entreprises.** Elevés, pour la plupart dans le confort matériel et psychique, ces nouveaux collaborateurs sont souvent surpris du peu d'attention qui leur est accordé à leur arrivée dans l'entreprise. Ils sont dans une recherche de plaisir au travail avec un slogan probablement répété par de nombreux parents «*Sois heureux, fais-toi plaisir, ne fais pas comme nous!*». De fait, la découverte du monde du travail au premier abord, peut être très décevante pour ces jeunes aux attentes importantes.
- **La difficulté à agir devient plus fréquente**, car tout est beaucoup plus sous contrôle qu'à une certaine époque. De nombreuses procédures sont en place, les lanceurs d'alerte sont encouragés, avec une autonomie et une liberté en baisse dans beaucoup d'entreprises.
- **Un manque de courage s'avère parfois plus élevé** qu'avant car toutes les mesures de contrôle mises en place dans les entreprises ont réduit l'autonomie et la créativité existantes, par le simple fait que la sanction est connue et que nul ne peut l'ignorer.
- Face à **la succession de crises économiques**, la peur subsiste de perdre son travail. Ce qui conduit – et je le comprends tout à fait – certains salariés à accepter d'être «mal-traités» plus longtemps avant de pouvoir quitter un travail. Le temps du plein emploi semble en effet bien loin. Aujourd'hui, tout salarié en poste peut se dire régulièrement «*Je ne vais pas me plaindre, j'ai déjà un travail et je ne suis pas au chômage*».

C'est aussi peut-être la première fois, en tout cas en Europe, que **beaucoup de parents ont le sentiment que leurs enfants n'auront pas forcément une meilleure vie qu'eux** et que le monde qu'on leur laissera pourrait être bien pire qu'avant d'un point de vue environnemental et économique.

Une prise de conscience angoissante dont l'impact s'avère très important pour les jeunes d'aujourd'hui: **un manque d'espoir et de rêves dans l'avenir.**

Les jeunes sont alors beaucoup moins pressés de rentrer dans ce monde du travail peu inspirant. Alors, ils se cherchent des études à leur goût plutôt qu'un avenir professionnel. Ils prennent s'ils le peuvent une année sabbatique pour voyager, découvrir le monde. Avec une conscience aigüe qu'une fois entrés dans le monde du travail, ils ne vont plus en sortir avant longtemps. Ce qui ne les fait pas toujours rêver!

Quelques exemples de messages discordants dans les entreprises

- Vous démarrez à fond et après vous accélérez progressivement!
- Soyez des managers modernes, n'ayez pas de rigidité hiérarchique ni de règles trop formelles car il faut libérer la créativité ... par contre, ceux qui sortiront du cadre seront poussés dehors!
- Pour le dress code, c'est obligatoire de le respecter mais dans les faits, chacun fait comme il veut.
- Je vous «challenge» car c'est mon rôle de manager ... je baisse votre budget de 20% supplémentaire et vous avez une semaine pour revenir avec des propositions.
- Je vous annonce qu'il n'y a plus aucun voyage en business autorisé à partir de maintenant, même pour les longs courriers, on «freeze les coûts». Par contre, je vous demande de faire plus de terrain et d'aller voir vos équipes dans les différents pays.
- On vous oblige à la mobilité en tant que manager pour avoir une promotion voire garder votre travail et les directeurs qui vous le proposent avec insistance font le même trajet maison -travail depuis des années sans avoir effectué la moindre mobilité!
- Vous verrez être en open Space facilite la circulation d'informations et la communication c'est très sympa, ce n'est pas seulement pour gagner des m² comme certains d'entre vous pourraient le penser, c'est aussi pour améliorer la performance de l'équipe.
- Dans une séance de direction: «on a créé de la valeur ajoutée pour les actionnaires qui sont très satisfaits, nos résultats sont bons, les réorganisations effectuées sont productives, continuons sur cette lancée ... j'attends maintenant vos propositions de réduction d'effectifs, une liste à me communiquer avec dix noms chacun, il faut poursuivre nos efforts!
- Ce qui compte c'est l'avis général d'une seule personne!
- Tu veux que je te prépare ce dossier pour quand? pour hier!
- Exemple de remarques fréquentes d'un manager lorsqu'il voit un collaborateur quitter son travail à 17h00: «tu t'en vas déjà? tu prends ton après-midi!»
- Je suis un manager participatif, à l'écoute, la porte de mon bureau est toujours ouverte même si finalement, je suis assez content car pas grand monde me dérange, les affaires tournent, l'équipe est autonome!
- Ton poste est supprimé, tu es licencié mais vraiment, il n'y a rien de personnel.

- Ah! ces jeunes les premières questions qu'ils te posent en entretien de recrutement sont: à combien de vacances ai-je droit? Est-ce que je pourrai travailler à temps partiel ou en télétravail? Est-ce que vous facilitez l'accès au sport? Qu'est-ce que vous proposez comme formations? ... franchement c'est ridicule!
- Comme directeur général, je valorise le travail des ressources humaines. C'est un métier, il y a beaucoup à faire ... Par exemple, j'ai demandé au service RH de s'occuper des places de parking, de les comptabiliser et la DRH doit nous proposer une directive pour attribuer les places de parking aux collaborateurs, c'est intéressant, non? La DRH est aussi en charge de trouver un nouveau prestataire pour la cantine ...
- Cette candidate, elle a vraiment le physique intelligent!

Les nouvelles attentes des collaborateurs

Le monde du travail étant devenu plus compétitif, plus stressant, connecté en permanence, **les collaborateurs aujourd'hui s'attendent à une communication et un management différents.**

La structure hiérarchique doit être beaucoup moins figée et rigide pour associer au maximum les collaborateurs aux décisions. Il faut un partenariat, de la coconstruction où ceux qui «font le travail» décident aussi des actions d'amélioration à mettre en place.

Discuter, expliquer, dialoguer sont des mots qui doivent avoir un écho important aujourd'hui dans les entreprises, c'est tout simplement un profond changement de culture.

La frontière s'amenuise entre ceux qui exécutent et ceux qui décident, cette évolution est un changement de paradigme total pour les plus anciens.

Deux systèmes managériaux viennent alors coexister au sein des entreprises:

- **Un système hiérarchique très structuré avec différentes couches hiérarchiques, descendant de manière unilatérale** où la communication reste uniquement descendante et informative, c'est du top down.
- **Un système de gestion plus collaborative** où les collaborateurs cherchent un dialogue permanent, veulent travailler avec des leaders qui développent une culture du feedback.

Le responsable RH doit être un des premiers à comprendre les besoins des nouvelles générations pour faciliter leur intégration.

Je trouve très important que les responsables RH communiquent sur l'évolution du contexte de travail, aident les différentes générations à mieux travailler ensemble, sans jugement et surtout sans chercher à les opposer.

Aider le management à appréhender les nouveaux besoins et les changements de mentalité est un véritable enjeu dont le RH doit s'occuper.

Nous devons alors inscrire une véritable stratégie RH pour aider les managers à organiser les échanges entre les nouveaux et les anciens collaborateurs. Ils doivent travailler pour avoir une gestion d'équipe efficace et ne pas creuser d'écart entre chaque génération en mettant en place différentes actions: parrainages, travail en groupes, valorisation des compétences de chacun et formalisation de la complémentarité des talents ...

Un responsable RH doit aujourd'hui être curieux du monde et de ses évolutions. Il a un rôle clé à jouer pour éveiller les consciences et éviter que des conflits générationnels ne se cristallisent.

Tableau récapitulatif pour mieux comprendre les différentes générations

Génération	Dates de naissance	Caractéristiques
Les baby-boomers	Nés entre 1946 et 1964	Le management habituel est de type vertical, paternaliste , avec peu de remise en question de l'autorité hiérarchique. On a confiance dans la hiérarchie, on ne la remet pas en cause.
Les X	Nés entre 1965 et 1979	Le management est encore de type vertical , la hiérarchie est respectée. Il y a une sensibilité sur les chiffres de l'entreprise , une communication financière pour tous les managers. On a compris l'économie des marchés et le devoir de rentabilité, on accepte les décisions liées à la réduction des coûts .
Les Y (Millennium)	Nés entre 1980 et 2000	Le management est plus transversal , il y a des sentiments rebelles qui montent vis à vis des ordres , avec un grand besoin d'attention, d'accueil et de donner du sens au travail effectué. Cette génération est habituée à exprimer ses besoins et attentes, elle peut discuter l'autorité et les ordres.
Les Z	A partir de l'an 2000	Le souhait est fort de travailler en partenariat avec le management, le chef qui donne des ordres n'est plus respecté, il doit expliquer et convaincre . Très bien formés, les collaborateurs sont curieux et habitués aux réseaux sociaux, à la rapidité et la disponibilité des informations , ils vont chercher les informations. Dans la pyramide des besoins de Maslow on rajoute le besoin d'être connecté (réseau wifi) comme un besoin vital! Il y a un fort besoin de responsabilités, de fixation d'objectifs, de challenges, de discussions et de souplesse. Une recherche de sens au travail devient primordiale.

Pour compléter ce tableau, voici, quelques idées sur ce qui peut faire fuir les nouvelles générations:

- Les semaines de 60 heures qui demandent une intense disponibilité au travail ne les intéressent pas. Le travail n'est plus le seul et unique projet de vie pour les jeunes. Par exemple, la nouvelle génération souhaite voyager, s'engager dans l'humanitaire, profiter de ses enfants, faire des pauses et prendre du recul, bref, vivre tout simplement. Les postes de cadres ou de management pourront alors ne plus les intéresser d'autant plus si cela leur demande beaucoup de disponibilité et de présence dans l'entreprise. Il faudra proposer et organiser de nouvelles formes de travail plus souples comme le télétravail ou développer le temps partiel.
- **La nécessité d'avoir une vision et des objectifs clairs.** Les managers doivent donner du sens aux actions et au travail quotidien de leurs collaborateurs. Il est nécessaire de communiquer sur la stratégie d'entreprise. Il est important dans ce monde en perpétuel mouvement, d'être capable de donner un cap, une vision, des repères pour que les équipes s'engagent. C'est d'ailleurs un des points clés du leadership performant.
- **Le besoin d'exemplarité du responsable** qui doit fournir les mêmes efforts que ce qu'il demande aux collaborateurs, ne pas exiger des autres ce à quoi il ne s'astreint pas lui-même. Comme tout finit par se savoir, ce devoir d'exemplarité est encore plus demandé qu'avant!
- **Le manque de feedback** de leur manager est aussi une difficulté pour ces jeunes. En effet, cette génération est habituée à poser des questions aux adultes mais aussi à rechercher les réponses à ses questions sur les réseaux sociaux (Wikipédia, Google ...) et à obtenir des réponses rapides. L'éducation de ces jeunes est marquée par les explications données par leurs parents à tout bout de champ et pour toute occasion. Une des conséquences de la génération Dolto, grande psychanalyste et pédiatre française qui dans les années 1970-1980 révolutionne les rapports parents-enfants. Elle explique, par exemple, qu'il faut parler aux enfants y compris «in utero» pour les aider à se développer psychiquement, l'enfant étant considéré comme une personne entière dès son plus jeune âge. C'est ainsi que les jeunes attendent de manière régulière des informations ou des explications de la part de leur manager et donc du feedback positif ou négatif.

Le manque de transparence a marqué des années de management où «*Il était bon de ne rien dire et de garder le pouvoir par la maîtrise de l'information*». Le devoir de vérité, de transparence a évolué grâce aux réseaux sociaux et à internet.

La fonction RH doit intégrer ces évolutions, cette nécessité de transparence avec le besoin d'échanges d'informations rapides.

On doit savoir que certaines décisions RH par exemple, ne resteront pas longtemps confidentielles et qu'il faut améliorer nos moyens de communication pour être réactif. Il faut trouver des façons de communiquer très rapides, sortir du schéma classique de comptes rendus statiques redescendus selon les strates hiérarchiques pour viser une communication, des informations en temps réel grâce aux nouvelles technologies.