



L'intégration des jeunes dans l'emploi implique un regard neuf sur le travail et le management

En synergie avec la revue *Cadres* et la CFDT Cadres, le dernier séminaire de l'Observatoire des Cadres replace le débat de l'insertion de la fameuse génération Y sur le terrain de l'entreprise et du management.

La génération Y au-delà des clichés

Une génération se détermine par un vécu commun plus que par le fait de naître dans une période donnée. La génération dite des « vétérans » a été marquée par la mise en place du taylorisme et la seconde guerre mondiale, et précède celle des « baby boomers ». Vient ensuite la « génération X » qui se situe dans une transition politique et sociale (chute des empires, des grandes idéologies et certitudes). La « génération Y » arrive elle sur le marché du travail dans un monde instable symbolisé par l'éclatement de la bulle Internet ou les attentats du 11 septembre 2001. Et les collégiens d'aujourd'hui forment la « génération Z », la première née dans un monde connecté.

Qu'est-ce que la jeunesse, sinon l'arrivée d'une nouvelle génération à l'âge adulte, y compris sur le marché du travail, et qui questionne l'ordre établi par les précédentes ? D'Alain à Platon, la philosophie rappelle que toute nouvelle génération est « *heureusement difficile à gouverner* ».

La génération Y, qui désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990, est qualifiée d'individualiste et superficielle, égoïste et zappeuse, à l'image des usages sur les réseaux sociaux et de l'hyper connexion.

Le constat social bat en brèche la caricature. L'enquête menée par l'Apec et la CFDT Cadres souligne la profonde discordance entre les attentes des jeunes et l'image affichée par les entreprises et les pratiques de celles-ci, avant tout en matière d'exemplarité des dirigeants, d'équité, et à un moindre degré de professionnalisme et de respect de la vie privée¹. Elle confirme une étude de l'IAE de Lyon, qui met en avant un fort besoin de sens, d'autonomie et de qualité de vie exprimé par les nouvelles générations. Elles sont à la fois des consommateurs zappeurs mais resituent l'argent comme une priorité secondaire².

¹ *Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ?*, enquête réalisée pour l'Apec à la demande de la CFDT Cadres du 28 avril au 3 mai 2010 auprès de 690 jeunes cadres de moins de 30 ans en poste depuis moins de 3 ans.

² *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, IAE Lyon, 2009, auprès de 58 DRH et responsables du recrutement d'entreprises de toutes tailles, essentiellement dans le secteur des services et de l'industrie.

Une génération précarisée par la distance à l'emploi

Plus de trois millions de 18-29 ans en France sont aujourd'hui éloignés de l'emploi dit « de qualité ». Même l'efficacité du diplôme, pourtant primordiale dans l'accès au travail, est remise en cause. Depuis la crise de 2007-2008, un diplômé sur cinq est dans une forme de sous-emploi. On parle aujourd'hui de fracture générationnelle.

Quelles en sont les causes profondes au-delà de la crise ? Le modèle français invite les jeunes à « se placer » plutôt qu'à s'assumer ou se trouver, par opposition aux cultures nordiques ou anglo-saxonnes plus pragmatiques. En tout cas une forme d'intégration sociale corporatiste, que décrivent les travaux de la sociologue Cécile Van de Velde. Entre un temps d'études compact et l'intégration dans l'entreprise, un long tunnel fait de précarité et d'arrangements avec diverses formes d'emplois. « *La France en est au Moyen Age en terme d'intégration des jeunes* » plaide Stéphane Roussel, DRH de Vivendi, qui l'explique par le fossé qui sépare les codes de l'entreprise des normes apprises par les étudiants. Combien d'écoles apprennent aujourd'hui à devenir offreur de compétences, acteur d'un parcours, sur le marché du travail ? Combien d'entreprises mesurent leur responsabilité à favoriser leur mobilité et montée en compétence ?

Une attitude paradoxale des entreprises

La distance avec le monde du travail s'entretient par les modes d'intégration traditionnels dans l'entreprise dont les pratiques RH sont plus favorables à l'assimilation, voire au formatage, qu'à la recherche d'un management intergénérationnel. L'entreprise semble conforter l'individualisme plutôt que de répondre aux attentes réelles des nouvelles générations.

C'est l'un des paradoxes de la rencontre entre jeunes et entreprises : une intégration qui bride la créativité d'autant plus que la génération est souple et s'adapte au moule imposé et à aux outils RH modernes. Eloignant les possibilités d'un management spécifique générationnel, sans doute par réflexe protectionnisme, l'entreprise ferme les yeux à ce qui pourrait être un véritable « rapport d'étonnement » que les jeunes dressent à l'égard du travail.

Un regard neuf sur le travail et le management

Car les nouvelles générations apportent leur pierre au débat. Une étude volontairement multinationale organisée par L'Oréal – à forte notoriété chez les jeunes – auprès d'étudiants dans le cadre de la Cems³, valorise « l'exigence éthique », « la nécessité de sens », le besoin de « liberté structurée » et celui, très important, de reconnaissance, ainsi que de management relationnel.

L'enjeu est donc celui du management de proximité, qui doit être très réactif et très concret. Un management dit « organique » et non plus « mécanique » pour répondre aux besoins d'un environnement plus attentif. Les jeunes générations attendraient du *feed back* émotionnel au travail, mais également de la passion, voire... du grandiose. Un oui au travail, donc, sous condition que celui-ci participe à la construction personnelle de l'individu. Une position que nuance le sociologue Alain Mergier, pour qui les jeunes sont

³ Community of European Management Schools and International Companies.

allergiques à l'absence de respect interpersonnel et à la réduction des relations professionnelles à des relations d'affect.

Chez Vivendi, et particulièrement chez SFR, on privilégie la diversité interne, ne serait-ce que pour coller à la diversité de la clientèle. Management participatif, réseau social interne favorisant l'initiative, prises de responsabilité à trente ans ou moins, etc. : une entreprise qui s'adresse pour beaucoup aux jeunes consommateurs doit être elle-même un peu « jeune » dans son mode de fonctionnement...

« Contrairement aux baby boomers, la génération Y ne s'adaptera pas à la société après l'avoir critiquée comme on a pu le constater après 1968 », prévient Catherine Glée, chercheuse à l'IAE de Lyon, arguant « la profondeur des demandes portées par les jeunes aujourd'hui peut se résumer à la responsabilité sociale des entreprises ou encore les équilibres de vie ». A l'entreprise de ne pas les étouffer. Et de favoriser l'écoute et la coopération plutôt qu'à l'intégration et à la seule transmission imposée d'en haut par un management *top down*. En clair : la génération Y n'est plus conservatrice que les baby boomers. Née dans la civilisation du loisir, elle ne l'oppose pas au travail qui demeure une valeur centrale.

Pour A. Mergier, « nous sommes dans une révolution culturelle assez structurante » selon qui la génération Y a « une intuition du monde » bâtie autour des formes souples d'Internet et des réseaux. Les relations horizontales et transversales priment sur les relations verticales. « Autrefois, l'intégration passait d'abord par la reconnaissance venant du père, aujourd'hui on privilégie les pairs » plaide A. Mergier, qui explique que la réussite des relations interpersonnelles conditionne l'insertion sociale.

Les conditions d'une bonne intégration dans l'entreprise proviennent alors d'un mix entre de bonnes relations individuelles et un respect du travail, d'un accès à la finalité de ce même travail et d'une dose d'autonomie, d'une liberté encadrée, d'une forte attente en termes d'engagement de l'entreprise sur le plan social et environnemental, et de respect des normes dont fait partie le code du Travail.

Les entreprises sont-elles prêtes à répondre aux exigences des jeunes ? C'est difficile d'y croire du seul fait des tensions sur le marché du travail, créant un rapport de force favorable aux entreprises. Ce qui favorise en retour le comportement de salariés zappeurs, comme on le reproche facilement aux jeunes. « Exigeants, fidèles au poste plus qu'à l'entreprise, les jeunes attendent avant tout de la réciprocité » explique A. Mergier. Récusant l'ordre établi, puisque l'emploi stable est difficilement accessible et qu'ils ont parfois poussés à l'auto-entrepreneuriat, les jeunes posent sans doute les nouveaux termes du contrat de travail.

Jeunes cadres et employeurs : entre paradoxes et besoin d'intégration, 19ème séminaire Observatoire des Cadres, mercredi 13 octobre 2010. Pour en savoir plus : Premiers pas, Cadres CFDT n° 440-441 - Octobre 2010