

LA NOTE EPSY N° 42 LES ASPIRATIONS DES MOINS DE 30 ANS

EPSY vous adresse régulièrement son analyse de l'évolution du climat social.

EPSY est un cabinet d'audit social, spécialisé dans l'accompagnement du changement et dans la veille sociale.

Nous sommes à votre disposition pour vous présenter plus en détail nos champs de compétence et nos outils de diagnostic.

Vos contacts : Jean-Claude DUCATTE ou Philippe CELIS : 01.47.61.85.85

La problématique "jeunes" ou "moins de 30 ans" fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des entreprises. Fréquemment celles-ci se trouvent démunies tant au niveau des directions que des cadres pour appréhender leurs modes de fonctionnement et les valeurs sur lesquelles se fondent leurs motivations, d'autant qu'une image dégradée et souvent fautive est accolée à cette catégorie de salariés.

Il convient de s'attarder sur les raisons qui conduisent à faire des jeunes une population spécifique, traitée socialement comme telle et d'examiner les dispositifs les plus appropriés pour optimiser leur parcours professionnel.

1. LES JEUNES : DES PLUS ET DES MOINS

Les raisons qui conduisent à faire des jeunes une population à part entière ne sont pas tant liées à l'âge qu'à d'autres caractéristiques sociologiques comme :

➤ **Leur nombre :**

Jamais depuis la dernière guerre mondiale, le nombre de jeunes entrant dans les entreprises sur une période aussi courte (1999 – 2001/2002) n'a été aussi important. Ainsi, sur trois ou quatre ans, les moins de 28 ans sont passés de quelques pourcents à souvent près de 20% des effectifs des entreprises, voire plus. Associés au nombre de pré-retraités sur la même période, **c'est près de 25 à 35% des effectifs qui ont été renouvelés.**

➤ **Leur niveau d'étude :**

Cette vague de recrutements se caractérise par le niveau de diplôme de ces nouveaux arrivants¹. Ainsi, dans l'industrie, le niveau

¹ Entre 1980 et 2000, le nombre de salariés n'ayant aucun diplôme est passé de 60.2% à 25.2%. Le nombre de ceux qui ont un niveau BEP est passé également de 24.8% à 29.1%. Mais, les progressions les plus spectaculaires concernent les

des agents de maîtrise est en train de passer de BEP/BAC à ingénieur. Dans les services, ce sont les BAC+4 qui prennent le pas sur les BAC et BAC+2. Dans les deux cas, le statut cadre n'est que peu au rendez-vous de l'emploi, d'autant que les entreprises continuent à aplatir leurs niveaux hiérarchiques² ; c'est un sentiment de frustration et de moindre implication³ qui se développe. Sentiment, mais aussi réalité puisque **le taux de déclassement d'emploi**, c'est-à-dire de salariés ayant un emploi en correspondance avec son niveau d'étude **est passé de 49% à 52% entre 1992 et 1998.**

➤ **La féminisation croissante :**

Parmi ces jeunes, la part des femmes est croissante. Il n'est, ainsi, pas exceptionnel de rencontrer des entreprises qui, pendant cette période, ont **embauché plus de 60% de jeunes femmes**, principalement dans les services, un pourcentage souvent à relier aux niveaux de rémunération proposés. Les horaires de travail (35 heures principalement) ont été également pour beaucoup le critère principal du choix entre telle ou telle entreprise.

Ce qui pose la question de savoir s'il ne faut pas réfléchir en potentiel contributif, c'est à dire à l'identification précise des choix de vie, ce qui a l'avantage de ne pas créer de segmentations basées sur l'âge (y compris pour les plus de 50 ans) ou sur des critères sexistes.

➤ **Leur culture :**

Cette élévation des niveaux de diplôme a également des conséquences sur les rapports au travail et à l'autorité dès lors que les responsables ont des niveaux d'étude inférieurs, une rémunération supérieure et surtout une performance supposée moindre.

Par ailleurs, plus de 50% des jeunes sortis du système éducatif en 1998 ont connu plusieurs entreprises avant de trouver un emploi stable⁴. **Une instabilité vécue comme de la précarité subie, doublée de mobilités contraignantes a contribué à altérer l'image de l'entreprise par la dégradation des liens de temporalité et de solidarité⁵.**

BAC+2 et les diplômes supérieurs qui sont passés de 3.9% à 11.6% et de 3.8% à 11.1%. A noter que dans ces catégories, les femmes deviennent plus nombreuses.

² A ce titre, on peut également évoquer la promesse sociétale d'un avenir assuré qui ne peut être aujourd'hui tenue. Elle est par exemple portée par le corps enseignant qui, dans un souci de préservation du niveau des diplômes, sur-valorise les espérances de statut et de rémunération en se calant régulièrement sur les meilleures références. Cette promesse est aussi portée par l'ensemble du corps social lorsqu'il laisse entendre que les départs de babyboomers va se faire dans un rapport d'au moins un pour un, particulièrement pour les postes d'encadrement.

³ A tel point que des entreprises n'hésitent plus à déclarer officiellement qu'elles réorientent leur recrutement vers l'alternance – Liaisons Sociales – novembre 2003.

⁴ Source CEREQ.

⁵ Plus d'un tiers de ces jeunes ont eu un membre de leur famille au chômage au cours de leur jeunesse.

Tous ces éléments font des jeunes embauchés une ou des populations particulières dont les ressorts sont différents de ceux de leurs aînés dans l'appréhension du travail, du rôle de la hiérarchie et de la fonction même de l'entreprise.

2. COMMENT TRANSFORMER LES RISQUES EN OPPORTUNITES ?

1. **Tout commence avec l'intégration.** Nous observons une différence de comportement notable entre les entreprises qui ont mis en place **des parcours d'intégration où l'encadrement est présent, actif et disponible**⁶ et les autres. C'est autant une transmission de savoir et de savoir-faire qu'une transmission de comportements mais aussi un moyen pour mettre en exergue les compétences et la légitimité des cadres avec lesquels ils seront amenés à travailler.

Certaines entreprises programment des entretiens d'évaluation semestriels pour vérifier capacité et intégration dans les équipes et relations avec le supérieur hiérarchique, car il ne faut jamais oublier que si les jeunes choisissent une entreprise, ils quittent un manager.

2. **Tout se poursuit par la capacité des entreprises à montrer qu'il existe chez elles un avenir, une relation de travail qui peut durer dans le temps sur la base d'un contrat réciproque lisible.** Chez un grand imprimeur qui n'emploie que des jeunes peu qualifiés, "le deal" est simple : "on s'engage à les former à un métier très technique et à faire jouer la promotion interne". **Contrepartie exigée** : compétence, rigueur et sens de la responsabilité.

Un moyen pour l'entreprise de rééquilibrer le donnant-donnant à son profit en posant clairement les règles pour ceux qui souhaitent s'inscrire dans un parcours de long terme. D'autres contreparties peuvent être également mises en avant comme la proximité entre le lieu de travail et le domicile ou la possibilité de faire sa carrière dans sa région...

3. **Tout se joue également sur la capacité des entreprises et des managers de proximité à mettre en place des systèmes d'organisation et d'anticipation rigoureux**⁷. En effet, il apparaît que les jeunes sont beaucoup plus attentifs que leurs aînés à la planification de leur vie professionnelle comme de leur vie privée.

⁶ A ne pas confondre avec du tutorat confié à des personnels en fin de carrière dont la motivation n'est plus toujours au rendez-vous.

⁷ Il ne faut pas oublier que les conflits sociaux, qui ont baissé de 60% en vingt ans, ne se jouent plus sur les grands enjeux de société, mais sur les règles du jeu du travail en entreprise.

Cela ne veut pas dire qu'ils soient moins impliqués comme le fait remarquer le DRH d'une grande banque française : *"Pour gagner leur vendredi en RTT, nos jeunes cadres sont prêt à multiplier les heures les jours précédents. Ils ne sont pas moins investis, mais souhaitent organiser leur temps comme bon leur semble"*. Et gare si l'entreprise n'y prête pas attention !...

Cette demande d'exigence peut au premier abord sembler difficile à gérer, mais elle peut être exploitée de manière positive par l'entreprise pour développer, sans apparaître dirigiste, rigueur et méthode. Par ailleurs, le changement, notamment technologique, devient positif, à la différence des anciens, dès lors qu'il est perçu comme facteur d'optimisation du temps.

4. **La justification du sens des actions devient également une nécessité** parce que les diplômés ont davantage besoin que les autres de comprendre pour agir, qu'il s'agisse aussi bien d'actions limitées que d'orientations stratégiques d'entreprise, afin de ne pas tomber dans le travers exprimé par des équipiers diplômés d'une chaîne de restauration rapide : *"si c'est pour vendre plus de jambon que le concurrent, non merci !"*

Ici encore, l'exigence peut paraître forte mais c'est aussi une opportunité pour les entreprises dans la mesure où elles seront dans un avenir très proche tenues de développer de nouvelles formes de communication sociale et d'exiger de leur encadrement de porter leurs messages. Cela suppose, par voie de conséquence, que cet encadrement fasse l'objet par sa propre hiérarchie d'une attention particulière afin de ne pas se sentir dévalorisé.

5. **Du sens, mais aussi des pratiques en adéquation avec le discours des dirigeants.** Ce point peut paraître encore anecdotique mais nous observons également, au travers de nos missions, que les plus jeunes sont les plus attentifs aux valeurs portées par les entreprises et leurs dirigeants.

Et si l'écart est criant, la contestation est immédiate. Comme l'attachement à l'entreprise est affecté, l'engagement dans des mouvements syndicaux "radicaux" est favorisé et la contestation de l'entreprise au travers de ses produits, légitimée pour eux. Certains analystes y voient l'une des causes du succès de SUD.

Toute l'actualité sociale d'EPSY est disponible sur <http://www.etsy.com> ainsi que tous les liens dont vous avez besoin pour votre activité quotidienne.