

REMIS EN NOVEMBRE 2014

**RAPPORT D'ÉTUDE**

**INJEPR- 2015/02**

# Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise

---

**ACADIE**

---

Commanditaire : INJEP

---



**Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire**

Etablissement public sous tutelle du ministère chargé de la jeunesse

95 avenue de France - 75650 Paris Cedex 13 - Tél. : 01 70 98 94 00 - [www.injep.fr/www.erasmusplus-jeunesse.fr](http://www.injep.fr/www.erasmusplus-jeunesse.fr)

**L'Observatoire**  
DE LA JEUNESSE ET DES POLITIQUES  
DE JEUNESSE

The logo consists of three overlapping circles in blue, green, and yellow, positioned above the text.

**Pour citer ce rapport**

ACADIE, *Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises*, rapport d'étude, INJEP, janvier 2015.

---

## Contexte de l'étude

Dans le contexte actuel de crise économique et de mutation rapide des emplois, de nombreux jeunes se trouvent démunis pour trouver leur chemin de leur insertion professionnelle. De leur côté, des entreprises se positionnent en faveur de l'intégration des jeunes, mettant en avant des discours d'« activation des potentiels » et des politiques inédites, parfois en lien avec des acteurs publics ou associatifs. Dans une ère de *post welfare state*, les sphères d'action s'hybrident, les politiques publiques expérimentent, et une mutation s'amorce, à laquelle les jeunes générations participent, de par l'expression de leurs attentes et l'évolution de leur rapport à l'entreprise.

## Comité de suivi

Angélica Trindade-Chadeau, Francine Labadie et Agathe Dirani (INJEP).

## Méthodologie et problématique

L'étude vise à apporter des éléments de compréhension des rapports entre les jeunes générations et le monde de l'entreprise, notamment au moment-clé du recrutement. Etude exploratoire, elle a consisté en une analyse des discours, des outils et des pratiques de recrutement et d'intégration des jeunes dans l'entreprise. Ce sont ces évolutions de posture, d'une part des jeunes, de l'autre des entreprises, que cette étude se propose d'explorer. Elle repose sur le croisement de regards recueillis lors d'entretiens avec un panel d'acteurs diversifié (chefs d'entreprise, recruteurs, DRH, responsables de dispositifs d'intermédiation entre jeunes et entreprises, jeunes entrepreneurs, experts...) et de sources documentaires variées.

## Résumé

Explorant les nouveaux discours et les politiques managériales visant la jeunesse, l'étude montre que les attentes des jeunes et celles des entreprises se rejoignent autour d'une même sémantique, celle de l'autonomie et du capital humain. Elle révèle la montée en puissance des « compétences comportementales » comme des atouts prisés chez les « jeunes talents » et scrutés par les entreprises à travers la mise en place de nouveaux outils de recrutement. Enfin, l'étude pose un certain nombre de perspectives pour les politiques publiques qui gagneraient, pour construire les outils d'accompagnement de la jeunesse, à prendre en compte cette nouvelle figure de l'entreprise « agent capacitaire » et à faire des acteurs économiques des partenaires des politiques de jeunesse.

## Auteurs

**Stéphanie Morel**, docteur en science politique de l'université de Paris-I, directrice d'études à ACADIE, accompagne depuis près de dix ans l'élaboration et l'évaluation des politiques éducatives et de Jeunesse.

**Sarah Maire** mène une thèse sur le rôle des jeunes générations dans les transformations sociales de l'entreprise. Ensemble au sein de la coopérative-conseil ACADIE, elles mènent des missions d'étude, de conseil et de recherche sur ces thématiques, au niveau local et national. Chaque mission est l'occasion de capitaliser sur des éléments de connaissance et des grilles de lecture qui nourrissent la démarche de recherche et développement d'ACADIE.

## Mots clés

RESSOURCE HUMAINE ; GENERATION ; EMPLOI ; RECRUTEMENT ; MANAGEMENT ; ENTREPRISE ; INSERTION PROFESSIONNELLE ; JEUNE TRAVAILLEUR ; RELATION PROFESSIONNELLE.



**SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
L'EMERGENCE DE LA QUESTION D'ETUDE	7
METHODOLOGIE	8
UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE	9
<b>I. LA JEUNE GENERATION : DE NOUVELLES POSTURES, DE NOUVEAUX DEFIS POUR L'ENTREPRISE ? .....</b>	<b>11</b>
LA « GENERATION Y » ET L'ENTREPRISE	11
UN RAPPORT « NOUVEAU » DES JEUNES A L'ENTREPRISE ?	15
<b>II. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MUTATION .....</b>	<b>19</b>
UNE DIVERSITE DE SITUATIONS AU REGARD DES PROFILS D'ENTREPRISES	19
« TALENTS » ET « SOFT SKILLS »: L'EMERGENCE DE PRATIQUES INNOVANTES	22
DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ELLES AUSSI INTERROGEES	30
<b>III. SYNTHESE ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>37</b>
<b>IV. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>39</b>
<b>V. ANNEXE .....</b>	<b>41</b>



## INTRODUCTION

Réalisée entre l'automne 2013 et l'été 2014, cette étude vise à apporter des éléments de compréhension des rapports **entre les « jeunes générations » et le monde de l'entreprise**, notamment au **moment-clé du recrutement** dans l'entreprise, en raison de l'acuité actuelle de cette question, et des perspectives de réflexion qu'elle ouvre en termes de **politiques publiques d'« accompagnement de la jeunesse »**. Cabinet d'études spécialisé dans le conseil auprès des institutions publiques, notamment sur le champ de la jeunesse et de l'insertion, ACADIE a mené de nombreuses missions d'étude locales sans que la question des rapports entre jeunes et entreprises, ou encore celle des compétences à développer dans les dispositifs d'accompagnement, soit posée. L'INJEP quant à lui est particulièrement investi sur les sujets de **l'insertion professionnelle** des jeunes mais aussi de **l'entreprenariat**, et place au cœur de ses réflexions la question des **compétences**<sup>1</sup>. Il a donc été question à travers cette étude exploratoire de saisir les enjeux actuels relatifs aux rapports entre les jeunes et les entreprises, au recrutement et au management des « jeunes » dans l'entreprise.

Etude exploratoire, elle a consisté à initier une **analyse des outils et des pratiques** de recrutement et d'intégration des jeunes dans l'entreprise et à offrir un premier état des lieux de la question à travers le regard croisé d'acteurs du monde économique et d'experts. Elle repose donc sur le **croisement d'entretiens et de sources documentaires** variées.

### L'EMERGENCE DE LA QUESTION D'ETUDE

En contexte de chômage élevé et de difficultés d'insertion croissantes, **la question de l'emploi des jeunes est devenue un objet de réflexion central pour l'action publique**. Des travaux de recherche à la fois qualitatifs (portraits de parcours de jeunes dans le premier emploi, études longitudinales, etc.) et quantitatifs (enquêtes nationales et européennes) portant sur les parcours de jeunes révèlent chez la jeunesse actuelle des **trajectoires de plus en plus complexes et réversibles**. Si l'offre de services et de formation est de plus en plus importante, les politiques publiques d'« accompagnement » de la jeunesse sont vivement critiquées, en raison de leur faible efficacité. Dans le contexte actuel de morosité économique et de mutation rapide des emplois, de nombreux jeunes se trouvent en effet démunis pour trouver leur chemin au sein du **dédale d'offres éducatives, de formations, de dispositifs d'insertion** et d'emploi qui se sont démultipliés ces quinze dernières années. Et il demeure de nombreux jeunes qui ne trouvent pas leur voie, parce qu'ils sont sortis précocement du système de formation, en raison d'une mauvaise orientation ou d'un manque de maîtrise des « modes d'emploi » ou encore d'un manque de relais et de réseaux pour construire leur parcours. Enfin, certains jeunes diplômés rencontrent également des difficultés à entrer dans la vie professionnelle *malgré leur diplôme*.

Ce constat se double d'une réelle méconnaissance du monde l'entreprise par les jeunes et d'un « esprit d'entreprendre » peu répandu, liés au décalage de l'école française, voire de l'université, avec ce monde, et au sentiment que seuls ceux qui disposent des codes pourront accéder à l'entreprise. Les politiques de jeunesse sont cependant en mutation. Les actions visant à résorber le décalage existant entre certains jeunes et l'entreprise sont

<sup>1</sup> Voir en particulier la conférence-débat organisée par l'INJEP en avril 2013, intitulée « Mieux prendre en compte les compétences acquises dans le cadre non formel », compte-rendu disponible sur le site de l'INJEP.

nombreuses. Le débat sur les « compétences », dans un contexte où les compétences acquises dans un cadre non formel sont davantage légitimées, ouvre des perspectives de réflexion et d'intervention nouvelles. Dans un contexte de **promotion de la « mise en capacité »** des individus, notamment des jeunes, la notion de compétence prend tout son sens et interroge les manières de faire et les postures des différents acteurs rencontrés.

En termes de modes d'action en effet, la jeunesse préoccupe des acteurs d'horizons très divers. Les mondes public et privé se rapprochent. D'un côté, les acteurs du monde économique – les entreprises, les fondations - investissent la question de l'éducation et de la jeunesse. En témoigne **la montée en puissance de la question de l'intégration professionnelle des jeunes dans les sphères opérationnelles privées** et au sein des cercles d'acteurs gravitant autour de l'entreprise. De l'autre, les politiques de jeunesse misent de plus en plus sur les entreprises pour favoriser l'emploi des jeunes et interpellent leur vocation « sociale »<sup>2</sup>.

Enfin, la question du rapport entre jeunesse et entreprise s'illustre dans le **débat public**, notamment par le biais de nouvelles sphères de réflexion portées par des associations, des fondations, des commissions, ou encore des *think tanks* hybrides. Il peut s'agir d'institutions portées par l'État tel que le Comité national éducation-économie qui réfléchit aux liens entre parcours éducatif et évolution des entreprises, ou d'associations issues du monde de l'entreprise, tel que l'IMS-Entreprendre pour la Cité, qui répertorie les « bonnes pratiques » d'entreprises en matière d'intégration professionnelle de jeunes.

Les parcours des jeunes se complexifient, les sphères d'action s'hybrident, les politiques publiques expérimentent... une mutation s'amorce, à laquelle les jeunes générations participent, de par l'expression de leurs attentes, de l'évolution de leur rapport au travail et à la réalisation de soi.

Ainsi, à travers la question du recrutement des jeunes dans l'entreprise, il s'agit d'offrir un premier éclairage et quelques clés de compréhension de ce qui se joue aujourd'hui entre les jeunes et l'entreprise.

## METHODOLOGIE

La méthodologie d'étude combine des entretiens avec plusieurs profils d'acteurs et une analyse documentaire.

Les entretiens menés ont permis une analyse croisée des **points de vue de professionnels** d'horizons différents :

- des acteurs de l'entreprise concernés par les questions de recrutement et d'intégration des jeunes : responsables recrutement, directeurs RH, directeurs généraux, responsables RSE, chargé de relations École-Université ;
- des acteurs qui œuvrent à rapprocher les jeunes et les entreprises : entreprises spécialisées, associations ;
- des experts de la question, souvent entrepreneurs eux-mêmes ;
- des jeunes ayant créé leur entreprise ;
- et enfin, des fondations d'entreprise.

Au total, une vingtaine d'entretiens ont été réalisés, dont sept avec des représentants de grands groupes, quatre avec des représentants de PME innovantes, sept avec des associations, deux avec des représentants syndicaux<sup>3</sup>. Parmi les acteurs rencontrés, environ un tiers a moins de 30 ans.

<sup>2</sup> Voir en particulier le rapport que Gérard Mestrallet a remis en avril 2014 au président de la République sur la mobilisation des acteurs économiques dans l'emploi des jeunes.

<sup>3</sup> La liste exhaustive des entretiens menés figure en fin de document, en annexe.

Ces différents acteurs ont été **interrogés sur leur expérience de recrutement, de management de jeunes, sur les compétences attendues, sur les politiques expérimentées par l'entreprise** en la matière, sur leurs perceptions de l'évolution du rapport des jeunes à l'emploi et sur les mutations actuelles de l'entreprise (organisation du travail, compétences requises, etc.). Le croisement des angles de vue et la variété des entreprises enquêtées ont permis de mettre en lumière une diversité de situations et de stratégies.

Concernant l'analyse documentaire, le choix a été fait de **s'ouvrir à un corpus plus large que les seuls travaux académiques**. À ce titre, ont été mobilisés : des communications et articles repérés sur les scènes du débat public ; des documents émanant des sphères institutionnelles ; des publications de chefs d'entreprise, des travaux d'experts du monde de l'entreprise. Ceux-ci ont été mis en regard des travaux de la sociologie du travail et de sociologie de la jeunesse disponibles sur la thématique. Sans constituer une revue de littérature sur le sujet, nous avons cherché à explorer les différents travaux, dans leur diversité, qui concernent le sujet d'étude.

Des *zooms* sont proposés au sein du rapport. Les auteurs ont en effet estimé qu'un certain nombre de dimensions devaient être prises en compte pour affiner la compréhension de la problématique, illustrer les regards d'acteurs, apporter des exemples de pratiques et, *in fine*, nourrir l'analyse proposée. Leur choix n'engage que leur auteur, le cabinet ACADIE.

## UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE

En raison du caractère exploratoire de l'étude, **l'exhaustivité et la représentativité des entreprises n'ont pas été recherchées**. La stratégie a consisté à cibler l'analyse sur quelques entreprises (grands groupes, PME, startups...) et **acteurs se démarquant par leur positionnement sur la question des rapports entre les jeunes et l'entreprise**, voire la mise en place de politiques particulières en matière de recrutement et de management des jeunes dans leur entreprise. Les jeunes eux-mêmes n'ont pas pu être interrogés dans le cadre de cette étude exploratoire. Leurs attentes et pratiques ne sont donc livrées qu'indirectement, à travers les regards des professionnels sondés.

Cette étude appelle ainsi à être poursuivie au-delà de ces premières investigations, l'ambition du deuxième volet de l'étude étant d'enrichir l'analyse en l'élargissant à **d'autres acteurs économiques mais surtout aux jeunes, dans leur diversité** : jeunes éloignés des codes du recrutement des entreprises, jeunes ayant intégré une entreprise suite à un processus de recrutement spécifique, jeunes épaulés par des associations pour les amener vers l'entreprise (tutorat, stages, coaching...), jeunes managers intermédiaires à l'interface entre la « direction » et les jeunes employés.



## I. LA JEUNE GENERATION : DE NOUVELLES POSTURES, DE NOUVEAUX DEFIS POUR L'ENTREPRISE ?

La question des jeunes en entreprise ne se laisse pas facilement appréhender. Cette partie vise à **se placer du point de vue des jeunes** et à montrer en quels termes elle se pose aujourd'hui pour **comprendre quels enjeux les pratiques de recrutement et d'intégration cristallisent**. En effet, deux points de discussion apparaissent en préalable déterminants pour aborder notre sujet. Le premier concerne la place de la notion de « génération Y » dans les discours des acteurs interviewés, et sa portée opératoire. Le second concerne les valeurs et attentes que, d'après les acteurs rencontrés, les jeunes expriment concernant leur rapport à l'entreprise et leur parcours professionnel.

### LA « GENERATION Y » ET L'ENTREPRISE

#### *Retour sur un concept*

Omniprésente dans les discours d'entreprise et les travaux de sciences du management, **la « génération Y » ne constitue pas une notion sociologique**. Pour autant, **elle fait sens pour les acteurs de l'entreprise** qui l'utilisent très largement, et de manière croissante. Pour cette raison, ce terme sera utilisé dans l'étude au titre de **concept opératoire**, et sera appréhendé comme un **marqueur du changement** en entreprise.

L'expression « génération Y », qui désigne **les jeunes approximativement nés entre 1979 et 1994**, est apparue **aux Etats-Unis**, où elle s'inscrit dans la théorie américaine des générations, faisant suite aux *veterans* (1922-1945), *baby-boomers* (1946-1964) et *generation X* (1965-1980). Créée par les professionnels du marketing commercial pour décrire les spécificités des comportements de consommation des jeunes, elle est reprise à la fin des années 1990 par les **théoriciens du management et de la gestion RH**. Il faudra attendre une dizaine d'années pour observer son utilisation en France.

Ces dernières années, de nombreux articles parus dans la presse y font référence, qu'il s'agisse de journaux généralistes<sup>4</sup> ou spécialisés des questions de gestion RH et de management<sup>5</sup>. Une littérature **spécialisée sur les questions de management intergénérationnel se développe**, leurs auteurs se présentant comme des « decodeurs » de cette génération supposée spécifique, différente des générations précédentes, qu'ils nomment « baby-boomers » et « génération X ». Ils proposent par exemple des manuels de conduite du changement pour adapter l'entreprise aux nouveaux comportements et codes présumés de la jeunesse<sup>6</sup>.

Les travaux présentent cette génération comme celle du questionnement (« why »), remettant en question les règles régissant la société en général et le monde professionnel en particulier. Cette génération est **la première à avoir grandi dans le contexte du tout-numérique** (NTIC, réseaux sociaux, etc.) ce qui en ferait selon certains

<sup>4</sup> Pour exemple, quelques références : *Libération* : « Je suis de la génération Y, et Alors? », Deschodt, B. Juin 2012 ; *Le Figaro* : « Comment bien manager les nouvelles générations », Piédalu C., 26 juin 2012 ; *Les Échos* « Les "Y" : une génération prometteuse ? », Mlanao A., 29 mai 2012.

<sup>5</sup> Pour exemple, quelques références : *Les Échos Business* : « La génération Y, une chance pour les entreprises qui sauront s'adapter », Fabre, G., février 2013 ; « Génération Y : Repenser son mode de management », Tedeschi X., Kalfon F., 26 octobre 2012.

<sup>6</sup> Pour exemple, quelques références : Ollivier D., Tanguy C., *Génération Y mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, 2008 ; M. Barabel, O. Meier, A. Perret, *Travailler avec les nouvelles générations Y et Z*, 2012 ; Bia Figueiredo, M., Morley C., *La génération Y dans l'entreprise : mythes et réalités*, 2012 ; De Bovis C., P. Fatien, C. Glée, *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, IAE Lyon, 2009 ; Pouget, J., *Intégrer et manager la génération Y*, 2010.

une génération « mutante<sup>7</sup> ». La « génération Y » renvoie également aux mutations des rapports à l'autorité et aux savoirs que cette génération connaît, depuis l'enfance, au sein de la famille et de l'école.

### L'impact de la « révolution du numérique » sur le rapport des jeunes au travail

#### Une jeunesse émancipée ?

Faisant irruption dans la société occidentale et dans les entreprises depuis une quinzaine d'années, les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ont modifié en profondeur la manière d'interagir entre les individus, mais aussi d'accéder à la connaissance. La génération arrivant aujourd'hui sur le marché du travail a grandi avec ces nouveaux outils, ce qui entraîne de **nouveaux usages sociaux** dès lors exportés dans l'environnement de travail.

Deux bouleversements structurants peuvent être identifiés :

- Une évolution dans la **manière d'interagir et de construire des relations sociales**, de par les possibilités démultipliées de communiquer, avec des nombreux interlocuteurs voire en simultané (email, SMS, réseaux sociaux...), et ainsi de tisser des liens avec des communautés plurielles<sup>8</sup>, dont certaines n'auraient pas été accessibles sans l'intermédiaire d'Internet. Les jeunes ne se trouveraient dès lors plus intégrés dans un nombre limité de groupes d'appartenance bien définis, mais inscrits au contraire dans un nombre important de configurations en réseau, se connectant à une mosaïque de mondes éphémères et évolutifs<sup>9</sup> ;
- Un **rapport nouveau au savoir, et donc au pouvoir**, puisque la quasi-totalité des connaissances sont aujourd'hui disponibles de partout, à toute heure, instantanément, par simple recherche sur Internet. Cette démocratisation du savoir repriorise les compétences, mettant davantage en avant la capacité d'innovation et l'esprit critique plutôt que la mémorisation<sup>10</sup>. Elle serait à l'origine d'une reconfiguration des relations d'autorité, dès l'école, entre enseignants et élèves, celui-ci n'apparaissant plus comme le détenteur principal des savoirs. Les formes éducatives alternatives émergent, comme les MOOC, qui permettent une autonomie dans l'apprentissage, et pourrait signer la fin du caractère élitiste de l'enseignement supérieur<sup>11</sup>.

Pour ces deux raisons, les NTIC en général, et Internet en particulier, occupent une place centrale dans les analyses de la « génération Y ». Si peu de travaux académiques ont à ce jour été produits sur le lien entre le développement des technologies numériques et l'émergence de nouveaux comportements sociaux chez les jeunes générations, la question fait l'objet d'un intérêt croissant, autant dans le domaine de la **psychologie cognitive** que des **neurosciences**.

#### Une entreprise plus agile ?

L'entreprise a elle aussi été profondément transformée par l'arrivée des nouvelles technologies. Les notions de « proximité », d'« espace » et de « temps » ont été totalement redéfinies dans des sens plus virtuels et moins physiques. Permettant le *multi-tasking* et le management à distance, les emails, les vidéoconférences et l'ensemble des outils numériques de partage d'informations nourrissent une dynamique de dématérialisation du travail. L'entreprise devient dès lors, pour de nombreux métiers ou fonctions, un **espace sans frontières**, en ce que les salariés peuvent travailler à partir d'autres lieux, à d'autres moments que ceux qui étaient jusque là dédiés au travail.

Les outils numériques rendent possibles des modalités inédites de travail en réseau, elles facilitent le travail collectif et les

<sup>7</sup> Michel Serres, *Petite Poucette*, Éditions du Pommier, 2012.

<sup>8</sup> Pour l'analyse de ces nouvelles formes de « tribus », voir l'analyse du sociologue Michel Maffesoli, in *Le Ré-enchantement du monde*, La Table ronde, 2007.

<sup>9</sup> Dossier hebdomadaire « Têtes à clics, 16-24 ans : Portrait d'une Génération », *Courrier international*, n° 1239, 31 juillet 2014.

<sup>10</sup> Comme l'explique Tony Wagner, spécialiste de l'innovation en éducation à Harvard : « Aujourd'hui, on a accès au savoir sur n'importe quel appareil connecté à Internet, c'est pourquoi notre bagage de connaissances est moins important que notre capacité à exploiter ce que l'on sait. L'aptitude à innover – un talent pour résoudre les problèmes de manière créative ou pour concrétiser de nouvelles idées –, ainsi que les compétences comme l'analyse critique, la communication et l'esprit d'équipe sont bien plus précieuses que les connaissances théoriques ».

Source : T. Friedman, « Need a job ? Invent it ! », in *The New York Times*, 30/03/13.

<sup>11</sup> Pour une analyse approfondie du développement des cours en ligne et de ses conséquences sur les modalités d'apprentissage et de recrutement, voir Davidenkoff, E., *Le tsunami numérique*, Stock, 2014.

collaborations externes. L'entreprise peut alors évoluer dans sa forme même, vers un **décloisonnement et une plus grande fluidité**. Elle peut aisément dialoguer avec l'extérieur, et utiliser des ressources qu'elle ne possède pas en son sein.

#### **De nouveaux lieux de réflexion sur les mutations induites par le numérique**

L'ensemble de ces tendances fait l'objet de quantités d'articles et d'études. Elles structurent aussi la création de **nouveaux lieux de réflexion hybrides**, comme l'illustre le *think tank* « Futur numérique » de l'Institut Mines-Télécom soutenu par la Fondation Télécom. Mettant en lien des professionnels de l'innovation technologique avec des acteurs du monde universitaire et des acteurs traditionnels de l'entreprise, son objectif annoncé est le suivant :

- comprendre l'évolution de la société numérique ;
- éclairer l'émergence de nouveaux secteurs d'activité ;
- anticiper les besoins de compétences.

Le think tank publie chaque année un « cahier de prospective » qui met en regard des témoignages d'experts et de citoyens sur une thématique. Le dernier, paru en 2013, a été dédié à l'analyse des **nouveaux comportements de la jeunesse en entreprise, en lien avec les évolutions de l'entreprise induites par les NTIC**<sup>12</sup>.

#### **Les nouvelles technologies, moteur d'un nouveau management dans l'entreprise ?**

Les NTIC constituent un moteur essentiel de l'évolution actuelle des entreprises, mais aussi très certainement des postures professionnelles des jeunes, et des compétences en jeu. Dès lors, la question se pose de **savoir dans quelle mesure et dans quels sens le management de la jeune génération s'en trouve impacté. L'esprit d'innovation propre aux startups du digital a-t-il vocation à se diffuser au-delà des PME ?** A titre d'exemple, Air Liquide a créé un i-lab, petite cellule d'innovation dans laquelle s'investissent les jeunes collaborateurs de l'entreprise, l'idée étant de les laisser s'organiser de manière autonome et de ré-internaliser ensuite les nouvelles pratiques dans l'entreprise. De même, le fait que le groupe Dassault System investisse dans de jeunes entreprises peut-il être analysé comme le signe d'un intérêt croissant porté aux méthodes « souples » des startups, et donc leur progressive diffusion aux grands groupes ?

Arrivant dans l'entreprise, **cette jeune génération apporterait et attendrait de nouvelles modalités de travail et d'interaction dans l'univers professionnel**. En lien avec la société du numérique dans laquelle elle grandit, elle développerait également de **nouvelles compétences et postures de travail**, fondées sur le travail en réseau, sur la coopération, la créativité. Partant de ces lignes de constat, des entreprises prennent acte de cette analyse tentent de modifier leurs modes de faire de manière à attirer les jeunes et à les fidéliser.

Ces spécificités générationnelles font toutefois l'objet de **controverses scientifiques** dans les sphères académiques. Des psychologues, sociologues et professeurs en gestion **réfutent l'idée d'une génération foncièrement différente des précédentes, tout autant que l'idée d'homogénéité sociale** présumée dans l'analyse « génération Y »<sup>13</sup>.

#### **Une jeunesse plurielle**

La catégorie « jeunes » recouvre, au sens de l'INJEP, les personnes d'âge compris entre 15 et 30 ans. Plus qu'une tranche d'âge, la jeunesse renvoie ici à une période charnière de la vie de tout individu, transition progressive et rarement linéaire de l'adolescence vers l'âge adulte. Elle renvoie à une **diversité de situations des jeunes** et de

<sup>12</sup> « Futur numérique » de la Fondation Télécom, *Cahier de prospective* « Les générations et la transformation numérique de l'entreprise », sous la direction de Carine Dartiguepeyrou, mai 2013.

<sup>13</sup> Pour exemple, quelques références : INJEP, *Atlas des jeunes en France : Les 15-30 ans, une génération en marche*, 2012, voir la préface de Cécile Van de Velde ; Pichault, F, and M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y, Enquête sur une représentation managériale », working paper présenté au XXIe congrès de l'AGRH, novembre 2010; Tissier, J., and M. Levain. *La génération Y par elle-même : quand les 18-30 ans réinventent la vie*, 2012.

leurs profils sociaux, culturels, économiques et éducatifs. Se fondant sur la définition de la jeunesse comme catégorie sociale rassemblant les individus n'ayant pas encore atteint une situation professionnelle stable et durable, on peut distinguer plusieurs profils-types de jeunes :

- Les jeunes à « **fort capital social** » et scolaire, issus notamment des Grandes écoles, qui constituent traditionnellement un *pool* de **jeunes professionnels convoités** par les entreprises ;
- **Les jeunes provenant de l'université**, nombreux, qui, au terme de leur parcours dans l'enseignement supérieur éprouvent souvent des **difficultés à trouver un emploi**, mais également à trouver leurs marques et leur vocation dans le monde de l'entreprise ;
- **Les jeunes plus éloignés** de l'emploi, aux profils pas ou peu qualifiés, qui rencontrent des difficultés importantes dans leur **accès à l'emploi**.

Bien entendu, dans la réalité, c'est une palette bien plus large de situations intermédiaires et hybrides que l'on rencontre. Les **ressources et « bagages » différenciés** de ces jeunes, mais aussi leur **maîtrise variable des codes de l'entreprise** apparaissent comme des facteurs déterminants quant à leur possibilité à accéder à l'emploi souhaité. Seuls les mieux placés sur le marché du travail peuvent se permettre **de choisir leur entreprise, et d'en changer si celle-ci ne les satisfait pas**. Cependant, pour tous, le contexte de précarisation, flexibilisation, et les mutations de plus en plus rapides des emplois entraîne dans les parcours une **réversibilité croissante**, que celle-ci prenne un sens positif (la capacité à se remettre d'une rupture de parcours), ou négatif (la fragilité chronique des parcours, une difficulté à stabiliser sa trajectoire). Les parcours devenant moins linéaires, il est à penser que les frontières entre les différentes catégories de jeunes vont devenir moins nettes et pertinentes pour l'analyse.

Les acteurs interviewés font en réalité des **usages différenciés du concept de « génération Y »**, ce qui permet de situer la notion comme un élément de **clivage entre plusieurs visions de la jeunesse** cohabitant dans le monde de l'entreprise. Ainsi, on observe que les acteurs qui utilisent le concept de « génération Y » sont généralement ceux qui recrutent ou managent des jeunes possédant déjà un certain bagage éducatif et un pouvoir de négociation face à l'employeur. A l'opposé, les acteurs accompagnant les jeunes plus éloignés de l'emploi tendent à éviter le vocable.

Plusieurs acteurs estiment que **l'expression « génération Y » tend à nier la diversité des profils** et personnalités de jeunes. Comme l'explique le responsable de recrutement d'un grand groupe :

*« Moi, je n'emploie pas ce terme, je ne veux pas mettre les gens dans des cases. »*

Par ailleurs, certains acteurs rencontrés estiment qu'elle véhicule une **image négative** des jeunes. C'est notamment le cas des milieux associatif, comme l'explique ce responsable d'une structure d'aide au recrutement :

*« La génération Y, ce sont les études marketing qui en parlent. La représentation du jeune moins impliqué, elle existe, de même que l'idée qu'il est moins travailleur [...] qu'il va toujours être dans la revendication...Elles ne sont pas vérifiées par les faits. »*

Enfin, certains acteurs réfutent l'idée selon laquelle les jeunes d'aujourd'hui font face à des **problématiques d'intégration en entreprise différentes** de celles qu'ont connues les générations précédentes. D'autres, au contraire, plaident pour une reconnaissance des spécificités de la jeune génération. Ce qui semble changer aujourd'hui, du point de vue des acteurs rencontrés, c'est **l'ouverture d'un espace** d'expression des aspirations des jeunes dans l'entreprise. Cependant, **les jeunes sont loin d'avoir tous la possibilité d'exprimer leurs aspirations et revendications** à l'entreprise, et les acteurs au contact de ces jeunes, moins favorablement positionnés dans l'emploi, ne se retrouvent pas dans l'observation d'une jeunesse qui mettrait en question les

codes et les pouvoirs dans l'entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle l'idée d'une « génération Y » est diversement accueillie selon les sphères d'acteurs.

## UN RAPPORT « NOUVEAU » DES JEUNES A L'ENTREPRISE ?

Les acteurs interrogés au cours de l'enquête ont été invités à livrer leur regard sur la jeunesse en entreprise aujourd'hui, à identifier des problématiques émergentes, des comportements et attitudes qui leur apparaissent comme nouveaux ou en évolution.

### *La jeunesse dans la société de défiance*

Il est revenu de nombreuses fois dans les discours d'acteurs, de manière quasi-unanime, la question du **manque de confiance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise**. Faisant écho au débat public et aux travaux récents sur le thème<sup>14</sup>, ils soulignent un sentiment général de défiance au sein de la société française actuelle, qui se manifeste dans l'entreprise par **une défiance réciproque des jeunes et des acteurs de l'entreprise**. En contexte d'incertitude, plusieurs acteurs interrogés soulignent le développement de stratégies assurantielles de la part des entreprises : les responsables RH embauchent si possible des candidats à l'emploi qui leur ressemblent, ce qui peut mener à une surenchère des diplômes et à une homogénéité des profils. Comme l'explique le fondateur d'une association aidant à l'insertion de jeunes des quartiers :

*« C'est que j'appelle la logique de "clonage", une reproduction des profils déjà présents dans l'entreprise. Il n'y a plus aujourd'hui de 'contrat de confiance' dans l'entreprise. En réaction, les jeunes ne chercheront pas à être 'en phase' avec elle. Ils vont s'y investir au minimum : "Il est 18 heures ? On s'en va !" »*

Si certains acteurs observent ainsi une **baisse de l'engagement** des jeunes dans l'entreprise, d'autres qualifient le changement de posture des jeunes davantage en termes de **remise en question de son organisation hiérarchique**, de la bureaucratie, de modes d'organisation **jugés peu efficaces** car trop rigides.

L'idée développée par les acteurs, notamment les plus jeunes, est aussi celle d'une difficulté à trouver sa place dans l'entreprise, face à **des responsables plus âgés qui « ne font pas leur place aux jeunes »**. Cette distanciation des jeunes vis-à-vis de l'entreprise serait ainsi le symptôme d'un malaise sociétal plus profond, en lien avec la perte de confiance dans le système éducatif et l'affaiblissement des solidarités intergénérationnelles<sup>15</sup>. Pour de nombreux jeunes, **l'illusion d'un avenir et d'une ascension dans l'entreprise paraît de moins en moins réaliste**, et l'idéal d'une carrière linéaire telle que l'ont vécu leurs parents, révolu. Ce sentiment est renforcé, comme le soulignent les acteurs rencontrés, par une conjoncture peu favorable due au ralentissement économique.

Parallèlement, nombreux sont les acteurs qui témoignent de **l'appétence des jeunes pour l'entrepreneuriat**. Parmi eux, plusieurs sont eux-mêmes des jeunes professionnels qui ont été déçus par l'entreprise, voire qui s'y sont sentis « trahis ». Comme ils l'expriment :

<sup>14</sup> Algan, Y., Cahuc P. et Zylberberg A., *La fabrique de la défiance...et comment s'en sortir*, Albin Michel, 2012.

<sup>15</sup> Pour exemple, le collectif Barrez-vous !, qui dénonce le manque de place faite aux jeunes et les invite à chercher hors de France la clé de leur insertion professionnelle. Le collectif a lancé en 2012 une pétition qui a reçu près de 1 000 signatures. <http://barrez-vo2.us/site/>.

« L'entrepreneuriat, comme l'étranger, constitue souvent un "mythe fondateur" : c'est une manière pour les jeunes de contourner le système et la "big box" que représente pour eux l'entreprise. »

« Parmi ceux qui ont le diplôme, il y a ceux qui 'se couchent' et acceptent de rentrer dans les grands groupes. D'autres, moins qualifiés, développent leur sens de la débrouille. »

Dans ce contexte, plusieurs acteurs rencontrés décrivent une **jeunesse « électron libre », imprévisible**, qui s'attache peu à l'entreprise, quand sa méfiance *a priori* ne freine pas, en amont, son accès à l'entreprise.

Dans ce contexte, sont repérées de nouvelles postures de jeunes lorsqu'ils entrent et font leurs premiers pas dans l'entreprise. Celles-ci renvoient, d'après les acteurs rencontrés, à un **système de valeurs et d'attentes nouvelles**.

### **Les postures des jeunes aujourd'hui et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise**

Dans le contexte de défiance et d'incertitude, plusieurs acteurs rencontrés soulignent que l'esprit d'appartenance, voire de « dévotion », qui pouvait prévaloir pour la génération de leurs parents s'affaiblit. Certains observent chez les jeunes un renversement de la réflexion traditionnellement posée en termes de « ce que moi, jeune, je peux apporter à l'entreprise » en une **posture utilitariste**, comme l'explique un responsable associatif :

« Les jeunes d'aujourd'hui se demandent : "qu'a l'entreprise à m'apporter ?" »

Ainsi, s'ils peinent à trouver une plus-value personnelle à leur présence dans l'entreprise, les jeunes auront tendance à en partir, à tenter d'autres expériences dans les entreprises concurrentes. Comme le relate un chef d'entreprise employant des jeunes dans le secteur du digital :

« Beaucoup des jeunes que je côtoie ici sont des "zappeurs" : ils s'ennuient vite ! »

**Le rapport au temps** est également avancé comme un élément de différenciation de la jeune génération dans les discours des acteurs. La jeunesse en entreprise se caractériserait, encore plus que les générations de jeunes précédentes, par le **souci de la rapidité, voire de l'immédiateté**, et par son impatience. Le responsable de recrutement d'un grand groupe témoigne :

« Contrairement à leurs parents, il veulent monter vite car ils n'ont aucune assurance d'une progression linéaire et automatique. Ils cumulent les petites expériences en entreprise, et le chômage de leurs parents les confortent dans cette logique de ne pas se stabiliser. »

Le **niveau d'exigence concernant les conditions et le contenu du travail** apparaît plus élevé qu'avant. Parmi les acteurs interrogés, une jeune professionnelle qui s'est positionnée publiquement sur la question de l'intégration professionnelle des jeunes explique :

« Aujourd'hui, les jeunes veulent faire quelque chose qui les intéresse, c'est ce qui vient en premier. De même, ils portent une grande attention aux relations humaines, à la question de l'épanouissement et du bien-être. »

Cette exigence envers l'entreprise est aussi observée, en retour, des jeunes envers eux-mêmes. Les acteurs observent un **rapport nouveau au challenge** et le besoin constant de *feedbacks*. Comme l'explique le représentant d'un grand groupe :

« Ils nous sollicitent beaucoup, ils ont besoin d'être rassurés sur le fait qu'ils vont dans la bonne direction et font quelque chose d'utile. Et ils ont besoin d'être valorisés. »

Cela révèle aussi, pour les acteurs, un besoin de plus en plus fort de **donner du sens à son travail** et de trouver un sens à l'activité de l'entreprise.

« Aux jeunes d'aujourd'hui, on ne peut plus leur dire : "ne te pose pas de question !" »

Enfin, les acteurs observent chez les jeunes l'aspiration à une plus grande articulation entre leurs différents temps de vie, professionnel et personnel. Contrairement aux générations précédentes qui militaient plutôt pour le cloisonnement des temps dans un souci de garantir un temps « hors-travail », les jeunes d'aujourd'hui exigeraient, d'après les acteurs, **un rapport au travail plus intégré, la vie professionnelle s'intégrant dans un « projet de vie » plus global.**

Cependant, la plupart des acteurs soulignent qu'il s'agit là **d'aspirations partagées par des salariés des générations précédentes**, et que la montée en puissance des questions de « qualité de vie au travail » dépasse l'analyse de la « génération Y ». Comme l'explique un expert des questions d'innovation technologique lui-même jeune cadre dans un grand groupe :

« La jeunesse est comme un révélateur des attentes de l'ensemble des employés vis-à-vis des changements nécessaires que l'entreprise doit entreprendre. Pour les jeunes de la "génération Y", c'est exacerbé par leur sentiment d'une plus grande rupture entre eux et les générations précédentes ».

Traduisant les aspirations d'un nombre important de salariés, la jeune génération est ainsi l'objet d'une écoute particulière au sein de l'entreprise.

Ce souci de cohérence se traduit aussi **en termes identitaires**. La question de l'individualité est revenue à de nombreuses reprises dans les entretiens, selon l'idée d'un « **besoin chez le jeune d'être accepté pour ce qu'il est** » et de ne pas travestir sa véritable identité pour se plier aux codes de l'entreprise. Ces évolutions sont perçues par les acteurs comme un défi de management, la mise en avant des individualités complexifiant l'« agrégation » des individualités au niveau de l'organisation collective.

Des chefs d'entreprise témoignent ainsi **des résistances** des jeunes collaborateurs **à se plier aux règles de l'entreprise**. Cette tendance est confirmée par les enquêtes menées sur les comportements des jeunes salariés tels qu'ils sont perçus par leurs employeurs<sup>16</sup>. Comme l'explique le chef d'une PME auteur d'un livre sur la question : « *Le top down, c'est fini !* »<sup>17</sup>.

Par ailleurs, de nombreux jeunes arrivent dans l'entreprise **sans en maîtriser les codes**. Les jeunes issus de l'université, bien que qualifiés, **connaissent peu, voire très peu, le monde de l'entreprise**. Ils se trouvent parfois « décalés » par rapport aux modes de communication et d'action en entreprise, comme le soulignent les acteurs rencontrés, agissant dans l'interface entre les étudiants et les entreprises. Ceci peut les pénaliser, en amont, lors

<sup>16</sup> ANDRH/Inergie, Enquête « L'insertion des jeunes, Pratiques des entreprises en matière de recrutement et d'intégration des jeunes », 2011. De l'avis des managers : 67 % des managers interrogés estiment que les jeunes employés « ne respectent pas les règles du jeu de l'entreprise » (hiérarchie, horaires ...) p. 21.

<sup>17</sup> Pitelet D., *Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Eyrolles, janvier 2013.

du processus de recrutement, mais aussi, en aval, une fois en entreprise, comme le relève un représentant syndical :

*« Les jeunes n'ont pas nécessairement les codes, par exemple concernant la façon de se référer à la hiérarchie, etc. »*

Enfin, parmi les acteurs appartenant à de grandes entreprises, plusieurs font part d'une certaine **désillusion des jeunes à leur arrivée dans les grands groupes** : manque de transversalité, de « mode projet » tels qu'ils ont pu l'expérimenter dans leur formation, notamment s'ils ont été en mobilité à l'étranger. Les entreprises françaises sont caractérisées par des organisations relativement rigides et bureaucratiques, comme l'observe le salarié d'un grand groupe travaillant sur l'innovation technologique :

*« Dans notre système, la prise d'initiative "hors cadre" n'est pas valorisée, elle peut même être reprochée ! Cela peut décourager les jeunes collaborateurs, qui aspirent à davantage de fluidité, de transversalité, d'efficacité dans l'entreprise. Nous fonctionnons, aujourd'hui encore, sur le modèle du "tuyau d'orgue". »*

En conclusion, on observe **une attention croissante portée par les entreprises aux jeunes** et à leurs aspirations. D'abord parce qu'ils entrent sur le marché du travail dans un contexte particulier de crise économique et de doute au sein des entreprises, et dans un climat général de défiance. Ensuite, parce qu'ils expriment de **nouvelles exigences** et attentes face au travail qui constituent autant de défis d'ajustement réciproque dans les entreprises.

On note une lecture commune des enjeux qui place **la confiance et l'autonomie** au cœur du rapport entre les jeunes et les entreprises. Certains acteurs dressent cependant un « portrait » de la jeunesse un peu différent selon le type de jeunes qu'ils côtoient. De plus, pour de nombreux professionnels qui l'utilisent, **la « génération Y » semble, plus qu'une réalité, constituer une sorte d'idéal-type d'individus** convoqué par les acteurs lorsqu'ils souhaitent penser les évolutions en cours et appréhender les mutations des entreprises.

Ce diagnostic des attentes de la jeunesse et de ses comportements, du point de vue des entreprises et des experts, jeunes et moins jeunes, doit être confronté aux points de vue des jeunes eux-mêmes, dans leur diversité. Dans le cadre de l'étude, nous nous sommes intéressées à la manière dont ce diagnostic amène les entreprises à se questionner sur leurs pratiques de recrutement et de management.

## II. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MUTATION

Au regard des constats précédemment dressés, comment les entreprises enquêtées se positionnent-elles ? Dans quelle mesure font-elles évoluer leurs pratiques, notamment en matière de recrutement ? **Dans quelle mesure la question de l'intégration des jeunes en entreprise fait-elle émerger des politiques et des outils nouveaux ?**

L'attention a été portée aux outils et dispositifs ayant pour objectif de permettre l'accès des jeunes à l'entreprise, mais aussi, au sein de l'entreprise, aux politiques visant à les attirer et à les fidéliser.

### UNE DIVERSITE DE SITUATIONS AU REGARD DES PROFILS D'ENTREPRISES

#### *Le recrutement : quelques chiffres en préalable*

Le **recrutement** est considéré comme le processus-clé de l'intégration professionnelle, le moment où l'on doit juger de l'adéquation d'un profil de candidats à l'emploi à un poste proposé par une entreprise faisant face à des besoins de ressources humaines. Les procédures de recrutement en entreprise sont très diversifiées et se caractérisent par des degrés variables de formalisme. Elles peuvent mobiliser divers canaux (candidatures spontanées, publication d'offre d'emploi avec ou sans profil de poste, cooptations), différents intermédiaires (service public de l'emploi, cabinets privés de recrutement, autres entreprises, partenaires associatifs et réseaux éducatifs et formatifs) et se déployer sur plusieurs étapes selon une temporalité variable (entretiens individuels, tests collectifs, mises en situation, etc.).

L'enquête OFER<sup>18</sup> révèle un certain nombre de **tendances statistiques relatives** aux procédures actuelles de recrutement en France : en moyenne, une entreprise fait appel à 3,5 canaux de recrutement et mobilise 2,4 employés au cours du processus d'embauche d'un cadre, contre 1,5 personne dans le cas d'un ouvrier non qualifié. 40 % des entreprises du panel d'OFER n'ont pas de service de ressources humaines et dans un tiers des cas, une seule candidature a été examinée, suggérant un tri des candidatures en amont (déléguée au canal intermédiaire, cooptation, etc.). Enfin, dans 77 % des cas, le candidat n'est soumis à aucun test, et, dans 60 % des cas, à aucune forme d'évaluation du travail ou de mise en situation/mise à l'essai. De tels chiffres sont importants à garder en tête pour relativiser les pratiques les plus médiatisées qui sont le plus souvent celles des grandes entreprises, disposant d'une ingénierie importante pour la sélection de ses cadres, qui auditionnent souvent de nombreux candidats, et leur font généralement passer plusieurs entretiens et tests, y compris sous formes de tests collectifs.

Dans l'étude, il a parfois été **complexe d'identifier dans l'entreprise la personne** la mieux à même de répondre aux questions de recrutement et d'intégration des jeunes. Tantôt, nous avons été mis en lien avec le directeur de recrutement, parfois avec le responsable des ressources humaines. Parfois c'est le directeur général lui-même qui a souhaité répondre à nos questions. Enfin, nous avons parfois été orientées vers le responsable RSE de l'entreprise. En revanche, nous n'avons pas été en contact avec des managers, à l'interface entre les dirigeants et les jeunes recrues, ce qui nous semblerait intéressant pour une future étude, afin d'analyser au concret comment se déroule le recrutement des jeunes au-delà du discours des services RH et des services RSE.

<sup>18</sup> Enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER), DARES, 2005.

### Des paramètres « structurels » déterminants dans la politique de recrutement de l'entreprise

L'enquête montre que le processus de recrutement est essentiellement dépendant de deux facteurs structurels de l'entreprise :

- Un **effet-taille** : l'organisation de l'entreprise varie considérablement selon son envergure et ses moyens humains. Si dans les grandes entreprises une direction RH est institutionnalisée, le recrutement dans les PME se fait le plus souvent par le directeur général, en lien avec les managers (aux échelons intermédiaires) ;
- Un **effet-emploi** : le nombre de personnes impliquées dans le recrutement dépend du niveau hiérarchique du futur employé. Dans des grands groupes tels que Casino, c'est l'équipe de RH du groupe qui se charge de recevoir les futurs cadres alors qu'il s'agit du directeur de la structure locale (enseigne) dans le cas de simples équipiers.

Concernant la stratégie de recrutement et le niveau de sélectivité, celle-ci est dépendante du niveau d'embauche du secteur d'activité, et donc du rapport de force très variable entre le nombre de candidats et d'offres d'emploi pour le secteur donné. Dès lors, trois situations-type peuvent être isolées :

- La situation la plus courante, où **l'offre d'emploi suscite un nombre important de candidatures**. C'est généralement le cas des postes ne demandant pas un niveau élevé de spécialisation, ou celui de secteurs appréciés des jeunes, mais recrutant peu ;
- La situation opposée, de **postes « en tension » recrutant difficilement**. C'est le cas des secteurs qui manquent de candidats tels que les métiers de bouche ou l'artisanat ;
- Enfin, le cas de **postes de « niche » où seuls quelques candidats** possèdent les compétences désirées. C'est par exemple le cas de certaines branches du secteur de l'informatique, et plus largement, de tous les « nouveaux » métiers.

Ces situations induisent des positionnements différenciés de la part des entreprises. Celles de la première catégorie ne sont que faiblement incitées à **développer des politiques spécifiques de recrutement et d'intégration des jeunes**. Celles de la seconde catégorie sont poussées à développer des stratégies d'attractivité et de fidélisation des jeunes candidats, ceux-ci pouvant être convoités par la concurrence. Enfin, les entreprises de la dernière catégorie peuvent elles-aussi déployer des stratégies pour repérer, **attirer et fidéliser des candidats perçus comme des « perles rares » ou des « hauts potentiels »**. Le rapport de force tourne alors en faveur du jeune candidat, qui peut exposer à l'entreprise un certain nombre d'exigences et d'attentes au moment du recrutement.

Trois paramètres-clé apparaissent également déterminants dans **la capacité de l'entreprise à attirer et fidéliser** les candidats :

- la **taille de l'entreprise** et donc la diversité des métiers qu'elle peut offrir à un jeune en quête d'évolution interne. À titre d'exemple, le groupe Casino communique sur ses 350 métiers accessibles, contre généralement un ou deux rangs hiérarchiques et des postes beaucoup moins diversifiés dans les PME. *A contrario*, la petite taille des PME peut attirer des jeunes, et la lourdeur des grands groupes les repousser ;
- le **degré de « popularité »** de l'entreprise auprès des jeunes (l'« image de marque »). Des entreprises comme Danone ou Google n'ont ainsi aucune difficulté pour attirer les jeunes, à l'opposé de certaines entreprises ;
- la **« jeunesse » du secteur**, donc de l'entreprise et de ses cadres. Dans les secteurs traditionnels de l'industrie, la moyenne d'âge du « top management » est plus élevée que dans les secteurs récents tels que celui du digital. Dans de tels secteurs, la proximité générationnelle et l'évolution rapide des métiers entraînent

souvent une plus grande flexibilité, des modes de travail innovants et moins rigides, donc un management plus en adéquation avec les postures de la jeunesse, comme nous le développerons plus loin.

### **L'importance de la culture d'entreprise**

Indépendamment de ces critères structurels, on observe que le positionnement de l'entreprise en matière de recrutement et d'intégration des jeunes est **fonction de la culture d'entreprise**. Les entreprises se positionnent de manière très variable concernant **l'idée d'une « responsabilité » vis-à-vis des jeunes** et d'un « rôle » de l'entreprise en termes d'intégration professionnelle de la jeunesse.

Plusieurs paramètres sont identifiés comme pouvant favoriser ou participer à une sensibilisation à la question des jeunes :

- L'engagement **dans une démarche de RSE**. Si certaines entreprises telles que Danone combinent engagement RSE et forte implication vis-à-vis des jeunes, les effets de l'affichage RSE sur les pratiques ordinaires apparaissent très variables selon le degré de mise en œuvre d'une véritable politique RSE.
- La présence d'une **fondation** portée par l'entreprise, portant une vision sociale ou, plus encore, soutenant une cause liée à l'emploi des jeunes. L'existence d'une fondation d'entreprise engagée sur ces sujets ne signifie pas pour autant que l'entreprise elle-même promeut de nouvelles pratiques.
- L'idée d'un « **devoir d'intégration** » véhiculé dans la culture d'entreprise. Certaines entreprises se sont publiquement positionnées comme souhaitant contribuer à l'effort national d'intégration des jeunes, et revendiquant un « rôle social ». C'est le cas d'entreprises telles que la BNP ou SFR. Là encore, les impacts apparaissent difficilement perceptibles, et la traduction de telles injonctions du niveau central vers le niveau opérationnel n'est pas automatique.
- La **sensibilité à la diversité**, enfin, peut jouer un rôle dans l'ouverture à de jeunes candidats n'étant a priori pas favorablement positionnés sur le marché du travail. La conviction de certaines entreprises est qu'elles peuvent puiser leur force dans la diversité des « talents » d'horizons divers qu'elles accueillent. Cependant, il est difficile de mesurer l'impact réel des labels (Label diversité, Label Egalité homme-femme, Charte de la diversité, etc.) et leur incidence sur l'émergence de nouveaux modes de management des jeunes, une fois en entreprise, sans mener une analyse approfondie sur cette question.

La tendance pour les entreprises est ainsi de **s'investir sur des sujets de société**, dont celui de l'emploi des jeunes, comme l'explique le délégué général d'un dispositif de sensibilisation des jeunes à l'entreprise :

*« Les grandes entreprises s'investissent de plus en plus dans ce qu'on appelle les « SIG » (sujets d'intérêt général), c'est un bon moyen pour elles de renforcer leur relation employeur, et donc de gagner en attractivité. »*

D'un **point de vue organisationnel**, l'attention des entreprises vis-à-vis des jeunes peut relever d'une démarche globale de responsabilité sociale qui se diffuse dans l'ensemble des pratiques de l'entreprise, ou être portée par un service spécifique (Social innovation, RSE, etc.). Dans de nombreux cas, service RSE et service RH ne communiquent pas ou peu, ce qui questionne la diffusion de cette philosophie d'action sur les pratiques ordinaires de l'entreprise, au-delà des « labels » affichés (RSE, diversité, talents...).

En conclusion, **deux enseignements** peuvent être tirés de l'étude : tout d'abord, il apparaît que le positionnement de l'entreprise face aux questions de recrutement et d'intégration des jeunes est lié à plusieurs paramètres objectifs et structurels de l'entreprise, notamment son secteur d'activité, son dynamisme économique ou encore la « jeunesse » de son secteur d'activité ; ensuite, les différentes formes d'implication de l'entreprise par

rapport à la jeunesse sont liées au positionnement global de l'entreprise, sa culture plus ou moins « sociale » et son intérêt stratégique à développer une « image employeur » de qualité auprès de la jeunesse.

## « TALENTS » ET « SOFT SKILLS » : L'EMERGENCE DE PRATIQUES INNOVANTES

### *Des pratiques de recrutement plus inclusives ?*

L'analyse des pratiques émergentes de recrutement et d'intégration des jeunes dans l'entreprise est au cœur de l'étude. Certains acteurs rencontrés dans le milieu associatif ou syndical expriment leur scepticisme à l'idée de réelles innovations en la matière, notamment en raison du contexte économique et du rapport de force actuel peu favorable aux jeunes. Cependant, l'enquête permet de pointer **un certain nombre de tendances émergentes démontrant de nouvelles pratiques.**

Globalement, trois grandes tendances sont observées dans des entreprises de secteurs variés et de différentes tailles :

- une posture d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise et de mise en confiance ;
- une stratégie d'ouverture vers des jeunes peu qualifiés, dans une logique de professionnalisation au sein de l'entreprise ;
- un investissement sur des jeunes encore en formation, à travers le développement de l'apprentissage et de l'alternance.

En premier lieu, on note la montée en puissance d'une posture de « mise en capacité » des jeunes embauchés, notamment à travers l'idée d'un « parcours » dans l'entreprise. Une étude de l'Association nationale des directeurs en ressources humaines montre que plus de la moitié des entreprises interrogées a mis en place des initiatives spécifiques pour accompagner l'arrivée de nouveaux jeunes dans l'entreprise<sup>19</sup>. L'idée souvent évoquée est aussi celle **d'aménager un temps à l'arrivée dans l'entreprise pour mettre au clair les attentes mutuelles** et d'installer une « **relation de confiance** » entre le jeune et son responsable hiérarchique. Le contexte de défiance souligné plus haut est alors mis en avant par les acteurs. Parmi les entreprises étudiées, une PME du secteur du digital a par exemple mis en place un « contrat du vivre ensemble » symbolique pour discuter avec le jeune des « valeurs de la maison ». Dans un grand groupe tel que Casino, l'embauche d'un jeune collaborateur est l'occasion de lui exposer un « contrat implicite » selon lequel, au bout de deux années dans l'entreprise, il pourra prétendre à une mobilité dans le groupe grâce à une bourse d'emploi accessible sur l'intranet interne. En termes de processus d'intégration, le responsable d'une association pour l'insertion des jeunes des quartiers populaires rappelle néanmoins que les entreprises possèdent des ressources variables :

*« Dans les PME, on ne trouve généralement pas de plan d'intégration formalisé en tant que tel, mais une intégration au cas par cas, sur un mode plus informel. »*

On observe d'autre part une stratégie d'**embauche de profils peu qualifiés**, que l'entreprise s'engage à faire évoluer dans l'entreprise. Si cette tendance semble être observée dans divers secteurs, notamment ceux qui

<sup>19</sup> 56 % d'entreprises déclarent avoir mis en place des initiatives spécifiques pour recruter des jeunes. Parmi elles : 63 % disent former des tuteurs de stage ; 49 % disent proposer des formations spécifiques des jeunes embauchés ; 39 % disent proposer des programmes d'intégration de moins de six mois ; 22 % disent sensibiliser les managers au « management des jeunes ».

peinent à recruter, la stratégie est plus **visible dans les grands groupes**, où elle est mise en avant dans la communication. Nous appuyant sur une revue des politiques repérées dans la presse et une analyse des communications de grandes entreprises, nous proposons ci-dessous une synthèse de ces positionnements émergents, dont on comprend qu'ils constituent un **élément stratégique de l'image de marque-consommateur et de marque-employeur** de ces grandes entreprises.

### **Les grands groupes s'engagent pour les jeunes peu qualifiés**

#### **Oser miser sur des jeunes sans diplôme**

Il y a dix ans déjà, **Schneider Electric** montrait la voie avec son dispositif *100 chances 100 emplois* pour **aider les jeunes des zones urbaines sensibles** à accéder à l'emploi. Déployé dans toute la France, le processus vise d'abord à repérer les potentiels dans les ZUS (partenariat Pôle emploi, missions locales et associations locales), puis à préparer ces jeunes avant l'embauche (simulation d'entretien, formalisation d'un projet professionnel) et pendant (entretien avec des chefs d'entreprises, parrainage, évaluation en milieu de travail etc.).

Le même principe fonde le programme *Initiative 500* de **Danone**, qui s'est engagée à accueillir 500 jeunes de moins de 26 ans, sans formation ni diplôme, pour une période de pré-qualification suivie d'un contrat en alternance. La dynamique a permis de tisser des **partenariats solides avec l'école de la deuxième chance** (usine Volvic) **et les missions locales** (usine Evian), avec une **mobilisation de nombreux salariés pour encadrer la progression des jeunes** dans leur parcours en entreprise.

Récemment, l'entreprise **Renault** a signé un accord l'engageant à accueillir 800 jeunes sans qualification d'ici 2016, en améliorant ses capacités d'accueil, d'accompagnement et de professionnalisation des profils éloignés de l'emploi. L'idée est de **tirer partie des ressources humaines jeunes présentes localement, dans des zones de fort chômage**.

#### **Une stratégie de montée en compétence et de « parcours » dans l'entreprise**

Parmi les entreprises les plus connues des jeunes, **McDonald's** s'est distingué par sa capacité à attirer et fidéliser des jeunes sans qualification, souvent issus des quartiers de proximité du restaurant. Le slogan « *Come as you are* » de la firme s'applique en effet au processus de recrutement, comme l'explique le VP Ressources Humaines de McDonald's France :

« Ici n'importe qui peu avoir sa chance. J'ai appris à me moquer du diplôme. J'embauche tout le monde au même niveau. »

Proposant un CDI dans 8 embauches sur 10, l'entreprise **mise sur la formation de ses jeunes** équipiers, et sur l'obtention de diplômes à équivalent bac + 3 (VAE). Ce modèle d'employés « faits maison » permet **l'évolution de nombreux jeunes en interne** : 70 % des directeurs adjoints et des managers ont débuté leur carrière comme équipier et 25 % des effectifs de siège ont commencé leur carrière dans les restaurants.

Le groupe **Casino** communique sur une posture similaire de « **recrutement responsable** » (comme le propose le directeur du recrutement du groupe Thomas Vilcot dans son livre), et recrute bien au-delà du diplôme, en faisant un « pari » sur le jeune et ses compétences. Tous types de profils sont accueillis (CAP à Master) et des **parcours d'intégration** sont proposés à chaque type de jeunes (Programme Jeunes talents, etc.).

Autre exemple emblématique, **Club Med** mène pour sa part une politique d'embauche d'animateurs jeunes sans qualification (25 % des effectifs), avec un **parcours de progression professionnelle** (séminaire d'intégration, « Université des talents » structurée par filières, accompagnement vers d'autres métiers (avec des qualifications à la clé), et un travail sur **la promotion interne** (passerelles entre métiers).

Enfin, de plus en plus d'**entreprises accueillent des jeunes en apprentissage**, ceci étant présenté comme une nouvelle voie de recrutement. Dans le secteur bancaire, la pratique se développe fortement, le Crédit agricole, la

BNP ou encore la Société générale ouvrant respectivement 3 500, 1 750 et 1 400 postes en alternance en 2014. Au sein de notre panel, des entreprises telles qu'Alcatel ou Accenture misent aussi sur l'apprentissage et exposent un bilan très positif de cette démarche : **le temps long permet de former le jeune, mais aussi de lui apprendre les codes de l'entreprise et de le « tester »**. C'est ainsi une **formule qui semble rassurer les entreprises et les inciter à davantage de « prise de risque » en termes de profils de candidats, et qui permet aux jeunes de se familiariser avec l'entreprise et d'y exprimer son potentiel**. Chez Accenture, ce sont ainsi 70 % des jeunes en apprentissage qui sont finalement recrutés. Comme le montre l'enquête de l'ANDRH réalisée en 2014, **pour deux directeurs RH sur trois, le contrat d'alternance incite à embaucher un jeune**<sup>20</sup>. Le groupe EDF mène pour sa part une politique de recrutement-formation de jeunes en CAP, tandis que McDonald's est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de VAE pour ses jeunes employés embauchés sans qualification.

### **Des pratiques qui valorisent de plus en plus les compétences et les « talents »**

En contexte de chômage élevé, plusieurs acteurs rencontrés soulignent la prégnance du diplôme, particulièrement en France. Issus du monde associatif ou de l'entrepreneuriat, ils mettent en avant la **logique assurantielle** qui prévaut dans les entreprises face à la « prise de risque » que représente l'embauche d'un jeune moins qualifié que les autres candidats. Ils observent aussi un **phénomène d'endogamie** qui tend à faire privilégier les profils correspondant aux cadres déjà présents dans l'entreprise.

Cependant, face aux pratiques émergentes relevées plus haut et à la **mise en avant croissante des « compétences »**, se pose la question de l'évolution de la place donnée au diplôme dans le processus de recrutement. Comme l'explique le directeur général d'une association intervenant en faveur de l'insertion des jeunes diplômés de milieux défavorisés :

*« Il y a quelque chose qui est en train de changer aujourd'hui : on peut très bien prendre un poste même si le diplôme n'est pas en lien direct. C'est ce qu'on appelle la **transférabilité de compétences**. Je pense que l'innovation aujourd'hui c'est de ne pas rester calé sur les examens...On commence à en voir de plus en plus d'exemples. »*

Alors que les paramètres entrant en ligne de compte dans le processus de recrutement se complexifient et se diversifient, on observe **la multiplication d'acteurs se positionnant à l'interface entre les jeunes candidats et les entreprises**. Tantôt cabinets de conseil en ressources humaines spécialisés dans le recrutement des jeunes, tantôt véritables intermédiaires qui accompagnent les jeunes dans leur transition de l'enseignement vers l'entreprise, ces nouveaux acteurs témoignent de l'attention croissante portée aux jeunes dans l'entreprise. Un aperçu de leur diversité est présenté dans un encart à la page suivante.

Au sein de l'entreprise également, des cadres s'investissent dans cette activité d'interface, notamment par le biais du **mécénat de compétences**. Cette formule permet aux employés de dédier une partie de leur temps à une association d'intérêt général à vocation culturelle, sociale ou encore humanitaire. Dans le domaine de

<sup>20</sup> Parmi les DRH qui ont répondu « oui » : 70 % pensent que la raison est que cette période permet un test « longue durée avec le jeune » ; 69 % pensent que la raison est que ça tient au bénéfice d'une formation interne adaptée aux besoins de l'entreprise. Enquête ANDRH-Inergie sur l'emploi des jeunes en 2014.

l'intégration des jeunes, des entreprises telles qu'Accenture, Alcatel-Lucent, Orange, ou encore GDF Suez utilisent le mécénat de compétences pour mettre à disposition des « tuteurs » de jeunes, en lien avec les universités.

L'idée est de **mettre les jeunes en confiance**, de rapprocher les univers culturels et de **tisser des liens entre des jeunes qui ne sentent pas en phase avec le monde des grands groupes, et des cadres qui trouvent ainsi une opportunité de partager avec les jeunes leur expérience**, mais aussi d'affiner leurs méthodes de management à leur contact. Une étude d'impact<sup>21</sup> récente révèle que le mécénat de compétences auprès des jeunes tel que le propose l'association Passeport avenir permet de **donner un plus grand sens à leur travail et une utilité sociale**. Cette recherche de sens et ce besoin croissant de connexion de l'entreprise avec son environnement constituent une tendance émergente qui pousse les entreprises à développer le mécénat et le mécénat de compétences. Chez Accenture par exemple, le fait que l'entreprise permette à ses cadres de s'investir dans de tels projets constitue un **levier d'attractivité, notamment pour les jeunes**.

### **« Coaching », « matching », « sourcing » : un nombre croissant d'intermédiaires entre jeunes et entreprises**

Qu'ils soient peu qualifiés ou diplômés, sans expérience ou encore issus de la diversité, tous les jeunes peuvent rencontrer des difficultés d'accès à l'entreprise, ou simplement d'accès à ses codes. De leur côté, les entreprises cherchent à diversifier les profils de leurs jeunes collaborateurs et à établir une relation avec ceux-ci en amont du recrutement.

#### **Des démarches « tremplins » qui (re)donnent confiance aux jeunes**

Des initiatives, souvent associatives, se fondent sur le constat que les jeunes sont souvent peu préparés à leur insertion professionnelle. Trait d'union entre le cursus scolaire et le monde professionnel, elles se donnent pour mission de « donner les modes d'emploi » à tous les jeunes pour leur permettre d'oser mettre en avant leurs capacités.

L'association **Atout Jeunes Université** vise à **développer l'employabilité des étudiants issus des filières LLSHS** (lettres, langues, sciences humaines et sociales). Rassemblant de jeunes professionnels et des DRH de grands groupes tels que Danone, elle offre aux étudiants une découverte « en douceur » du monde de l'entreprise (présentations métiers, visites d'entreprises, simulations d'entretiens, etc.). L'idée est d'ouvrir un panel d'opportunités pour ces jeunes souvent peu sûrs d'eux, et de les convaincre que les grands groupes ne sont pas hors de leur portée.

L'agence de communication **Nouvelle cour** est elle aussi née du constat d'un fossé entre jeunes diplômés et entreprise, d'une « **marche** » **particulièrement difficile à franchir dans les quartiers**, où les mécanismes de tri à l'embauche freinent l'insertion des jeunes. Véritable « tremplin », l'association embauche des jeunes issus du BTS Communication de la ville sans expérience. Elle leur offre un cadre stimulant et rétablit un lien de confiance, en déconstruisant les préjugés sur l'entreprise. Forts des compétences acquises et de leur connaissance des codes de l'entreprise, les jeunes prennent leur envol au bout de quelques mois ou de quelques années.

#### **Des activités de mise en relation dans lesquelles les entreprises s'investissent**

Créée en 2005, l'association **Passeport avenir** se présente comme un point de rencontre entre des jeunes issus de milieux populaires (issus pour la plupart des filières technologiques et professionnelles) et des salariés de grandes entreprises (Accenture, SFR, Orange, etc.). Travaillant avec les enseignants, elle propose entre autres un **système de tutorat entre un employé et un jeune**, tous deux volontaires. L'association vise un travail d'une année sur les **compétences comportementales** et la **mise en confiance du jeune**, plus qu'une embauche immédiate. Une évaluation d'impact du programme menée par Accenture révèle que Passeport avenir est une opération « **triple gagnant** » à la fois pour le tuteur, pour le tuteur et pour son entreprise (culture d'entreprise et RSE, évolution du management intergénérationnel au-delà des

<sup>21</sup> « Passeport avenir, un programme qui compte double », étude SROI de l'impact du dispositif Passeport avenir, réalisé par Accenture en 2012.

seuls tuteurs engagés, etc.).

Fondée la même année, l'association **Nos quartiers ont du talent** développe elle-aussi un principe de **parrainage pour jeunes diplômés** (niveau master) des quartiers. Ceux-ci sont accompagnés vers l'emploi par des cadres et dirigeants expérimentés, en activité, issus des structures partenaires (telles que Carrefour, BNP Paribas, LVMH...). Se présentant comme un « **accélérateur d'insertion** » pour ces jeunes, elle vise quant à elle explicitement leur embauche à court terme (72 % de jeunes recrutés).

**Cabinet de recrutement** à but non lucratif, **Mozaïk RH** est spécialisé dans la **promotion de la diversité**. Son principe est de présenter aux employeurs des profils de jeunes « talents » qu'ils n'auraient pas rencontrés par les canaux classiques mais qui sont susceptibles de les intéresser et de renforcer leurs équipes. L'entreprise mène un double travail d'accompagnement des jeunes (ateliers collectifs, coaching individuel ou de média training, CV vidéo) et de conseil auprès des entreprises. Mozaïk RH travaille en partenariat avec Passeport avenir et Nos quartiers ont du Talent

Enfin, le **service public d'insertion** mise lui-aussi de plus en plus sur une **stratégie de rapprochement avec les entreprises**. Les plateformes de simulation d'entretien de Pôle emploi visent ainsi à recréer les conditions réelles d'entretien en les adaptant aux différents employeurs, et les missions locales développent des partenariats avec de grandes entreprises (Danone, Kiloutou, Décathlon, Kiabi, McDonald's, etc.) pour mettre en lien des jeunes débutants dans la vie professionnelle et des entreprises qui recrutent. Lancée en 2013, le dispositif expérimental de la **Garantie jeunes** vise un renforcement de l'accompagnement des jeunes les plus éloignés de l'emploi suivis par les missions locales. Suivant une même stratégie de rapprochement du monde de l'entreprise, le dispositif met l'accent sur « **un contact immédiat avec les entreprises** » (cahier des charges du dispositif), et propose un parcours de courts stages en « immersion » en entreprise, dans des secteurs d'activité variés.

Parallèlement, on observe **l'essor de la notion de « talents »**, qui apparaît comme intéressante à questionner en ce qu'elle pourrait signer une **posture capacitaire** dans l'entreprise, et son ouverture à des jeunes d'horizons divers. Cependant, l'étude fine de ce terme montre qu'il renvoie en **réalité à un ensemble hétérogène** de pratiques et de profils de jeunes. La politique dite « des talents » regroupe en effet deux grands types de stratégies :

- Des pratiques spécifiques pour **jeunes éloignés** visant à repérer dans une cohorte de jeunes ceux qui ont un potentiel, mais qui sont freinés par un manque de qualification ou des facteurs discriminants à l'embauche. Cette posture s'apparente à une **acceptation « démocratique »** de la notion de « talent », la présentant comme un **moyen d'accès du jeune à l'entreprise** ;
- Des pratiques de **recherche d'excellence**, à travers la « chasse aux hauts potentiels ». Cette stratégie renvoie à une **définition « élitiste »** de la notion, comme un **moyen pour l'entreprise d'attirer et fidéliser les ressources humaines repérées comme les plus productives**. Les programmes « Talents » de la BNP ou du groupe Casino semblent relever de ce type de stratégie.

Cette **polysémie** est saisie dans un ouvrage de sciences de gestion consacré aux politiques de « talents ». Son auteur, le professeur Maurice Thévenet, questionne l'objectif de cette recherche de « talents ». Il invite à réfléchir au but donné au « talent » : **a-t-on besoin d'individus « talentueux » partout ?** Il souligne de plus que **différents types de talents** peuvent s'avérer très pertinents ou très peu pertinents selon les types de postes. Enfin, il rappelle que **recruter des talents ne suffit pas** : il faut savoir les développer et les stimuler<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Thévenet M., *Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes : les talents*, Dunod, 2008.

### **Des compétences « soft » promues par les entreprises, et de nouveaux outils**

Ces politiques des talents font systématiquement référence à des « compétences » qui seraient un indicateur plus faible que le seul diplôme dans le choix du candidat. Le **concept de compétence** fait l'objet de plusieurs définitions, qui toutes renvoient à un **ensemble d'aptitudes et savoir-faire** qui, une fois reliés entre eux, permettent d'accomplir des tâches professionnelles. On distingue généralement quatre natures de compétence<sup>23</sup> :

- Les **connaissances déclaratives**, le « savoir que » ;
- Les connaissances **procédurales**, le « savoir comment » ;
- Les **savoir-faire**, le « savoir comment faire » qui consiste en des séquences stéréotypées ou « routines » ;
- Les **méta-connaissances** permettant de gérer les autres, qui s'apparentent aux « savoir réfléchir » et « savoir apprendre ».

Les entretiens menés avec les acteurs de l'entreprise et des dispositifs d'insertion des jeunes révèlent une **montée en puissance des « soft skills »** ou compétences comportementales, par opposition aux « *hard skills* » ou « compétences froides » regroupant les savoir-faire et expertises spécialisées. Si la traduction du terme anglais n'est pas stabilisée, il s'agit, aux dires des acteurs rencontrés, de **l'ensemble des compétences permettant à tout individu, au-delà des spécificités de son poste, de travailler efficacement** (capacité d'organisation, ponctualité, esprit de synthèse, sens critique, prise d'initiative, etc.) **et harmonieusement** (sens du relationnel, esprit d'équipe, leadership, etc.) **dans l'entreprise**. Dans ce schéma, **la capacité d'adaptation** apparaît comme une compétence-clé. Questionnées sur les compétences qu'elles regardent en priorité chez les jeunes candidats à l'embauche, **les personnes en charge du recrutement dans les entreprises enquêtées indiquent qu'elles ne se focalisent pas sur les compétences dites « froides »**. Au contraire, elles mettent en avant le **caractère « intuitif » de l'embauche**, comme le soulignent le directeur exécutif d'une entreprise-tremplin et le directeur général d'une PME :

*« Comment je procède quand je recrute ? Je ne l'ai jamais vraiment formalisé en fait ! Une chose est sûre, je ne regarde pas la formation, car le jeune sera formé pendant trois mois à son arrivée chez nous. Plutôt que de regarder ce qu'il sait faire quand il arrive, j'essaie de déceler son potentiel, d'évaluer sa progression possible... » ;*

*« La place du diplôme évolue. Je pars plutôt sur des critères de personnalité, sur des 'critères chauds'. La capacité du jeune à se projeter dans l'entreprise, comme le maillon d'une chaîne. Il faut donc absolument qu'il ait l'esprit d'équipe. »*

Cette analyse est confirmée par le président du comité de l'emploi de la DGEFP :

*« Il y a d'un côté les processus bureaucratiques, bien huilés, de l'autre ceux qui identifient les besoins de façon plus humaine. Il y des gens qui font ça au feeling. »*

C'est cette prise de conscience de l'importance des « *soft skills* » qui a poussé l'association Passeport avenir citée plus haut à élaborer un référentiel des **compétences transversales** attendues par l'entreprise, qui peut servir comme outil de travail à la fois pour les directeurs RH et les jeunes.

<sup>23</sup> Source : Dietrich, *et al.*, *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, 2010.

Ainsi, le constat est celui d'une cohabitation entre « **plusieurs mondes** » et **cultures d'entreprise**, la majorité des entreprises continuant de fonder le recrutement sur les critères classiques du diplôme et du CV. Cela étant, les pratiques étudiées se développent dans un nombre croissant d'**entreprises innovantes en la matière**. Sont alors recherchées des **compétences « à l'état de potentiel »** au-delà des capacités déjà exploitables. Si le **concept de « talent » fait débat** parmi les acteurs interrogés, notamment en ce qu'il peut dissimuler une posture élitiste, la chasse aux « talents » se développe, et avec elle, **une nouvelle offre de services destinée à épauler les personnes en charge du recrutement dans l'analyse des « soft skills »** des candidats. L'essor des tests de recrutement, tel que présenté ci-dessous, révèle une évolution de fond sur la prise en compte de composantes « humaines » dans le choix d'un candidat.

### **Des tests de recrutement qui font aujourd'hui débat**

#### **Une multiplication des tests, outils d'aide à la sélection des candidats**

Pour un poste de niveau cadre, un jeune sur deux a dû passer un test lors de son entretien d'embauche. Pour 90 % d'entre eux, il s'agissait d'un **test « de personnalité »**. Et pour cause : **72 % des recruteurs y ont recours**<sup>24</sup>. Les plus connus d'entre eux sont le **SOSI**, qui analyse 20 traits de personnalité, le **PAPI**, qui se présente comme un inventaire des perceptions et préférences pertinentes dans la sphère professionnelle, ou encore le **MBTI**, le plus utilisé de tous, qui propose une typologie de 16 personnalités-type.

Le marché des tests de recrutement est en plein essor. Parmi les derniers outils développés, le **Scoring-line** du fondateur de Mister Good Deal propose de **« trier les compétences et non plus les CV »**. À travers des questionnaires standardisés proposés aux recruteurs, les candidats se positionnent par rapport à leurs compétences opérationnelles mais aussi leurs motivations (entretien webcam). Au final, chaque candidat se voit attribuer un **coefficient d'affinité avec le poste**<sup>25</sup>.

**AssessFirst** est lui-aussi un test fondé sur la personnalité du candidat qui a pour but d'« identifier de manière fiable **les personnes les plus à même d'être productives et engagées** » au sein de l'organisation. En vingt minutes, l'outil promet de cerner la personnalité du candidat, d'« anticiper ses comportements » et de jauger ses **motivations** mais aussi ses **capacités de raisonnement et d'apprentissage**. Parmi les qualités ciblées dans le test, figurent notamment la « vivacité d'esprit », la capacité à « traiter plusieurs tâches en même temps » ou encore de « passer rapidement d'une tâche à l'autre »<sup>26</sup>.

#### **Des tests de « personnalité » de plus en plus controversés**

Cependant, l'essor de ces tests ne fait pas l'unanimité et une étude publiée en 2014 par la Chaire « Nouvelles carrières » de la NEOMA Business School **remet en cause l'utilité de tels tests dans la sélection des candidats**. Compilant plus de 76 études déjà menées, le constat de l'étude est que ces tests échouent massivement à prédire quels candidats sont susceptibles d'être performants dans l'entreprise.

L'étude plaide pour de nouveaux tests, plus scientifiques, fondés sur les « schémas cognitifs »<sup>27</sup> qui permettraient de mesurer la capacité d'apprentissage, les qualités de traitement de l'information, de synthèse et de logique, au cœur des nouvelles logiques de recrutement. Ces capacités semblent en effet de plus en plus au centre de l'activité des jeunes collaborateurs, qui doivent **composer avec une masse importante d'informations, en évolution constante**, lié au

<sup>24</sup> Étude H.R Insights #3 « Testons les tests », dirigée par Jean Pralong, directeur de la chaire « Nouvelles carrières » de la NEOMA Business School, 2014.

<sup>25</sup> Source : Article « Scoring-Line : une nouvelle solution qui optimise la présélection de candidats en ligne » paru dans *ExclusiveRH* 06 juin 2014.

<sup>26</sup> Source : [www.assessfirst.com](http://www.assessfirst.com)

<sup>27</sup> L'étude préconise l'utilisation de 4 schémas cognitifs : le schéma « contribution au travail », le schéma « relation aux collègues », le schéma « attentes de carrière et vocation », et enfin le schéma « marché du travail ».

nouveau contexte numérique et à l'accélération des innovations dans ce domaine.

#### **Vers de nouvelles modalités de recrutement et de sélection**

Les méthodes d'aide au recrutement sont encadrées par la loi et doivent être « pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (article L 121-7 du Code du travail). En pratique cependant, **une large place est laissée aux méthodes se fondant sur « l'intuition »** du recruteur et à la détection de « talent », données difficilement objectivables.

Les signes non-verbaux et la **capacité du candidat à inspirer confiance** apparaissent ainsi déterminants dans l'embauche du jeune. La prise de conscience de l'importance des synergies entre collègues pousse les grands groupes à développer des tests sous formes de **scénarios collectifs et ludiques** (tels que les *serious games*<sup>28</sup>). Ainsi, de plus en plus, **le candidat n'est pas étudié « à l'arrêt », mais « mis en mouvement »** à travers des exercices tels que les mises en situation proposées par les *Assessment centers*, qui sont en plein essor.

#### **Une nouvelle posture liée à l'arrivée de la génération Y dans l'entreprise ?**

Créés pour **mesurer la motivation et le niveau d'« engagement »**, les tests se présentent comme un moyen de prévenir, en amont du recrutement, les risques de départ du jeune et de turn-over. Enfin, ceci peut être relié aux discours actuels des professionnels et conseillers RH qui mettent moins l'accent sur le « bagage » de savoirs et savoir-faire qu'un collaborateur possède « en propre » à son arrivée dans l'entreprise, que des compétences qu'il va être en mesure de développer chez lui-même et « d'activer<sup>29</sup> » chez les autres.

Parmi les entreprises du **panel d'étude**, des entreprises telles qu'Accenture et Alcatel utilisent des **tests de personnalité** tandis que le groupe Casino propose des entretiens d'embauche avec des **mises en situation**. Accenture propose de plus des **sessions de « coaching »** à destination des étudiants pour dédramatiser l'entretien et leur « donner les codes », et sélectionne ses candidats sur la base d'**entretiens au format innovant** (*assessment center*, *serious games*, ou encore entretien collectif qui permet de juger du sens de la collaboration et du leadership des candidats). Plusieurs acteurs interrogés préfèrent ne pas utiliser d'outils, se fondant sur leur seule expérience dans le recrutement de jeunes candidats, ou se fondant sur des référentiels de compétences tels que ceux développés par l'association Passeport avenir.

En conclusion, l'étude révèle que **les compétences sont de plus en plus valorisées et placées au cœur des pratiques**, des postures, et des discours des différents acteurs. L'importance donnée dans les procédures de recrutement et de parcours dans l'entreprise aux « compétences transversales », aux « soft skills », au « potentiel », aux compétences non formelles, autant ou davantage qu'aux compétences techniques.

<sup>28</sup> Ceux-ci restent trop onéreux pour la majorité des entreprises, et ne sont pour le moment utilisés que dans 5 % des recrutements.

<sup>29</sup> Sur ce point, voir notamment le récent ouvrage de management publié par Mauléon, F., J. Bouret, et J. Hoarau. *Le réflexe « soft skills », les compétences des leaders de demain*, Dunod, 2014.

## DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ELLES AUSSI INTERROGÉES

L'objectif de l'étude étant d'analyser les enjeux émergents de la jeunesse en entreprise, il s'est agi d'appréhender les postures et les pratiques sous l'angle du **parcours** des jeunes, du recrutement aux premiers pas dans l'entreprise. Comme nous l'avons vu, les situations des jeunes sont, plus qu'avant, réversibles, ceci impliquant que les arrivées et départs dans l'entreprise sont de plus en plus rapprochés<sup>30</sup>. Ce constat incite donc à **étudier l'enchaînement des différentes séquences**.

L'exploration des nouvelles pratiques de management permet également **de savoir si la mise en place de politiques innovantes en matière de recrutement est associée à des pratiques managériales spécifiques au sein de ces entreprises**. Comme souligné plus haut, la problématique du turn-over est cruciale pour comprendre pourquoi les entreprises investissent dans des stratégies nouvelles d'attractivité et de fidélisation des jeunes collaborateurs. En cela, les innovations dans le domaine du recrutement et dans le domaine du management des jeunes semblent devoir aller de pair dans la stratégie de l'entreprise.

De fait, l'enquête a permis de recueillir de nombreux éléments concernant les postures managériales, **les acteurs abordant spontanément les politiques managériales pour justifier leurs pratiques de recrutement**. Par exemple, dans plusieurs entreprises sondées, il nous a été expliqué que c'est parce qu'elles attendent un fort engagement du jeune dans la dynamique collective et qu'elles placent le travail d'équipe au cœur de leur management qu'elles axent la sélection sur des critères de motivation du jeune et son esprit d'équipe. D'autres entreprises ont souligné que si elles n'attachaient pas une grande importance aux compétences techniques lors du recrutement, c'est avant tout parce qu'elles offrent un parcours de formation en interne à chaque nouveau collaborateur. Enfin, il semble que les acteurs soient **plus enclins à s'étendre sur leurs politiques de management plutôt que de recrutement** car ces dernières relèvent d'une procédure de tri avec laquelle les entreprises ne sont pas toujours à l'aise.

Dans ce contexte, il semble important de **définir sur ce que l'on regroupe sous le terme de « pratiques managériales »**. Le management comprend traditionnellement l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser leurs finalités et objectifs. Il concerne ainsi, d'une manière large, à la fois des enjeux d'organisation du travail, de planification, d'animation et de contrôle du travail. Le **management des compétences** présuppose l'évolution introduite par le changement de paradigme d'un **modèle de management fondé sur les qualifications à celui fondé sur les compétences**, dans un contexte de déclin du modèle taylorien-fordien, selon le constat que la certification ne suffit plus et exige une formation tout au long de la vie<sup>31</sup>.

### **Vers un management « capacitant » qui diffuse dans l'entreprise ?**

Interrogés sur les questions de management des jeunes et les disparités entre entreprises sur ce point, plusieurs acteurs du milieu associatif ou de l'entrepreneuriat témoignent d'une distinction forte entre deux types-idéaux, d'une part, **des petites startups innovantes au management souple et « humain »** et, d'autre part, **de grandes entreprises souffrant d'un management bureaucratique**. Face à ces discours, il est apparu intéressant d'examiner plus en détail les pratiques des grands groupes pour voir si ceux-ci développaient des politiques

<sup>30</sup> La durée moyenne dans le premier emploi en France est de 17,1 mois. Source : INSEE, panel DADS 2008.

<sup>31</sup> Source : Dietrich A., Gilbert P., Pigeyre F., et al., *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, 2010.

nouvelles pour fidéliser leurs jeunes recrues et si les nouvelles attentes et exigences des jeunes générations faisaient évoluer leurs modes de faire ordinaires.

La théorie de la « génération Y » établit directement un lien entre l'arrivée des jeunes dans l'entreprise et les mutations organisationnelles de celle-ci. De fait, plusieurs responsables RH de grands groupes ont souligné dans leur témoignage la **nécessité croissante pour l'entreprise d'accepter les individualités** et même de miser sur elles pour permettre au jeune employé de donner le meilleur de lui-même. L'accent est aussi mis sur la **confiance** et le « **droit à l'erreur** ». Les expressions « *donner sa chance* », « *laisser prendre des risques* » ou encore « *faire grandir* » le jeune collaborateur sont revenues dans les discours des représentants des plus grands groupes, qu'ils appartiennent au secteur de la grande distribution ou du conseil.

Interrogé en raison de sa publication d'un livre sur le sujet<sup>32</sup>, le directeur général d'une petite entreprise du digital estime que la « génération Y » va obliger les entreprises à refonder son management sur des valeurs de partage, d'écoute, d'exemplarité et de transparence.

Exemple concret de cette tendance à l'adaptation des pratiques de management aux postures des jeunes, le groupe Casino est actuellement en train de concevoir un guide de sensibilisation aux spécificités du management des jeunes, à destination des managers, aux échelons intermédiaires de direction et de management. Pour ce faire, une équipe-pilote de managers s'est constituée en groupe d'écoute et a fait témoigner des jeunes collaborateurs. Comme l'explique le directeur du recrutement du groupe :

*« Cela fait suite à un besoin exprimé par le management intermédiaire de disposer d'un 'mode d'emploi' des jeunes. L'idée est de lever les malentendus et les stéréotypes ».*

Si elle ne constitue aujourd'hui pas une politique généralisée à toutes les entreprises, il semble que le **management intergénérationnel** soit une tendance de fond. Une étude menée par l'ANDRH en 2011 révèle que, parmi les entreprises déclarant porter des initiatives spécifiques pour recruter des jeunes, près d'un quart annonce mettre en place des actions de sensibilisation des managers au « management des jeunes<sup>33</sup> ». Ce changement induit par l'arrivée des jeunes est clairement exprimé par l'ANDRH pour qui l'attractivité de l'entreprise aujourd'hui repose sur une mutation de son mode de management, qui doit s'adapter aux nouvelles générations et non pas exclusivement tenter de les formater sur des schémas « anciens ».

Cet enjeu de transformation de l'entreprise en lien avec l'arrivée d'une nouvelle génération est par ailleurs **saisi par les acteurs du conseil en management** et en stratégie des entreprises. Des stages, des formations, des colloques ou autres offres de service *ad hoc* se développent. De jeunes professionnels, se présentant eux-mêmes comme des « jeunes de la génération Y » proposent aux entreprises de jouer le rôle d'« intermédiaire » pour décrypter les comportements des jeunes aux directeurs RH et managers. C'est le cas, pour illustration, de The Boson Project.

<sup>32</sup> Pitelet D., *Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Eyrolles, janvier 2013.

<sup>33</sup> Étude ANDRH - Inergie « Pratiques des entreprises en matière de recrutement et d'intégration des jeunes », 2011.

## **L'émergence de « traducteurs » de la « génération Y » : L'exemple de The Boson Project**

### **Le phénomène « génération Y » analysé par des jeunes**

Jeune entrepreneuse connue pour son engagement en faveur des jeunes dans l'entreprise – notamment des jeunes filles, à travers Women'Up –, Emmanuelle Duez décide de tirer partie de sa position de jeune « de la génération Y » pour se positionner comme « intermédiaire », et **développer une offre de services innovante à destination d'entreprises.**

Avec ses collaboratrices, elle pose **un regard critique** sur l'entreprise. Face à un « système périmé » englué dans les *process* et la hiérarchie, les entreprises seraient aujourd'hui le théâtre de profondes transformations sous l'impulsion de la génération Y :

*« Nous sommes dans une période de mutation des organisations vers des structures plus agiles et ouvertes, et les jeunes collaborateurs sont la clé de cette mutation. »*

Dans ce contexte, la jeune génération est analysée par l'équipe de The Boson Project à la fois comme **un moteur et un révélateur.**

*« Cette génération de transition est l'une des clefs, elle est à la fois un symptôme et une solution ».*

D'après E. Duez, elle mène sa « révolution » de manière silencieuse, « par les pieds », en quittant l'entreprise du jour au lendemain, provoquant des « **hémorragies** » de **jeunes** dans les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter à leurs exigences et manières de faire.

### **Une nouvelle offre de services...**

The Boson Project propose aux entreprises de les accompagner dans ce changement de paradigme. Présenté comme un « **laboratoire de développement de capital humain et d'expérimentation** », cette jeune start-up développe depuis 2012 une offre de services sur-mesure (entretiens collectifs et individuels avec les jeunes, la direction, groupes de travail...) qui vise à **identifier les points faibles du management de l'entreprise-cliente** ainsi que les leviers (innovation, culture d'entreprise...).

*« Nous nous présentons comme un catalyseur. »*

### **...répondant à des besoins croissants de la part des grandes entreprises**

Les clients de The Boson Project vont des grands groupes aux PME, et ont pour point commun d'avoir compris la plus-value que peuvent apporter les collaborateurs de la jeune génération s'ils sont bien managés. Ils rencontrent tous des **difficultés pour attirer ces talents et les fidéliser une fois en poste**, faisant figure de « DRH en souffrance » d'après Emmanuelle Duez.

En juin 2014, Emmanuelle Duez a été invitée à animer une conférence intitulée « *La MutatYon des organisations : réinventer le changement* » à l'ESCP Europe. Elle y a présenté son analyse de la génération Y et l'action de The Boson Project à un public majoritairement composé de responsables RH et dirigeants d'entreprise. Elle était accompagnée de Pierre Hurstel, ancien directeur de la stratégie et des ressources humaines chez Ernst & Young, auteur du livre *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*, et participant à **des séances de coaching** d'Emmanuelle Duez.

L'émergence de nouveaux styles de management semble aussi, pour les acteurs rencontrés, être liée à **l'arrivée d'une nouvelle génération de managers** qui conduisent ce changement. Se positionnant en « leaders » prônant une politique de la « co-responsabilité », ils s'appuient sur **une vision moins hiérarchisée du management** que les générations précédentes de managers. Comme l'analyse le directeur exécutif d'une entreprise-tremplin pour les jeunes :

*« L'entreprise est en train d'évoluer d'une **organisation hiérarchique** à une organisation en unités "projet" autonomes ».*

En conséquence, des responsables RH de grands groupes soulignent que le management évolue dans un sens **davantage « horizontal » et moins vertical**. La responsable de recrutement d'Accenture exprime ainsi cette mutation progressive :

« On va vers une organisation "matricielle", sur le modèle américain, avec pour conséquence l'idée d'une évaluation par les pairs... »

Si ce modèle managérial « en réseau » semble aujourd'hui éloigné du modèle traditionnel français, certaines entreprises apparaissent dans le débat public comme constituant des entreprises « à l'avant-garde » dont les pratiques innovantes de management pourraient être de nature à se diffuser. Parmi ces entreprises « leaders », Google fait figure de symbole dans le monde entier, et est apprécié pour sa posture expérimentale, comme l'illustre l'encart ci-dessous.

### **Google, géant de l'expérimentation managériale... Et nouvel « eldorado » des jeunes ?**

#### **Une « génération Google » ?**

Depuis plusieurs années, Google arrive en tête du « Top 50 des employeurs les plus attractifs en Europe » auprès des jeunes diplômés<sup>34</sup>. Très médiatisé pour son « art de vivre au travail » et son management innovants<sup>35</sup>, Google aime à se présenter **comme l'entreprise impulsant une nouvelle ère**. Pour Dorothée Burkel, directrice RH de la fonction commerciale pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique :

« Chez Google, nous cherchons à conserver nos talents ; nous reconnaissons l'expertise. Nous avons besoin de gens plus jeunes car c'est leur vision du monde qui nous permet de faire évoluer notre offre. »<sup>36</sup>

Elle estime ainsi que les nouvelles normes proposées par Google seront celles des futures entreprises, car celles des jeunes générations. Elle explique :

« La génération Google (entre celle de Yahoo et de Twitter) existe bel et bien dans l'entreprise... Google. Elle induit des transformations en termes de management, d'accès à l'information et de communication.»

#### **Un recrutement par les pairs et fondé sur les « soft skills »**

Particulièrement attractive, l'entreprise a le choix parmi les meilleurs (elle reçoit plusieurs milliers de CV chaque jour) et se montre particulièrement sélective (plus de 5 entretiens en moyenne). Pour autant, le recrutement est considéré comme un processus de la plus haute importance, et chaque collaborateur peut être invité aux entretiens de recrutement de son futur homologue. **Ce processus vécu comme plus « démocratique »** par les jeunes que l'entretien avec le seul responsable RH.

Face à des candidats tous excellents techniquement, l'un des principaux critères de sélection porte sur **la personnalité et les compétences comportementales** telles que la capacité à travailler en équipe et l'ouverture d'esprit.

#### **Ce qui plait aux jeunes**

Une fois devenu « Googler » (c'est-à-dire collaborateur), le jeune est plongé dans un environnement de travail qui prend en compte les attentes supposées de la « génération Y » :

**L'acceptation des individualités** et leur mise en valeur : le style de management se définit par des slogans tels que « *come as you are* » (« viens en étant toi-même ») ou encore « *you have no limit* » (« tu n'as pas de limites »). L'idée est de faire des

<sup>34</sup> Enquête Universum, auprès de 100 000 jeunes de 10 pays, diplômés issus des filières de commerce/management et ingénierie.

<sup>35</sup> Voir sur ce point l'étude approfondie de John Battelle, in *La révolution Google*, 2006.

<sup>36</sup> Voir l'article de Dorothée Burkel, « Le Management selon Google », *Les Échos Business*, 28/08/2013.

individualités un moteur de la créativité et performance, mais aussi de ne jamais se prendre au sérieux, comme l'illustre l'exemple très américain du « *pyjama day* », généralement très apprécié des jeunes employés.

**Une gestion très libre du temps de travail**, avec des horaires « à la carte » et même une injonction à la créativité : sur le temps de travail, la règle est celle de 20 % accordés au temps libres pour 80 % de temps productif. En contrepartie, tout est fait pour que les employés se sentent comme chez eux au bureau (restauration de haute qualité, gratuite et à volonté, salles de jeux, de sport, de sieste, de massage...).

**L'arrangement spatial des lieux de travail** est conçu pour multiplier les espaces de communication et favoriser les synergies entre travaux individuels.

**Le « mode projet »** structure l'organisation des services, et l'autonomie est accordée au jeune dès son arrivée, comme l'explique un ingénieur mécanique :

« Ici on vous encourage à prendre des risques et à ne pas craindre les échecs »<sup>37</sup>.

Enfin, Google s'engage dans une démarche de management intergénérationnel, comme cela est souvent observé dans le secteur des nouvelles technologies où les jeunes sont souvent aussi voire plus compétents que leurs aînés. Comme l'analyse Dorothee Burkel, citée plus haut :

« Nous voyons apparaître une interdépendance des générations qui me semble vraiment intéressante car elle déplace la responsabilité du manager de façon évidente. Il ne peut plus être « celui qui sait mieux »... La prise de recul est le propre des plus seniors, mais l'expertise et l'innovation se trouvent, me semble-t-il, chez les plus jeunes. »

#### **Google, cas particulier ou révélateur d'une tendance générale ?**

Profitant de conditions uniques au monde pour expérimenter de nouvelles approches (confort financier, outils numériques de mesure, employés nombreux et motivés...), Google fait figure de « laboratoire ». De par son aura, et les pratiques qu'elles diffusent à travers ses cadres très mobiles, l'entreprise constitue **un moteur des évolutions en cours, et un bon observatoire du changement**. Précurseur en termes de recrutement, avant-gardiste dans son style de management, Google semble aussi pouvoir constituer un laboratoire pour penser la complémentarité des générations dans l'entreprise et la place qui y est faite aux jeunes.

En France, de telles visions du management peuvent être portées par de grandes entreprises notamment dans l'univers du digital et des télécommunications. La directrice du recrutement, des projets RH et de la diversité du groupe Orange explique ainsi :

« *Les générations Y nous interpellent et nous amènent en effet à réinterroger certaines approches établies, l'enjeu principal pour Orange est la coopération entre les générations au sein de l'entreprise*<sup>38</sup>. »

Dans ce contexte, on observe le développement de pratiques non seulement de « tutorat » des jeunes débutants par des cadres expérimentés, mais aussi de **tutorat inversé** (*reverse mentoring* en anglais) pour **favoriser les échanges et les apports réciproques entre ces jeunes et ces seniors**. Vainqueur du prix RSE de l'ESSEC, Danone est par exemple reconnu pour de telles expériences qui ont mené le groupe à solliciter 200 jeunes issus d'une vingtaine de filiales pour former ses salariés peu à l'aise avec les nouvelles technologies.

<sup>37</sup> Sandrine Chicaud, dans l'article « Dix leçons made in Google : du recrutement à la fidélisation des troupes, chez Google, l'innovation passe aussi par les ressources humaines », *01Business*, le 22/06/07.

<sup>38</sup> Hélène Delahousse, dans le *Cahier de prospective. Les générations et la transformation numérique de l'entreprise*, Think tank Futur numérique de la Fondation Télécom, mai 2013, p 59.

Enfin, un autre type de politiques de management monte en puissance, autour de **méthodes « collaboratives » et « participatives » favorisant l'expression des jeunes au sein de l'entreprise**. Chez Price Minister, est prônée une organisation plus horizontale, laissant une large marge de manœuvre aux jeunes, mettant en avant le « *collaborative working*<sup>39</sup> ».

**Les nouvelles technologies** semblent constituer un facteur moteur dans cette posture visant à **créer des liens entre générations de collaborateurs, entre échelons hiérarchiques**, voire directement entre les jeunes et le chef d'entreprise. La tendance au développement des RSE (réseaux sociaux d'entreprise) illustre bien cette tendance. Alcatel-Lucent a à ce titre été un des précurseurs, grâce à la création dès 2008 d'une **interface informatique « Ask Ben » qui permet à tous les salariés, et notamment les jeunes, de dialoguer avec le « boss », Ben Verwaye**<sup>40</sup>. Dans le secteur du digital toujours, le DRH du groupe Pages jaunes semble lui-aussi orienter l'entreprise vers une organisation moins « descendante » :

*« Place à un exercice interactif de l'autorité : moins hiérarchique, faisant preuve d'écoute active et de soutien individuel afin de répondre aux interrogations des Y qui ont l'habitude d'obtenir toutes les réponses instantanément en quelques clics, il permet un rapport direct avec le manager<sup>41</sup>. »*

En conclusion, l'étude met en évidence une posture nouvelle de certaines entreprises face aux questions de recrutement et d'intégration des jeunes. Celles-ci apparaissent liées à plusieurs paramètres objectifs et structurels de l'entreprise, et son investissement vis-à-vis des jeunes résulte de plusieurs « motivations », notamment d'un besoin d'attirer et de fidéliser des jeunes possédant les compétences adaptées aux nouvelles exigences des emplois.

L'attention croissante accordée aux « **compétences transversales** » et au « potentiel » dans les procédures de recrutement est révélatrice d'un besoin croissant pour l'entreprise de disposer chez les jeunes de « **capacités non figées** », dans un monde de forte mobilité professionnelle et d'évolution rapide des métiers et des organisations. Deux tendances convergentes sont alors observées. Premièrement, le développement d'activités d'« interface » (associations, dispositifs...) dont le but est d'outiller les jeunes les plus éloignés des **codes de l'entreprise** et de faciliter leur recrutement. Parallèlement, des initiatives qui ont pour finalité de donner le « **mode d'emploi** » des **jeunes générations** aux managers qui en sont le plus éloignés.

Enfin, les NTIC révolutionnent les modes de faire en entreprise, de communiquer et de travailler à plusieurs. Elles modifient aussi substantiellement les relations en entreprise et les représentations de l'interactivité entre ses membres. Dans ce contexte, les jeunes employés qui ont grandi avec ces technologies, et **le secteur du digital**, qui a lui-aussi grandi avec leur développement, semblent constituer **des moteurs dans la dynamique d'évolution** du monde de l'entreprise.

<sup>39</sup> Justin Stiegler, Directeur de PriceMinister-Rakuten, dans le *Cahier de prospective. Les générations et la transformation numérique de l'entreprise*, Think tank Futur numérique de la Fondation Télécom, mai 2013, p. 128.

<sup>40</sup> Source : Marie-Sophie Ramspacher, « L'entreprise va devoir s'adapter aux Y », *Les Échos*, 25/01/13.

<sup>41</sup> Interview de Patrice Cardinaud, dans l'article de Marie-Sophie Ramspacher, « Six clés pour adapter votre management à la génération Y », *Les Échos*, 25 janvier 2013.



### III. SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

Au terme de l'analyse, plusieurs constats peuvent être dressés, et nous invitent à poser plusieurs pistes d'approfondissement.

L'exploration de la problématique des rapports entre les jeunes et les entreprises montre toute la complexité du sujet, ici abordée à travers le point de vue des acteurs de l'entreprise et de quelques « experts » et à travers la littérature existante. Si l'objet est une construction sociale, saisi par ces experts, donnant lieu à une diversité d'écrits et de « manuels », il est incontestable qu'il donne lieu à des réflexions et à des **évolutions en termes de pratiques au sein des entreprises**. Le management participatif et la promotion de la vocation sociale de l'entreprise sont « dans l'air du temps », et ne concernent pas uniquement les jeunes, mais il nous semble important de **comprendre ce qui se joue aujourd'hui dans les rapports entre les jeunes et les entreprises**, de comprendre quelles compétences sont attendues des jeunes à l'entrée dans l'entreprise et de connaître la manière dont les différentes entreprises s'investissent en matière d'intégration des jeunes, voire en faveur de l'emploi des jeunes. Cette compréhension peut permettre de **questionner utilement les politiques de jeunesse**, de montrer que les frontières entre le monde des politiques publiques et celui des acteurs économiques s'estompent. Comprendre les attentes et les aspirations des jeunes permet également **de mieux les accompagner**, dans un contexte où il est de plus en plus question *d'équiper* les jeunes, de leur donner les modes d'emploi, de les mettre en confiance et de leur permettre d'exprimer leur potentiel, **dans une logique capacitaire**.

L'étude ouvre plusieurs axes de questionnement qui demeurent à explorer et à approfondir :

- **Saisir le regard des jeunes, pour valider ou préciser les hypothèses de l'étude, ainsi que celui de leurs managers, les encadrants intermédiaires, lorsqu'ils sont déjà dans l'entreprise.**

Les jeunes, dans leur diversité, sont les grands absents de cette étude. S'entretenir avec eux permettrait de confirmer ou d'infirmer les premiers constats posés dans ce rapport et d'affiner le regard porté sur la question des rapports entre les jeunes et l'entreprise aujourd'hui, et sur ce qu'ils attendent des politiques publiques.

Poursuivre la réflexion initiée ici nécessite également de **se tourner vers les managers** de manière à « ouvrir la boîte noire de l'entreprise » et explorer le rôle des managers intermédiaires. La place du manager apparaît centrale dans les questions d'intégration des jeunes en entreprise. Acteur-pivot, il traduit les orientations stratégiques et les adapte aux jeunes qu'il dirige, et c'est donc lui qui expérimente, au quotidien, les écarts et conciliations entre les postures des jeunes et celles des autres acteurs de l'entreprise (collègues plus âgés, équipe de direction, top management...).

- **Approfondir la connaissance des positionnements et des démarches des entreprises en matière de recrutement et de management, dans différents secteurs d'activité et en tirer enseignement pour les politiques publiques**

L'étude souligne l'émergence d'une figure nouvelle de l'entreprise, dont les postures et les éléments de langage sont déjà observables dans certaines d'entre elles. C'est dans ce contexte que Gérard Mestrallet a récemment utilisé le terme d'« agent de développement » pour qualifier ce qui se présente pour lui

comme un **nouveau rôle** pour l'entreprise dans la démarche d'intégration professionnelle des jeunes<sup>42</sup>. En plaçant la **notion de confiance** au centre de la réflexion, un tel vocabulaire interroge **profondément ce qu'« accompagner » les jeunes dans l'emploi signifie**, pour l'entreprise et pour les politiques publiques. Comme cette étude exploratoire le souligne, du côté des jeunes, le rapprochement avec le monde de l'entreprise favorise l'intégration professionnelle : connaissance de l'entreprise à l'issue des parcours de formation initiale, besoin de dédramatiser l'entretien de recrutement, importance de la posture des tuteurs pour aider les jeunes plus éloignés des codes de l'entreprise, nécessité de répondre aux aspirations des jeunes dans le management ordinaire des entreprises ... Les points d'achoppement sont nombreux.

Du côté des entreprises, il y a à comprendre de manière plus approfondie les stratégies déployées, les plus-values apportées par un tel positionnement « social » et la manière dont ces postures contribuent à l'image de marque de l'entreprise, à son attractivité et à sa performance.

· **Valoriser et tirer enseignement des dispositifs « passerelles », de l'école à l'emploi.**

Ce sont aussi, autour de l'entreprise, de nombreuses initiatives d'interface entre monde de l'éducation-formation et monde de l'entreprise qui méritent d'être valorisées. Les témoignages d'acteurs révèlent le sentiment d'un **profond décalage entre le système éducatif et les besoins nouveaux de l'entreprise**. L'essor de l'apprentissage est un signe de cette nécessité de rapprochement entre deux mondes. Ainsi, pour plusieurs des acteurs interrogés, **l'entreprise a un rôle éducatif à jouer**.

L'étude a mis en relief de nombreuses démarches proposant des passerelles avec le monde l'entreprise, qu'il s'agisse de l'action de Passeport avenir, d'Atout jeunes Université ou encore de Nouvelle cour. Certains dispositifs proposent une sensibilisation au monde de l'entreprise bien plus tôt, dès l'enseignement secondaire. C'est par exemple le cas d'Énergie jeunes, dont les fondations et les entreprises partenaires telles que L'Oréal, HSBC ou encore Air liquide mettent à disposition des cadres pour des interventions scolaires visant à travailler sur les compétences comportementales et le leadership avec des élèves de collèges ZEP. L'idée est de permettre, en amont, de développer le « potentiel » de ces élèves, en partenariat avec les enseignants.

· **À la croisée des points précédents, comprendre le rôle des fondations :**

De nombreuses fondations jouent un rôle d'interface mais aussi de moteur en matière éducative et d'intégration professionnelle des jeunes. Elles portent une vision de plus en plus construite, et proposent des modes d'intervention qu'elles souhaitent efficaces, à l'image de l'efficacité économique qui caractérise le monde de l'entreprise dont elles émanent. Explorer leur positionnement et leur rôle dans l'hybridation des modes d'action nous semble pertinent, pour comprendre leur discours sur la jeunesse, connaître leurs modes d'action et alimenter les politiques publiques de nouvelles pratiques.

---

<sup>42</sup> Mestrallet G., *Mobiliser les acteurs économiques en faveur de l'emploi et de l'emploi des jeunes. 5 priorités et 150 propositions*, Rapport du réseau FACE. Paris, avril 2014.

## IV. BIBLIOGRAPHIE

### **Littérature scientifique**

- Brugère F., *La politique de l'individu*, Le Seuil, 2013.
- Déjoux C., Thévenet M., *La gestion des talents - La GRH d'après-crise*, 2010.
- Dhoquois A., *Premier emploi : quand les jeunes racontent*, Autrement, 2010.
- Dietrich A., « La gestion des compétences : un essai de modélisation », in Klarsfeld A., Oiry E., *Gérer les compétences*, Vuilbert.
- Dietrich A., Gilbert P., Pigeyre F. et al., *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, 2010.
- Dupuy F., *Sociologie du changement, pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2011.
- Institut Montaigne, sous la direction de J. Damon, *Intérêt général : que peut l'entreprise ?* 2013.
- Lacaze, D., S. Perrot, *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, 2010.
- Le Loarne S., Blanco S., *Management de l'innovation*, Pearson Education, 2011.
- Lefresne F., *Les jeunes et l'emploi*, La Découverte, 2003.
- Marchal E., Rieucan G., *Le recrutement*, 2010.
- Méda D., Patricia Vendramin P., *Réinventer le travail*, PUF, août 2013.
- Stankiewicz, F., S. Montcharte, « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation », in Guittou A., Montcharte S., *Réfléchir la compétence*, 2003.
- Zimmermann B., *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Éditions Economica, 2011.

### **Littérature produite par les acteurs économiques**

- Le Portz, E., Le Portz A., *Les jeunes et l'entreprise, la révolution en marche*, Le Manuscrit, 2011.
- Mauléon F., J. Bouret, J. Hoarau, *Le réflexe « Soft skills », les compétences des leaders de demain*. Dunod, 2014.
- Nibourel C., *Écoutons le monde de demain*, Étude, 2013.
- Ollivier D., C. Tanguy, *Génération Y mode d'emploi: Intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, 2008.
- Pitelet D., *Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Eyrolles, janvier 2013.
- Pouget J., *Intégrer et manager la génération Y*, Broché 2010.
- Rollot O., *La génération Y*, PUF, 2012.
- Thévenet M., *Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes : les talents*, 2008.
- Vilcot T., *Le recrutement responsable, pour ré-enchanter la relation candidats-entreprises*, AFNOR, 2013.

### **Enquêtes et rapports**

« *Enquête sur la formation professionnelle : regards croisés DRH/Chefs d'entreprises et Jeunes* » Institut BVA pour l'association nationale pour la formation professionnelle des adultes, auprès de chefs d'entreprise et de jeunes âgés de 18 à 30 ans.

De Larquier G., *Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ?*, CEE, 2009.

Enquête « *Offre d'emploi et recrutement* » (OFER), DARES, 2005.

Epiphane D., Gasquet C., Hallier P., *Quand l'école est finie... premiers pas dans la vie active de la génération 2001*, CEREP, 2004.

Fondation travail-université FTU, « *Les jeunes et le travail, entre attentes et désillusions* », *Notes Education Permanente*, Juin 2011.

Fondeur et Minni, *L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail*, INSEE, 2004.

Fondeur Y., De Larquier G., et Lhermitte F., *Quand l'informatique outille le recrutement*, CEE, 2011.

Laberon S. et Lagabrielle C., *Etude des pratiques de recrutement et de sélectivité : une analyse des processus explicites, implicites et dynamiques*. DARES, 2011.

Moncel N., « *Quand l'employeur choisit de recruter un jeune...* » Contribution CEREP aux Journées DARES, 9 novembre 2007.

*Place aux jeunes, question de management*, MEDEF et ANDRH, février 2008.

### **Publications et articles**

« *Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ?* », *Bref*, n° 250, 2008.

Damon J., « *Une autre entreprise est-elle possible ?* », *Les Échos*, article publié le 17 mars 2013

Duez E. (fondatrice de The Boson Project), « *Quand la génération Y s'engage pour les XX autant que pour les XY* », article *Eveleblog* du 26/04/12.

Giret J.-F., « *Contextes organisationnels d'insertion des jeunes* », n°188, 2011.

Jeannot, « *La génération Y, Le nouveau gadget pour DRH* », *Alternatives économiques*, nov. 2012.

Parlier M., *Gérer les compétences en PME*, ANACT, sept 2005.

Pichault F., Pleyers M., *Pour en finir avec la génération Y, enquête sur une représentation managériale*, working paper présenté au XXI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH (17-19 novembre 2010) à Rennes.

Rivière S. (fondateur de Talenteo), « *Diversité en entreprise : recruter sur les talents plutôt que les diplômes* », *L'Express*, 10/08/12.

Rivière S., « *Diversité En Entreprise : Recruter sur les talents plutôt que les diplômes* », *L'Express*, 10/07/2012.

Think Tank « *Futur Numérique* » de la Fondation Télécom, *Cahier de prospective*, « *Les générations et la transformation numérique de l'entreprise* », sous la direction de Carine Dartiguepeyrou, mai 2013.

Vendramin P., Méda D., « *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?* », *Revue Sociologies*, 27 décembre 2012.

## V. ANNEXE

### Liste des entretiens menés

<b>Organisme</b>	<b>Description de la structure</b>	<b>Fonction de la personne rencontrée</b>
<b>Accenture</b>	Cabinet de conseil en management, technologies de l'information	Directrice du recrutement
<b>AG2R</b>	Compagnie d'assurance	Directrice RSE
<b>Alcatel Lucent</b>	Entreprise de télécommunication	Responsable RH et responsable Relations Ecoles-Apprentissage
<b>ANDRH</b>	<i>Association nationale des DRH</i>	<i>Animatrice du groupe intergénérationnel - ANDRH</i>
<b>Atout Jeunes Entreprises</b>	Association soutenant l'insertion professionnelle des étudiants en rapprochant les acteurs de l'entreprise et de l'université.	Déléguée générale Atout jeunes Universités
<b>BNP Paribas</b>	Grand groupe bancaire	Analyste stratégique – Cellule de veille technologique L'Atelier
<b>CFDT</b>	<i>Syndicat</i>	Responsable Insertion – exclusion – pauvreté – chômage ; Responsable de la gestion paritaire des fonds de formation professionnelle.
<b>CFDT Areva</b>	<i>Syndicat</i>	Membre du comité stratégique de la filière nucléaire
<b>DGEFP</b>	<i>Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle</i>	Président du Comité de l'emploi de l'Union européenne
<b>Groupe CASINO</b>	Grande distribution, alimentaire	Directeur du recrutement
<b>Hesychia</b>	Cabinet d'accompagnement conseil-développement de startups	Président
<b>JobMakers</b>	Entreprise de conseil et d'accompagnement des entreprises et des organisations en innovation	Fondatrice et consultante senior
<b>Macdonald's France</b>	<i>Chaîne de restauration rapide</i>	Directeur RH Mac Donald France
<b>Moon's factory</b>	Jeune PME spécialisée en e-reputation	Président-fondateur

<b>Mozaïc RH</b>	<i>Association cabinet de recrutement et de conseil RH spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité</i>	Responsable Pôle alternance et stage
<b>Nos quartiers ont du talent</b>	<i>Association pour l'insertion des jeunes diplômés de milieux défavorisés par un système de parrainage avec des cadres</i>	Cofondateur / Vice-président / Directeur général
<b>Nouvelle Cour</b>	Agence de communication à forme associative rattachée au BTS communication des entreprises du lycée Jacques Brel, à La Courneuve	Directeur exécutif
<b>Passeport Avenir</b>	Dispositif centré sur le partenariat avec de grandes entreprises dont les employés-tuteurs accompagnant des jeunes issus de milieux populaires.	Délégué général
<b>The Boson's project</b>	Cabinet de conseil/ formation se présentant comme « laboratoire de développement du capital humain »	Fondatrice
<b>Transfert IOD</b>	<i>Association facilitant le « matching » entre demandeurs d'emploi et entreprises</i>	Directeur de l'association

NB : Sont indiqués en italique les entretiens menés par l'INJEP (Agathe Dirani).

**L'INJEP, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, est un établissement public national placé sous la tutelle du ministre chargé de la jeunesse, qui a pour mission :**

- ➔ d'observer et d'analyser les pratiques et les attentes des jeunes, ainsi que les politiques et les actions qui leur sont destinées ;
- ➔ de participer à leur évaluation ;
- ➔ de réaliser et de diffuser des études et des analyses conduites dans ces domaines aussi bien sous forme papier que numérique ou dans le cadre de conférences, séminaires, colloques ou rencontres ;
- ➔ de contribuer à la connaissance et à l'analyse des politiques en faveur de la jeunesse des autres pays, particulièrement de l'Union européenne ;
- ➔ d'exercer une veille documentaire et de constituer un centre de ressources pour les acteurs de jeunesse et d'éducation populaire ;
- ➔ de proposer, en cohérence et en complémentarité avec ces missions, des activités de formation, d'études et de conseil, ou sa participation à l'organisation de manifestations en faveur de la jeunesse.

L'INJEP fonctionne ainsi comme un centre d'expertise et un laboratoire d'idées au service des politiques de jeunesse.

L'INJEP a, en outre, été désigné comme l'agence de mise en œuvre du volet Jeunesse et sport du programme européen Erasmus+.

L'INJEP, enfin, fait partie du groupement d'intérêt public constituant l'Agence du service civique.