

Les jeunes Américains invitent maman au bureau

Quand la « mom » surveille la carrière de ses enfants jusque dans l'entreprise, les managers s'adaptent

New York
Correspondance

Les jeunes Américains de la génération « millénaire » des 18-29 ans bouleversent les codes du travail, avec la complicité de leurs parents. Des « moms and dads » très protecteurs que les experts ont rebaptisés « parents hélicoptères », car ils ont tendance à surveiller de près les progrès de leurs progénitures.

Ils les ont suivies à l'université. Et maintenant que ceux-ci entrent dans le monde du travail, papa et maman s'accrochent... Ils répondent avec enthousiasme à l'invitation du New York Stock Exchange pour faire un tour de la maison aux côtés des nouveaux embauchés. Et sont tout excités à l'idée de visiter LinkedIn, Logitech, Regus, Trulia... le 7 novembre dans le cadre de la première journée « *Bring in your parents* ». Au grand dam des psychologues qui estiment qu'il est temps de lâcher prise.

Neil Howe, président de Life-course Associates, le spécialiste des changements générationnels, a vu ce phénomène émerger dix ans plus tôt dans l'armée : « *Les sergents recruteurs s'arrachaient les cheveux quand ils voyaient les mamans accompagner leurs fils à l'entretien d'embauche.* »

Les cadres de l'armée, surpris, se sont d'abord fâchés, avant de s'adapter. Les publicités des marines aujourd'hui, signées « *army strong* », conseillent aux jeunes de discuter avec leurs parents d'une éventuelle carrière sous les drapeaux. « *Il n'y a plus de gap générationnel, analyse Neil Howe. Les jeunes d'une vingtaine d'années écoutent la même musique, portent les*



mêmes vêtements que leurs parents... Et, en fin de journée, ils appellent la maison pour parler du chef de service. »

« Laissez-le tranquille »

Jeffrey Arnett, psychologue de l'université Clark (Massachusetts), n'a pu que constater la proximité entre jeunes adultes et parents. Un sondage réalisé auprès de 1 000 familles américaines montre que 56% des parents sont en contact chaque jour ou presque avec leurs enfants ; les mères (67%) encore plus que les pères (51%). Et quand

ces jeunes finissent leurs études, ils ont tendance à retourner à la maison, avec la bénédiction des parents : 61% y sont favorables.

Faut-il alors prolonger cette harmonieuse relation enfants-parents jusqu'au bureau ? Et laisser maman parler au chef de service ? « *C'est une énorme erreur, s'emporte Susan Smith Kuczumski, professeur de la Kellogg School of Management, à l'université Northwestern (Illinois). Le travail devrait être une relation exclusive entre employeur et jeune adulte. Parents et enfant ont besoin de se*

détacher. Votre adolescent a ses propres idées, laissez-le tranquille. »

Les professionnels des ressources humaines citent ainsi un sondage réalisé en 2007 par la Michigan State University auprès de 700 employeurs. Cette étude révèle que 31% des intéressés ont reçu des curriculum vitae envoyés par les parents, 26% ont entendu les parents vanter les qualités de junior et 4% se sont même présentés aux entretiens d'embauche ! « *Les recruteurs résistent le plus possible* », assure Neil Howe. « *Mais nous savons aussi que les jeunes les*

LE COIN DU COACH

Performance et souffrance

François est sorti déprimé de son entretien annuel d'évaluation. Il a bien « *performé* », lui a dit son supérieur. Mais il devra faire +20% en 2014. Comme sa collègue Anne, François estime que c'est mission impossible. Mais il va devoir « *se donner à fond* », « *être un gagnant* ». Combien sont-ils, les François et Anne, sommés de faire toujours plus et mieux ? Leur angoisse, c'est de faire moins bien.

En nous enjoignant en permanence de « *faire les bons choix* », de nous « *maintenir dans la course* », cette mécanique insidieuse de la performance nous stresse et nous étouffe. Pire : elle nous isole. On hésite à confier ses difficultés. Une colère contre nous-même émerge parce que nous n'arrivons pas à faire aussi bien que le voisin. Cette importance donnée à l'appréciation extérieure empêche de se constituer un regard intérieur bienveillant. Connaître ses forces et ses faiblesses permet de trouver plus facilement des solutions. Mais aussi d'anticiper, de faire les bons choix. Il est temps de dépasser le jeu du fort et du faible pour se rencontrer sur un même terrain : celui où chacun, à sa manière, souffre d'être fragile.

Nos désillusions nous apportent sur un plateau la possibilité de partager notre fragilité. « *Revenons-en. Nous devons préserver notre fragilité comme nous devons sauver l'inutile. L'inutile, parce qu'il nous sauve du simple calcul productif, devenu maître du monde. La fragilité, parce qu'elle nous rapproche les uns des autres, alors que la force a suffisamment prouvé combien elle nous éloigne* », écrit Jean-Claude Carrière (*Fragilité*, Odile Jacob, 2007). ■

SOPHIE PÉTERS

plus intelligents et les plus créatifs sont proches de leurs parents. On ne peut pas les éviter », conclut-il.

Certains groupes ont donc décidé de se présenter sous leur meilleur jour aux parents des salariés. Le géant Google a ainsi mis sur orbite une porte ouverte aux familles au mois de mai. LinkedIn et quelques autres compagnies amies ont pris date le 7 novembre, dans les bureaux de quatorze pays. « *Ce sera un jour amusant pour se retrouver ensemble et faire comprendre aux parents ce que font leurs enfants* », promet Grant Greenberg, porte-parole de Regus, l'une des entreprises participantes.

Enterprise Holdings, le loueur de voitures, est sur la même longueur d'ondes. « *Depuis deux ans, nous avons constaté que les jeunes diplômés restent chez leurs parents plus longtemps. Ces parents sont devenus des amis en qui ils ont confiance* », explique Lisa Martini, porte-parole d'Enterprise Holdings. Quand la société offre un emploi à une nouvelle recrue, elle prend soin d'envoyer des informations aux parents.

Le courtier d'assurances Northwestern Mutual va encore plus loin avec les familles de ses jeunes stagiaires. Des notes sur les progrès réalisés leur sont expliqués en détail. Les parents s'impliquent. Et le moral des jeunes y gagne. Leur travail aussi : depuis 2007, le nombre des stagiaires ayant atteint leurs objectifs de ventes a cru de 40% chez Northwestern Mutual. Et conseillés par leurs aînés, ils comprennent mieux les plans de retraite et assurance-santé de leur nouvelle entreprise. Merci Mom ! ■

CAROLINE TALBOT

L'HOMME DE LA SEMAINE

Engagé pour l'égalité des chances, cet énarque porte la diversité au cœur de la politique RH

Abdel Aïssou, directeur général de Randstad France

Ce n'est pas cosmétique. Lorsque Abdel Aïssou décrit la politique de la diversité que mène l'entreprise qu'il dirige, Randstad France, il tient à insister sur la sincérité de sa démarche. Il le sait : une société qui affiche ses engagements sociétaux ou en faveur de l'égalité des chances est souvent suspectée de mener avant tout une opération de communication. Parfois à juste titre. Lui veut croire que « *nous sortons de l'époque du "marketing de la diversité" où il suffisait d'affirmer des choses. Désormais, il faut qu'elles soient vérifiables, notamment grâce aux labels qui introduisent une traçabilité des engagements* ».

De ce point de vue, Randstad a fait ses preuves. « *Nous avons obtenu les labels Diversité et Egalité professionnelle que nous avons renouvelés. Nous avons d'ailleurs longtemps été la seule entreprise française à cumuler les deux* ». L'homme a également reçu plusieurs distinctions pour son action, la dernière en date étant le Prix du dirigeant, décerné le 26 septembre aux Trophées de la diversité du cabinet Diversity Conseil. Mais c'est assurément son parcours qui constitue la preuve la plus fiable de son attachement personnel à la lutte contre les discriminations. Un parcours marqué par un engagement constant pour l'égalité des chances, depuis la Marche des beurs à laquelle il a participé en 1983.

D'origine kabyle, cet énarque passé par la préfecture a d'ailleurs souvent été présenté en France comme le symbole d'une intégration réussie. En 2004, alors en poste au ministère de l'intérieur, il sera à l'origine du programme des cadets de la République destiné à favoriser l'accueil de jeunes de tous niveaux et horizons au sein de la police. « *Il ne s'agissait pas de faire de la diversité pour la diversité, mais de favoriser l'existence d'une police nationale à l'image de la nation* », insiste-t-il. Son arrivée à la direction générale de Randstad a permis à cet ancien haut fonctionnaire de mettre en musique ses idées dans la sphère privée. Le lancement, voilà six ans, d'un plan stratégi-



que consacré à la diversité dans l'entreprise a coïncidé avec sa prise de fonctions.

S'en est suivi un vaste train de mesures en interne, notamment autour de la question de l'égalité femmes-hommes. « *C'est la mère de toutes les batailles*, estime Abdel Aïssou. Nous avons d'abord choisi de nous concentrer sur les stéréotypes. Nous avons prohibé les plaisanteries sexistes, les blagues sur les blondes qui sous-entendent que toutes les femmes sont stupides. Au XXI^e siècle, on ne parle plus comme dans Les Tontons flingueurs... » La question des rémunérations a également été abordée. « *Les écarts de salaire inexplicables entre les femmes et les hommes sont inférieurs à 2%* », assure-t-il.

Une telle politique a-t-elle un coût pour l'entreprise ? « *Oui*, reconnaît Abdel Aïssou. Il y a un investissement massif à réaliser, notamment en formation. En deux ans, nous avons formé 700 managers. » Tout nouveau salarié

2013 Reçoit le « prix du dirigeant » à la 8^e édition des Trophées de la diversité.

2011 Randstad France reçoit le label européen Egalité professionnelle (GEES).

2009 Randstad France reçoit le label Diversité.

2007 Rejoint Randstad en tant que directeur général délégué chargé des ressources humaines.

suit trois jours de modules, dont des sessions d'une demi-journée à une journée sur la diversité et l'égalité des chances. « *Les temps de formation sur notre cœur de métier abordent également les questions de diversité, précise-t-il. Il s'agit par exemple d'expliquer à nos salariés comment répondre à une demande potentiellement discriminante d'une entreprise cliente.* »

« *Nous sommes intermédiaires de l'emploi et devons donc en permanence faire la démonstration que l'on peut rendre employable chacune et chacun* », ajoute Abdel Aïssou. On imagine que l'argument a dû être utilisé pour tenter de convaincre les réticents à une telle politique. « *De toute façon, aucune entreprise ne pourra faire l'économie de se poser la question de sa responsabilité sociétale, poursuit-il. Ne serait-ce que parce qu'il y a des obligations légales.* » ■

FRANÇOIS DESNOYERS

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Par Francis Kessler, maître de conférences

à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne

Peut-on imposer la langue de rédaction du contrat de travail ?

En 2012, en France, un quart des salariés étaient employés par des groupes multinationaux. Le travail transfrontalier se développe. Aussi, la langue de travail, en France, n'est souvent plus le français, mais l'anglais.

L'article L.1221-3 du code du travail requiert néanmoins que le contrat de travail soit rédigé en français. Mais, lorsque le salarié est étranger et sur sa demande, l'employeur doit établir une traduction du contrat dans la langue du salarié. De même, le règlement intérieur, ainsi que « *tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution de son travail* », doit être en français, selon le code du travail.

En 2011, la Cour de cassation a ainsi déclaré inopposable à un salarié des objectifs dont dépendait la partie variable de sa rémunération, puisqu'ils avaient été rédigés en anglais. Seule exception jurisprudentielle : un arrêt de cette même Cour, pris en 2012, pour « *les documents liés à l'activité de l'entreprise de transport aérien dont le caractère international implique l'utilisation d'une langue commune, et dès lors que, pour garantir la sécurité des vols, il est exigé des utilisateurs, comme condition d'exercice de leurs fonctions, qu'ils soient aptes à lire et comprendre des documents techniques rédigés en langue anglaise* ».

La Cour de justice de l'Union européenne a confirmé, le 16 avril 2013, que la défense et la promotion d'une ou des langues officielles d'un Etat membre peut constituer un objectif légitime justifiant l'entrave à la libre circulation des personnes, que constitue la rédaction du contrat de travail dans la langue nationale. Mais « *une réglementation d'un Etat membre (...), qui permettrait en outre d'établir une version faisant foi de tels contrats également dans une langue connue de toutes les parties concernées, serait moins attentatoire à la liberté de circulation des travailleurs que la réglementation en cause au principal* ».

Le législateur français devrait donc, en principe, amender le code du travail : le contrat devrait toujours également être traduit dans une « *langue connue de toutes les parties* ».

Il conviendra, en tout cas, de s'interroger, dans l'hypothèse d'un contentieux, si le salarié entre bien dans la catégorie des travailleurs transfrontaliers. Il faudra ensuite vérifier si la langue utilisée était « *suffisamment connue* » du salarié pour que le consentement à telle ou telle clause litigieuse soit « *suffisamment éclairé* ». ■