

Comment manager LES TALENTS D'AUJOURD'HUI

Décryptage



Mad skills, soft skills, zèbres, génération Y et millennials... Manager aujourd'hui demande de considérer ses salariés comme des clients afin de les fidéliser.

Aujourd'hui, le dirigeant doit souvent faire le grand écart pour répondre aux attentes professionnelles des nouvelles générations – les Y, Z – et gérer les nouveaux profils de talents (haut potentiel, zèbres...). Manager demande désormais de reconstruire les salariés, de les voir comme des clients, des sportifs de haut niveau, voire des pirates informatiques.

Mad Skills Wanted

Chaque secteur, entreprise et métier a sa propre vision de ce qu'est un talent. S'il est souvent défini à partir des mêmes ingrédients, la formulation varie. Un talent est compétent et très performant : il n'est pas comme les autres salariés en ce sens qu'il a un potentiel d'évolution élevé. Il est souvent plus motivé et plus engagé que les autres. Plus créatif et plus innovant aussi. Pour trouver ces profils rares, les entreprises se fondent sur des compétences originales et personnelles qui font la différence et l'excellence du talent : les mad skills, « les compétences folles », souvent issues de la vie privée ou associative ou des centres d'intérêt de l'individu. Pôle Emploi associe un slogan à ces mad skills : « Osez être vous ». Les passions et les engagements personnels sont autant de preuves de son talent. Un autre exemple de compétence : les zèbres qui, combinant un haut quotient intellectuel et une forte sensibilité émotionnelle, demandent un management adapté.

Des attentes différentes

Pourquoi les nouvelles générations (Y et Z que l'on appelle aussi Millennials et Digital Natives) sont-elles différentes au travail de celles qui les précèdent, les X

et les baby-boomers ? On suppose que chaque tranche d'âge développe des attentes et des comportements homogènes au travail. Si c'est un peu trop simplificateur, c'est une manière de mettre en évidence de grandes tendances dans les évolutions du rapport au travail. Les salariés d'aujourd'hui expriment de nouvelles attentes, souvent avec force et impatience.

Car outre le contrat de travail, le salarié signe aussi un contrat psychologique avec l'entreprise. S'il s'engage au travail, c'est en contrepartie des promesses qu'il a perçues de la part de son employeur, et cet engagement ne sera durable que si elles sont tenues. Leur nature varie selon chacun. Pour les plus anciennes générations, le contrat psychologique se nouait autour des notions de sécurité de l'emploi, de carrière au sein de la société et de loyauté. Les nouveaux arrivants recherchent avant tout une expérience authentique, agréable et immédiate.

Autre attente cruciale : que cette expérience de travail les rende plus employables. Garder un œil sur le marché du travail, via les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, est devenu monnaie courante. À cela s'ajoute enfin l'équilibre vie privée-vie professionnelle qui est une demande forte et généralisée, ne concernant plus seulement les femmes.

Expérience collaborateur

Se pose alors pour le dirigeant la question de savoir gérer les attentes de ces

jeunes salariés. A lui de changer de posture, de les considérer comme des clients qu'il s'agit de satisfaire et de fidéliser. Cette orientation client – fréquente dans le commerce ou les services – se diffuse aujourd'hui en gestion des ressources humaines et en management des talents.

Le salarié attend de vivre une expérience positive, d'être satisfait de son premier contact à l'entreprise à son éventuel départ. On parle donc d'expérience collaborateur et de qualité de vie au travail. On transpose les approches clients et qualité : la satisfaction des clients est au cœur de la qualité des

services, la satisfaction des salariés est au cœur de l'engagement au travail.

Le salarié est vu comme un talent à attirer et à fidéliser grâce à une démarche de qualité qui porte sur l'expérience de travail et grâce à un véritable marketing pour améliorer sa réputation en tant qu'employeur, voire construire une marque employeur.

Cultiver la liberté d'action

Manager ces profils de salariés comme des sportifs de haut niveau est une piste intéressante. Il faut accepter qu'ils gèrent leur propre carrière de manière indépendante – ou avec leur agent -, avec leurs motivations et objectifs personnels. Plutôt que de redouter cette indépendance, il faut cultiver de bonnes conditions pour qu'elle s'exerce, ce qui, en retour, permettra aux talents de se révéler et d'être fidèles. Pour l'entreprise, il y a trois grands processus de management des talents (au-delà de leur détection) : les cocooner, les coacher et les associer à d'autres talents grâce à un bon casting.

Manager les talents, c'est donc cultiver la confiance et la liberté d'action : il est indispensable de les laisser avoir des projets personnels et il faudrait même les soutenir activement.

À propos de...

Eve Saint-Germe est maîtresse de conférences en sciences de gestion à l'Université Côte d'Azur. Elle enseigne à la Graduate School d'Economie et Management sur le campus Saint-Jean d'Angély, au sein de laquelle elle a développé et dirigé un parcours de master en GRH spécialisé (conseil en organisation et responsabilité sociale). Membre du Gredeg (unité mixte de recherche de l'université et du CNRS), ses recherches portent sur la gestion et l'évaluation de l'employabilité, les liens employabilité-compétences, le management des talents, l'accompagnement social du changement, et les approches territoriales de l'emploi...



GÉRER LES PROFILS ORIGINAUX

Les zèbres comme des pirates informatiques ?

Gérer ces profils comme des clients et comme des sportifs de haut niveau peut être insuffisant ou inadapté, il faut parfois aller au-delà, notamment pour des profils très rares comme les zèbres.

Pour eux, mais aussi pour les nouvelles générations, une troisième piste peut être ouverte : manager ses salariés comme des hackers et des pirates informatiques. En s'inspirant des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), il s'agit de casser et de contourner les modes de fonctionnement habituels dans les entreprises :

hacker la hiérarchie, contourner le processus de décision, changer les règles de travail, donner du temps libre au salarié et des moyens pour développer des projets personnels...

Il s'agit de développer un cadre de liberté de pensée et d'action dans l'entreprise, indispensable pour que ces profils s'épanouissent et se révèlent.