



EMPLOI La « génération Y » bouscule les codes de l'entreprise. Les moins de trente ans ont un rapport au temps, au risque ou à la hiérarchie différent de leurs aînés.

Les employeurs face au défi des jeunes

L'un et l'autre ont un regard bleu, un diplôme de l'ECSP Europe et un CV où s'égrènent les postes à responsabilité... à vingt-sept ans d'écart. Le premier, le père, est consultant. A cinquante-six ans, Emmanuel Le Portz a gravi les échelons de groupes internationaux, jusqu'à devenir directeur commercial Europe chez Unilever en Hollande puis patron de division chez Rentokil Initial. « *Je suis rentré dans un grand groupe pour y faire carrière* », raconte-t-il. Un discours insolite pour son fils, Alexis, issu de la fameuse « génération Y ». A vingt-neuf ans, il vient de cofonder la start-up Clubdeal. Outre la création d'une autre jeune pousse, il a déjà travaillé pour 3 employeurs, y compris à Londres.

Loin de l'univers capitoné des grands groupes, Alexis n'a pas toujours de bureau, mais exploite les outils d'Internet pour travailler avec des collaborateurs éparpillés dans le monde : Skype, Wiki, chat... « *Je n'avais jamais vu cela, lui ne voit pas comment on peut travailler autrement* », confie Emma-

manuel Le Portz dans l'ouvrage « Les Jeunes et l'Entreprise », écrit à quatre mains avec Alexis (éditions Le Manuscrit).

Le salariat ne fait plus rêver

Dérouté ? Il n'est pas le seul. A l'heure où les entreprises fourbissent à nouveau leurs armes pour recruter de jeunes diplômés, ces derniers bousculent leurs habitudes. Et si les jeunes ont de tout temps désorienté leurs aînés, il semble qu'au sortir de la crise de 2008, le fossé avec l'entreprise traditionnelle se soit creusé. Promesse du chômage, stages à répétition, crise financière... des ruptures successives ont brisé les espoirs de parcours linéaires. « *Sur les bancs de l'école, on nous assurait que notre diplôme serait un gage de sécurité. Cette réalité n'est plus là. Dans l'entreprise, il y aura toujours un plan social, un remaniement, un changement, qu'elle soit prospère ou pas* », affirme Alexis Le Portz.

De quoi désarçonner les employeurs, car ces cassures ont emporté dans leur sillage la percep-

tion du salariat comme un havre de paix. « *La plupart des jeunes de ma promotion veulent passer dans un grand groupe, histoire de s'en servir comme d'un tremplin pour leur carrière, poursuit Alexis Le Portz. Mais aucun ne rêve d'être salarié. Beaucoup souhaitent se lancer dans l'entreprenariat. D'autant qu'aujourd'hui on peut devenir entrepreneur à moindre coût.* »

« Ils ont à la fois une forme de confiance en eux, et en même temps, le besoin d'être rassurés et reconnus par un management de proximité »

ANIK CHAUMARTIN ASSOCIÉE, PWC FRANCE

Du coup, leur rapport au risque est osé : « *Nous assistons à des prises de risque extraordinaires, de la part*

de jeunes diplômés qui lâchent tout pour partir outre-Atlantique, par exemple », observe Danièle Quantin, DRH pour la R&D monde d'ArcelorMittal.

Mais, surtout, ce contexte bouleverse leur rapport au temps. « *Nos parents attendaient la retraite pour profiter de la vie, les jeunes, eux, savent que leur retraite est loin*, indique Nathalie Choux, DRH de la SSII Micropole. *Cela se traduit dans leurs comportements par une soif de profiter de la vie dans l'immédiat.* » Une urgence qui se retrouve dans leur carrière. « *Il n'est pas rare que de jeunes embauchés estiment avoir fait le tour de leur job au bout de six mois. S'engage alors parfois un dialogue de sourds, car nous essayons de leur expliquer que quelques mois ne suffisent pas à connaître les rouages d'un métier* », raconte Danièle Quantin. Même constat chez PwC France. « *Auparavant, il fallait trois ou quatre ans d'expérience pour accéder à des postes de management. Les générations précédentes acceptaient des tâches ingrates pour apprendre*, raconte Anik Chaumartin, associée

REGARDS CROISÉS SUR LE TRAVAIL

« Les Jeunes et l'Entreprise, la révolution est en marche ». Cet ouvrage, écrit à quatre mains par Emmanuel et Alexis Le Portz (éditions Le Manuscrit), dont LesEchos.fr publie les bonnes feuilles sur leur site Internet, sortira en librairie le 16 juin. Tour à tour, père et fils se posent la question de la position de l'homme en entreprise. Quelle place est réservée aux jeunes

aujourd'hui ? Comment ne pas être dépassé par les nouvelles technologies ? Le regard croisé de ces deux hommes d'affaires, dont les expériences professionnelles sont emblématiques de leurs époques respectives, éclaire d'une lueur inédite le monde du travail. Objectif : donner aux managers de nouvelles clefs et permettre aux générations de se réconcilier.



PASCAL GARNIER POUR « LES ECHOS »

en charge des RH chez PricewaterhouseCoopers France. *Les jeunes diplômés aspirent à un autre métier sans prendre le temps de consolider leurs acquis.* »

Des parcours sur mesure

Or le danger de les voir quitter l'entreprise est réel. « *Le jeu est mondial. Et si nous ne progressons pas très vite en France, il suffit de traverser un océan et de devenir, par exemple, manager d'un studio de jeu au Brésil* », précise Alexis Le Portz. Les employeurs s'organisent : PwC a conçu des parcours croisés permettant à ses jeunes recrues de découvrir trois métiers en deux ans.

Mais nombre de programmes s'accrochent mal du court terme. Notamment ceux qui misent sur les hauts potentiels. « *Un tiers d'entre eux ne sera pas au rendez-vous dans les trois ans* », estime Philippe Tramond, président de la société de conseil **Pilotis**. Le groupe Bull l'a compris, en élaborant des parcours de hauts potentiels différents pour les jeunes, les quadras et les seniors. « *La probabilité qu'un jeune soit encore là dans quinze ans est faible. Pour un salarié de cinquante ans, elle est proche de 100 %* », commente Stéphane Duret, vice-président en charge des RH et de l'organisation chez Bull.

Comment, alors, retenir ces talents pour qui le long terme est un mirage ? L'intérêt du poste est clef. « *Je ne me vois pas rester derrière un ordinateur sans rien faire*, déclare Elodie Moissonnier, vingt-cinq ans, chef de projet technique chez Bull. *Il faut que ma tâche soit polyvalente.* » Selon une étude de Towers Watson, après le salaire et l'avancement, l'apprentissage est essentiel. « *Auparavant, on apprenait sur les bancs de l'école, et en entrant dans une entreprise, on savait. Avec les nouvelles technologies, la génération Y apprend en permanence* », observe Marion Marchal, chez Towers Watson. Ils accorderaient aussi moins d'importance que leurs aînés aux vacances et au temps libre. Car là encore, Internet a changé la donne, en brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie privée. « *Ce n'est pas parce que je suis chez moi que je ne travaille pas. De même, il arrive qu'il y ait des moments de relâche au bureau* », avoue Elodie Moissonnier.

Autre impact au quotidien : « *En favorisant la capacité des jeunes à donner un avis sur tout, des outils comme Twitter et Facebook ont brisé les tabous*, raconte Philippe Tramond. *Les codes de l'entreprise s'en trouvent bouleversés : tout doit être dit.* » Et tout se sait... des salaires à l'éthique. « *La manière dont l'entreprise se comporte devient primordiale* », admet Christian Poyau,

À CHAQUE GÉNÉRATION SES PRIORITÉS

Fin 2010, le cabinet Towers Watson a comparé les critères d'attractivité des entreprises pour trois générations.

Moins de 30 ans :

1. Le salaire
2. L'avancement professionnel
3. Des défis à relever
4. L'apprentissage
5. Le lieu de travail
6. Les congés payés et loisirs
7. Un emploi du temps flexible
8. La réputation de l'entreprise
9. Les avantages annexes
10. La charge de travail

De 30 à 46 ans :

1. Le salaire
2. Des défis à relever
3. Le lieu de travail
4. L'avancement professionnel
5. Les congés payés et loisirs
6. Un emploi du temps flexible
7. La réputation de l'entreprise
8. L'apprentissage
9. Les avantages annexes
10. La couverture santé

De 47 à 64 ans :

1. Le salaire
2. Le lieu de travail
3. Des défis à relever
4. Les congés payés et loisirs
5. La réputation de l'entreprise
6. Les conditions de retraite
7. La couverture santé
8. Un emploi du temps flexible
9. La charge de travail
10. L'avancement professionnel

PDG de Micropole. Car, et c'est un paradoxe, leurs attentes vis-à-vis de celle-ci sont grandes. « *Ils ont à la fois une forme de confiance en eux, et en même temps, le besoin d'être rassurés et reconnus par un management de proximité* », assure Anik Chaumartin.

Ainsi, leur regard sur la hiérarchie est différent. Le patron idéal ? « *C'est plus un moteur qu'un dictateur. C'est un coach, qui a commis des erreurs et n'a pas peur d'expérimenter* », affirme Alexis Le Portz. A tel point qu'ArcelorMittal a relancé pour ses jeunes hauts potentiels, un programme de coaching avec ses dirigeants mondiaux. En fait, résume Nathalie Choux, dans un univers où tant de certitudes ont vacillé, « *ils attendent de l'entreprise qu'elle leur apprenne à construire* ».

LAURANCE N'KAOUA