

« La nouvelle génération est plus nuancée qu'on ne le dit »

Chief Human Resources Officer d'Indosuez en Suisse, Aline Kleinfelcher observe au quotidien l'évolution du rapport des jeunes au travail. Elle décrypte ici ce que ces nouvelles attentes changent dans la manière de manager.



Aline Kleinfelcher
Chief Human Resources Officer,
CA Indosuez (Switzerland) SA

Aline Kleinfelcher, vous expliquez que les jeunes veulent travailler, mais parfois autrement. Qu'est-ce qui a le plus changé ces dernières années dans leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise ?

Aujourd'hui, les jeunes accordent une attention toute particulière à la culture d'entreprise, à ses valeurs et au sens qu'ils trouvent dans leur activité. Ces critères sont souvent cités parmi les facteurs déterminants lors du choix d'un employeur, aux côtés de la rémunération, du développement professionnel et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. On le remarque très clairement lors des recrutements. Le candidat se montre désormais plus exigeant et n'hésite pas à poser, dès le premier entretien, des questions sur ces aspects-là. On note aussi une mobilité plus marquée chez les jeunes aujourd'hui, qui changent plus facilement d'employeur que dans le passé.

On entend souvent des clichés sur la nouvelle génération. Quels raccourcis vous semblent aujourd'hui les plus réducteurs ?

Dire que les jeunes ne veulent que du confort et de l'équilibre de vie me paraît trop simple. Bien sûr, la flexibilité, la reconnaissance et certaines nouvelles manières de travailler comptent davantage qu'avant, mais beaucoup ont néanmoins envie de s'engager et de saisir une vraie opportunité professionnelle. La caricature du jeune moins investi me paraît donc exagérée.

Comment un manager peut-il aujourd'hui s'adapter à cette nouvelle génération sans renoncer à l'exigence ?

Il faut d'abord chercher à la comprendre. Ensuite, il faut garder à l'esprit que les méthodes de management qui ont fonctionné pour

les générations précédentes ne peuvent pas forcément rester la norme. Aujourd'hui, il faut davantage écouter, accompagner et former. On doit aider cette nouvelle génération à aller plus loin, en travaillant sur leurs leviers de motivation. Il est aussi important de jouer sur la réciprocité en leur faisant comprendre le sens de l'effort supplémentaire, ce qu'il apporte à l'entreprise et ce qu'il leur apportera en retour, notamment en matière de reconnaissance.

Vous parlez beaucoup d'engagement. Pour vous, est-ce d'abord à l'entreprise de susciter cet engagement, ou au collaborateur de le manifester ?

Pour moi, le collaborateur qui rejoint une équipe doit avant tout montrer qu'il a envie de s'engager, qu'il s'identifie aux résultats de son équipe et qu'il veut contribuer à la réussite collective. En revanche, la responsabilité de l'employeur est de savoir reconnaître cet engagement.

Quelle place la reconnaissance doit-elle occuper aujourd'hui dans la relation entre employeur et collaborateur ?

Elle est essentielle. On ne peut pas se contenter de demander de l'engagement sans qu'il y ait du sens et de la reconnaissance. Il faut aussi faire preuve de bienveillance pour donner aux collaborateurs l'envie de prendre des initiatives et d'aller toujours plus loin.

Au fond, diriez-vous que l'engagement doit toujours être en cohérence avec le niveau d'ambition que l'on se fixe ?

Oui, clairement. Il existe plusieurs façons de se réaliser, et il faut l'accepter. Tout le monde n'a pas les mêmes ambitions et pour certains, les priorités ont changé. Nous avons connu des générations pour lesquelles il fallait forcément accepter des rythmes de travail extrêmement soutenus si l'on voulait faire carrière. Il est plutôt sain qu'un meilleur équilibre soit aujourd'hui recherché. En revanche, il faut rester cohérent : on ne peut pas vouloir aller très vite, très haut, sans s'en donner les moyens correspondants. Il doit y avoir un lien entre l'ambition que l'on affiche, l'engagement que l'on y met, puis les efforts que l'on consent.

Vous dites aussi que les jeunes que vous rencontrez sont souvent ambitieux, exigeants, mais aussi lucides. Qu'entendez-vous par là ?

Je crois en effet qu'il faut reconnaître leur lucidité. Lorsqu'on prend le temps de leur parler et de les écouter, on voit qu'ils ont une vision réaliste du monde de l'entreprise. Ils recherchent davantage de sens et, pour certains, un meilleur équilibre de vie, mais ils ne sont pas déconnectés des enjeux économiques. Ils

comprennent qu'une entreprise a nécessairement des objectifs de rentabilité. C'est important de le rappeler, car cette génération est souvent bien plus nuancée qu'on ne le dit.

Chez Indosuez, avez-vous mis en place des mesures pour répondre aux attentes de vos plus jeunes collaborateurs ?

Nous avons instauré un programme de mentorat destiné aux jeunes collaborateurs, afin de les accompagner et de les guider dans leurs premiers pas professionnels. Ce dispositif vise à faciliter leur intégration, à accélérer leur montée en compétences et à renforcer leur sentiment d'appartenance. Par ailleurs, nous avons mené une réflexion sur la question des valeurs, un sujet particulièrement important aux yeux des jeunes générations. Nous avons redéfini nos valeurs fondamentales et mis en place un plan de communication pour les diffuser et les ancrer durablement dans l'organisation. Dans le même esprit, nous avons renforcé la culture du feedback, considérant qu'elle est essentielle pour favoriser la reconnaissance, l'engagement et la motivation de nos équipes. Un programme de transformation managériale a également été lancé, avec pour objectif d'accompagner nos managers vers davantage d'écoute, de co-construction et de travail sur les nouveaux leviers de motivation. Enfin, nous investissons de manière continue dans la formation et le développement professionnel.

L'intelligence artificielle s'impose dans de nombreux métiers. Quels sont, selon vous, les profils qui sauront le mieux en tirer parti dans les années à venir ?

Je pense que ce seront les profils les plus curieux et les plus entreprenants. Tout le monde peut aujourd'hui poser une question à une IA et obtenir une réponse. En revanche, tout le monde ne sait pas forcément en tirer le meilleur. Les plus performants de demain seront ceux qui se seront formés de manière continue dans le domaine de l'IA et qui sauront l'intégrer dans leur pratique, sans pour autant s'y reposer exclusivement et perdre le sens critique. L'IA est en effet une source d'informations gigantesque qu'il faut savoir analyser avec du recul et challenger pour en tirer le meilleur parti.

Interview Marc-Antoine Guet

Plus d'informations sur
ca-indosuez.com