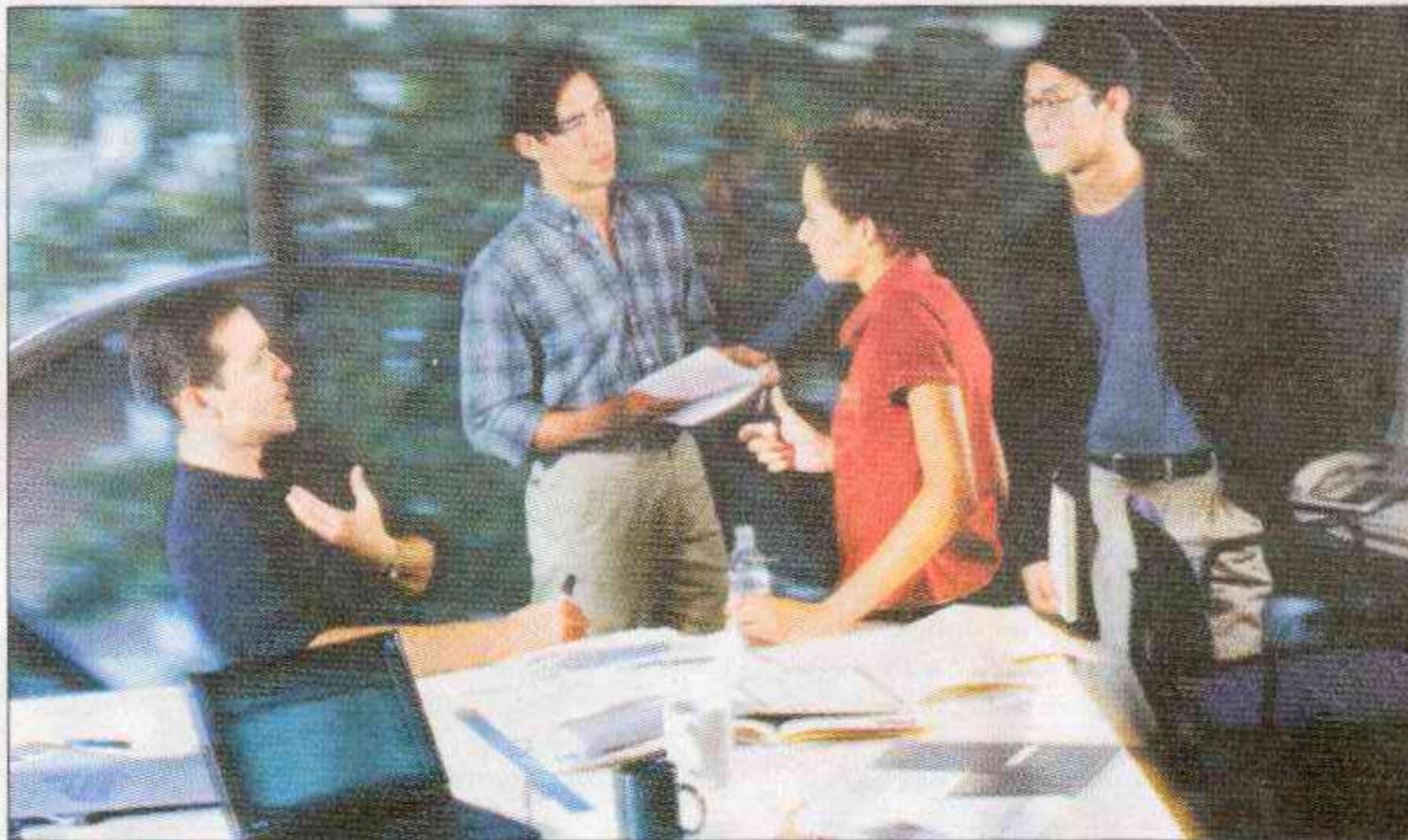


# Elaborer de nouvelles relations entre les jeunes et l'entreprise

■ Confrontées au renouvellement des générations, les entreprises doivent revoir leur politique de gestion des ressources humaines pour répondre aux attentes des jeunes.

Les relations entre les entreprises et les jeunes s'apparentent souvent à un dialogue de sourds. Une récente enquête de l'Apec sur l'insertion des jeunes diplômés 2004 confirme le phénomène. Les perspectives d'évolution, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la formation continue y sont plébiscités par les jeunes diplômés et, à l'inverse, sous-estimés par les recruteurs, persuadés que la notoriété de l'entreprise est un critère déterminant dans le choix d'un poste. Et les malentendus de ce type ne sont pas rares. Un exemple ? Les responsables perçoivent souvent l'engagement des jeunes comme relatif, superficiel, comparé aux générations antérieures. Mais comment pourrait-il en être autrement pour une population issue de la société de la précarité, à qui l'on a appris qu'autonomie, mobilité et adaptabilité étaient les clefs de la réussite ?

**Conflit d'autorité.** « Les jeunes ont parfaitement intégré ces messages, explique Nicolas Flamant, directeur d'études d'Entreprise et Personnel et auteur d'un rapport sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise. Mais, à l'inverse de ce que considèrent certaines entreprises, il ne s'agit pas d'un conflit de générations, mais d'un



LOIN D'ÊTRE  
LES  
MERCENAIRES  
ANNONCÉS,  
LES JEUNES  
DEMANDENT  
SURTOUT DU  
SENS DANS  
L'EXERCICE  
DE LEURS  
FONCTIONS.

*conflit d'autorité.* » Jean-Luc Charlot, sociologue chargé d'études à l'association Développement et emploi, est du même avis. « Les entreprises n'ont pas pris en compte la façon dont les jeunes ont été socialisés durant les vingt dernières années, estime-t-il. Dans leur relation avec leurs parents, à l'école, durant leur formation, ils ont pris l'habitude du débat, quand, dans le même temps, les modes de management en entreprise se sont fossilisés. »

Loin d'être les mercenaires annoncés, les jeunes demandent surtout du sens dans l'exercice de leurs fonctions. « Ce ne sont pas tant les règles que les jeunes refusent que le processus par lequel elles leur sont imposées », résume Nicolas Flamant. Point positif : par leurs attitudes et leurs attentes, les jeunes questionnent la validité des discours tenus par les

entreprises. Et certaines d'entre elles se sont attachées à mettre en place un mode de management fondé sur une dynamique intergénérationnelle et l'écoute réciproque.

**Transfert de compétences.** Sol-lac Méditerranée est de celles-là. Chaque jeune est pris en charge dès son arrivée par un ancien qui lui transfère ses compétences. Après un an, il bénéficie d'un cycle d'intégration et d'accompagnement de quatre jours. « Le concept est fondé sur une pédagogie active et dynamique, décrit Annick Séférian, responsable du pilotage du cycle d'intégration des jeunes entrants. Pas de discours des dirigeants, que des tables rondes. Cela nous permet d'adapter notre politique de GRH par rapport aux attentes des jeunes. » Même état d'esprit chez Spie Batignolles.

Le 4<sup>e</sup> groupe français de construction a ouvert en 2002 son académie. « Nos jeunes ingénieurs sont formés par leurs collègues en poste. Les échanges sont ainsi facilités et l'implication de tous est maximale », assure Maurice Neyme, DRH de l'établissement.

Retournement démographique oblige, les entreprises devraient faire beaucoup plus appel à une main-d'œuvre fraîchement diplômée à l'avenir. « Pour attirer et garder les jeunes, il ne faudra plus gérer des postes, mais des parcours », prévient Pascale Lebel, directrice de l'observatoire des hommes et des organisations (Lab'ho).

Lionel Lévy

## ARRIÈRE-PLAN

### Une population fortement marquée par le chômage

Si la France affiche toujours l'un des taux de chômage les plus élevés d'Europe pour les moins de 25 ans (21,6 %, soit une hausse de 0,5 % sur l'année), la situation n'est pas beaucoup plus idyllique pour ses jeunes diplômés. Selon l'Apec, seule la moitié des bac + 4 et au-delà ayant fini leurs études en 2003 occupent un emploi un an plus tard. De son côté, l'enquête annuelle de la Conférence des grandes écoles 2004 souligne des durées de recherche d'emplois plus longues et des salaires en baisse (- 2 % par rapport à leurs collègues de 2002). Au total, les cadres débutants français ont représenté 23 % des embauches de cadres en 2003-2004.