

Dossier

# Management

Manager de jeunes recrues



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710601

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# Management

## Manager de jeunes recrues

- . **Ils ne supportent pas les chefs incompetents**
  - . **Favoriser une bonne integration**
    - . **Avoir un discours clair**
    - . **Les Bac+5 face au travail**
  - . **Vivre le plus possible d'expériences**
    - . **Eviter les 3 écueils habituels**
    - . **Être justement récompensé**
- . **Pour encourager les meilleures recrues**

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## **ILS NE SUPPORTENT PAS LES CHEFS INCOMPÉTENTS**

Les juniors de moins de 30 ans n'ont pas du tout la même vision du monde du travail que leurs aînés. Leur perception du monde de l'entreprise est différente sachant qu'ils n'attendent plus un emploi à vie et qu'ils ne croient pas que leur employeur leur fera facilement grimper les échelons. Aussi, si quel que chose leur déplaît ou qu'ils sont démotivés par l'ambiance de travail, ils partent sans état d'âme dès qu'une offre se présente à l'extérieur. Très pragmatiques, ils sont exigeants et individualistes en ne supportant pas les chefs incompetents. Avant tout, les jeunes cadres et non cadres veulent qu'on s'occupe d'eux. En échange, la plupart sont prêts à s'investir professionnellement et assumer des responsabilités. Ils attendent beaucoup de leurs actions dans l'entreprise même s'ils attachent une grande importance à la vie après le bureau.

**En fait, ils veulent être fiers de parler de leur entreprise à l'extérieur sachant que ce qui les branche tout particulièrement se résume dans :**

- . L'intérêt de leur travail
- . La qualité de vie dans l'entreprise
- . L'ambiance au sein de l'équipe
- . Les bonnes relations avec la hiérarchie
- . Le salaire

## **QUELLES SONT LES ASPIRATIONS DES JEUNES CADRES ?**

96% placent l'intérêt de leur travail au premier rang de leurs motivations

95% considèrent comme essentielle l'ambiance dans leur équipe

92% sont préoccupés par leurs perspectives d'évolution dans l'entreprise

Source : Apec

## **FAVORISER UNE BONNE INTÉGRATION**

Pour se mettre au diapason des attentes des jeunes recrues, il faut donc d'abord leur donner le sentiment qu'ils sont attendus dans l'entreprise. Pour cela quelques règles simples s'imposent :

- . Être présent le premier jour au moment de l'accueil ou désigner un collaborateur pour faire les présentations
- . Veiller aux détails matériels du premier jour : bureau fin prêt, téléphone fixe, accès à Internet, adresse e-mail...
- . Consacrer du temps pour leur faire découvrir leur cadre de travail : locaux, équipes, organisation
- . Évoquer les horaires, les Ticket-restaurant, les congés, les RTT...
- . Remettre un document ou une charte écrite décrivant les valeurs de la maison, la conception de la relation client, l'engagement dans le développement durable...
- . Prévoir d'organiser, éventuellement, une journée ou un week-end d'intégration en profitant de cette occasion pour faire passer des messages dans un climat détendu. C'est un moment idéal pour que les juniors tissent entre eux des liens qui leur faciliteront ensuite les relations de travail au quotidien.

## **AVOIR UN DISCOURS CLAIR**

Tout ce qui se rapporte à la bureaucratie, à la rétention d'information, aux jeux de pouvoir, leur donne vite un sentiment d'étouffement. Pour se sentir à l'aise, les juniors ont besoin d'avoir une relation saine et franche avec leur hiérarchie. Pour eux, la qualité de la relation au travail dépend directement de leur motivation et de l'image qu'ils ont des personnes. Une condition de base qui ne doit jamais être mise à mal par de mauvais comportements ou par des fautes psychologiques à leur égard. Sans rejeter l'autorité, ils ne «légitiment» que la compétence et apprécient beaucoup le charisme de leurs aînés. Ils attendent de leur part un discours clair sur ce que l'on attend d'eux, la mise en valeur des missions

qui leur sont confiées ou encore la précision des objectifs et des résultats attendus pour eux-mêmes, l'équipe et l'entreprise. Pour gagner l'adhésion des jeunes recrues et profiter de leur potentiel d'implication, il convient notamment pour le chef de service de :

- . Donner du sens aux tâches quotidiennes en insistant sur les atouts que cela procurera dans leur CV
- . Ne pas jouer au petit chef en matière de discipline
- . Être ferme sur les règles essentielles telles que le respect du règlement intérieur, la tenue vestimentaire ou encore les règles de courtoisie en vigueur dans l'entreprise

## **LES BAC+5 FACE AU TRAVAIL**

### **LES ROIS DU PÉTROLE**

Ils décrochent facilement et en quelques mois un poste stable de cadre avec un salaire élevé.

Spécialités : Electronique, micro-électronique, ingénieur généraliste, informatique, mathématiques

### **LES PETITS SALAIRES**

Ils accèdent assez rapidement à un emploi stable mais mettent du temps à s'habituer en occupant souvent des postes sous qualifiés avec des salaires modestes.

Spécialités : Finance, Marketing, Gestion, Comptabilité, Edition, Communication

### **LES ZAPPEURS**

Ils obtiennent des postes intéressants et de bons statuts avec de bons salaires tout en mettant longtemps à se stabiliser.

Spécialités : Physique, Sciences de la Terre, Commercial, Commerce international

### **LES INTELLOS PRÉCAIRES**

Ils peinent à trouver des emplois en rapport avec leur formation même en contrat à durée déterminée et touchent des salaires faibles.

Spécialités : Socioculturel, Agronomie, Environnement, Sciences humaines, Economie, Droit, Sciences politiques, Ressources Humaines, Chimie, Sciences de la vie, Lettres, langue, Documentation

Source : Apec

## **VIVRE LE PLUS POSSIBLE D'EXPÉRIENCES**

Une fois les règles du jeu établies, il faut veiller à ce que les jeunes recrues, surtout les diplômés cadres, puissent découvrir continuellement de nouveaux territoires d'action, d'émotion, de découverte, voire d'aventure. Pour y arriver, la meilleure façon consiste à avoir une véritable politique de mobilité interne en faisant en sorte que le premier poste évolue rapidement dans le cadre d'un suivi de carrière. Il est donc nécessaire de leur permettre de changer de fonction, de service, de pays, tout en les raisonnant sur la non précipitation à le faire et la nécessité d'un minimum de fidélité à l'entreprise ou au service. N'ayant pas spécialement envie d'occuper un job de planqué, la grande majorité préfère, au contraire, endosser rapidement des responsabilités. Là aussi, il convient de leur en donner tout en leur expliquant dans quelle mesure celles-ci s'exerceront.

**Certains s'attendent à une confiance aveugle de la part de leur hiérarchie en confondant autonomie et indépendance. Le mieux, pour cela, consiste à :**

- . Laisser le jeune collaborateur chercher lui-même son modus operandi
- . Proposer une méthode pour atteindre ses objectifs
- . Garder une bonne distance avec lui surtout lorsque l'on est soi-même expert dans le domaine

## EVITER LES 3 ECUEILS HABITUELS

Se tromper, prendre du retard et faire des erreurs fait partie de l'apprentissage de tout métier. Ce qu'il ne faut pas faire vis-à-vis d'une jeune recrue :

1. Casser son enthousiasme en lui soufflant trop les solutions à ses problèmes au risque d'en faire un simple exécutant.
2. Exploiter sa passion en lui confiant des missions ingrates que l'on ne veut pas effectuer soi-même, car il risque alors de s'en lasser vite et de le reprocher par la suite.
3. Briser l'image qu'il a de lui-même en dénonçant régulièrement ses erreurs.

## ÊTRE JUSTEMENT RÉCOMPENSÉ

La nouvelle génération demande à être récompensée selon son mérite et les résultats de son travail. D'une manière générale, les jeunes sont ceux qui présentent les approches et les idées les plus originales dans l'entreprise. Souvent intuitives, celles-ci sont aussi étayées par de solides études de marché sachant que pour mettre en place leur projet, ils utilisent souvent plus le culot que l'expérience. Ce type de contribution est important pour eux en se montrant très attentifs à l'équité et à la prise en considération de leurs apports et réflexions.

### **Aussi le manager de jeunes collaborateurs doit-il veiller en permanence à :**

- . Ne pas consacrer plus de temps aux vieux collaborateurs fidèles mais peu performants.
- . Ne pas lier la qualité du matériel, des équipements ou la taille du bureau à l'ancienneté, mais plutôt à la compétence et à l'étendue des responsabilités.
- . Ne pas jouer sur une hiérarchie des salaires figée et/ou automatique

## POUR ENCOURAGER LES MEILLEURES RECRUES

Sans bouleverser la grille des salaires, le mieux consiste à :

- . Verser des primes annuelles ou trimestrielles
- . Leur accorder des augmentations plus généreuses qu'aux cadres confirmés pouvant aller jusqu'à 10% alors que les seniors doivent se contenter de 3%.
- . Favoriser un programme de formation continue sachant que cet investissement lourd est presque toujours rentable à terme.