

## RESSOURCES HUMAINES

# INTÉGRER LES JEUNES : FAUSSE GALÈRE OU VRAI DÉFI ?

Le mode de fonctionnement des millenials\* est symptomatique d'une évolution sociale profonde qui impacte l'ensemble du monde du travail. Les comprendre constitue un enjeu crucial pour toutes les entreprises.

« Sans que nous nous en apercevions, un nouvel humain est né [...]. Il ou elle n'a plus le même corps, la même espérance de vie, ne communique plus de la même façon, ne perçoit plus le même monde, ne vit plus dans la même nature, n'habite plus le même espace. [...] Voici des jeunes gens auxquels nous prétendons dispenser de l'enseignement, au sein de cadres datant d'un âge qu'ils ne reconnaissent plus : bâtiments, cours de récréation, salles de classe, amphithéâtres, campus, bibliothèques, laboratoires, savoirs même », écrit le philosophe, historien des sciences et membre de l'Académie française, Michel Serres, dans "La Petite Poucette" (Éd. Le Pommier, 2012), à propos des moins de 30 ans, couramment désignés sous les termes de "génération Y", "digital natives" ou "millenials", ou encore "génération Z" pour les moins de 20 ans.

## STÉRÉOTYPES

De ces jeunes, beaucoup d'entreprises se méfient car elles ne comprennent pas leur comportement et les stéréotypes sont légion : générations "chochette" aux États-Unis, "poule mouillée" en Allemagne, "me me" au Royaume-Uni, "agneaux" au Japon. Et les

## LE CHIFFRE

# 50,5 %

**c'est le taux de jeunes de moins de 30 ans dans la population mondiale (plus de 7 milliards d'habitants en 2012). Ils sont ainsi aujourd'hui plus de 3,5 milliards par rapport à 1980, où ils étaient 2,7 milliards. Dans les pays émergents et en développement, ce taux atteint 89,7 %.**

(Source : Euromonitor.com cité par l'Unesco.)

critiques de leurs aînés abondent : ils auraient « un poil dans la main », seraient « des grandes gueules », « croiraient tout savoir », « seraient perdus sans leur smartphone ». À l'inverse, nombre de spécialistes du management RH réfutent l'existence d'un clivage marqué entre les jeunes et leurs aînés. « Il y a certes des différences entre générations mais ce à quoi on assiste est fondamentalement une évolution de la société », affirme Emmanuel Baudoin, professeur associé à Télécom École de Management et responsable de la spécialisation Management des ressources humaines de l'école. Point de vue que partage Emmanuelle Duez, fondatrice du cabinet de conseil The Boson Project : « On a oublié de voir combien cette jeunesse aux aspirations et comportements louches était surtout symptomatique d'un monde qui change. » ("Comment les générations Y et Z voient le monde de l'entreprise", Challenges, 16 septembre 2015.)

## ÉVOLUTION SOCIÉTALE

Ainsi, les jeunes ne resteraient en poste qu'entre douze et dix-huit mois en moyenne. Mais pourquoi se projetteraient-ils dans une carrière longue alors que, selon l'OCDE, à l'avenir chaque personne exercera en moyenne 13 métiers au cours de sa vie et que 60 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui ? « Les entreprises ne sont plus en mesure de leur offrir un emploi à vie ? Ils en ont fait une force », commente Emmanuelle Duez. « Les salariés de la génération précédente bougeaient déjà tous les deux ans au même âge, nuance Emmanuel Baudoin. Je crois davantage à l'effet de carrière. Quand on fonde une famille, les changements professionnels sont plus difficiles à mettre en œuvre. En outre, quand on évoque la génération Y, il s'agit souvent de salariés très recherchés par les entreprises comme les développeurs, certains ingénieurs, etc. Reste que les jeunes portent aujourd'hui un regard





### « À lire »

"La Petite Poucette",  
de Michel Serres (Éd.  
Le Pommier, 2012)



fundamentalement différent sur le monde du travail.

« Ce n'est pas une génération qui va perdre sa vie à la gagner ! Pendant vingt ans ils ont entendu leurs parents dire qu'ils n'avaient pas envie d'aller travailler et ils ne veulent pas suivre leur modèle. Ils ont compris qu'ils n'auraient pas de retraite et leur philosophie c'est : la retraite tout au long de la vie », remarque pour sa part Julien Estier, dirigeant du cabinet de conseil en développement de compétences des salariés Link's, basé à Lieusaint et Saclay. « Par pragmatisme, les jeunes savent qu'il n'y a rien à attendre à long terme et donc rien à perdre, justifie Emmanuelle Duez. Du coup, ce qui est extrêmement important à leurs yeux n'est pas négociable : le sens, la transparence, la reconnaissance, la confiance. Ils font passer le pourquoi avant le comment, la flexibilité avant la sécurité, l'exemplarité avant le statutaire, l'ambition de s'accomplir avant celle de réussir, jugent leur épanouissement à travers leurs propres yeux, sont prêts à multiplier les expériences. » De fait, contrairement aux idées reçues, ces jeunes, sont capables de s'investir à condition d'agir sur les bons leviers.

La bonne nouvelle, c'est que leurs besoins ne grèvent pas le budget des entreprises. « On dit que les jeunes ne sont pas motivés mais ils peuvent bosser jusqu'à 22 heures si cela leur est demandé par un manager qui les respecte », affirme Julien Estier. Une attente partagée par l'ensemble des générations. « Lors d'une enquête réalisée auprès de 6 800 personnes dans le monde, 75% d'entre elles ont répondu que ce qui les pousse le plus à s'impliquer, c'est leur relation avec leur manager ! De la même façon, on voit de plus en plus de séniors se mettre à chercher un travail qui a du sens comme l'entendent les jeunes », remarque encore Julien Estier.

Faire évoluer les pratiques de management de l'ensemble des salariés (lire pages suivantes) serait donc indispensable... pour mieux intégrer les jeunes mais aussi leurs aînés. « Il y a de vrais enjeux de changements de comportement, commente Emmanuel Baudoin. Quand on voit, parfois, l'absence de réflexion en matière d'intégration des salariés, cela pose question. »

\* Millenials : génération Y, personnes nées entre le début des années 80 et le milieu des années 90.

## GÉNÉRATION Z : INDÉPENDANCE ET COOPÉRATION

Les jeunes âgés aujourd'hui de moins de 20 ans (la "génération Z", qui suit immédiatement les Y) ont une vision très sombre de l'entreprise pour ses salariés.

« Dure, cruelle, la jungle », c'est ainsi qu'ils la jugent dans le cadre d'une enquête réalisée par Boson Project et BNP Paribas auprès de 3 200 jeunes Français.

Pas question dans ces conditions d'y être employé et, de fait, la moitié des plus de 18 ans se projettent plutôt comme des entrepreneurs (contre un tiers du reste de la population). Un grand nombre d'entre eux pourraient ainsi choisir de devenir des indépendants qui mettront leurs compétences à la disposition d'une ou plusieurs sociétés dans une relation de coopération et non plus de subordination. Une tendance déjà forte aux États-Unis où les freelance sont d'ores et déjà plus nombreux que les salariés en CDI.

aménageur



mobilier  
**BURONOMIC**

# **MOBILIER DE BUREAU**

**NEUF DIRECT USINE, DÉCLASSÉ, FIN DE SÉRIE**

**EXPOSITION 500 M<sup>2</sup> À PALAISEAU**

**gb.distribution@wanadoo.fr**



**25 ANS D'AMÉNAGEMENT À VOTRE SERVICE**

LIVRAISON ET MONTAGE PAR NOS SOINS



**CATALOGUE  
GRATUIT  
SUR SIMPLE  
DEMANDE**

**GB DISTRIBUTION**

48, rue Anatole France **À PALAISEAU**

Du lundi au vendredi 8h30/18h

**01 60 14 29 55**



**Aux portes de la capitale,  
une ferme restaurée  
du XVI<sup>e</sup> siècle,  
dans un cadre verdoyant,  
la Benerie  
vous accueille.**

**Lieu idéal pour recevoir vos clients  
et réunir vos collaborateurs,  
la Benerie met 30 ans d'expérience  
au service de votre événement.**

Convention professionnelle, séminaire  
incentive, soirée entreprise, en intérieur  
ou extérieur, nos espaces réceptifs sont  
aménageables selon vos besoins.



L'accueil, l'encadrement et la restauration  
seront réalisés par l'équipe du Relais  
de la Benerie, acteur essentiel à votre  
disposition, pour répondre à vos attentes  
et rendre ce moment unique.



Restaurateur  
incontournable  
sur site,  
nous proposons  
une gamme variée  
de prestations  
à la hauteur de  
vos ambitions.

À 35 minutes de Paris, à 7 minutes de l'A10, la Francilienne et la N118, Limours, en Essonne, aux portes des Yvelines, sur la Plaine de la Benerie.

**le Relais de la Benerie**

Le Relais de la Benerie, restaurant traiteur  
D 988 - Entre Gometz-la-Ville et Limours - 91470 Limours  
Tél. : 01 64 91 17 60 - E-mail : relais@benerie.com - Site Internet : benerie.com





# GESTION DES RH : LE GRAND CHAMBOULEMENT

Les pratiques de management des ressources humaines en entreprise sont appelées à se transformer sous la pression des évolutions économiques et sociales. Le point sur les grandes tendances.

« Plus de 90 % de salariés interrogés en 2015 dans le cadre d'une étude de Télécom Ecole de Management ont indiqué que leur métier et leurs compétences sont impactés par le digital. C'est une révolution profonde qui traverse toutes les générations », souligne Emmanuel Baudoin, professeur associé à Télécom École de Management (Évry), où il est responsable de la spécialisation Management des ressources humaines. Aux nouvelles manières de

travailler et de s'informer apportées par le numérique s'ajoutent les évolutions économiques et sociales qui impactent le monde du travail, à commencer par la fin de la garantie de l'emploi. Parallèlement, les besoins fondamentaux des salariés s'expriment de plus en plus fortement : évolution des compétences et de la carrière, reconnaissance, sécurité, convivialité dans les échanges avec les managers, les collègues. « Ces besoins ont été identifiés depuis longtemps, mais ils ne sont toujours pas satisfaits », rappelle Emmanuel Baudoin. « Pendant longtemps, on a parlé du management d'organisation, puis on est passé au management des équipes et maintenant on va devoir manager des individualités, affirme quant à lui Julien Estier, dirigeant du cabinet de conseil en développement de compétences des salariés Link's, basé à Lieusaint et Saclay. De plus en plus, les managers auront affaire à une communauté d'individus uniques et cela les conduira à adapter leurs pratiques à la personnalité de chacun. » McDonald's, principal recruteur de jeunes dans le monde, a montré qu'il avait intégré ce critère à travers sa récente campagne

de communication "Venez comme vous êtes". « Elle s'adresse autant à ses collaborateurs potentiels qu'à sa clientèle », souligne Julien Estier.

### ARRÊTER D'ATTENDRE LE PROFESSIONNEL GÉNIAL

Le premier problème des entreprises, en particulier les PME, est d'attirer les talents qui contribueront à leur développement. « Certains profils sont hyper chassés. Face à cela, beaucoup d'entreprises subissent un déficit d'image. Travailler sur leur marque employeur est donc devenu un enjeu important », souligne Emmanuel Baudoin. Quand on a la chance de recevoir des candidatures, trouver les "bons" postulants est un autre challenge. Sélectionner les candidats sur des bases trop rigoristes serait une grave erreur. « Il est indispensable d'arrêter de fantasmer sur le génial professionnel d'autrefois, alerte Julien Estier. Au lieu de jeter les lettres avec des fautes d'orthographe, acceptons que les jeunes recrutés auront des lacunes et que ce sera à l'entreprise de les combler. C'est d'ailleurs ce qui lui permettra de créer une relation avec eux. » Une autre erreur serait de juger sévèrement sur un CV les changements de poste fréquents, tendance appelée à se généraliser. Pour autant, il n'est pas non plus exclu de fidéliser les talents en actionnant différents leviers de motivation. Et cela dès l'accueil du salarié dans l'entreprise. « Certaines pratiques d'intégration des entreprises sont à revoir car elles ne sont pas assez réfléchies. L'accueil d'un nouveau salarié est fondamental, qu'il s'agisse des moyens matériels mis à sa disposition, de l'accompagnement qui lui est offert ou de la formation qui lui est dispensée. Aujourd'hui encore, certains s'entendent dire : "À toi de te débrouiller !" », déplore Emmanuel Baudoin. Parmi les outils qui ont fait leur preuve en matière d'intégration, c'est le tutorat, qui facilite le transfert de compétences tout en permettant de faire travailler ensemble les générations autour d'un projet commun. Certaines entreprises mettent même à la disposition de leurs jeunes recrues un outil spécial : le "portefeuille de compétences", sur lequel elles relatent leurs expériences dans le détail et qu'elles conservent de poste en poste.

### DONNER DU SENS AU TRAVAIL

Autre levier de motivation de plus en plus prépondérant : la responsabilisation. « Aujourd'hui, les salariés veulent être des acteurs, ils ne veulent plus qu'on définisse à leur place ce qui est le mieux pour eux », remarque Julien Estier. C'est notamment vrai pour la formation où, au lieu de leur proposer des programmes tout faits, il est préférable de mettre à leur disposition une boîte à outils dans laquelle ils piocheront pour construire leur parcours.

Ce qui motive aussi les salariés, de plus en plus, c'est de trouver du sens à leur travail. « Une direction ne peut plus se contenter aujourd'hui de dire : "C'est con, mais c'est comme ça". « Le manager est appelé à

LE CHIFFRE

**3,7** MILLIONS

**c'est le nombre d'habitants qui utilisent Internet dans le monde en 2016 (2,4 milliards en 2014), soit la moitié de la population. 2,2 milliards d'entre eux utilisent les réseaux sociaux chaque mois et 1,9 milliard se connectent via leur smartphone (Source : blogdumoderateur.com)**

### LES PME PLÉBISCITENT BONUS ET CHÈQUES CADEAUX

Sur 10 dirigeants de PME de moins de 100 salariés, 9 considèrent que les actions de reconnaissance au travail de type bonus ou chèques cadeaux sont une aide majeure pour les aider à attirer, motiver et retenir les talents. (Source : enquête Kantar TNS "La qualité de vie au travail dans les PME" réalisée au 2<sup>e</sup> semestre 2014 pour Sodexo.)

prendre le temps de donner du sens, d'accompagner, d'être un coach pratiquant un management individualisé », souligne Julien Estier. Le manager de proximité joue un rôle prépondérant à cet égard. Celui que les salariés plébiscitent, c'est celui qui se bat pour ses équipiers et qui n'hésite pas à venir travailler à leurs côtés en cas de surcharge de travail. C'est aussi un homme clé pour l'entreprise. « Le N+1, le manager de terrain, parce qu'il rencontre les problèmes au quotidien, est plus à même de trouver les meilleures solutions que le N+3 », explique Julien Estier. Mais attention, avertit Emmanuel Baudoin, « le manager intermédiaire a un rôle compliqué car il est entre le marteau et l'enclume. Il a besoin du soutien de la direction, d'écoute, d'objectifs réalistes, de formation et de moyens. »

Parallèlement, la désaffection des jeunes générations pour les postes de manager, submergés de travail et trop éloignés de leurs équipes, conduira de plus en plus les entreprises à s'organiser autour de chefs de projets qui se verront confier des responsabilités sans avoir à s'éloigner de leurs collègues. Cette organisation de moins en moins hiérarchisée va de pair avec le décroisement déjà en marche, des services. « De plus en plus de responsables RH cherchent à recruter des personnes avec un parcours transversal, constate Julien Estier. C'est la fin du super expert et l'avènement du collaborateur multitalent. »

### NUMÉRIQUE ET VIE PRIVÉE

Le numérique a apporté la possibilité d'échanger à tout moment et en tout lieu via un smartphone. Une pratique à réfréner dans l'entreprise car les salariés expriment de plus en plus un droit à la déconnexion. Aux managers de montrer l'exemple en se retenant de submerger leurs collaborateurs le week-end.

# LES ENTREPRISES ONT DE LA RESSOURCE !

Les entreprises savent trouver les moyens pour recruter les jeunes et moins jeunes de leurs rêves. Et, surtout, pour les fidéliser avec la valorisation de la culture d'entreprise, le bien-être et l'attribution d'avantages. Les vecteurs porteurs : l'intérim, l'alternance et les réseaux sociaux.

## AKCENTA-RH

### « LA FORMATION LA PLUS PRISÉE PAR LES ENTREPRISES : L'ALTERNANCE »



**Bertrand Delannoy**

« Nous donnons la priorité à la compétence et la courte liste de candidats que nous proposons aux entreprises n'exclut ni les juniors, ni les seniors, ni les personnes handicapées », affirme Bernard Delannoy, cofondateur, avec Nathalie Coulomb en 2010, à Évry d'Akcenta-RH, cabinet de conseil en recrutement et approche directe signataire de la charte de la diversité. Ce petit cabinet, qui a réussi à maintenir son activité sur un marché où la crise a éliminé

beaucoup de concurrents de taille moyenne, se différencie notamment en accordant une grande attention à la culture de l'entreprise qui recrute, afin de lui proposer les profils les plus compatibles. « Nous faisons passer aux candidats des tests de personnalité en fonction de ce qui est attendu d'eux et nous faisons très attention à leur façon de parler, d'échanger ainsi que, bien sûr, à leur expérience et leur compétence », détaille le dirigeant. Pour autant, il s'agit de missions de courte durée : 85 à 90 % des emplois font l'objet d'un CDD. « Les jeunes, qui sont avec les seniors les publics les plus fragiles, enchaînent souvent quatre à cinq ans de CDD avant leur premier CDI. Les plus prisés par les employeurs sont ceux qui ont été formés en alternance car ils ont eu un pied dans l'entreprise. Ils ont été coachés lors leur mission et connaissent les codes, les valeurs et l'organisation de celle-ci », remarque Bernard Delannoy.

## ATI-INTERCO

### « DIFFICILE DE RECRUTER ET FIDÉLISER DANS L'INDUSTRIE ! »



**Anne-Sophie Seilliez**

« Nous rencontrons des difficultés pour recruter et fidéliser le personnel et elles sont accrues pour les postes techniques ou peu qualifiés », remarque Anne-Sophie Seilliez, directrice déléguée d'ATI-Interco, fabricant de composants électroniques appartenant au groupe américain Conesys. Cette entreprise de 133 salariés, dont 85 personnels techniques,

## BRAMMER

### « NOS OFFRES D'EMPLOI SUR VIADEO EN 2017 »



Cécile Ruffier

« Récemment, lors d'une opération de job dating dans le cadre d'un salon de l'emploi proche, nous avons eu la surprise de trouver, parmi 30 postulants, 18 profils intéressants auxquels nous ne nous attendions pas », relate Cécile Ruffier, directrice des ressources humaines de Brammer France, entreprise de 470 salariés (CA 2015 : 112 M€), détenue par un groupe anglo-saxon. Pour ce distributeur de pièces détachées pour l'industrie (produits de transmission mécanique, pneumatique, hydraulique, équipements de protection individuelle et outillage), il s'agissait de recruter du personnel pour ses activités de logistique, exercées par une trentaine de salariés à son siège de Saint-Michel-sur-Orge. « Leur recrutement est assez difficile et

nous recourons souvent à l'intérim. Mais il est encore plus compliqué de les fidéliser. Nous avons mis en place une prime d'activité et nous travaillons sur leur bien-être au travail avec, notamment, le projet de créer une salle de sports à leur intention », souligne la DRH. Autres salariés dont le recrutement pose problème : les commerciaux (environ 330 en France) : « Nous avons besoin de candidats aux compétences techniques importantes et opérationnelles immédiatement. » Pour mieux les "chasser", Brammer s'inscrit début 2017 sur le réseau social professionnel Viadeo où il déposera ses offres d'emploi. « Nous pourrions ainsi créer un vivier de candidats et communiquer sur nos activités. »

quitte Courcouronnes début 2017 pour s'implanter à Lisses. « Une forte proportion de candidats les moins qualifiés ne recherchent pas forcément une stabilité professionnelle et ont du mal à respecter les fondamentaux d'une entreprise, les autres, les horaires, les biens. L'insuffisance de transports en commun et l'inadéquation de leurs horaires est un facteur aggravant », souligne la directrice déléguée. L'un des recours d'ATI-Interco est l'intérim. « Bien que cette solution s'avère coûteuse, elle nous permet d'intégrer progressivement les salariés en évaluant leurs compétences et leur comportement. » Pour les métiers d'ouvriers qualifiés de l'industrie et de la plasturgie, c'est la pénurie de candidats qu'ATI-Interco doit affronter. « Les grands groupes les attirent plus car ils multiplient les avantages. Pourtant, chez nous, les salariés sont plus autonomes et responsables mais cet aspect n'est pas facile à valoriser », poursuit la dirigeante. Parmi les stratégies d'ATI-Interco pour assurer sa promotion : la publication sur son site web de témoignages de salariés et d'apprentis « bien dans leur poste ».

## BLUEMEGA

### « NOUS NOUS PENSONS COMME UNE FAMILLE »



Sébastien Creno

Bureaux très lumineux avec terrasses, grande pièce de vie sur le modèle des chaleureuses cuisines familiales où il fait bon se retrouver, etc. : les nouveaux bureaux acquis par Bluemega en septembre dernier, au sein du parc d'activités de Courtabœuf, offrent un confort de travail enviable. « Le bien-être des collaborateurs est un objectif de notre croissance car des salariés qui se sentent bien s'impliquent davantage et sont plus performants », explique Sébastien Creno, président de cette société de 12 personnes,

qui développe et distribue des logiciels améliorant la gestion des imprimantes et des copieurs. Il l'a reprise en 2013 avec neuf autres anciens salariés, dont Albin Lescoat, second actionnaire majoritaire. « Notre méthode de management repose sur l'implication de l'équipe. Celle-ci remonte à l'époque de notre reprise, car nous avons fait alors beaucoup de pédagogie pour leur faire comprendre le fonctionnement d'une entreprise. Ça les a amenés à s'investir davantage et à réfléchir différemment. En même temps, cela a créé un esprit de cohésion. Nous ne nous pensons pas comme des collègues mais comme une famille et toute l'équipe vit très bien ensemble, du plus jeune (24 ans) au plus âgé (50 ans). » Avec une croissance attendue de 12% en 2017 (CA 2016 : 3 M€), Bluemega ne manque pas de reconnaissance envers ses salariés : part de salaire variable non plafonnée se traduisant par une augmentation proportionnelle aux résultats, prime d'intéressement, chèques vacances, etc.