

# Google et Facebook, boîtes de rêve

## La philosophie du travail de ces entreprises fait mouche chez les jeunes diplômés

**P**ourquoi auraient-ils cherché à m'engager moi, qui viens d'un petit village de Bretagne et ne suis diplômée "que" de l'ESC Rennes ? Voilà la question qui me taraudait », se remémore Meg-Anne Lagrève, chargée de stratégie digitale chez Google, à Dublin, depuis deux ans. Embauchée à la fin de ses études de commerce, cette jeune femme expansive de 26 ans travaille au siège européen du moteur de recherche, dans un titanique immeuble de 47 000 mètres carrés au design cubiste.

Si son incrédulité de l'époque fait aujourd'hui sourire Meg-Anne Lagrève, elle n'est pas injustifiée. Google reçoit chaque année, d'après Vincent Simonet, responsable du centre de recherche-développement de Google France, plus de 2,5 millions de CV. Et se retrouve régulièrement en tête des entreprises inspirant le plus les jeunes.

En Europe, d'après le baromètre employeurs 2016 de l'institut Trendence, Google serait le troisième employeur rêvé des étudiants en commerce et le deuxième parmi ceux en ingénierie. Même constat à la lecture des résultats de l'enquête Universum 2016 sur les employeurs préférés des futurs jeunes diplômés : le leader des moteurs de recherche se place, pour la 8<sup>e</sup> année d'affilée, en tête de classement. Le site Web Glassdoor, qui collecte anonymement des avis d'employés à travers le monde, place, lui, l'entreprise en quatrième position mondiale des entreprises où il fait bon travailler, deux rangs après Facebook.

Voilà pourquoi Sarah Yanicostas, diplômée en juin 2016 de l'école d'affaires publiques de Sciences Po Paris et du programme grande école d'HEC, n'aurait jamais pensé y décrocher son premier emploi. « Je me figurais clairement la plateforme, en revanche j'avais en tête une entreprise sans lieu concret

où postuler, avoue-t-elle. Comme un rêve. » Agée de 24 ans, elle a rejoint en septembre 2016 le département relations publiques du bureau parisien.

Situés aux deux derniers étages d'un élégant immeuble du 2<sup>e</sup> arrondissement, les locaux de Facebook côtoient ceux du fonds d'investissement Exane et de la plateforme de covoiturage française Blablacar. Il aura pourtant fallu montrer patte blanche pour recueillir les impressions des jeunes recrues de Facebook. Aux journalistes de s'armer de patience s'ils souhaitent comprendre de l'intérieur pourquoi le réseau social attire tant les étudiants. « Je ne suis pas sûr que les ressources humaines apprécieraient que je témoigne », s'est-on ainsi vu répondre plusieurs fois en amont de la visite.

### Recrutement sélectif

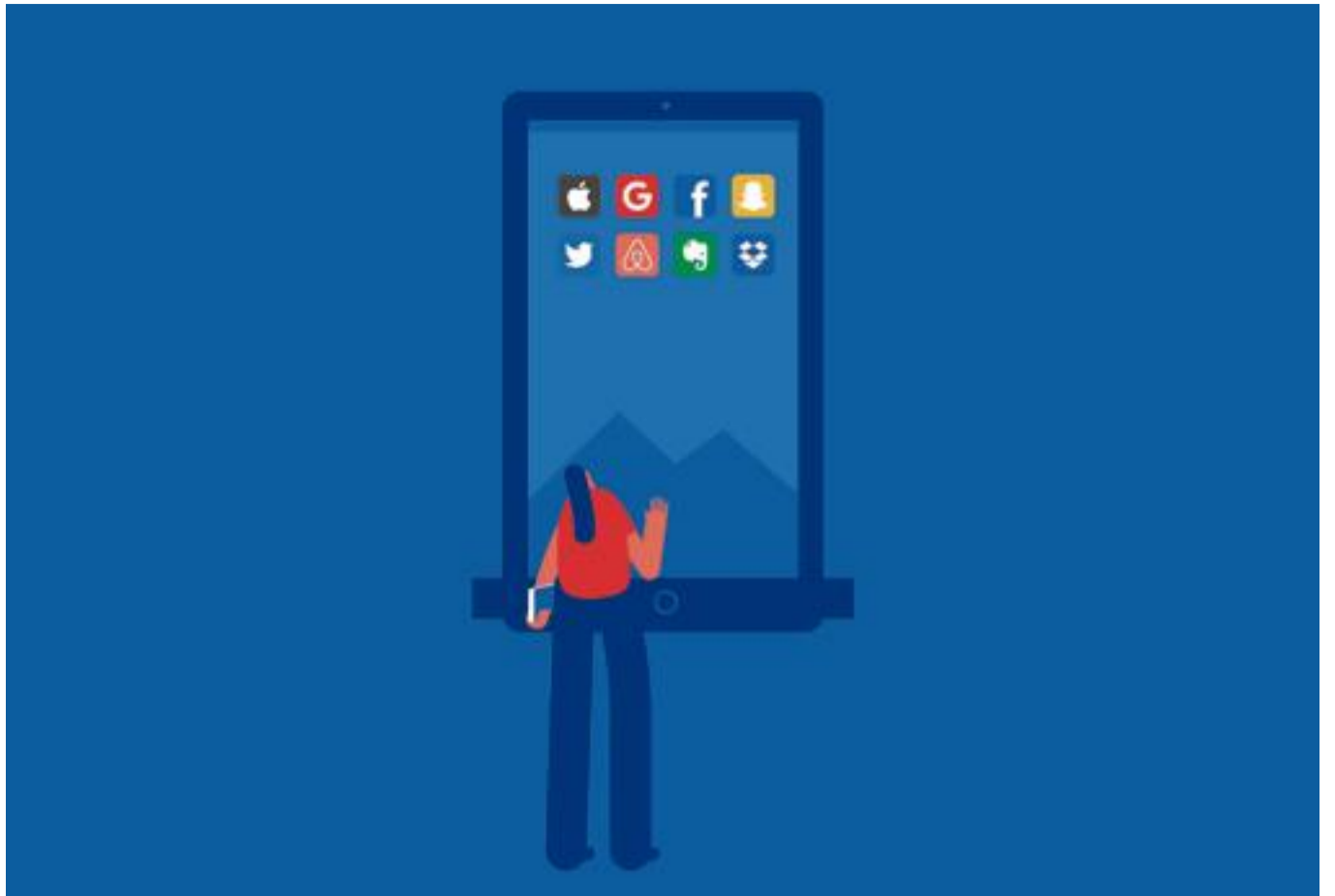
Si Facebook et Google mettent en avant la transparence de leurs services numériques, les deux entreprises chérissent leur réputation d'employeurs de rêve, et en façonnent soigneusement les contours. Conséquence : on sait d'elles, en termes de management, finalement peu de choses. La décoration ludique, la cafétéria en libre accès et l'ambiance de camaraderie feutrée peuvent-elles seules expliquer l'attrait que ces géants du Net suscitent chez les 18-25 ans ? Non, mais celles-ci participent d'une « marque employeur très forte et alimentée par une foule d'utilisateurs conquis », selon l'analyse de Jean-Rémi Gratadour, qui dirige le Centre digital d'HEC.

Pour les jeunes qui en viennent à bout, la sélectivité des processus de recrutement renforce l'impression, entre fatuité et modestie, d'avoir été choisis pour faire partie des élus. Meg-Anne Lagrève a passé cinq entretiens, deux par

téléphone, puis trois à Dublin pour lesquels on l'a défrayée. Au programme : cas pratiques retors, mais aussi questions visant à évaluer « l'originalité et la "Googliness", l'adaptation à la culture d'entreprise de Google, des candidats ».

Une fois embauché, « on évolue dans un cadre incroyable où l'on nous responsabilise. Cette facilité à vivre n'est comparable avec aucune de mes précédentes expériences », s'enthousiasme Sarah Yanicostas, dont le « dada à la base était plutôt la chose publique ». Lors de ses stages dans l'administration, elle a constaté la « lourdeur de la hiérarchie et la lenteur de l'avancement des projets ». Rémunération compétitive, avantages en nature et valorisation de l'autonomie, Facebook et Google mettent l'accent sur « le traitement des salariés au niveau tant symbolique que matériel », poursuit Jean-Rémi Gratadour. En cela, les deux acteurs du numérique s'inscrivent « dans le prolongement naturel de ce qu'il y a de plus agréable dans la vie de campus. Et lorsqu'ils s'adressent à un public jeune, cela fait mouche ».

C'est que la part de rêve offerte par Google et Facebook fait aussi écho à des aspirations profondes, celles d'une jeune génération à la recherche de cohérence entre valeurs individuelles et culture



MAGOZ

**« Ces géants du Net mettent l'accent sur le traitement des salariés au niveau tant symbolique que matériel »**

JEAN-RÉMI GRATADOUR  
directeur  
du Centre digital d'HEC

de l'entreprise. Ainsi, la notion d'« impact » est-elle chère à Alex Ohayon, 25 ans, *data scientist* chez Google à Tel-Aviv. Diplômé des Mines ParisTech et recruté il y a deux ans, il se dit fier chez Waze, application de navigation communautaire rachetée par Google en 2013, de « bâtir l'avenir du secteur du transport automobile ». « Je ne pourrais pas développer des algorithmes en finance de marché, dont l'objectif est d'optimiser des gains, ajoute-t-il. Même si, ici, le but reste que nos utilisateurs cliquent sur les publicités. »

Un paradoxe entre bien commun et intérêt commercial concilié à l'aune du progrès technologique, comme le résume Jean-Rémi Gratadour. Pour lui, en tant qu'employeurs, les géants du Net « font coexister le temps court de l'innovation et le temps long de l'histoire ». Au-delà des dimensions matérielles et symboliques, ils proposent « au niveau intime, une philosophie de vie, une vision de l'avenir qui suffit à beaucoup de jeunes diplômés en quête de sens ». ■

PALOMA SORIA

## « Les jeunes aspirent à une certaine grandeur »

**FABIEN BLANCHOT**, enseignant-chercheur à l'université Paris-Dauphine, décrypte l'engouement des jeunes pour les GAFA (Google-Apple-Facebook-Amazon).

**Dans les GAFA, les services (salles de sport, de sieste, etc.) et l'autonomie sont au cœur du management. Peut-on parler d'un management maternaliste ?**

Je parlerais plutôt de néopaternalisme matériel : on vous apporte un certain nombre de services concrets du domaine des loisirs ou de la vie pratique. Pour le meilleur et pour le pire, car c'est aussi une immixtion de l'entreprise dans la vie privée du salarié. Un rapport de dépendance est créé entre le collaborateur et l'entreprise, le tout dans l'intérêt de l'entreprise. Cela fait partie des leviers d'attraction et de fidélisation.

Deuxième tendance, les cerveaux et les cœurs redeviennent la préoccupation centrale de ces entreprises. Certains des GAFA ont mis en avant la devise « *Employee first, customer second* » [« le salarié d'abord, le client après »] et la théorie de la symétrie des attentions, c'est-à-dire l'idée que l'on ne peut pas créer de la satisfaction chez les clients si l'on n'en crée pas chez les salariés.

**Ce qui attire les jeunes, c'est aussi l'accent mis sur l'autonomie et sur la confiance...**

Oui. Organisation fractale, entreprise libérée, sociocratie, holacratie... Tous ces termes renvoient à une décentralisation de la prise de décision, et donc à beaucoup plus d'autonomie et à une volonté de mobiliser l'intelligence collective. Cette dernière est nécessaire pour relever les défis de la complexité et de l'innovation

et conduit à l'ouverture des espaces de travail, à la création de labs, à la mise en place de hackathons, etc.

La diversité des attentes des consommateurs et la rapidité des changements nécessitent quant à elles la mise en place d'organisations « agiles ». Qui dit agile, dit besoin d'autonomie et de décentralisation. Les salariés vont devoir prendre des décisions sans avoir à en référer à leur chef, et donc cela suppose de la confiance. La gouvernance n'est plus fondée sur le « *command and control* », mais sur la culture et les valeurs. C'est une forme de contrôle social très puissante.

**Se lie-t-on toujours à une entreprise pour les mêmes raisons ?**

Non. Avant le contrat était clair : loyauté et effort contre un emploi à vie et une carrière. Aujourd'hui, ce « deal » est remplacé par : on vous propose de l'intérêt et du sens contre de l'engagement. Si les générations Y et Z ne sont pas fondamentalement différentes, leur niveau de formation est beaucoup plus élevé que celui de la génération X. Cela requiert de nouvelles pratiques managériales.

Enfin, dernier élément de réponse : l'impératif de responsabilité sociale. Que ce soit par conviction ou par mimétisme, le phénomène est là : c'est un élément-clé des organisations, et il pousse à une forme de néopaternalisme cette fois moral. Les entreprises ne veulent pas générer du burn-out ou de la discrimination, et cela a une résonance chez les jeunes, qui ne sont pas insensibles à ces valeurs. C'est une génération qui a toujours connu la crise et qui aspire à une certaine grandeur. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE MILLER