

COMMENT SÉDUIRE LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE PROFESSIONNELS

Née entre 1975 et 1985, la génération Y déstabilise les managers. Conscients de leur valeur et exigeants, les «digital natives» se donnent à fond dans leur job. Mais ils en changent aussitôt qu'ils s'ennuient.

PAR MARY VAKARIDIS



Le nouveau graphiste est arrivé «en demandant trois semaines de vacances supplémentaires pour terminer des mandats. Puis il a voulu travailler sur des projets en dehors de l'entreprise. Ensuite, il a parlé de participer chaque année à une conférence en Californie. Ce garçon déborde de créativité. Mais là, il me fatigue.» Un cas de figure typique. Ce manager quinquagénaire vient d'engager un collaborateur de la génération Y. Nés dans les années 1970 et 1980, ces jeunes arrivent maintenant sur le marché du travail. On les désigne par la lettre Y parce qu'ils succèdent à la génération X, les quadragénaires d'aujourd'hui. Ces fanatiques d'Internet ignorent comment utiliser un fax et ne se sont jamais servis d'une photocopieuse. On dit les Y individualistes, conscients de leur valeur, voire arrogants. Pas faux. En contrepartie, ces bosseurs maîtrisent formidablement les langues. Curieux, dégourdis, les juniors montrent une grande ouverture sur le monde. Ils dénichent instantanément tout type d'information. Infidèles à l'entreprise? Certes, ils craignent plus que tout l'ennui et changent fréquemment d'employeur. Mais ces professionnels se donnent à fond dans chaque job, avec un fort esprit d'équipe. En cette période de pénurie de talents, il est crucial pour les firmes d'arriver à les séduire.





«Les jeunes professionnels n'ont jamais été aussi bien formés qu'aujourd'hui, constate Stéphane Haefliger, directeur des ressources humaines à la Banque Privée Espirito Santo. Si l'employeur parvient à leur offrir un environnement qui leur corresponde, les Gen Y peuvent générer une productivité hors norme et se surpasser avec plaisir.»

Car les «digital natives» représentent un vrai challenge en termes d'organisation. Leur comportement diffère radicalement de celui de leurs aînés. «Chaque fin de semaine, les Y squattent votre bureau pour vous présenter une nouvelle idée. Ils aspirent avant tout à se constituer un portefeuille de projets intéressants. Alors, il leur paraît normal d'avoir un pied dans trois départements différents. Ils demandent beaucoup d'énergie de la part du management, d'autant plus qu'ils veulent un chef mentor et non un chef hiérarchique», ajoute Stéphane Haefliger.

D'ÉNORMES ATTENTES FACE À L'ENTREPRISE

Une enquête réalisée par le CEMS (The global alliance in management education) et L'Oréal* démontre que les Y ont des attentes énormes face à l'entreprise. «Pour cette génération, le travail doit permettre de développer ses compétences. Les Yers veulent des tâches variées, débouchant sur des résultats concrets, le tout dans un cadre éthique. Le côté plaisant d'un job se révèle totalement insuffisant par rapport à leurs exigences.»

Des observations que corrobore le témoignage de Jessica**, 30 ans, diplômée en économie. «Nous craignons bien plus le boreout que le burnout. Si l'on s'ennuie, on part. Nous n'essayons pas de composer avec une situation qui nous déplaît.»

L'enquête pointe aussi leurs aspirations immédiates à des responsabilités. Jessica poursuit: «Après deux ans dans la société, je pensais accéder au titre de business partner et à des responsabilités stratégiques. Or, mon supérieur me voyait passer cinq ans à préparer les salaires à un poste d'assistante.» Elle a immédiatement changé de place.

«MANQUE D'HUMILITÉ»

«Ces jeunes diplômés se surestiment complètement», sanctionne Gérard**. Ce manager a récemment vu défiler une douzaine de candidats pour embaucher un junior. «Les Y ne redoutent pas le chômage car ils n'ont pas vécu de crises durables. Ils

considèrent carrément qu'ils ont droit à un travail et se montrent très revendicatifs. Pour des débutants, ils manquent vraiment d'humilité.»

André**, 30 ans, chef de projets chez une grande marque horlogère, rétorque: «Les recruteurs veulent des talents de 25 ans avec un doctorat, la pratique des langues et une expérience professionnelle. Mais il ne faut pas se laisser impressionner. Le diplômé a travaillé dur pour arriver jusque-là. L'employeur et le candidat doivent tous les deux ressortir gagnants de la négociation.»

LE TRAVAIL COMME UNE FAMILLE

L'enquête du CEMS et de L'Oréal souligne que les Y s'impliquent dans le monde du travail de manière très affective. «Ils apprécient que leur chef leur fasse confiance et leur délègue des compétences, tandis qu'ils supportent mal l'expression de pouvoir pur. Ils ne rejettent pas le leadership. Au contraire, ils réclament des structures et souhaitent une relation personnelle avec leur chef.»

Ainsi, ils attendent du milieu professionnel des encouragements et des félicitations. Un genre de messages que les plus âgés considèrent comme du ressort de la famille et de la sphère privée. Très engagés dans leur job, ils aspirent à l'admiration, voire à l'adoration de leur entourage.

UN «PROJET MOI»

Pour les Y, le travail fait partie d'un projet global de réalisation de soi. Le chercheur Paul Harvey, de l'Université du New Hampshire, a mesuré dans cette classe d'âge des penchants au narcissisme bien plus marqués que chez les 40 à 60 ans. Cette génération a souscrit un «Projet Moi», avec une vision à long terme qui vise à l'épanouissement personnel davantage qu'à la pure ascension professionnelle. Les Y se montrent moins arrivistes que la génération X. Le junior va s'impliquer complètement et donner beaucoup à l'entreprise, tout en estimant qu'il ne s'y est pas engagé à vie. Face à l'employeur, il fonctionne en «serial monogame».

«Est-ce que je peux travailler depuis chez moi? Aurai-je l'occasion de voyager? Y a-t-il la possibilité de travailler à 80%. Etes-vous ouvert à un congé sabbatique?» Les Yers sont connus pour poser davantage de questions que le recruteur lors des entretiens d'embauche.



SERVICES

Génération Erasmus

Laetitia Tierny a créé une plate-forme de services pour les multinationales.

Laetitia Tierny est une impatiente. A 30 ans à peine, elle affiche déjà à son actif la création de la plate-forme International Link. Cette nouveauté a été lancée en avril 2010 par la CVCI (Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie) et le DEV (Développement économique du canton de Vaud). «Notre objectif est de favoriser l'intégration des multinationales qui s'implantent dans le canton et de fournir des services aux expatriés.» Embauchée pour prendre les premiers contacts, elle a finalement été chargée de réaliser le projet. La jeune femme s'exprime en quatre langues, des compétences acquises notamment grâce au programme d'échanges universitaires Erasmus. Elle a passé une année à Heidelberg, en Allemagne. «Erasmus, c'est génial!» dit-elle. Diplômée de l'Université de Lausanne puis de la London School of

Economics, Laetitia Tierny a terminé son cursus à Barcelone. «Il faut absolument saisir la chance de partir.» Ces expériences à l'étranger permettent aux jeunes diplômés de disposer de contacts dans le monde entier. Ses masters en poche, elle entre au Credit Suisse aux ressources humaines puis dans le private banking, avant de rejoindre la CVCI. «Notre génération a besoin de défis, de projets et de responsabilités. On veut que les choses bougent. J'imagine que pour l'employeur, c'est parfois difficile de contenir nos ardeurs», sourit-elle. Et plus tard, des enfants? «C'est un vrai dilemme. Je ne souhaite pas déléguer leur éducation, ni sacrifier ma carrière. Autour de moi plusieurs amies ont préféré renoncer à la maternité plutôt qu'à leur réussite professionnelle.»

TÉLÉCOM

Génération technologies

Mathieu Delavy a ouvert sa première messagerie Internet en 1997.

Cadre dans une entreprise de télécom à Lausanne, Mathieu Delavy (32 ans) a ouvert à 19 ans son premier compte sur une messagerie Internet en 1997. Agé d'une quinzaine d'années, il bidouillait son PC486 pour accélérer la vitesse des jeux conçus pour Pentium, sans avoir acquis la moindre notion d'informatique. «C'est propre à notre génération. Face à l'ordinateur, nous n'avons pas peur de faire faux. On essaie et on recommence jusqu'à ce que ça marche, de manière intuitive.»

Mathieu Delavy a étudié à l'Université de Lausanne, à Grenoble et à la Hochschule de Saint-Gall. Il a amélioré son allemand en travaillant comme jeune homme au pair dans une famille d'outre-Rhin. Son parcours professionnel commence par un job de consultant dans le secteur de la santé. Puis

il s'oriente vers la finance en tant qu'analyste de risques. Sa conception de la hiérarchie est résolument «flat». «Nous attendons moins d'un patron que nos aînés. Nous fonctionnons de manière participative face à la prise de décision. Il nous paraît plus naturel de prendre des initiatives que d'exécuter des ordres.» Adolescent, il a appris à cuisiner, convaincu qu'il partagerait plus tard les tâches domestiques avec sa partenaire. «Les hommes de la génération précédente ont peut-être surfé sur les dernières vagues du patriarcat. Mais pour nous, il paraissait évident dès l'adolescence que nous ferions jeu égal avec nos compagnes. Les jeunes pères souhaitent travailler à temps partiel. On dirait que les employeurs s'ouvrent peu à peu à cette idée.»

«Ce comportement exaspère souvent ceux qui dirigent les interviews. Mais nous sommes là face à un changement de paradigme. Le vieillissement de la population et la rareté du personnel qualifié ont changé la donne. C'est maintenant à l'entreprise de prouver qu'elle peut faire quelque chose pour le collaborateur plutôt qu'au candidat de démontrer qu'il sera utile à la firme», décèle Angelo Vicario, consultant en ressources humaines.

COMMENT RECRUTER CES JEUNES PROFESSIONNELS

«Lors de l'entretien, pas question de se servir d'une liste de questions basiques. L'entreprise doit susciter l'envie du candidat», renchérit Stéphane Haefliger.

L'Oréal se profile comme un pionnier face à la génération Y. Le géant français des cosmétiques, dont Nestlé détient 30%, propose sur Internet des business games, des jeux d'entreprises sur le modèle de la réalité virtuelle. Le groupe fournit notamment à différentes universités des programmes de simulation permettant de développer de nouveaux produits. La firme entre ensuite en contact avec les meilleurs étudiants. «L'armée américaine aussi recrutée par le biais de jeux sur Internet», mentionne Stéphane Haefliger.

Face aux moyens dont disposent les multinationales, les PME font figure de parent pauvre. Une récente étude d'Ernst & Young indique que 25% d'entre elles ont déjà de la peine à repourvoir les postes vacants. «Les petites sociétés doivent prendre conscience de leur manque d'attractivité. Pour y remédier, elles peuvent offrir une formation continue, proposer des horaires flexibles et se faire connaître par des partenariats avec les hautes écoles. Ou encore se distinguer en aménageant une garderie sur leur site», commente Pierre-Alain Cardinaux, responsable pour la Suisse romande chez Ernst & Young.

«L'entreprise doit donner d'elle une image jeune, fun, innovatrice et branchée. Prenez par exemple Swissquote qui a créé l'événement l'été dernier avec son libdub, ce clip d'entreprise où les employés chantent en play-back sur un tube. Postée sur Facebook et YouTube, la vidéo a suscité une quantité de commentaires enthousiastes. Aux yeux des internautes, la firme apparaît comme un employeur de rêve», decode Stéphane Haefliger.



LES BONS ARGUMENTS FACE AUX Y

Pour séduire un Y, laissez tomber la description du cahier des charges et les questions de l'examineur. Le poste doit être présenté comme une série de projets réalisables à court terme. Idéalement, cette succession de mandats doit permettre l'acquisition de compétences et représenter une évolution professionnelle. Pour motiver le junior, accordez-lui rapidement des responsabilités. Institutionnalisez pour lui une relation de mentorat avec un aîné. Mettez-le en valeur et faites l'effort de lui donner un feedback à un rythme mensuel, voire hebdomadaire.

Et puis acceptez l'extrême mobilité des Gen Y. N'essayez pas de les enchaîner cinq ans à un poste. Il ne reste plus qu'à prévoir un cahier des charges compatible avec cette versatilité. Anticipez le cap des deux ans et avant que le Y se morfond à son bureau, proposez-lui une nouvelle mission, une formation ou une mutation. ■

* Portrait of a New Generation of Leaders. CEMS (The global alliance in management education) - L'Oréal Fellowship, 2009. Résumé accessible sur Internet: http://bo.cems.org/cems/upload/document/918_CEMS-L'Oreal_Summary_Report_FINAL.pdf
** Prénom fictif

BANQUE

Génération leader

Nils Engel est devenu CEO de la BZ Bank de Martin Ebner à 36 ans.

Lorsque Nils Engel prend la direction de la BZ Bank de Martin Ebner en 2009, il a 36 ans. Six ans plus tôt, il avait déjà été nommé à la tête de la recherche. Facile d'imposer son leadership? «Mon style, c'est montrer l'exemple. «Leading by example», selon la formule anglo-saxonne. Les tâches que je demande à mon équipe, je les effectue aussi, même les plus pointues et les plus fastidieuses. Un chef qui se comporte comme un contrôleur, ça ne marche pas.»

Si tout le monde connaît la BZ Bank en raison de la célébrité de son propriétaire au nœud papillon, elle n'en reste pas moins une PME d'une vingtaine d'employés. Appartenant à 60% au financier schwytois et à son épouse, la société se distingue par les rendements supérieurs à la moyenne de ses BZ Fonds. Lors de

l'exercice clos à fin novembre 2010, la masse sous gestion a progressé de 20%, tandis que le bénéfice a doublé à 15,5 millions de francs. Nils Engel a derrière lui un parcours sans faute. Après la maturité, le jeune homme passe une année aux Etats-Unis, puis entre à l'Université de Saint-Gall. «Je ne parlais pas un mot d'allemand. Heureusement, cette volée comportait de nombreux Romands. On s'est beaucoup entraînés», poursuit le Neuchâtelois. Son diplôme obtenu, il débute comme consultant. Puis, en 2000, il est recruté comme analyste par la BZ Bank.

A l'armée, Nils Engel est resté simple soldat. Si certains contacts noués sous les drapeaux se sont révélés fructueux, on est loin du réseau de gradés qui quadrillaient l'économie helvétique dans les années 1980.

PHOTO: VANESSA PÜNTENER

FINANCE

Génération polyvalence

Paola Herscovici-Benezra réunit des compétences dans le négoce, l'art contemporain et la mode.

Pour Paola Herscovici-Benezra (24 ans), l'actualité dramatique de ces dernières semaines signifie des journées de travail intense. «Les marchés sont extrêmement volatils.» Responsable du négoce de l'argent dans une société de trading, elle est la plus jeune de son équipe. Après un diplôme HEC à Genève, elle a effectué un post-grade en art moderne et contemporain chez Christie's, à Londres. Suit un stage dans une banque helvétique. Elle se marie en février 2009. Paola Herscovici-Benezra entre ensuite dans la société de trading qui l'emploie aujourd'hui dans le cadre d'un stage. Elle se forme au métier puis décroche un emploi fixe. Une année après ses débuts, elle accède à des responsabilités. Il y a un équilibre naturel dans le groupe. Un senior à la fibre pédagogique apprend le mé-

PHOTO: LIONEL FLUSIN

Des baby boomers aux gamers

LA GÉNÉRATION Y tire son nom de la génération X qui l'a précédée. La phonétique anglaise de Y correspond en outre au terme «why» (pourquoi), ce qui se rapporte à la remise en cause systématique des contraintes propre à cette classe d'âge.

LA GÉNÉRATION X, née dans les années 1960 et début 1970, a grandi durant la guerre froide. Ses membres ont vécu un creux de la vague dans les années 1980, avec la raréfaction des emplois stables et bien rémunérés. Le terme a été popularisé par le livre de Douglas Coupland, *Generation X*, qui dresse le portrait de jeunes adultes en manque de références.

LES BABY BOOMERS sont les parents de la génération X. Nés dans les années 1950 lors du pic de natalité qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, ces sexagénaires arrivent à la retraite, créant ainsi le papy-boom.

LA «GAMER GENERATION», les plus jeunes, on la désigne ainsi en référence aux jeux vidéo. Nés dans les années 1990 avec une console greffée au bout des doigts, les «gamers» n'ont pas connu le monde sans Internet ni téléphone portable.