

JEUNESSE

Les atouts de la génération Y au travail

Ils sont jeunes, hyperconnectés et cassent les codes de l'entreprise. Ils sont surtout les représentants du monde d'aujourd'hui et portent une nouvelle vision du travail. Nos conseils pour un management adapté.

Le décalage entre générations est un thème vieux comme le monde. Mais l'arrivée de la génération Y (née entre 1980 et 2000) sur le marché du travail lui a redonné une brûlante actualité.

Hyperconnectés à Internet, avec lequel ils sont les premiers à avoir grandi, impatient, soucieux de leur propre bien-être, indépendants vis-à-vis de l'entreprise, ils ont de quoi dérouter leurs supérieurs ! Parfois, cela commence dès la phase de recrutement, note Christine Charlotin, du cabinet Openmind Conseil, dans les priorités qu'ils mettent en avant. « Il y a une vingtaine d'années, les candidats prenaient des notes et écoutaient. Là ils osent davantage poser des questions, s'inquiètent de leur rémunération et des RTT. Ils sont attentifs aux éléments qui entourent le travail. » Or, rappelle Christine Charlotin, c'est bien cette génération qui reflète fidèlement le monde d'aujourd'hui, des clients aux fournisseurs. « Ils vont bientôt représenter plus de 40 % des actifs », rappelle la consultante. Pour séduire ces nouveaux venus, elle met en avant l'importance de l'environnement de travail : un matériel innovant, une cafétéria digne de

ce nom, des salles de repos, des CE (Comités d'entreprise) créatifs... mais aussi la souplesse de l'organisation. « Il y a une réelle importance pour eux à se sentir bien au travail. Ils sont très *carpe diem* », souligne Christine Charlotin. Ce qui n'empêche pas l'employeur de fixer les règles dès le départ. « Il est important de parler de la culture de l'entreprise à l'embauche. Si le jeune n'adhère pas à ces valeurs, ce n'est sans doute pas la peine qu'il y rentre. »

Des électrons libres

Le risque majeur pour l'entreprise, c'est le turnover de ses salariés, l'enjeu est donc la fidélisation. Pour ce faire mieux, vaut comprendre à qui on s'adresse. Sinon, gare aux malentendus ! Cette incompréhension, le consultant Julien Pouget l'a observée dans tous les secteurs où il a officié. Exemple : « un jeune qui évoque la possibilité de changer d'entreprise d'ici quelques années, vu comme un zappeur » alors que cela correspond à la réalité de l'emploi aujourd'hui. La nature de la fidélisation a aussi changé, analyse Julien Pouget. « Avant, on restait tant qu'on n'avait pas de raison



Dans les bureaux du réseau social Facebook à Paris, c'est la décontraction qui prime, un trait propre à la génération Y. (LP/Frédéric Dugit.)

de changer. Aujourd'hui c'est l'inverse. Des jeunes vont partir si on ne leur donne pas de raison de rester : nouveaux challenges ou nouvelles évolutions. »

Faire évoluer les mentalités

Bon an mal an, les mentalités évoluent du côté des entreprises. Toutes ont compris qu'il était temps de s'adapter. « On connaît la pyramide des âges depuis long-

temps et environ 15 % de nos effectifs sont des Y puisque nous recrutons par apprentissage », reconnaît Alain Masson, responsable Diversité et inclusion chez Sodexo France, qui emploie 37 000 personnes dans l'Hexagone. Avec d'autres grands groupes, Sodexo a participé en décembre à une étude sur les stéréotypes en entreprise. « Nous nous sommes rendu compte que les jeunes Y ne sont pas contre l'argent ou le pouvoir. En revanche, ils sont très attentifs à la conciliation des temps de vie », souligne Alain Masson. Autre point mis en avant par l'étude : la difficulté de ces jeunes à s'engager sur le long terme, d'où les pistes évoquées chez Sodexo. « Nous veillons par exemple à faire participer les Y plus activement, notamment sur la transmission de connaissance des outils informatiques », affirme Alain Masson. Au quotidien, de menus

aménagements sont aussi possibles, même dans les secteurs contraints comme la restauration. « On peut par exemple envisager des aménagements d'horaire en cas de difficulté personnelle ». A tous les niveaux, la mentalité Y transforme l'entreprise. « Moi-même, au siège, je n'hésite plus à partir à 17 heures pour éviter les embouteillages et finir de lire mes mails à la maison, raconte Alain Masson... Et je suis plus efficace. » Julien Pouget le remarque : « Les Y sont les chevaux de Troie de l'entreprise. Ce qu'ils obtiennent sert à tous. »

■ ANNE-CLAIRE ORDAS

EN SAVOIR PLUS

À LIRE

• « **Manager la génération Y** », Marie Desplats et Florence Pinaud, Ed. Dunod (2ème éd.), 2015, 224 p., 18,50 €.

La génération Y c'est quoi ?

Nés entre 1980 et les années 2000, les Y suivent la génération X. Leur nom leur vient de là, mais peut-être aussi de la forme du câble d'écouteurs à leurs oreilles, ou encore de leurs incessantes questions – Y se dit « why », « pourquoi » en anglais.

• Leurs caractéristiques :

- Connectés à toute heure
- Rapides
- En recherche de sens à leur travail.
- Individualistes

• Leurs modèles :

Des personnalités qui se sont faites seules, hors des sentiers battus, et qui savent se montrer généreuses, comme Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook, ou Xavier Niel, le PDG de Free, quasi autodidacte qui a créé une école informatique ouverte à tous.

L'AVIS DE...

« Assouplir le cadre mais aussi le définir clairement »



Cécile REYNARD, consultante indépendante, intervenante pour la Chambre de métiers et de l'artisanat de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca)

« D'après mon expérience, une des principales différences entre les X et les Y porte sur le rythme de travail. Les jeunes de la génération Y sont capables de prendre deux heures en pleine

journée pour aller chez le dentiste, mais ils se remettent à leurs dossiers après s'il le faut. Une étude d'une agence américaine (MRV) a fait le parallèle entre la journée d'un X et d'un Y et montré qu'au bout du compte, l'investissement professionnel était le même. Les Y sont conscients qu'ils auront plusieurs postes et plusieurs métiers dans leur vie. Aux chefs d'entreprise je conseille à la fois d'assouplir le cadre mais aussi le définir clairement, notamment sur les horaires. Et d'entretenir l'intérêt du salarié par des missions à moyen terme. »

« Ils sont capables de soulever des montagnes, mais peuvent aussi avoir envie de tout lâcher »



Valérie GRANDJEAN, assistante chez Bâtiment Services à Puyvert (Vaucluse)

« Dans notre entreprise de bâtiment d'une dizaine de personnes, dirigée par mon mari, recruter des jeunes est relativement facile. Les garder est une autre affaire ! Quand tout va bien, ils sont capables de soulever des montagnes, mais ils peuvent aussi avoir envie de tout lâcher. L'année dernière nous

avons eu un problème de communication avec l'un d'eux et nous n'avons pas su voir son malaise. Cette année, nous avons le cas d'un autre jeune qui a envie de changer de métier au bout de cinq ans. J'ai suivi une formation proposée par la Chambre de métiers et de l'artisanat du Vaucluse pour mieux les comprendre. Aujourd'hui mon mari essaye d'être plus à l'écoute, plus souple dans le management. Nous leur proposons des formations puisque au sein de notre entreprise nous avons plusieurs corps de métiers. Plomberie, électricité... Nous voulons leur ouvrir des portes et maintenir leur motivation. »