

Délégation "Ressources, emploi, formation"

12 mai 2009

Contribution de Daniel Ollivier

Réussir l'intégration des jeunes en milieu professionnel

Daniel Ollivier a réalisé avec Catherine Tanguy sur le bassin d'emploi de Nantes Métropole une enquête sur l'intégration en milieu professionnel des jeunes nés à partir de 1980.

Cette analyse réalisée auprès d'une centaine de jeunes et dans plusieurs secteurs d'activité (Banque, grande distribution, bâtiment, restauration,...) apporte un éclairage édifiant sur un problème crucial et souvent méconnu : les écueils et difficultés rencontrés et le coût humain et économique que cette situation provoque : turn-over, absentéisme, déficit de performance, ...

Le Conseil de Développement de Nantes Métropole peut agir à son niveau pour faire évoluer les relations entre les jeunes et les entrepreneurs de ce tissu économique des petites et moyennes entreprises si déterminant aujourd'hui dans le domaine de l'emploi.

1- L'intégration des jeunes : quelques constats inquiétants...

La Génération Y intègre depuis quelques années l'entreprise. Un renouvellement important des effectifs va d'ailleurs s'effectuer ces 3 ou 4 prochaines années avec le départ massif à la retraite des baby boomers.

Nous mesurons à peine l'ampleur de ce chantier pour lequel nous devons reconnaître d'ailleurs un manque cruel d'anticipation... qu'il nous faut déjà prendre conscience d'un autre problème : la difficile intégration des jeunes au sein de nos entreprises.

Chaque génération est le produit de son époque et il est évident qu'aujourd'hui le fossé générationnel est conséquent entre ces jeunes qui arrivent sur le marché du travail et ceux qui sont aux commandes.

L'enquête réalisée par nos soins sur un échantillon d'une centaine de jeunes Y appartenant à des entreprises de secteurs d'activité différents fait apparaître que 2/3 des nouvelles recrues considèrent après 3 mois leur intégration comme un échec. Certes, les indicateurs de mesure nous manquent pour analyser plus finement le phénomène d'autant que les jeunes dans un contexte économique difficile préfèrent « faire le dos rond » et attendre des jours meilleurs.

Autre constat : 70 % des jeunes qui prennent l'initiative de rompre leur contrat de travail affirment le faire suite à une mauvaise entente avec leur manager et non pour des considérations liées à l'intérêt de la fonction ou la rémunération.

Les mêmes causes ne produisent pas toujours les mêmes effets. L'importance du turn-over est plus facilement observable au Canada ou aux Etats Unis pour diverses raisons mais il est intéressant de constater la convergence des besoins exprimés par ces jeunes dont les marqueurs sociaux sont la mondialisation et les nouvelles technologies incarnées par internet.

Ce phénomène concerne tous les milieux sociaux et notre enquête que nous avons élargie au bassin d'emploi de l'île de France montre bien l'importance du fossé générationnel et les écarts perceptibles dans les systèmes des valeurs des jeunes et des managers en place.

Il serait trop simple de croire qu'il s'agit seulement d'un caprice de jeunes diplômés appartenant à un certain milieu social et se comportant comme des enfants gâtés. Le danger serait évidemment d'aller trop loin dans la généralisation mais il ressort clairement des convergences fortes pour cette nouvelle génération dite Y - nés à partir de 1980 – vis-à-vis du milieu professionnel et qu'il est essentiel de s'en préoccuper si nous voulons tirer le meilleur profit de leurs talents et aptitudes.

2- Les caractéristiques de la génération Y

La jeunesse est classiquement définie comme révoltée et marginale par rapport au modèle social et économique en place...

C'était déjà le cas des générations précédentes. Un peu d'histoire pour mettre à plat le fait générationnel et mettre en perspective les enjeux pour le marché de l'emploi et la performance de nos entreprises et administrations.

Les **baby boomers** (1945-1965) incarnèrent avec mai 68 une remise en cause de la société de consommation. Qui oserait dire aujourd'hui qu'ils n'ont pas marqué leur époque et remis en cause le système de valeurs de leurs aînés ?

La **Génération X** (1965 à 1980) en quête d'identité - ce qui explique d'ailleurs son nom - a vécu des séismes importants : Tchernobyl, sida, choc pétrolier et crise de l'emploi. L'ascenseur social était en panne et cette génération apolitique et nihiliste traduisit sa remise en cause des valeurs par des attitudes cyniques et nihilistes. Elle a manqué son rendez vous avec l'histoire. No futur...une grande méfiance vis-à-vis de l'avenir, des organisations et institutions.

Rien de tout cela dans l'**approche des Y**. Une confiance commune - certains évoqueraient une insouciance - dans leur capacité à s'adapter dans un monde qu'ils ne souhaitent d'ailleurs pas réformer malgré l'importance accordée à l'éthique et l'écologie.

Cette génération se sent câblée pour le futur : travail spontané en réseau, maîtrise des nouvelles technologies, pragmatisme, facilité et goût pour l'apprentissage, capacité d'innovation,...

On les appelle les « enfants clé au cou » parce qu'ils étaient les premiers rentrés le soir à la maison. Ils ont acquis très vite une grande autonomie et leurs référents furent plus souvent leurs pairs que le père...

Chaque génération est le produit d'une histoire différente mais si cette question devient plus préoccupante c'est que pour la première fois avec l'allongement du temps de travail nous nous retrouvons avec 3 voire 4 générations actives et que les besoins et attentes ne sont pas toujours compatibles.

3- Les sources de tension au sein des équipes

Il n'a échappé à personne que les jeunes ne fonctionnent pas tout à fait de la même manière que les générations précédentes mais le constat reste parcellaire, au cas par cas. Il nous paraît indispensable de mieux comprendre le décalage afin de pouvoir agir le plus efficacement possible. Notre enquête met en lumière des visions assez distinctes et parfois même antagonistes entre les jeunes et leurs aînés. Nous vous proposons d'aborder 4 clivages culturels qui sont, au quotidien, les principales sources de tensions et conflits.

Les droits plutôt que les devoirs

Le positionnement vis-à-vis de l'entreprise et de l'activité professionnelle est assez fondamentalement différent.

L'idéologie méritocratique du manager repose sur un fondement clair : il faut d'abord faire ses preuves pour obtenir. Les jeunes se campent volontiers, à leurs yeux, dans une posture de « client » et ils sont naturellement dans la négociation, voire la revendication. Certes, les recruteurs sont dorénavant habitués à ce genre de comportement qui consiste à inverser la relation. En quelque sorte, l'entreprise doit les mériter. En quoi l'offre de celle-ci est-elle aujourd'hui susceptible de retenir son intérêt ?...

L'enquête montre bien les incompréhensions que cela suscitent dès la phase de recrutement et la suspicion manifestée vis-à-vis de nos jeunes recrues très spontanés et transparents sur leurs aspirations.

Ce que les plus anciens appellent de l'individualisme, les jeunes lui préfèrent le terme de personnalisation.

La gestion du temps de travail est souvent aussi un point de tension. Nous sommes loin de la valeur sacrificielle du travail de certains baby boomers et ils comprennent mal que l'on puisse se dévouer à une entreprise et passer autant de temps dans une activité quel qu'en soit l'intérêt. Les Y ont plusieurs vies à vivre et la vie professionnelle n'est qu'un élément de l'ensemble.

N'oublions pas qu'ils sont les enfants des 35 heures et qu'ils ont souvent vécu à travers la génération de leurs parents, zélés serviteurs de l'entreprise, l'expérience traumatisante du licenciement à plus de 50 ans.

Le zapping comportemental

Un autre clivage important est la relation au temps.

Le rythme n'est pas le même et les managers évoquent fréquemment l'impatience manifestée par des jeunes qui s'étonnent du manque de réactivité. Les pertes de temps sont mal vécues. Une heure de réunion c'est trop long. Trois jours pour attendre un compte rendu c'est une éternité.

Il y a un réel besoin de nouveauté. « Ils se lassent vite » et ils ont besoin de renouvellement et de variété dans l'activité. Les jeunes de la génération Y sont capables de faire plusieurs choses en même temps, et ils ne s'en privent pas. Ils sont multi-tâches et cela se traduit par une approche de l'organisation qui peut perturber une génération rompue au sacro-principe de « une chose à la fois et un temps pour chaque chose... ».

Ce qui pose problème c'est aussi cette frontière floue entre vie personnelle et vie professionnelle. Tel manager qui constate que sa jeune recrue utilise en réunion son ordinateur portable pour surfer sur le net. Il y a aussi ce téléphone portable qui sonne en permanence et qui fait que les appels personnels empiètent sur le temps de travail. Les jeunes manifestent aussi beaucoup plus leurs émotions et cela contraste fort avec le cloisonnement étanche pratiqué par leurs managers.

Là encore pour les jeunes, les processus d'information ou de décision sont trop lourds et génèrent des pertes de temps inutiles. Chacun s'accorde à dire que les procédures sont inadaptées mais personne ne fait rien pour les remettre en cause. Ils sont plutôt favorables à « mettre un bon coup d'accélérateur » lorsque la situation l'oblige et puis pouvoir ensuite relâcher un peu la pression que de vivre cette constance dans l'implication qui rend monotone la manière de travailler.

La dictature de l'instant

Les jeunes Y sont dans le moment présent avec une faible anticipation. Tout va très vite et en même temps tout évolue si rapidement qu'ils considèrent inutile de se projeter dans le temps.

Les managers parlent d'investissement pour l'avenir lorsque les jeunes préfèrent évoquer le plaisir du moment présent. Il faut toujours être disponible car ils fonctionnent en temps réel. Ils sont impatients d'apprendre, d'obtenir les responsabilités auxquelles ils estiment pouvoir prétendre, de voir mis en place les projets. Ils sont soucieux de leur intérêt immédiat. Pourquoi attendre demain ce que nous pourrions obtenir aujourd'hui...

Autre caractéristique : ils sont perçus comme peu persévérants. Il ne faut pas qu'une situation soit « une prise de tête » et que cela résiste... Nous sommes loin de la culture de l'effort préconisée par leurs aînés.

Cette dépendance au moment présent a des conséquences sur leur capacité à se poser pour réfléchir. Pragmatiques, ils sont plus dans l'action que dans la réflexion.

4. Des exigences aux infidélités

Les jeunes Y jugent le manager sur ce qu'il apporte à titre personnel.

Ils n'ont pas une vision idéologique de la relation hiérarchique ou de l'état patron. Le chef doit répondre à leurs besoins... et ils sont prêts à lui « mettre la pression » pour tirer au mieux avantage de cette situation.

Pas beaucoup de reconnaissance pour le statut : le manager est là pour développer leurs compétences. Il a une fonction d'imprésario et de promoteur de leur talent.

Cette approche de la pyramide inversée est très perturbante pour des managers éduqués dans le respect des anciens et du statut.

Les jeunes veulent un management à la carte. Ils recherchent une grande proximité relationnelle et nous savons que leur décontraction est parfois perçue comme de la désinvolture, voire de l'insolence.

Un autre élément de dissension est évidemment le fait que ces jeunes sont perçus comme des mercenaires. A quoi bon s'investir dans la relation ?... A la première occasion, ils quitteront l'entreprise pour monnayer ailleurs leur savoir faire.

Là encore, il faudrait garder en mémoire le discours qu'ils entendent depuis le plus jeune âge sur la nécessité de faire plusieurs métiers dans des entreprises différentes ». Ils ont intégré la mobilité professionnelle et pour eux ce n'est pas une fatalité.

D'où conséquences sur le contrat à établir, la relation de confiance et la manière de s'engager dans l'action.

Les effets de levier

En quelques mots, il est difficile de ne pas tomber dans la généralisation en se limitant à quelques tendances lourdes que nous rencontrons au quotidien dans les missions que nous réalisons sur le terrain ou les conférences que nous sommes amenés à conduire sur le plan régional et national.

La première piste consiste à prendre en compte cette réalité et d'en mesurer aujourd'hui les conséquences. Il faut sortir de la croyance que les jeunes vont « rentrer dans le rang » et s'intégrer au système en place comme l'a fait par assimilation la génération X.

L'enjeu est d'éviter le « gâchis » que nous constatons aujourd'hui car il est évident que ces jeunes ont des choses à apporter à nos entreprises par leur capacité à apprendre et leur réactivité.

Ils ont aussi beaucoup à nous apprendre notamment dans le travail collaboratif et par leur ingéniosité.

Il paraît urgent de combattre l'incompréhension et les a- priori qui existent, reconnaissons le, des deux côtés. Les jeunes arrivent souvent avec aussi pas mal de préjugés sur l'entreprise et le rôle des managers.

Les valeurs ne sont pas négociables.

À quel titre, celles de la génération Y ne méritent elles pas le même respect que celles de leurs aînés ?... Dans un même temps, il s'agit de prendre en compte ce que ces jeunes sont... sans pour autant remettre en cause fondamentalement les principes et règles de fonctionnement.

Et si de nos différences, nous faisons des complémentarités ?

Le Conseil de Développement de Nantes Métropole peut agir, à son niveau, pour favoriser la qualité de l'intégration des jeunes à travers une démarche de communication répondant aux attentes des uns et des autres.

Elle peut relayer les initiatives prises aujourd'hui au niveau des territoires et nous aimerions d'ailleurs à ce propos mettre en lumière l'initiative prise conjointement par la CCI, la Chambre d'Agriculture et la Chambre des métiers de Loire Atlantique dans le cadre de la mesure RH Plus.

Une trentaine de dirigeants d'entreprise du Vignoble seront regroupés à Clisson le 18 juin 2009 sur le thème « Jeunes et entreprises même objectif ?... ».

Un titre un peu provoquant pour proposer une réflexion sur ce thème aujourd'hui trop méconnu et qui handicape sans manifestation trop visible le développement de nos entreprises.

Afin d'apporter une contribution sur les solutions concrètes à mettre en œuvre, voici quelques pistes qui ont fait leurs preuves :

10 pistes d'action pour manager efficacement le jeune Y

- Etablir avec lui une relation de confiance en sachant prendre en compte son besoin de proximité relationnelle et la gestion de l'affect.
- Choisir un mentor au sein de l'équipe et personnaliser son processus d'intégration en sollicitant sa créativité dès son arrivée : co-construction, rapport d'étonnement,...
- Découper l'année en quadrimestre pour proposer des challenges et objectifs sur des périodes plus courtes et impliquantes
- Systématiser l'auto-évaluation de ses performances en privilégiant l'analyse du comment (et des progrès) en sollicitant ses attentes concernant votre accompagnement
- Savoir le responsabiliser en sachant négocier sur des contrats clairs et précis : il travaille avec quelqu'un, jamais pour...
- N'hésitez pas à siffler les hors jeu en sachant donner du sens aux règles : ils ont besoin d'un cadre et de validation.
- Sachez répondre à leur besoin d'apprendre en favorisant l'autoformation et leur goût pour les nouvelles technologies
- Développer le travail en réseau et leur capacité à entreprendre en laissant libre cours à leur ingéniosité
- Soyez réactif dans votre manière de fonctionner mais attentif au respect des délais et engagements
- Et surtout, n'oubliez pas d'être au clair sur ce que vous n'êtes pas prêt à négocier ou remettre en cause : ils apprécient la clarté...

Pour ceux qui souhaitent aller plus loin, nous rappelons que cette approche vient de faire l'objet d'une publication de **Daniel Ollivier et Catherine Tanguy « Génération Y mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise »** aux Editions De Boeck.