

Comment se connecter avec la génération

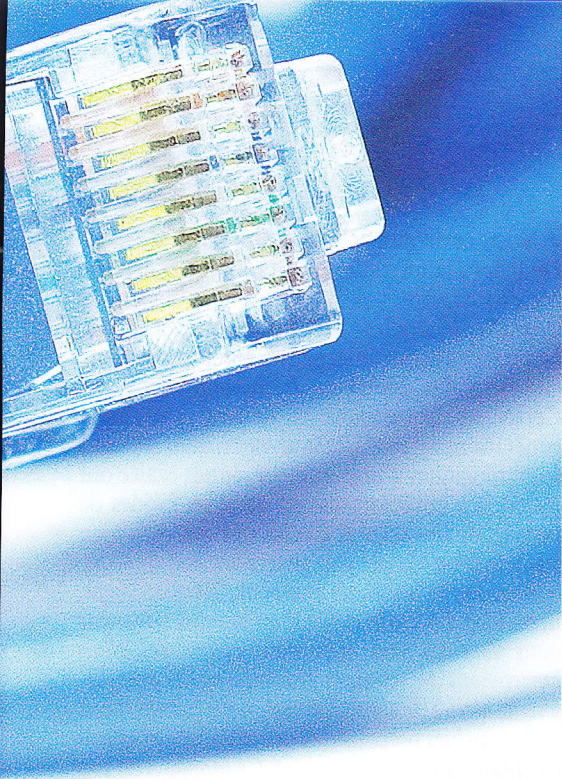
Nés entre 1978 et 1994, bien diplômés, ils forment la Génération Y. On les appelle aussi « Digital Natives ». Nourris au Web 2.0 et aux avatars sans cesse renouvelés de la communication internet, ils ont acquis des comportements qui désarçonnent le monde de l'entreprise. Comment recruter, manager et surtout fidéliser cette « Gen Y » impatiente, zappeuse, individualiste et hyperconnectée ?

Laurence JAILLARD

Juin 2009. Julien Masson, 30 ans et créateur il y a un an de la société lyonnaise Whyers, détaille à Paris devant un parterre de responsables communication-recrutement les spécificités de la Gen Y. « Tout le CAC 40 (et au-delà) était présent : Total, Orange, Areva, Nestlé, la SNCF... Des entreprises très demandeuses de ce type d'informations, car elles peinent à capter cette catégorie de jeunes ». Julien Masson parle d'expérience : Whyers est précisément une plateforme internet de mise en relation entre chefs d'entreprise ou responsables RH et candidats issus de la Gen Y (ces fameux whyers) selon des codes inédits. « Avant de passer un entretien d'embauche, on surfe sur Google, Facebook, on interroge le site notetoneentreprise.com. Plus question de nous raconter des mensonges, d'utiliser des grands mots comme « l'éthique », de nous promettre de nous « faire grandir »... En dix minutes on a tout vérifié. Les entreprises ne savent pas exploiter le mode conversation du

web 2.0 privilégiant les relations personnelles. On continue à nous juger sur un CV, à nous mettre dans des cases », fustige cet entrepreneur Y. Whyers permet aux entreprises de se présenter et d'attirer des profils selon un mode nouveau. Avec les informations indispensables mais surtout des mots clés pour dégager des valeurs fortes et la possibilité de s'exprimer de manière plus sensible et personnelle. Les candidats whyers de leur côté détaillent leurs goûts, leurs projets, mettent en avant leur personnalité... Surtout ne pas se cantonner au strict univers du travail. Ainsi peuvent émerger des échanges construits autour de valeurs communes. Valoriser leur personnalité, être dans un mode de relations individuelles, fuir le CV formaté, tels sont les désirs de la Gen Y en quête de job. Avec des exigences qui, on le comprendra, déconcertent leurs aînés. « Nous voulons entendre : « je vais te faire vivre une aventure humaine, une expérience émotionnelle », assène Julien Masson. Dont la plate-

« Le web est un prolongement d'eux-mêmes comme nous vibrons au cinéma, une émotion



© FOTOLIA

ecter Y?

forme compte déjà 100 entreprises et près de 4000 whyers.

Addiction à l'émotion

Les prodigieuses avancées des technologies de communication exercent un rôle essentiel dans ces nouveaux comportements. « Pour les générations précédentes, le web et tous ces moyens technologiques demeurent des outils qui facilitent la vie. Pour la Gen Y ils sont complètement intégrés à leur quotidien, ils constituent un prolongement d'eux-mêmes », décrypte Marie-Jeanne Huguet (cf. interview) « Ils en font une utilisation émotionnelle: ils vibrent sur internet comme nous vibrons au cinéma. Dès lors, ils sont dans le zapping émotionnel, une émotion chasse l'autre. Cette addiction à l'émotion a des conséquences sur leurs attentes: il faut que ce soit fun, diversifié, pas trop long ». Impatiente, zappeuse, hédoniste, exigeant de la réactivité et que tout aille vite: voilà en effet des

Ils vibrent sur internet
chassant l'autre »

« EN ATTENTE D'UNE GUIDANCE DE GRAND FRÈRE »

Marie-Jeanne Huguet est fondatrice d'Abondance Consulting à Lyon qui accompagne les organisations au changement. Spécialiste du management inter-générationnel, elle est de plus en plus consultée pour décrypter la Gen Y.

Acteurs de l'économie. Quelles sont les conséquences de l'hyperconnexion des whyers sur leur façon de travailler? Marie-Jeanne Huguet. Ils sont très à l'aise dans les groupes de projet; ils se gèrent, travaillent bien ensemble à distance ou en réel. Mais ils ne peuvent se plier au rythme des autres – ceux qui n'appartiennent pas au groupe – ou à celui de l'institution. Dans une entreprise où il existe forcément un cadre, des horaires, cela peut poser problème. D'autant que beaucoup travaillent la nuit. Internet, c'est aussi la culture du copié-collé; ils n'ont donc pas acquis cette maturité intellectuelle qui permet de se fabriquer une architecture du savoir. Résultat, ils sont peu stratégiques, ont difficilement une vue d'ensemble. Ce qui compte, c'est tout de suite, il faut que ça aille vite, le futur ne les intéresse pas. En revanche, ils sont très à l'aise dans le changement permanent, ce qui peut constituer un précieux atout pour les entreprises. Alors que les générations précédentes montrent plutôt de la crainte ou de la frustration vis-à-vis du mouvement.

Desquelles de leurs qualités intrinsèques les entreprises doivent-elles tirer parti? Leur esprit d'entreprise précisément: 30 % de la population active Gen Y crée sa propre entreprise. Ils ont peaufiné leur business model: être une génération socialement consciente, en contact immédiat avec ses sentiments, ses intuitions. Une génération ouverte à

tout ce qui est diversifié, apprenant par le fun, la technologie, le non hiérarchique. La contribution des Gen Y dans les rapports aux autres est aussi très positive. Via le Web 2.0, les réseaux sociaux, ils échangent facilement avec toutes sortes de gens. Peu importe l'âge, le sexe, la nationalité ou la classe sociale, il n'y a pas d'intolérance, de barrière intellectuelle. C'est un



« Cette génération est en attente d'une « guidance de grand frère », de compréhension, de complicité ».

savoir-être précieux. Et ils ne connaissent pas le sentiment d'échec. S'ils doivent s'arrêter, changer de job, cela ne les affecte pas. « Ce n'est pas grave, je me suis bien amusé pendant huit mois, c'était ma priorité... », pensent-ils.

Quels conseils donneriez-vous aux managers pour les fidéliser et en extraire le meilleur? C'est une génération qui ne s'engage pas. Elle a connu

« Les whyers ne reconnaissent qu'une personne: leur manager direct. Parfois ils ignorent même le nom du Pdg »

le chômage, les stages à répétition, sous payés, on « ne la leur fait pas ». Il faut restaurer le dialogue, et pour cela passer par un

rapport de « grand frérification ». Ils sont en effet en attente d'une guidance de grand frère, de compréhension, de complicité. Il faut surtout personnaliser la relation. Ils disent tout le temps: « Je veux m'exprimer, permettez-moi d'être moi-même » – c'est de l'individualisme démonstratif. Je conseille aux managers de stimuler leur esprit d'entreprendre, de leur lancer des défis: « Es-tu cap' ? » comme dans un jeu vidéo. Par ailleurs, ils ont été façonnés par les modes projet. Il faut donc organiser les grands projets en mini-projets, découper le travail en petites séquences. Et surtout donner des feedbacks et des évaluations fréquentes et immédiates, pas seulement à la fin d'une séquence. Considérer et valoriser leurs idées, montrer un véritable intérêt pour eux en tant que personne. Aussi leur laisser de la liberté et de la flexibilité.

Pensez-vous que l'entreprise soit prête à de tels changements et que les autres générations s'y plieront?

Il est certain que la Gen Y transforme fortement les codes de l'entreprise. Les whyers se fichent complètement d'avoir du pouvoir. Pouvoir, carrière, idéologie, hiérarchie, stratégie, tous ces grands mots dont l'entreprise est si friande ne sont pas porteurs de sens pour eux. L'organisation pyramidale n'est plus de mise, il faut passer en organisation en réseau. Dans l'entreprise, ils ne reconnaissent qu'une personne: leur manager direct, qui fait figure de « grand frère ». Parfois ils ignorent même le nom du Pdg. Mais je suis optimiste, il sera passionnant de voir la manière dont les générations vont se nourrir les unes les autres. Je pense les seniors assez sages pour savoir utiliser les atouts de la Gen Y.

(Propos recueillis par LJ)

caractéristiques fortes de la Gen Y. « *Me lever le matin pour aller travailler ne me faisait pas triper* ». Fort de ce constat, Guilhem Bertholet, 27 ans, diplômé d'EM Lyon et entré en janvier 2008 au service marketing de Microsoft France, a quitté la prestigieuse enseigne sept mois plus tard. Il l'imaginait fonctionner comme une start-up, pensait que ce serait « *fun* », et a découvert une organisation et un management corsetés de process: « *Il fallait assister à pléthore de réunions qui s'éternisaient. Chacun était centré sur ses objectifs, sans prise de risque. Je n'ai jamais senti que tous cherchaient à pousser dans le même sens. Le système était tel que finalement peu importait l'individu qui faisait le job... tout cela me dérangeait. Et je n'étais pas prêt, comme me le conseillaient les 35-45 ans, à supporter pendant trois ans un travail inintéressant avant de trouver ma place* ». Depuis juillet 2008, Guilhem Bertholet, depuis toujours porteur d'une fibre entrepreneuriale (il est à l'origine de la BD « Lucy et Valentin » qui raconte la création d'entreprise aux collégiens de 3^e) est responsable de l'incubateur d'HEC. Il accompagne des start-up montées par des diplômés ou des jeunes en fin de formation, soit 21 projets à ce jour dont 70 % sont liés au Web!

« *Les recruteurs doivent s'adapter à cette Génération Y qui arrive en entretien en sachant déjà tout sur le dirigeant et son entreprise, à ces jeunes qui sont critiques vis-à-vis du management, refusent la hiérarchie, veulent du sens* », lançait Claire Romanet, fondatrice du cabinet de conseil en recrutement ELAEE présent à Lyon et Paris, lors d'une conférence sur la Génération Y organisée le 5 mai à Lyon par l'IFAG.

« On surfe sur Google, Facebook, on interroge le site notetonentreprise.com Plus question de nous raconter des mensonges. On sait tout sur le dirigeant, l'entreprise, le management »

« Nous entreprendrons sans vous »

De telles manifestations se multiplient: avec les anciens diplômés de l'IAE à Grenoble, sur le thème « Génération Y et Entreprise » à Lille... La problématique émerge avec force, car elle suscite bien des questions et incompréhensions. Certes les frottements et malentendus entre générations ne sont pas nouveaux, mais les sauts technologiques d'une ampleur jamais égalée ont induit des bouleversements dans les modes de pensée, de travailler et d'échanger qui vont bien au-delà d'un simple gap générationnel.

« *Nous avons besoin de Facebook, Twitter, Skype, notre blog, LinkedIn et MSN au bureau, parce que nous sommes une génération connectée. Nous entretenons des relations plus informelles avec différents cercles de connaissances, nous outrepassons les hiérarchies parce que nous recherchons l'efficacité plutôt que l'esprit maison. Ce monde n'est pas aseptisé, décrit par un organigramme, il y a des rapports humains* ». Telle était la déclaration publiée par enikao le 10 mai sur owni.fr, site de digital journalisme. Et il lançait aux générations précédentes: « *Nous sommes davantage prêts à nous adapter, à rebondir, à changer. Saurez-vous en prendre le meilleur parti? Au pire, nous entreprendrons sans vous. Nous le faisons déjà* ».

Le message est explicite: « *prenez-nous comme nous sommes, sinon ce sera sans nous* ». De l'outrecuidance? En réalité, il n'existe pas d'alternative. Les whyers sont 13 millions en France (et 700 millions en Chine). C'est donc la génération la plus importante depuis le baby boom. Or les baby boomers partent à la retraite...