



La génération Y face au monde de l'entreprise

ATTRACTION, MOTIVATION ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS : LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN ...

Le recrutement est un enjeu clé pour les entreprises à tel point qu'il est devenu depuis quelques années une problématique commune des services Marketing et RH. C'est un processus de plus en plus complexe car recruter suppose de plaire : et pour attirer de nouveaux talents, les entreprises doivent désormais donner une image positive de leur métier, communiquer sur les possibilités d'avancement professionnel et « vendre » leur culture d'entreprise. En effet, les changements économiques survenus ces dernières années ont fortement impacté les attentes des différents groupes sociaux vis-à-vis du travail. Parmi ces groupes sociaux, on distingue une catégorie, sujette à de nombreuses études psychanalytiques aujourd'hui : la génération dite Y.

La génération Y ou les Digital Natives désigne les personnes nées à partir des années 80. Cette génération de personnes ayant grandi dans une société qui a vu la naissance et l'explosion des média, de la télévision, des jeux vidéo mais surtout d'internet et des réseaux sociaux. Cette génération de personnes qui manqueraient de motivation, d'engagement et de détermination. Cette génération qui voudrait tout avoir tout de suite.

Cette génération à laquelle j'appartiens serait intenable et ingérable à tel point que le conseil en management de la génération Y est en passe de devenir un corps de métier à part entière. Nous ne nous attarderons pas ici sur les jugements de valeur portés à cette catégorie, très hétérogène d'ailleurs, mais sur les difficultés que rencontrent les recruteurs, managers et employeurs avec la génération Y. En toute subjectivité, nous essaierons de présenter et d'expliquer les raisons de la complexification du recrutement, et ce, malgré la démocratisation du web et des solutions et services de recrutement. A ce propos, nous parlerons plutôt de jeunes diplômés et de jeunes générations, cette catégorisation se prêtant mieux aux problématiques que nous identifierons.

Une évolution du rapport au travail

Malgré la densification du vivier de talents, l'action de recruter n'a été en rien simplifiée. A contrario, les entreprises peinent de plus en plus à séduire de nouveaux talents. Comment expliquer cela ? Peut-on tout mettre sur le dos des jeunes générations qui, selon beaucoup d'idées reçues, manqueraient de motivation, d'engagement et de détermination ?

Il ne fait aucun doute que la relation employeurs-employés aujourd'hui n'est plus la même qu'il y'a 10 ou 20 ans. En effet, cette dernière ne se limite plus au couple travail-rémunération mais intègre de plus en plus des questions liées aux aspirations professionnelles et personnelles.

C'est cette évolution du rapport au travail qui explique, en partie, la complexification du recrutement et de l'action de recruter. Il est faux de résumer le problème à une question d'engagement et de détermination, en mettant dans le même panier toute une catégorie de personnes. Il est vrai cependant que ce qui a changé aujourd'hui pour les jeunes générations, est que le travail n'est plus un but en soi mais un moyen de s'accomplir sur le plan personnel. Est-ce un problème pour les recruteurs, les managers ou les employeurs, très souvent issus de la génération des baby-boomers ? Non je ne pense pas. Un défi ? Assurément.

Notre propos n'est pas d'opposer ici deux générations avec les méchants d'un côté et les gentils de l'autre. L'objectif est d'exposer des faits et d'essayer de trouver des axes d'analyse.

La jeune génération est mieux formée que la génération des baby-boomers, mais elle est plus touchée par le chômage

Comparée à la génération des baby-boomers, la jeune génération est mieux formée. Cette dernière est pourtant souvent la plus touchée par le chômage et la précarité. De plus, cette jeune génération est invitée très tôt à connaître plusieurs employeurs dans le cadre de stages, de contrats à durée déterminée ou de contrats d'intérim, afin de consolider son expérience professionnelle ; expérience qu'ils pourront valoriser plus tard sur le marché de l'emploi. Sauf que les portes leur restent malheureusement souvent fermées. Ce qui se traduit par des frustrations et également un moindre attachement voire une défiance envers l'entreprise ou plutôt le salariat.

La jeune génération est bien mieux informée et connectée que la génération des baby-boomers

La jeune génération est bien mieux informée et connectée que la génération des baby-boomers. C'est un fait. Elle est donc plus à l'écoute des différentes opportunités qui s'offrent à elle, et plus seulement sur le plan national. Très souvent bilingue ou trilingue, l'expatriation fait désormais partie de sa culture et de son habitude de vie. C'est ce qui a changé



... et ce que les recruteurs doivent comprendre. Hier, les candidats étaient mis en concurrence par les recruteurs. Ils devaient les convaincre que leur profil était le bon pour le poste à pourvoir. Ils s'attardaient à exposer leur motivation et leur détermination sur une lettre, souvent négligée. Aujourd'hui, les rôles ont changé. Ils attendent d'être séduits car le champ des possibilités s'est élargi. Ils choisissent désormais leur employeur et attendent une certaine reconnaissance pour leurs efforts. Si celle-ci fait défaut, ils iront la chercher ailleurs.

La jeune génération recherche l'autonomie, ... l'indépendance

En France, comme aux Etats-Unis, la tendance est à l'ubérisation du travail. On parle d'ubérisation en référence aux chauffeurs de l'entreprise Uber, qui travaillent en toute indépendance sans être salarié d'Uber, bien que Uber soit leur employeur.

Une étude du cabinet MBO, réalisée en 2014 aux Etats-Unis révèle que le nombre de travailleurs indépendants, en constante hausse, dépassera celui des salariés d'ici 2020. La même tendance est observée en France. Selon Eurostat, le nombre de travailleurs indépendants a augmenté de 85% entre 2004 et 2014, soit 2 fois plus vite que la moyenne de l'Union Européenne. La création du statut d'autoentrepreneur en 2008 y est évidemment pour beaucoup. Ces travailleurs indépendants seraient aujourd'hui près d'un million dans l'Hexagone.

Une exigence accrue du salariat, sans distinction générationnelle

Il est faux de résumer le problème d'engagement des salariés à la seule question générationnelle. Les études le prouvent. Le problème est plus complexe et le malaise plus profond. En 2015, le cabinet BeBest s'est penché sur cette problématique avec une étude réalisée sur un échantillon de 2600 salariés français. Le constat est alarmant. Uniquement 48% des salariés interrogés se déclarent engagés dans leur travail.

Le sentiment de participer au projet d'entreprise, le sentiment d'utilité et la fierté du travail accompli sont les éléments mis en avant par ces derniers. Sur ce même échantillon, seulement 34% se déclarent en « fort bien-être » et 16% se déclarent être faiblement, voire pas stressés. La problématique de désengagement des collaborateurs est la conséquence de l'immobilisme de certaines entreprises. Ce que les employeurs doivent comprendre, c'est que l'entreprise n'est pas une structure figée. Elle doit aussi bien s'adapter à ses clients, ses concurrents, ses collaborateurs mais également aux ...

... candidats qu'elle souhaite attirer.

le problème d'attraction et de fidélisation des collaborateurs ne touche pas un groupe social spécifique. C'est une problématique plus complexe qui englobe le salariat dans son ensemble. Une problématique à laquelle seuls les dirigeants d'entreprises peuvent répondre, ... doivent répondre car ils ont besoin de salariés engagés, prêts à s'investir pleinement dans le projet d'entreprise et l'atteinte des objectifs. C'est en cela que la marque employeur prend de plus en plus de place car les enjeux sont à la fois internes (identité) et externes (réputation).

L'importance d'une marque employeur forte pour améliorer l'engagement des salariés

Apparu dans les années 90 en France, la notion de marque employeur désigne l'ensemble des caractéristiques d'une « marque » dans le champ des Ressources Humaines. La marque employeur englobe en effet deux caractéristiques de l'entreprise : son identité et sa réputation. Aujourd'hui, chaque entreprise a besoin d'une marque employeur forte pour attirer des nouveaux talents et améliorer l'engagement de ses salariés. Une stratégie de marque employeur efficace doit répondre à deux problématiques : Dans un premier temps, elle doit permettre d'engager, motiver et fidéliser les talents internes. C'est sur ce point qu'interviennent les politiques RH. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais également pour minimiser le turnover, ... chaque entreprise se doit de réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente.

Nous savons aujourd'hui que les collaborateurs attendent de plus en plus un accompagnement individuel par les RH et leurs managers tant dans la gestion de leur carrière que dans leur mobilité interne. En effet, la relation employeur-employé doit aller au-delà de l'échange économique : elle doit aussi reposer sur un échange social qui sous-entend, d'un côté soutien et considération, et de l'autre, engagement et passion. Pour fidéliser ses employés, il faut optimiser les pratiques qui nourrissent cet échange social. Cela passe notamment par l'accès à des formations adaptées, qui prennent en compte les aspirations des collaborateurs et les enjeux de l'entreprise. Promouvoir l'échange entre managers et les collaborateurs, travailler sur le collectif en favorisant les moments conviviaux, offrir des rémunérations attractives, tout en respectant une équité interne, ... sont autant de leviers d'implication, de motivation et d'engagement. La marque employeur doit également permettre d'attirer facilement les talents externes. Pour cela, elle doit être séduisante. C'est sur ce point qu'intervient la communication. Les entreprises doivent donner une image positive de leur activité et de l'ambiance de travail qui règne en leur sein. Elles doivent mettre en avant les valeurs et les codes qui les différencient de la concurrence. La marque employeur reste un argument clé pour les entreprises.

Néanmoins, elle ne se résume pas à la simple « comm' ». Elle doit être pensée, organisée, partagée et appliquée au risque d'être mal perçue, autant en interne qu'en externe.