

La « génération Z » arrive !

Comment attirer et fidéliser les (futurs) jeunes diplômés ?

■ Christophe Lo Giudice

La génération Z, ce sont les jeunes nés après 1995. On les dit hyper-connectés, ultra-instantanés, etc. Les étudiants du Master en Sciences de gestion de l'UCLouvain Fucam Mons ont été invités à identifier des pistes, des plans d'action et recommandations, pour aider les entreprises à attirer et fidéliser ces (futurs) jeunes travailleurs. Deux groupes d'étudiants sont venus les présenter à l'occasion d'une réunion de l'ADP Hainaut.

Que devraient faire les entreprises wallonnes en matière d'organisation du travail et de GRH afin d'attirer et de fidéliser les jeunes travailleurs, d'ici 2030 ? C'est la question de recherche soumise aux étudiants du Master en Sciences de gestion dans le cadre du cours *Ressources humaines et Management des organisations* dispensé par le professeur Laurent Taskin et Gaëtan Bonny sur le campus montois de l'UCLouvain. Répartis en équipes, les étudiants ont été invités à explorer les dimensions théoriques de la question — génération Z, évolutions du monde du travail, nouvelles formes d'organisation du travail, etc. — avant d'élaborer des recommandations à destination des entreprises.

Afin de les confronter aux réalités de terrain, ces étudiants ont eu l'opportunité de travailler sur un cas d'entreprise précis, d'être accompagnés par des tuteurs, directeurs ou managers RH membres de l'ADP Hainaut, et d'ensuite soumettre leurs travaux à un jury composé de représentants de l'association. Deux groupes identifiés comme étant les plus stimulants ont été conviés à présenter le fruit de leurs réflexions et à débattre à l'occasion d'une réunion de l'ADP Hainaut, organisée au siège de CBC Banque et Assurance le 3 décembre dernier.

Miser sur le collaboratif

Composé d'Anne-Sophie Beauport, Ophélie Duquesne, Marie Durant, Patricia Franken et Charlotte Vangerven, le premier groupe a choisi de s'intéresser au contexte hospitalier en travaillant avec l'hôpital de Jolimont à La Louvière. Ces étudiantes ont bénéficié de l'accompagnement de Benoit Noël,

DRH d'Industeel Belgium (Groupe Arcelor Mital). Partant d'une littérature scientifique qui met en question la pertinence même de cette catégorisation en générations X, Y et Z sur un plan théorique, les étudiantes ont cherché à définir si certaines caractéristiques pouvaient néanmoins être attachées aux jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Plusieurs entretiens avec des personnes issues de la génération Z ont permis de confronter ce que dit la littérature et les remontées du terrain. « C'était d'autant plus intéressant et interpellant que nous faisons nous-mêmes partie de cette génération et que nous nous sommes retrouvées dans certains traits », confient-elles. Quelques exemples de ces caractéristiques : un esprit d'entrepreneuriat plus marqué, la recherche d'employeurs ayant des valeurs communes aux leurs, la forte connexion au monde virtuel, l'attrait pour des modes hiérarchiques horizontaux (et non plus verticaux), l'importance accordée à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou encore l'intérêt pour des formes de travail collaboratives, notamment.

On le sait : le monde hospitalier est en grande demande de personnel compétent et recrute beaucoup parmi les jeunes gé-

« La réflexion est d'autant plus intéressante que nous faisons partie de cette génération »

nération, en particulier les nouveaux diplômés. « Nous avons interrogé plusieurs personnes au sein de l'hôpital et il nous a semblé qu'il n'y avait pas de réelle prise de conscience que la nouvelle génération de travailleurs pouvait avoir des spécificités et que son arrivée pouvait amener des changements à la culture de l'organisation. Une action de sensibilisation serait dès lors recommandée, d'autant que l'institution

emploie déjà une forte population de personnes qu'on peut rattacher à la génération Y. Il n'y a pas encore beaucoup de travailleurs relevant de la tranche d'âge associée à la génération Z, mais ils commencent toutefois à arriver. »

Or, pour les étudiantes qui ont été invitées à imaginer un plan de changement, il y a un *momentum* à saisir. « Jolimont a développé un plan de reconstruction physique de l'hôpital qui, aujourd'hui, fonctionne encore de façon assez cloisonnée. Il y a donc une opportunité de réaménager les espaces de façon différente, notamment pour stimuler cette dimension plus collaborative. Il n'est assurément pas possible de fonctionner de manière ouverte dans tous les secteurs, mais des pistes sont envisageables pour renforcer les collaborations qui existent déjà, et très certai-



► **Ophélie Duquesne, Patricia Franken, Anne-Sophie Beauport, Charlotte Vangerven et Marie Durant**, UCLouvain Fucam Mons
 « Il importe de ne pas se focaliser uniquement sur la seule 'génération Z', mais aussi de l'envisager dans ses interactions avec les autres générations. » © Christophe Lo Giudice

nement pour les développer dans le secteur administratif, par exemple. »

Le groupe d'étudiantes a ainsi émis plusieurs recommandations, comme l'aménagement des environnements de travail en fonction des activités et énergies, le développement de réseaux sociaux d'entreprise, la mise en place d'espaces pour des échanges et des contacts informels, des actions d'intégration ciblant la jeune génération (par exemple au moyen du parrainage), etc. Une bonne collaboration entre les RH et le département de communication aiderait à soutenir la démarche.

« Il importe toutefois de ne pas se focaliser uniquement sur la seule 'génération Z', mais aussi de l'envisager dans ses interactions avec les autres générations, concluent-elles. Même si toutes les générations au travail n'ont pas forcément les mêmes types d'attentes, ce qui est mis en place pour tenir compte des attentes et des besoins des plus jeunes travailleurs peut également bénéficier à l'ensemble des collaborateurs, tous âges confondus. Comme, par exemple, le fait d'apporter réponse à un besoin de reconnaissance plus marqué. »

Employee Value Proposition

Le second groupe d'étudiants était composé de Sarah Brouwier, Martin Durot, Olivier Gaillet, Léa Homerin et Kristina Plumet. Ces étudiants ont travaillé plus spécifiquement sur l'entreprise I-care, société innovante, en pleine croissance et jugée attrayante pour les jeunes travailleurs. Ils ont été

accompagnés dans leur recherche par Patrick Delval. Pour ce qui est des traits caractéristiques de la génération Z, ce second groupe pointe quelques ingrédients supplémentaires comme le *multitasking* — la capacité à effectuer plusieurs tâches en même temps — ou l'impatience. « Les jeunes travailleurs accordent aussi une priorité moins grande à la rémunération, et plus à l'environnement de travail, son ambiance et à leur bien-être. »

Chaque entreprise aujourd'hui se doit de créer un écosystème et une *Employee Value Proposition* qui soient attractifs pour la nouvelle génération. Les étudiants ont mis en évidence un modèle à cette fin, avec quatre dimensions : la *Great Company* — « à savoir une entreprise qui crée du sens et qui est en adéquation avec les attentes et les valeurs des jeunes de la génération Z » —, la *Great Boss* — « le dirigeant doit se comporter en leader plus qu'en chef, collaborer plus que diriger » —, la *Great Job* — « un emploi dans lequel on est épanoui et motivé au quotidien » — et la *Balanced Package* — « incluant la rémunération, les avantages adaptés à l'époque, les formations, ... »

Pour garantir un *Great Job*, par exemple, le groupe d'étudiants conseille aux entreprises de mettre en place des espaces de collaboration, de partage et de détente. Pour ce qui est du *Great Boss*, il pourra s'inscrire dans un mode de management par objectifs. Quant à la *Great Company*, elle passe par l'*employer branding*. Le *Balanced Package* visera à



> **Martin Durot, Sarah Brouwier, Olivier Gaillet, Léa Homerin et Kristina Plumat**, UCLouvain Fucam Mons
 « *L'Employee Value Proposition permettant d'attirer et de fidéliser la génération Z doit remplir quatre 'cases' : Great Company, Great Boss, Great Job et Balanced Package.* » © Christophe Lo Giudice

répondre aux autres attentes, comme celle de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ; la personnalisation de la rémunération, de la formation ou encore du plan de carrière et, enfin, l'utilisation des technologies dernier cri.

Les étudiants de ce groupe ont plus spécifiquement travaillé sur l'entreprise I-Care qui propose à ses clients des solutions pour la gestion de l'état de santé des équipements industriels. Elle emploie 350 personnes dans le monde. « Les relations au sein de cette organisation sont très proches, quasi familiales, avec une hiérarchie très plate. Nous avons aussi pu relever une recherche très marquée de performance. »

Pour répondre aux attentes de la jeune génération, l'entreprise tolère le télétravail tant que celui-ci n'est pas néfaste au bon développement des projets et à l'esprit d'équipe, observent les étudiants. Une attention est portée à ce qu'il n'entrave pas le sentiment d'appartenance. I-Care fonctionne sur base du flex-desk et avec une certaine flexibilité dans l'horaire de travail. L'enjeu de bien-être et de socialisation au travail est adressé par des dispositifs (drinks, team-buildings, rencontres du vendredi...) visant à créer un ambiance de travail conviviale et un environnement propice aux échanges entre collaborateurs (certains étant actifs chez le client). Les *team leaders* sont sensibilisés à l'importance de personnaliser le travail et les carrières des collaborateurs, notamment au travers des formations et des affectations.

« Tous les éléments que nous avons pu relever combinés ensemble permettent de créer un bon écosystème selon notre modèle d'*Employee Value Proposition*, estiment les étudiants. En effet, I-care est une entreprise qui crée du sens, dans laquelle le patron est vu comme un leader, mettant en place des activités favorisant le bien-être des employés tout en leur proposant un package global intéressant. » ■

« Ce qui serait mis en place pour la génération Z peut être bénéfique pour tous »

Les travaux réalisés par Anne-Sophie Beauport, Ophélie Duquesne, Marie Durant, Patricia Franken et Charlotte Vangerven (d'une part) et Sarah Brouwier, Martin Durot, Olivier Gaillet, Léa Homerin

et Kristina Plumat (d'autre part), tous étudiants du Master en Sciences de gestion de la Louvain School of Management sur le campus de Mons, ont été présentés lors de la réunion de l'ADP Hainaut du 3 décembre organisée au siège de CBC Banque et Assurance à Namur.



<http://adphainaut.com/>