



COMMENT CRÉER UN Y-COMEX ?

Que faut-il savoir avant de créer un Y-Comex, composé de jeunes femmes et hommes de moins de 35 ans ? La coach Magali Rossello livre ses conseils, et rappelle les écueils à éviter.



Magali Rossello
Experte en ressources humaines et en transformation des organisations au sein de l'entreprise, cette coach diplômée HEC dirige un cabinet de conseil actif auprès des grands comptes internationaux et dans le sport à haut niveau.

La création d'un Y-Comex doit se faire avec l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise et traduire une volonté sincère de faire évoluer la gouvernance. Si c'est de l'affichage, un artifice pour donner une image moderne de l'entreprise, ou fidéliser les hauts potentiels, cela ne fonctionnera pas. Ensuite, il est important que les jeunes du Y-Comex se sentent libres. S'ils se sentent manipulés, le projet est voué à l'échec. S'il y a des résistances en amont, cela vaut le coup de les challenger, d'essayer de savoir ce qu'elles cachent. Une peur de l'inconnu ? Un sursaut de conservatisme ?

Dégager du temps aux jeunes

Plus les jeunes du Y-Comex seront complémentaires, plus les bénéfices seront grands. Si les jeunes peuvent s'auto-élire, c'est mieux. Pour que le Y-Comex soit efficace, il faut que les jeunes aient le temps de se rencontrer et de préparer les sujets en amont des réunions. L'idéal serait que chaque jeune puisse consacrer 20 % de son temps au Y-Comex. Il faut aussi qu'ils disposent d'un budget adéquat pour se retrouver et s'ouvrir sur l'extérieur.

Personnaliser son Y-Comex

Je recommande un Y-Comex de 7 à 10 personnes, symétrique au Comex classique – avec des anciennetés, fonctions, cultures, diplômes différents. Certaines sociétés optent pour un mandat d'un an renouvelable, ou posent des critères d'ancienneté. Il n'y a pas de règle en la matière : cela dépend de la culture d'entreprise. Au sein du Y-Comex, les jeunes peuvent choisir de se spécialiser, d'approfondir tel ou tel sujet et faire figure de référence. Parfois, chacun a sa spécialité, mais ils parlent d'une seule voix... Là encore, il n'y a pas de règle. J'ai en tout cas remarqué que ces jeunes apportent une valeur ajoutée dans tous les domaines : la finance, l'innovation, la chaîne de production ou encore l'écosystème de l'entreprise.

Trouver le bon rythme de la gouvernance

Il faut un an pour évaluer les bénéfices d'un Y-Comex, mais les lignes évoluent dès les trois ou six premiers mois. Instaurer une confiance entre les deux Comex, et leur apprendre à travailler ensemble, prend du temps. Mélanger des jeunes de 25 à 35 ans est une immense richesse, générant une précieuse divergence de points de vue. Mais pour le Comex des anciens, ce n'est pas toujours facile d'avoir, face à eux, des gens plus jeunes qui réfléchissent différemment – et généralement de façon moins linéaire. Ce changement de mentalité doit s'opérer dans toute la pyramide hiérarchique. Par exemple, il est essentiel que le manager de tel ou tel jeune accepte l'idée que ce dernier aura accès à des informations stratégiques, que lui n'aura pas (un accord de confidentialité est évidemment signé par les jeunes). Se faire accompagner par un coach peut être un atout supplémentaire. En étant présent pendant les réunions, il aidera l'entreprise à changer de regard, gèrera les différences d'énergie entre les jeunes et les anciens, et pourra agir comme un agent de liaison entre les deux Comex, deux animaux qui vont d'abord se regarder avec curiosité... avant de s'adopter.