

L'ARRIVÉE DE CETTE GÉNÉRATION DE L'IMMÉDIÉTÉ EST L'OCCASION RÊVÉE D'INITIER UNE RÉELLE DÉMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT VIS-À-VIS DE VOS OUTILS DE TRAVAIL, PROCESSUS DE RÉMUNÉRATION, TECHNIQUES MANAGÉRIALES OU ENCORE DE VOTRE GOUVERNANCE.

Temps de lecture : 3' 30''

Par Anne- Laure Joubaire

TRANSFORMATION DIGITALE

L'expertise numérique de ces *digital natives* n'est plus à prouver : servez-vous en pour construire une **stratégie digitale** efficace. Habités à l'instantanéité, ils se lassent vite d'attendre des réponses à leurs mails et préfèrent utiliser des réseaux sociaux internes comme [Slack](#). Par ailleurs vous appuyer sur des outils innovants comme ceux proposés par les start-up de legal tech (dématisation des données, automatisation des tâches) permettra de faciliter la mobilité et de **réduire le temps de travail** passé sur des tâches chronophages. Or la surcharge de travail est l'une des causes principales du malaise des jeunes collaborateurs.

INTRAPREUNARIAT : L'INNOVATION EN INTERNE

Avec près de 50% des jeunes Z prêts à se lancer dans l'entrepreneuriat, pourquoi ne pas utiliser cette force d'innovation pour faire de l'intrapreneuriat ? D'autant plus que tous les acteurs des professions libérales sont des entrepreneurs en puissance.

Profitez de leurs premiers mois pour leur faire rédiger un **rapport d'étonnement** détaillant les problèmes qu'ils ont relevés dans l'organisation et leurs propositions d'amélioration. Certaines structures ont également mis en place des boîtes à suggestions ou des **réunions mensuelles** où chacun peut s'exprimer librement ou anonymement sur les dysfonctionnements relevés. Si vous veillez à mettre en œuvre leurs propositions, cela ne pourra que renforcer leur sentiment d'utilité et de loyauté tout en étant bénéfique pour votre organisation !

REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR

Selon l'étude La Grande Invazion, les jeunes de la génération Z recherchent en priorité un manager humain qui soit à **l'écoute, qui reconnaisse et valorise** les actions de ses équipes. Il convient donc tout d'abord d'être vigilant quant à la **sélection des managers** qui doit se faire en fonction de leurs **qualités humaines** et non uniquement pour des raisons d'ancienneté. Un bon manager doit être prêt à expliquer le sens de ses demandes et à pouvoir les remettre en question au besoin. Être remercié de la qualité de son travail et faire le point régulièrement est parfois beaucoup plus gratifiant qu'une augmentation sur la feuille de paie. En outre « *le collaborateur qui se sent délaissé et peu apprécié sera plus vulnérable aux tentatives de séduction d'un autre cabinet que celui qui se sent apprécié* ».

La **formation** est un pan tout aussi important de cette démarche d'amélioration. Certains cabinets, comme Fidal, proposent aujourd'hui des formations en management à leurs collaborateurs. Si cela est compliqué à mettre en œuvre vous pouvez vous tourner vers des formations en ligne, comme [celle développée par le barreau de Paris](#).

VERS UN MANAGEMENT COLLABORATIF

Là où se fait le plus sentir l'arrivée des Z est sans conteste le domaine du management où incompréhension et méfiance persistent de chaque côté et conduisent à des pertes massives de talents. Le **temps de la déférence aveugle à l'associé et à la hiérarchie est révolu** alors qu'advient celui du management horizontal et collaboratif : « *le management innovant doit tenir compte de cette rétivité. Les nouvelles générations revendiquent une approche horizontale transverse dans laquelle chacun peut apprendre de l'autre dans le cadre d'un réseau plus vaste et interconnecté.* » (Article UJA)

Selon une [étude](#) sur les « *millennials* » de 2017, les **entreprises fonctionnant sur un mode directif ont un taux de rotation beaucoup plus important** que celles se basant sur un mode plus inclusif et libre. Le taux de satisfaction des employés dans ces dernières se situe par ailleurs à 76% contre 49% pour les premières. Les résultats montrent également que les jeunes préfèrent de loin travailler dans une ambiance collaborative que dans des structures où leur niveau de responsabilité dépend de leur ancienneté.

Sans doute sans aller jusqu'à l'holocratie, management horizontal où l'autorité appartient à tous, où il n'y a pas de RH ni d'horaires fixes, il est possible de rendre plus collaboratif le management même dans des structures ayant fonctionné de manière directive depuis toujours. Les jeunes générations aspirent avant tout à la transparence : ouvrez au maximum vos réunions de direction et associez-les. Vous serez surpris des bonnes idées qui en sortiront.

« *Le développement des équipes, le partage de la connaissance, l'intelligence collective et le collaboratif deviennent les mots d'ordre du cabinet libéré* » Stanislas van Wassenhove

Avocat au barreau de Bruxelles dans [l'Avocat Libéré](#).

UNE GOUVERNANCE A REFONDRE

Selon une étude menée auprès d'avocats associés canadiens, « tous adhèrent à l'égalité des chances, à l'équité, à la nécessité de modifier les modèles de fonctionnement en place. Mais dans le quotidien des affaires il n'y a pas véritablement de démarche entreprise en ce sens. Nos cabinets continuent à pratiquer un mode de fonctionnement qui conduit inévitablement la plupart des femmes à les quitter ». (Article UJA)

Les modèles ne sont plus adaptés ni à la démographie actuelle ni à ce que veulent leurs clients. Aujourd'hui « *beaucoup de collaborateurs ont le sentiment de travailler énormément, de sacrifier beaucoup, pour finalement ne pas parvenir à une association qu'ils espéraient de toutes leurs forces. Cela est dû à un contexte économique compliqué, mais aussi à l'attitude d'associés qui ont souhaité continuer de se diviser entre eux un gâteau* » (Ibid). Si le top management est bloqué pour des années, peu de collaborateurs auront envie de rester et de s'investir.

L'impatience. Tel est le principal défaut, mais aussi qualité, de ces nouvelles générations. Ces jeunes refusent d'attendre des années avant de grimper dans l'échelle. **Se projeter dans 15 ans avec un plan de carrière est difficilement concevable pour une génération de l'immédiateté.** Passer à un modèle plus horizontal nécessite de confier challenges et responsabilités aux jeunes collaborateurs et de leur donner d'importantes marges d'autonomie. Faire en sorte que la rémunération soit plus équitablement répartie (intéressement, plans d'épargne entreprise) participerait également à diminuer les frustrations internes.

Enfin il est crucial de revoir de fond en comble le mode de rémunération horaire, ce qui fera l'objet d'un prochain article.

[Pour aller plus loin](#)

[Prospective du management dans la profession d'avocat : et si on surfait sur la vague de la mutation ?](#), Article UJA

[Génération Z, faut-il la manager ou la ménager](#)

[L'avenir de la profession d'avocat](#)