

COMMISSION RÉGIONALE BOURGOGNE

# Revenir à l'essentiel, la relation humaine

Lors de la commission régionale Apecita Alsace Bourgogne Franche-Comté, Thierry Boudewyn, consultant en management, est intervenu sur le thème de la génération Y, réputée plus difficile à recruter et à manager.

Lors de la commission régionale Apecita Alsace Bourgogne Franche-Comté en avril dernier, Thierry Boudewyn est intervenu et a débattu avec des employeurs et des acteurs des filières régionales sur le thème de la génération Y. Thierry Boudewyn est consultant en management.

La génération « Y » est définie comme la génération née entre 1980 et 1996. Ces jeunes sont

qualifiés de « pragmatiques », par rapport aux générations précédentes : les baby-boomers (1945-1965) sont nommés les idéalistes, et la génération X (1965-1980) est qualifiée de « sacrifiés ». « D'après les sociologues, les comportements et les pensées d'un individu se fixent vers la vingtaine, en fonction de son vécu et de ses influences. La génération Y est très autonome, de part la place que prend le travail dans la vie

de leurs parents. Au niveau de leur éducation, on leur a passé beaucoup de choses, ils correspondent à l'avènement des enfants rois », présente Thierry Boudewyn.

La spécificité de la génération Y est de placer au centre de son système de valeur la famille et non plus le travail. Par rapport à leurs aînés, les Y ne sont pas prêts à s'investir coûte que coûte dans un travail. La vie en dehors du travail est privilégiée. C'est une génération élevée aux jeux vidéos, avec les réseaux sociaux... C'est aussi une génération à l'aise avec les langues, qui aime bouger : ils parlent généralement plusieurs langues et ont fait des stages à l'étranger. « Le Y est connecté en permanence, il zappe en permanence. Il a une attente de lien, d'interactivité très forte », rappelle Thierry Boudewyn.

## ILS ZAPPENT PLUS FACILEMENT

Les attentes et les spécificités de cette génération se distinguent un peu des autres, mais faut-il pour autant adapter le recrutement et le management ?

« Oui et non. Je ne pense pas que cette génération soit si différente des autres. D'ailleurs la problématique de la génération Y est très franco-française, nous sommes le seul pays à nous y intéresser. Certes, les Y sont plus opportunistes, apprécient moins l'autorité, c'est exact, mais attention, la plupart des attentes de la génération Y, c'est-à-dire plus de reconnaissance, le besoin d'apporter sa contribution, que son travail ait un sens... Les autres géné-

rations le souhaitent aussi. La différence est qu'ils le disent et qu'ils n'hésitent pas à quitter une entreprise s'ils n'y trouvent pas ce qu'ils cherchent. Ils zappent plus facilement que leurs aînés », explique-t-il.

Lorsque l'on cherche à connaître quelles sont leurs attentes pour un poste dans une entreprise, l'ordre de priorité des réponses est clair : leurs souhaits portent sur des horaires flexibles, avoir des entretiens réguliers et des primes, ainsi qu'un programme de développement de carrière et des jours de congés supplémentaires.

« Ils veulent qu'on s'occupe de leur carrière, qu'on fasse attention à eux. Pour les recruter, trois axes sont pertinents à développer : la proximité, la personnalisation et l'organisation, estime Thierry Boudewyn. Souvent, après un recrutement, les entreprises ont une période d'intégration d'un mois, puis ensuite uniquement un entretien annuel avec le jeune salarié. Or les Y souhaitent plus de proximité, avoir des échanges très réguliers sur leur travail. Ils sont également sensibles à la personnalisation : au fait de replacer l'individu dans l'entreprise. Chaque personne a un fonctionnement différent, et il faut s'y intéresser et avec sincérité. » Le troisième point évoqué est l'organisation : il faut limiter la monotonie au travail, favoriser les relations interpersonnelles dans l'entreprise. Les réunions traditionnelles ne suffisent pas, il faut davantage d'échanges. « Je pense que lors d'un recrutement il faut donner du sens à leur fonction. Cela

## Panorama de l'emploi

### VÉRONIQUE JAN, DÉLÉGUÉE APECITA ALSACE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ



E. THOMAS/PIVEL IMAGE

« En Bourgogne Franche-Comté, les fonctions de production, de transformation, d'innovation et de recherche, ainsi que les fonctions de conseils et d'animations représentent les deux tiers des offres. Comme les années précédentes, la majorité des offres concernent des niveaux > bac+2. Parmi les changements par rapport à 2009, on note que les entreprises

font de plus en plus appel à des compétences plutôt qu'à un niveau de formation. En Bourgogne, 63 % des offres d'emploi sont accessibles à plus d'un niveau de formation. De plus en plus d'annonces sont ainsi libellées : bac+2 avec expérience ou ingénieur débutant. En 2010, nous avons aussi enregistré une nette évolution concernant les demandes d'expérience : En BFC, plus de 65 % des employeurs ne demandent pas d'expérience. Une proportion qui a quasiment doublé par rapport à l'année précédente. Avec la crise, il est probable que les employeurs, par crainte de passer à côté d'un candidat intéressant, ont préféré ne pas poser de conditions d'expérience. Du côté des candidats, pas d'évolution notable en 2010 : 1183 personnes se sont inscrites à l'Apecita pour les régions Bourgogne Franche-Comté Alsace, dont plus de 70 % âgées de moins de 35 ans, une proportion équivalente à la moyenne nationale. Globalement le niveau de formation des candidats a évolué : avec désormais plus de candidats bac+5 que de bac+2. La proportion de bac+3/4 a augmenté alors que celle de bac+2 a diminué (25 % cette année contre 35 % l'an dernier). Un phénomène de bascule lié notamment au fait que de plus en plus de diplômés de BTS poursuivent ensuite en licence professionnelle. »

Thierry Boudewyn, consultant en management, est intervenu sur le thème de la génération Y.



« Il passe par prendre le temps de présenter l'histoire de l'entreprise, ses valeurs, expliquer le poste dans le fonctionnement global de l'entreprise, montrer au jeune à quoi il va servir. Un manager ne doit pas hésiter à créer du lien en partageant ses propres expériences. » Pour le jeune Y, l'important est d'être performant au niveau individuel, pour lui-même, et pas forcément pour l'entreprise. « Il

ne faut donc pas que les managers hésitent à parler de leur problématique. »

#### ■ LES Y PAS LOYaux ?

Concernant les Y, les employeurs ont parfois un ressenti de non-loyauté vis-à-vis de l'entreprise. « Je suis confrontée fréquemment à des jeunes qui partent pour un oui ou pour un non », explique une responsable de ressources humaines.

« Les Y – mais aussi les autres – s'adaptent à l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui. On ne peut pas leur demander d'être loyaux alors qu'ils ont vu leurs parents se faire licencier. L'entreprise paternaliste n'existe plus, dès qu'il y a des difficultés, c'est l'humain qui est sacrifié, et ils en sont conscients », estime Stéphane Dahlen de Pôle emploi. Le Y est conscient d'être né dans une jungle. « La

difficulté est de fixer un cadre dans lequel il se reconnaisse, précise Thierry Boudewyn. Je pense que le management actuel est toujours valable, il faut juste ajouter un ingrédient : tenir compte de l'individu et de sa spécificité. Ce n'est pas forcément très compliqué : il faut prendre le temps (quelques minutes par semaine) d'instaurer un échange. Ne pas se contenter de demander un rapport, d'un échange sur des chiffres, des résultats – qui sera toujours nécessaire – mais poser des questions plus centrées sur la personne : comment ça se passe, de quoi as-tu besoin pour progresser... L'essentiel à mon sens est de parler vrai, avec son cœur, pas seulement avec le cerveau. Bref il faut réintroduire de la relation humaine. Revenir à des choses simples. Aujourd'hui on a les SMS, les iPhones, les e-mails. On zappe tous, on ne répond pas toujours... »

■ E.T.



Pour Thierry Boudewyn, consultant en management, il ne faut pas « se contenter de demander un rapport, d'un échange sur des chiffres, des résultats – qui sera toujours nécessaire – mais poser des questions plus centrées sur la personne : comment ça se passe, de quoi as-tu besoin pour progresser... »