

Les nouvelles exigences des 18-25 ans

Compte-rendu de la conférence de **Patrick LEMATTRE**, professeur au Groupe HEC.

Le point commun des 18-25 ans, qu'ils soient cosmopolites, bac pro ou rappeurs municipaux : leur survie passe par leurs compétences et leur quête est celle du fun !

Depuis six ans, **Patrick Lemattre** observe les jeunes générations, qu'il côtoie par le biais de son enseignement à HEC d'une part, et grâce à sa pratique de la musique d'autre part. Deux catégories de jeunes très différents représentant chacune au plus 3 % des jeunes en France, et qu'il regroupe sous des appellations spécifiques : le modèle cosmopolite parle l'anglais plus une ou deux autres langues, bénéficie de plusieurs enseignements dans plusieurs pays, travaille dans des entreprises mondialisées. Et le modèle brownien, ou municipal (!) qui désigne les jeunes abusivement appelés « jeunes de banlieue », qu'il a pu fréquenter par le biais de la musique. Or, ces deux catégories de jeunes, aussi différentes soient-elles, tiennent pourtant sur le monde le même discours ! Leur philosophie du « chacun pour soi » traduit une profonde crise des solidarités générationnelles sur lesquelles se fonde la vie en société dans toutes les ethnies. Enfin, cette vision du monde a été confirmée par des enquêtes élargies, menées par Patrick Lemattre au sein d'entreprises qui recrutent des jeunes de cette génération, ni cosmopolites, ni browniens.



Professeur au département Management et Ressources Humaines au Groupe HEC, **Patrick LEMATTRE** est également membre du Conseil d'orientation et de perfectionnement du Centre de formation à la Gestion des Ressources Humaines du ministère de la Défense. Ses recherches portent sur les jeunes, la géopolitique, les stratégies sociale et sociétale de l'entreprise, les relations industrielles et la négociation sociale.

MAIS QUI EST DONC LA « DOITYOURSELFGENERATION.COM » ?

Ces jeunes, aujourd'hui âgés de 18 à 25 ans, sont nés après les deux grandes crises pétrolière de 1973 et 1979. Ils n'ont entendu parler que de crise, de flexi-bilité, d'adaptabilité. Si leurs aînés n'avaient qu'à se baisser pour trouver un emploi, ils doivent, eux, vivre un véritable marathon pour décrocher un job. Ils sont la génération du post-communisme soviétique,

**Les jeunes
sont capables d'être
à la fois jeunes cadres
dynamiques bien payés
et à la tête d'un trafic de
CD pirates.**

celle qui a vécu l'effondrement du mur de Berlin et pour qui Trotski n'est qu'un illustre inconnu. Ils ont appris la sexualité... avec le sida. Les matrices d'apprentissage traditionnelles que sont la famille et l'école sont en train de s'effriter à vue d'œil. Désormais, les nouvelles technologies, les jeux vidéo, la télévision et Internet font office d'apprentissage fondateur pour les jeunes. Ce contexte générationnel met en valeur non pas un, comme par le passé, mais plusieurs événements fondateurs, fruits d'une accélération proprement foudroyante de l'Histoire. Autant d'éléments qui poussent cette nouvelle génération à l'invention pragmatique permanente. Au démarrage de leur vie professionnelle, ces 18-25 ans n'accèdent plus à une pérennité des ressources financières. Ils sont à l'image du monde que nous leur avons légué : pour survivre, ils doivent s'adapter en permanence. Ils en ont fait un style de vie : la seule entreprise pour laquelle ils travaillent, c'est eux-mêmes.

DES « CAMÉLÉONS NOMADES »

Comme nous tous, ces jeunes doivent à la fois s'adapter à un monde qui bouge et préserver leur unité profonde. La plupart du temps, ils n'ont pas de projet de vie défini. Cela a peut-être toujours été le cas des jeunes, mais eux justifient de ne pas en avoir : voilà la nouveauté. Leur leitmotiv est liberté, autonomie, indépendance. Ils l'ont bien compris : « Il n'y a personne pour nous prendre en charge dans la société ». Leur compétence est leur survie, l'entreprise pour eux n'étant qu'un support de formation pour leur employabilité. Méfiance : si les 18-25 ans ont un crédit d'intention envers le recruteur ou le chef d'entreprise, ils ne se font aucune illusion sur le risque d'être licencié demain par le même individu. Ils ont totalement intégré le risque des plans sociaux. Le CDI reste l'objectif, mais dans leur esprit, c'est avant tout un contrat à engagement limité réciproque. Ils sont dans une logique de nomadisme et n'ont pas envie de changer le monde : ils ont intégré ses règles, ne les contestent pas, mais les utilisent à leur profit. Si leurs modes de sociabilité ont changé vers plus d'individualisation, ils vivent cependant une solidarité de proximité et d'émotion qui appartient à un moment et se défait le moment d'après. « On est plus Téléthon que Secours populaire ». C'est à cette logique qu'obéissaient les manifestations spontanées de jeunes entre les deux tours de la dernière élection présidentielle. Feu de paille éphémère, ces mobilisations ne sont pas détectables à l'avance puisqu'elles naissent hors

de toute structure. Elles dépendent d'une émotion collective qui les mobilise entièrement, l'espace d'un moment.

« LA QUÊTE DU FUN »

Réussir dans la vie est un adage qui leur paraît complètement dépassé aujourd'hui. L'objectif est de réussir sa vie, pas de réussir dans la vie. Ils n'ont aucune intention de sacrifier le court terme au long terme, alors que le futur est imprévisible. Le monde bouge sans arrêt, et dans le même temps, l'horizon s'éloigne. En un siècle, nous avons vécu deux guerres mondiales, une multitude de conflits locaux, plusieurs révolutions, l'établissement puis la destruction de régimes totalitaires. Pour combler l'accélération de l'Histoire et cette incertitude, ils veulent du « fun ». Demande difficile à satisfaire, elle est à leurs yeux une raison tout à fait sérieuse de quitter une entreprise où ils sont très bien payés. Les critères de choix d'une entreprise par un jeune sont, dans l'ordre : la dimension formatrice de l'emploi, le salaire et l'ambiance, c'est-à-dire la qualité des relations entre collègues, avec son supérieur hiérarchique, ainsi que la liberté vestimentaire.

UNE MULTIACTIVITÉ PARFAITEMENT INTÉGRÉE

Ces jeunes ont parfaitement intégré la logique de l'activité dans une entreprise aujourd'hui. L'entreprise est au cœur du système, avec en son centre le CDI, entouré par les systèmes de contrats de travail précaires : stages, CDD, etc. Autour de l'entreprise, le réseau constitué de consultants, d'experts indépendants, d'activités externalisées, etc., et qui peut être très lucratif. S'ajoute l'économie informelle, constituée de pratiques frauduleuses, délictueuses et non-marchandes, qui constitue aujourd'hui suivant les pays de 5 à 30 % du PIB officiel. Enfin, n'oublions pas l'économie solidaire non marchande. Les jeunes d'aujourd'hui ont bien assimilé la notion de multi activité et sont donc capables d'être à la fois jeunes cadres dynamiques bien payés et à la tête d'un trafic de CD pirates. En somme, c'est une génération avec une envie d'entreprendre très forte, mais qui n'est pas prête à vendre son âme. L'arbitrage entre vie professionnelle et vie personnelle se fait quasi systématiquement en faveur de cette dernière dans un schéma d'optimisation permanent et immédiat. ■

Qu'attendent les jeunes de leur entreprise ?

Interview de **Patrick LEMATTRE**, professeur au Groupe HEC

« Vous n'êtes pas les enfants de vos parents, mais les enfants de votre temps » ; Patrick Lemattre aime à rappeler cette phrase de Goethe qui traduit bien la spécificité de chaque génération. Celle des 18-25 ans, peut-être davantage que les précédentes, demande une attention particulière de la part des entreprises. En tout cas celles qui voudront les attirer... et les garder.

Les entreprises sont-elles conscientes des enjeux que représente l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail ?

D'un secteur à l'autre, suivant la pénurie plus ou moins forte de candidats, les entreprises réagissent différemment. Je distingue globalement trois catégories d'entreprises. Les premières sont tout simplement autistes, mais leur nombre est en diminution. Elles n'évoquent jamais la nouvelle génération, c'est un phénomène dont elles ne tiennent pas compte. La deuxième catégorie est plus cynique : ces entreprises savent que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ont des valeurs et des exigences différentes de leurs aînés, mais elles comptent sur un taux de chômage actuellement élevé pour voir ces jeunes rabaisser leurs exigences. Ce scénario est vrai conjoncturellement : beaucoup de jeunes diplômés débutent actuellement leur carrière par un CDD et non un CDI, comme ils en avaient l'habitude, et leurs prétentions salariales ont été revues à la baisse. Sur le long terme néanmoins, il n'est pas dit que cette situation perdure. Les départs à la retraite des papy boomers vont créer un appel d'air important au niveau du recrutement. Sur certains secteurs ou métiers, la pénurie pourra être très forte. À l'heure actuelle, il est par exemple devenu difficile de trouver de bons vendeurs. Attirer des jeunes sur ce métier est donc une nécessité vitale pour certaines entreprises. Il existe enfin une troisième catégorie : les entreprises qui reconnaissent qu'elles vont avoir un problème de recrutement, ou qui en ont déjà, et qui tentent de comprendre ces jeunes pour mieux les attirer et les



« La demande des jeunes est affective. fidéliser. C'est souvent un travail ingrat qui exige beaucoup d'investissement en temps, sans jamais de satisfaction immédiate. Ce qui explique que peu d'entreprises soient déjà dans ce cas de figure.

Le management par les faits ne leur suffit pas, il leur faut aussi de l'émotion, des managers qui savent les écouter, les encadrer, les conseiller, mais sans les commander ou leur ordonner quoi que soit. »

Quels sont les modes d'intégration que vous préconisez pour ces jeunes diplômés ?

Les politiques d'accueil et d'intégration ne suffisent pas. C'est d'un véritable accompagnement dont ces jeunes ont besoin. En outre, je ne crois pas aux programmes dédiés uniquement aux jeunes. La mixité des générations est plus riche d'enseignements réciproques que le fait d'isoler les candidats par tranches d'âges. En faisant travailler ensemble seniors et juniors, de très bons résultats sont souvent obtenus. Ils opèrent entre eux un coaching réciproque : les plus anciens aident les jeunes à s'intégrer, quant aux jeunes, ils apprennent à leurs aînés à changer leur vision du monde. C'est une démarche proche du compagnonnage que l'on retrouve souvent au Japon sous le nom de «senpai»et «kokai». Les difficultés se retrouvent souvent dans les entreprises qui recrutent beaucoup de jeunes diplômés. Cette arrivée en masse suscite souvent des inquiétudes chez les autres managers, en particulier les 30-40 ans. C'est la génération que j'appelle orpheline.

Personne ne s'occupe trop d'eux, ils ne sont plus des juniors, mais pas encore des seniors. Ils ont du mal à trouver leur place entre ces deux groupes et se posent des questions sur leur rôle et leur mission. Recruter des jeunes est certes un signe de vigueur, un gage de dynamisme, mais il ne faut pas croire qu'ils feront à eux seuls tourner l'entreprise. En faire une race de seigneurs, à qui tout est réservé, tout est dû, est une grave erreur, car cette situation peut créer d'importantes frustrations chez les autres managers.

N'y a-t-il pas un autre écueil : celui de promettre plus que ce que l'on ne peut réellement offrir ?

Pour attirer les talents, certaines entreprises rivalisent en effet d'imagination. Certaines organisent des matchs de football, d'autres des soirées. Ces manifestations sont censées apporter ce que les jeunes attendent : du fun, de la convivialité. Mais attention, si les prestations s'arrêtent là, c'est un peu court. Il ne suffit pas de jeter de la poudre aux yeux, sinon gare aux déceptions. Les entreprises doivent assumer ce qu'elles ont annoncé car les

jeunes n'aiment pas être manipulés. Si tel est le cas, ils n'hésitent pas à claquer la porte et à aller voir ailleurs. La franchise et l'honnêteté font partie des deux qualités qu'ils apprécient le plus. Finalement, leurs exigences ne sont pas démesurées et peuvent se résumer en trois mots : voir, croire et exister. Voir pour comprendre leur environnement, croire dans un projet et exister à travers la reconnaissance qu'on leur accorde.

La sécurité de l'emploi ne fait-elle plus partie de leurs exigences ?

Ils ont fait une croix là-dessus. Pour eux, ce qui compte avant tout est leur employabilité, le développement de leurs compétences. Ils savent bien que les entreprises ne sont pas immuables, qu'elles se transforment, changent de métiers, de marchés, et que les hommes qui la composent seront amenés à changer aussi. Ils ne se font pas d'illusion là-dessus. Ils signent un contrat à engagement limité réciproque. Ce qui ne signifie pas qu'ils ne s'impliquent pas, au contraire. Ils sont très demandeurs de modes d'organisation qui leur procurent un fort sentiment d'appartenance, mais pour une durée qu'ils savent limitée.

D'où leur vient ce besoin d'appartenance ?

Toutes les grandes institutions qui ont structuré le siècle précédent sont sur le déclin : partis politiques, syndicats, Églises. Mais le besoin d'appartenir à un groupe reste vivace. Or, l'entreprise fait partie des lieux de sociabilité où les individus passent le plus le temps. Une organisation, quels que soient son marché, sa taille, son ancienneté, doit donc se considérer comme une véritable tribu et offrir une aventure collective à ses jeunes salariés, si elle veut espérer les garder. La demande des jeunes est affective. Le management par les faits ne leur suffit pas, il leur faut aussi de l'émotion, des managers qui savent les écouter, les encadrer, les conseiller, mais sans les commander ou leur ordonner quoi que soit. La situation est paradoxale et difficile à tenir pour les dirigeants chargés de manager ces jeunes : il leur faut être charismatiques, mais pas autoritaires, directs et francs, mais pas directifs. En outre, le risque de manipulation de la part de ces managers seniors est important : la dépendance affective des jeunes est telle que certains pourraient être tentés de l'exploiter. L'éthique du management et du leadership se pose ici avec une terrible acuité.

L'image du jeune sûr de lui-même et ne devant rien à personne n'est donc plus de mise ?

D'apparence, cette génération semble sûre d'elle, mais en grattant un peu, on devine leur peur, leur anxiété. L'angoisse est la même que chez les actuels quadras qui, pendant les années 80, ont connu les premières crises économiques de l'après-guerre et le chômage de masse ; la seule différence aujourd'hui, c'est que cette angoisse est dissimulée. Même avec un retournement du marché de l'emploi, elle ne devrait pas disparaître. En outre, ce retournement ne se fera pas d'un seul bloc. La segmentation du marché de l'emploi est aujourd'hui tellement forte que, d'une entreprise à l'autre, et même à l'intérieur d'une même entreprise, le type de recrutement et les modes de management doivent être totalement différents. ■

Les jeunes générations : repères bibliographiques

Patrick Lemattre, Professeur au Groupe HEC

1 - Identités

- Marie Giral : *Les adolescents : enquête sur les nouveaux comportements de la génération Casimir*, Le Pré aux Clercs, Paris 2002
- Olivier Galland : *Les jeunes*, La Découverte, Paris 2002
- Tony Anatrella : *Interminables adolescences. Les 12/30 ans*, Cerf-Cujas, Paris 2002
- Olivier Galland et Bernard Roudet : *Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans*, L'Harmattan, Paris 2001
- Boris Seguin et Frédéric Teillard : *Les Cefrans parlent aux Français, Chronique de la langue des cités*, Calmann-Lévy, Paris 1996

2 - Passions

- Philippe Brenot : *Les passions de vos ados. Restez connectés sur ce qui les branche !*, Les Essentiels Milan, Toulouse, 1999
- François Jost : *L'empire du loft*, La Dispute, Paris 2002
- Michel Moatti : *La vie cachée d'internet : réseaux, tribus, accros*, Imago, Paris 2002
- Alain Loret : *Génération glisse*, Autrement, Paris 1996
- Etienne Racine : *Le phénomène techno : clubs, raves, free-parties*, Imago, Paris 2002
- Christian Béthune : *Le rap*, Autrement, Paris 1999

3 - Contextes

- Michel Lacroix : *Le culte de l'émotion*, Flammarion, Paris 2001
- Samuel P. Huntington : *Le choc des civilisations*, Odile Jacob, Paris 1997
- Pierre-André Taguieff : *Résister au bougisme*, Mille et une nuits, Paris 2001
- Michel Maffesoli : *Le temps des tribus*, Le livre de Poche Méridiens Klincksieck, Paris 1988
- Pierre Lévy : *World Philosophie*, Odile Jacob, Paris 2000
- Pascal Bruckner : *Misère de la prospérité*, Bernard Grasset, Paris 2002

4 - Violences

- Patrick Huerre : *Ni anges, ni sauvages. Les jeunes et la violence*, Anne Carrière, Paris 2002
- Christian Jelen : *La guerre des rues. La violence et les « jeunes »*, Plon Pocket, Paris 1999
- Sébastien Roché : *La délinquance des jeunes*, Editions du Seuil, Paris 2001
- Christophe Colinet : *L'autodafé des quartiers. Quand les banlieues flambent*, Imago, Paris 1999

5 - Engagements

- Bernard Montelh et alii : *Travailler, premiers jours. Jeunes, entreprises : attentes et malentendus*, Autrement, Paris 2000
- Christian Losson et Paul Quinio : *Génération Seattle. Les rebelles de la mondialisation*, Grasset, Paris 2002