

Compte rendu

Café RH Dauphine du 1^{er} avril 2009

« Quels moyens sont mis en œuvre par les DRH pour attirer et fidéliser la génération zapping ? »



La discussion a été introduite par Claire Skinazi et Margaux Rougier, étudiantes du Master *Management des Ressources Humaines*.

La génération Y est la génération née entre 1975 et 1994 et qui a donc aujourd'hui entre 20 et 30 ans. Contrairement à la génération précédente, celle-ci a grandi dans une période de prospérité, une culture largement marquée par les marques, dans un contexte de mondialisation... Aussi, les jeunes de cette génération ont pris conscience de l'actualité seulement à partir de la chute du mur de Berlin et du bloc soviétique.

Il est souvent prétendu que les membres de cette génération n'ont pas le même rapport au management. Leurs attitudes et leurs attentes sont différentes aux générations précédentes. Ils se lassent vite et demandent du changement régulièrement. Cela se traduirait par une difficulté pour les entreprises d'attirer et fidéliser cette génération dites « zapping ».

Le fil conducteur de la discussion a été de savoir si ces allégations sont vérifiées au sein des entreprises présentes et, le cas échéant quelles solutions ont pu être apportées.

Pour comprendre les attitudes et attentes de la génération Y, les participants se sont interrogés au fil de la discussion sur les raisons de leur comportement, et plus particulièrement sur leur perception de l'entreprise.

Un premier constat a été réalisé, montrant que cette nouvelle génération semble désillusionnée par le travail et l'entreprise, et ce, en raison de plusieurs facteurs.

Premièrement, une grande partie d'entre eux a vu leurs parents travailler dur pour leur entreprise, être licenciés à quelques années de la retraite, parfois dans des conditions difficiles. Ils savent désormais que si l'entreprise doit procéder à un licenciement, elle n'hésitera pas à le faire, quelle que soit l'implication que l'on lui a offerte jusqu'alors. Dès lors, pourquoi ces jeunes n'en feraient-ils pas autant de leur côté ? Pourquoi devraient-ils s'attacher à une entreprise dans laquelle ils ne seront jamais à l'abri du licenciement ?

Ce sentiment est renforcé depuis le début des années 90 avec la multiplication des plans de licenciement et leur médiatisation importante. Le contexte économique a changé. Les difficultés tant conjoncturelles que structurelles se sont développées. L'idée de consacrer sa vie entière à son entreprise est presque devenue, dans ce contexte, un non sens. Les entreprises elles-mêmes ne véhiculent plus aujourd'hui cette idée d'emploi à vie.

Enfin, on peut se demander également si ce désengagement des jeunes pour l'entreprise ne commence pas avec les stages dans le cadre des études. En effet, quelle valeur du travail communique les entreprises en recrutant des stagiaires « photocopies » ? Ou au contraire, donner des missions relevant d'un certain niveau et ne rémunérer le stagiaire que 300 euros ne contribuerait-il pas également à une dévalorisation du travail ? L'abus de certaines entreprises dans ce domaine a pu influencer à la mise au second plan du travail.

Les participants ont ensuite relevé un autre phénomène : les étudiants et jeunes diplômés ont une perception très floue de l'entreprise, ce qui peut expliquer l'importance prise par la marque employeur ou l'image d'entreprise.

En effet, plusieurs entreprises ont remarqué que les étudiants avaient une grande méconnaissance des métiers et évolutions de carrières proposées par celles-ci. Ces derniers s'arrêtent bien souvent aux intitulés de poste qu'ils ont eu pour habitude d'entendre au cours de leur cursus scolaire. Ainsi, ne connaissant pas vraiment le contenu des métiers, ils s'attachent plutôt à des éléments qui pourraient paraître secondaires tels que l'image de l'entreprise. Si l'entreprise propose des produits « funs », elle a beaucoup plus de chance d'attirer des candidats que si elle navigue sur un marché industriel en B to B par exemple. C'est ainsi qu'Apple, PME au niveau de la France, dont le siège social se situe dans l'Essonne, et faible recruteur, se trouve dans le TOP 10 des entreprises que les jeunes diplômés souhaitent intégrer.

Ce phénomène est peut-être alimenté par les entreprises elles-mêmes. En effet, elles sont nombreuses à avoir véhiculé des messages plutôt *corporate* sur leurs valeurs, leurs actions responsabilisantes... sans aborder le contenu de leurs métiers.

Un deuxième aspect a été abordé lors du débat. Quelles sont les attentes de la génération zapping ? Pour savoir comment attirer et fidéliser les jeunes, encore faut-il s'interroger sur leurs attentes afin d'y répondre le mieux possible.

En réponse au constat qui a été réalisé en première partie, les jeunes diplômés souhaitent pouvoir effectuer des parcours enrichissants, qui pourront, à terme, développer leur employabilité. Cette nouvelle idée d'employabilité est devenue une notion clef, compte tenu des remarques faites précédemment. Ainsi, ce que les jeunes souhaitent, ce sont des postes avec un contenu intéressant et une possibilité d'évolution rapide. Outre la rémunération, qui n'est pas forcément l'élément le plus considéré, les jeunes souhaitent avoir des possibilités de mobilité interne qui peuvent être aussi bien horizontales que verticales. Ils recherchent un suivi individualisé, adapté à leur propre profil. Les jeunes recherchent leur intérêt personnel avant celui de l'entreprise.

La vie professionnelle n'étant plus l'élément central de la vie, cette nouvelle génération souhaite une bonne articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Les jeunes accepteront de travailler beaucoup seulement s'ils sont reconnus, notamment grâce au contenu des missions qui leurs sont données.

Ce qu'ils souhaitent également, c'est se sentir bien au travail. Ils recherchent un certain bien-être. Le fait de travailler en Jeans peut paraître un détail, et pourtant, cela attire beaucoup. La liberté au travail est un élément à ne pas négliger. A l'image des entreprises qui fournissent à leurs collaborateurs un blackberry pour qu'ils consultent leurs e-mails pendant le week-end, sur leur temps personnel, les jeunes souhaitent avoir en contrepartie un minimum de vie personnelle au sein de leur vie professionnelle (pouvoir mettre un Jeans lorsqu'il n'y a pas de rendez-vous, pouvoir consulter ses e-mails personnels, avoir une certaine flexibilité des horaires).

Il faut noter que les jeunes diplômés ne sont pas insensibles à la responsabilité des entreprises et notamment leurs valeurs sociétales. Une fois qu'ils sont dans une entreprise, s'ils s'y sentent bien, ils y restent. Etre dans une entreprise qui correspond à leurs valeurs peut être un facteur de bien être dans l'entreprise et de fierté d'appartenance.

Afin de répondre à toutes ces problématiques, certaines entreprises nous ont fait part de leurs pratiques.

Un premier outil cité a été de créer des parcours professionnels. Durant les premières années, l'entreprise propose au nouvel embauché de passer par un certain nombre de services de l'entreprise déterminés à l'avance (un an dans tel service, puis un an dans un autre). Cela peut être envisagé au niveau de la France, mais également au niveau international. C'est notamment ce qu'a mis en place Pernod-Ricard ou Air France. BNP Paribas et Bouygues Télécom, qui ont déjà mis en place cette solution, relèvent cependant quelques difficultés de mise en œuvre : à la fin de chaque période il y a parfois des réticences, soit de la part du manager à laisser partir son collaborateur, soit de la part du collaborateur lui-même qui ne souhaite plus quitter son service !

Ensuite, Casino a fait le choix de proposer des postes valorisants aux jeunes diplômés grâce à des missions enrichissantes qui s'exercent auprès des membres du Comité Exécutif. Les jeunes sont également accompagnés grâce à un suivi individualisé de carrière (entretiens tous les 6 mois). Enfin, sont régulièrement organisés des petits déjeuners avec les dirigeants de l'entreprise. Quelques difficultés ont été relevées dans les relations entre managers et jeunes diplômés qui n'ont pas toujours les mêmes valeurs. Ainsi, il ne faut pas hésiter à mettre en place des actions de sensibilisation des managers, notamment en ce qui concerne les leviers de motivation des jeunes collaborateurs.

Dans certaines entreprises, telles que Bouygues Télécom, il a également été décidé de mettre en place des outils à l'image de ceux utilisés dans la vie personnelle des collaborateurs, ce qui leur permet de retrouver leurs repères. L'exemple le plus connu étant « Communicator », qui équivaut à un MSN interne et qui permet à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du groupe de communiquer par *chat*.

Il a également été cité l'exemple de Google qui propose à ses collaborateurs de passer 10% de leur vie professionnelle à un projet personnel qui touche l'entreprise, mais sans lien automatique avec le poste occupé. Cette pratique s'exerce couramment dans les entreprises d'informatique.

Enfin, il faut rappeler l'importance de la cohérence entre les messages qu'une entreprise communique et ses pratiques. Une période d'essai peut être rompue également par le salarié. Si celui-ci s'aperçoit que les valeurs de l'entreprise ne sont pas celles avancées en entretien, il peut toujours partir. Il n'est plus rare aujourd'hui qu'une fois recruté, un collaborateur continue à chercher un emploi pendant la période d'essai.

Pour conclure, toutes ces réflexions amènent à se poser de nouvelles questions. Les entreprises ont trouvé des moyens pour fidéliser leurs collaborateurs sur le court terme, mais comment fidéliser la génération Y d'ici 5 ans ? Concernant toutes ces actions nouvellement mises en place pour retrouver dans l'environnement professionnel des éléments de la vie personnelle, qu'en sera-t-il dans quelques années ? En effet, nous n'avons aucun recul sur ces nouveaux outils. Les individus changent avec les années, et n'ont plus les mêmes besoins et attentes.

Toute l'équipe du Café RH vous remercie de votre participation