

# OBJECTIF PLANÈTE JEUNES

## Pour toujours mieux anticiper le changement

Suite de la p.3 En 2001, le forum annuel de l'Union des entreprises pour l'Ille-et-Vilaine, à l'écoute des attentes légitimes des salariés, réfléchissait sur la manière de les concilier avec les contraintes de l'entreprise. L'an dernier, observant les générations au travail, elle a mis l'accent sur la très grande diversité de leurs attentes. "Quand la rivière des baby-boomers s'assèche, il devient temps de canaliser le torrent de la jeunesse" affirmait le sociologue Jean-Luc Excousseau en y disséquant les comportements des "bobos", "momos" et autres "yoyos".

Bourgeoise dans la vie et bohème dans la tête, la génération des "bobos" réuni quadras et quinquagénaires au fait de leur maturité professionnelle et de leur installation dans la vie. Engagés dans la trentaine, les "momos" conjuguent mobilité et moralité et ne veulent pas perdre leur vie à la gagner. Enfin, ving-

tenaires et moins encore, les "yoyos" s'avèrent les alliés objectifs du renouveau des entreprises, clients, salariés, cadres, successeurs et... concurrents.

C'est dans ce contexte que le forum de l'UE 35 se déroulait le 22 octobre dernier, à Saint-Malo, en présence de François Loos, ministre délégué au Commerce extérieur et d'Ernest-Antoine Seillière, président du Medef. L'UE 35 s'inscrit ainsi dans la vaste campagne nationale lancée par le Medef et, dans le sillage de ses précédentes rencontres poursuit son observation du changement de paysage de l'emploi en Ille-et-Vilaine.

En parallèle, chaque année, le magazine Entreprises 35 approfondit le thème abordé par le forum de l'Union des entreprises. Ainsi, le dossier de ce numéro donne-t-il la parole aux acteurs de la problématique. Plusieurs présidents de branche professionnelle et entrepreneurs apportent leur éclairage sur la révolution managériale en cours et analyse ses exigences. Quelques jeunes témoignent directement et, en nombre plus important, indirectement au travers d'une importante étude réalisée par le cabinet Afpa Conseil pour le compte du Codespar. ■

## Demain, les jeunes d'aujourd'hui encadreront et dirigeront nos entreprises

### Patrick Caré PRÉSIDENT DE L'UNION DES ENTREPRISES POUR L'ILLE-ET-VILAINE

"Les nouvelles générations recherchent un équilibre entre vie privée et professionnelle. Elles travaillent plus intelligemment que les nôtres mais ne sont pas prêtes aux mêmes concessions". Devant ce constat, Patrick Caré insiste sur la nécessité d'une réelle adaptation de l'entreprise et sur le rôle majeur du management intermédiaire.

"Les 35 heures n'ont pas créé des attentes nouvelles ; elles en sont la conséquence" affirmait Nicole Notat. Je partage son analyse. Les jeunes générations vivent différemment des nôtres. Nous centrons notre vie sur la valeur du travail, misant tout sur l'ascension sociale et



### L'ENTREPRISE VOIT JEUNES

# Il faut le dire... et le faire Demain, il sera trop tard !

Plusieurs sondages le montrent : les jeunes rejettent la valeur morale du travail ! "Je le savais" diront certains. Sauf qu'il s'agit d'enquêtes plus que trentenaires. Elles concernent donc les quadragénaires et quinquagénaires qui, pour certains, déplorent l'attitude des "jeunes d'aujourd'hui". N'empêche. Les attentes et les comportements des vingtenaires de 2003 diffèrent de ceux de leurs aînés. Comme à chaque génération semble rappeler la Documentation française de décembre ! Elle écrivait alors : "La génération post-1968 qui arrivait sur le marché du travail était sans doute aussi infidèle, exigeante, changeante et mobile que les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail". Or, nombre d'ex-soixante-huitards composent les rangs des dirigeants actuels... Chaque génération fait ses armes et confronte ses idéaux aux réalités de la vie. "Il faut que jeunesse se passe" affirme le dicton. Il reste actuel et explique des difficultés de compréhension inter-générationnelle. Au-delà, l'écart entre jeunes et entreprises semble plus ténu que certains veulent le laisser croire. L'enquête menée en mai dernier par l'Afpa Conseil pour le compte du Codespar va dans ce sens.

En même temps, les entreprises se confrontent à un contexte de plus en plus mouvant. Le rythme des évolutions économiques, techniques, ou commerciales s'accélère sans cesse ; les nouveaux moyens de communication modifient les relations professionnelles ; les répercussions de la mondialisation concernent pratiquement toutes les entreprises. Un tel contexte impose à chaque dirigeant une forte capacité de réactivité, d'adaptabilité et lui laisse de moins en moins la possibilité d'accorder du temps au temps. D'où, pour une part, son souhait subliminal de recruter des jeunes, aussitôt opérationnels et... riches de plusieurs années d'expérience.

Mais, sans doute, ne s'agit-il pas de l'unique raison. Pendant trente ans, les entrepreneurs ont profité d'un gisement de main-d'œuvre sans fond. Il ne les a pas tous incités à des méthodes managériales avant-gardistes, notamment en termes d'encadrement intermédiaire. "Si tu n'es pas content, tu pars ; dix attendent ta place". Le propos ne sort pas seulement de l'esprit dévoyé de méchants scénaristes "anti-patron"...

Surtout aujourd'hui, alors que les entreprises affrontent une donne jamais encore rencontrée. Non seulement elles doivent faire face à une concurrence toujours plus vaste et à des acheteurs informés en temps réel sur les prix pratiqués aux antipodes mais, en plus, elles se voient contraintes de batailler sur un nouveau terrain, celui de l'embauche. Encore ne s'agit-il que d'escarmouches. Les véritables hostilités débiteront en 2006... Encore trois ans. Non. Plus que trois ans ! Certaines l'ont bien compris et y travaillent depuis un certain temps. D'ailleurs, déjà, sur un même secteur, quand des dirigeants recrutent aisément, d'autres y parviennent avec difficulté.

"La faute à l'Education nationale et aux enseignants" entend-on parfois. "La majorité n'a jamais mis les pieds dans une entreprise et ignore tout de l'économie". L'autre camp a beau jeu de rétorquer que "les dirigeants sont restés figés sur une vision de l'enseignement datant de leurs études". A côté de ces échanges stériles, les actions co-organisées entre entreprises, écoles et partenaires communs se multiplient pour rapprocher les deux mondes et, surtout, permettre aux jeunes de s'orienter dans des conditions plus objectives.

Le tableau resterait très incomplet si un acteur majeur n'entrait pas en scène : le parent. D'autant qu'il joue souvent deux rôles. Parent et salarié, parent et entrepreneur, parent et enseignant. Beaucoup d'enseignants l'affirment, le rôle des parents reste majeur dans l'orientation de leur progéniture. Or, dans bien des cas, le parent du jeune s'avère le salarié du dirigeant. A ce double titre, il prescrit, et son avis se construit sur son expérience...

"Les jeunes ne veulent plus pratiquer de métiers manuels ni aller dans l'industrie". Si le leitmotiv des dirigeants reflète une partie de la réalité, ils ont à s'interroger sur les raisons de cette situation. Certains l'ont déjà fait et œuvrent pour la revalorisation de ces métiers. Mais, rien n'égalant l'exemplarité, ils devraient être plus nombreux à inciter leurs enfants à emprunter des filières dont ils louent les mérites... ■



**Patrick Caré**  
PRÉSIDENT DE L'UNION DES ENTREPRISES  
POUR L'ILLE-ET-VILAINE

la carrière ; nous organisons le reste de notre vie comme nous le pouvons. Les jeunes veulent réussir leur existence, mais ils ne sont pas prêts à sacrifier leur vie familiale et privée pour leur activité professionnelle !"

"Sans doute mieux équilibrés, ils travaillent plus intelligemment que nous. Doués d'une réelle capacité à s'investir, ils tendent naturellement à le faire quand c'est utile, sans se laisser piéger par la mauvaise conscience. Ils comprennent mal notre culpabilisation face au travail. Un stagiaire l'illustre en estimant improductif de devoir être présent en l'absence de son chef alors qu'il n'avait rien à faire. D'autant que, certains jours, il faisait de grosses journées et que, par contre, il était prêt à venir un samedi si nécessaire".

"Demain, les jeunes d'aujourd'hui encadreront et dirigeront nos entreprises. Elles vivent actuellement une période charnière en termes de gestion des ressources humaines et beaucoup se confrontent à un management intermédiaire difficile par manque de formation. Manager est un vrai métier et un expert compétent ne fait pas fatalement un bon encadrant. Or, certains techniciens se retrouvant à diriger une équipe sont devenus des "petits chefs", rendant la cohabitation intergénérationnelle d'autant plus difficile".

"Nous avons aussi des efforts à réaliser"

"Les jeunes agacent les anciens et les relations sont souvent délicates, tant les mentalités et les aspirations divergent. Mais, le plus souvent, ils ne sont que différents et sont aussi très bien ! Le remède passe par des organisations satisfaisant les uns et les autres ; ce n'est pas facile. Ils ne sont pas prêts aux concessions à l'inverse des seconds. Ils veulent de la considération, à tous niveaux et, très sensibles à l'exemple, attendent de leur employeur qu'il fasse ce qu'il dit. Ils rejettent un discours sans les actes ; sinon ils sont prêts à l'entendre".

"Dans les années à venir, les jeunes auront la chance de choisir leur travail et leur entreprise ; ce sera d'autant plus vrai qu'ils auront une qualification. Déjà, certaines filières vivent la pénurie et les jeunes ne sont plus prêts à accepter n'importe quelles conditions. Les exemples se multiplient de Cdd ou d'intérimaires quittant leurs postes de travail après seulement une ou deux heures... Nous avons aussi des efforts à réaliser. "Les jeunes sont des fainéants ; il faut qu'ils se mettent au travail ; c'est le règlement intérieur et c'est comme ça" entend-on parfois. Mais ils en "feront" le minimum avec de tels propos et je suis persuadé qu'ils ont envie de travailler. Par contre, ils veulent des responsabilités, un sens à leur travail et faire des choses intéressantes".

"La moitié d'entre eux veut rejoindre la fonction publique, pour la sécurité. Beaucoup ont vu leurs parents sans travail et les enfants de cadres chômeurs arrivent sur le marché... A nous de prendre des initiatives pour intéresser les jeunes à l'entreprise, un monde si différent de celui des enseignants qu'ils sont les seuls à pouvoir faire le lien entre les deux. C'est en leur donnant une vision différente de nos entreprises et en les incitant à les découvrir qu'ils entraîneront leurs professeurs à y porter un autre regard.

### JEUNES & ENTREPRISES : ATTENTES RÉCIPROQUES

# L'AFPA CONSEIL A MENÉ L'ENQUÊTE POUR LE COMPTE DU CODESPAR Les décalages existent mais ne sont pas insurmontables

Fort souhait d'orientation professionnelle, passage difficile entre l'école et l'entreprise, regard mitigé et réaliste des jeunes sur l'entreprise, aspiration à une rémunération satisfaisante, attente de considération, fort souci du respect de la personne... L'étude de l'Afpa apporte de multiples éclairages sur les attentes des jeunes et met en évidence un décalage moins important que certains l'imaginent avec celles des entreprises.

La commission "Emploi-formation" du Conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (Codespar) souhaitait connaître les décalages entre les attentes réciproques des jeunes et des entreprises. Elle a confié l'étude au cabinet Afpa Conseil afin de proposer des pistes d'actions pour les réduire. "Ses conclusions nuancent les idées reçues concernant les discordances" selon le président de la commission, Robert Jestin, aussi président de la commission "Ressources humaines et relations sociales" à l'UE 35.

"D'une part, les attentes ne se limitent pas à la rémunération et au temps libre. D'autre part, les entreprises peuvent innover en matière d'accueil, d'intégration, d'évolution de mode de travail et d'évolution professionnelle". Néanmoins, l'étude laisse apparaître des zones d'ombre, telles le poids de la préca-

rité qui affecte l'intégration d'une partie de la jeunesse, la faible diffusion des pratiques innovantes dans le tissu économique, l'usage limité de la formation continue ou le manque de reconnaissance des encadrants de proximité.

Ces constats conduisent le Codespar à proposer des actions autour de quatre thèmes prioritaires : pérenniser et rendre plus lisible les actions de découvertes des entreprises et des métiers ; partir de la parole des jeunes pour intensifier le travail de proximité dans les quartiers ; créer un dispositif d'échanges des expériences de tuteurs et de jeunes ; mettre en place une formation action sur le rôle clé des encadrants.

Véronique Sauvage et Marie-Claude Dersoir, consultantes à l'Afpa Conseil, ont rencontré 17 entreprises des secteurs du bâtiment, de la métallurgie ou des Ntic et 61 jeunes, dont un tiers sans

----- Suite p.17

PAROLES DE JEUNES

#### L'ORIENTATION

Certains subissent l'orientation bâtie sur une logique d'échecs.

"Ce n'est pas un choix quand on n'a pas de qualification et qu'on ne peut pas travailler avec sa tête. Je n'apprenais pas à l'école ; j'ai été orienté en Cap peinture par un apprentissage... pas par envie".

D'autres ont construit un parcours positif, à partir du hasard ou grâce à une autre orientation.

"Il fallait faire des stages à l'école pour tester des métiers. J'ai commencé en coiffure ; ça s'est mal passé et j'ai choisi peinture. J'étais chez un artisan. Génial. Puis j'ai fait un stage intéressant chez un tapissier d'ameublement. J'ai cherché un apprentissage en peinture bâtiment".

"J'ai découvert l'électricité par un voisin qui travaille au Cfai de Bretagne. Il m'a parlé de l'apprentissage que je ne connaissais pas".



**Jean-Luc FAVRE**

Président de l'Union des industries chimiques de l'Ouest et secrétaire général de la Timac

# Les jeunes restent sans doute insouciantes plus longtemps que leurs aînés

## Mais, leur vie privée stabilisée, ils s'engagent dans les responsabilités



« **F**réquemment accusés de manque d'ambition, les jeunes restent sans doute insouciantes plus longtemps que leurs aînés, vivant en couple et ayant des enfants souvent plus tard. Jusqu'alors, ils se satisfont d'une existence peu structurée et recherchent moins les responsabilités, souhaitant profiter au maximum de la vie. Cet état d'esprit crée une certaine impatience de leur encadrement. Mais, leur vie privée stabilisée, ils s'engagent dans les responsabilités ».

"Les jeunes montrent une grande mobilité intellectuelle ; ils passent facilement d'une fonction et d'une expérience à une autre. C'est le fruit d'un début de vie active plutôt nomade. Ils ne supportent pas de se mettre trop vite sur les rails et veulent expérimenter avant de se poser. D'autant que, opérateurs ou encadrants, ils savent qu'ils changeront de métier à un moment ou à un autre".  
"Ils détestent se sentir enfermés et détiennent une part de rêve qu'il faut aider à canaliser. L'entreprise ne doit pas vouloir les mettre trop vite sur les rails mais leur proposer une expérience différenciée. Sinon, ils la feront ailleurs. Ce n'est pas nouveau mais seulement plus intense qu'avant".  
"Ils maîtrisent les techniques de l'information et de la communication et suivent facilement les évolutions

bureautiques et informatiques. Souvent plus à l'aise dans le domaine de la communication que les générations précédentes, ils sont plus spontanés et un peu moins inhibés. C'est un atout même si, par contre, ils peuvent manquer de retenue".  
"Le rôle du chef d'équipe ou de service s'avère déterminant dans leur intégration et ils sont très sensibles à la notion d'appartenance à un collectif. L'esprit d'équipe a son revers. Une fois bien implantés dans l'équipe, ils acceptent plus difficilement leur mutation, surtout les opérateurs. La majorité des causes de départ des jeunes tient à des heurts avec leur responsable de premier niveau. Depuis près de quinze ans, le management intermédiaire est un peu tombé aux oubliettes. Il est nécessaire de le renforcer ; la "prise de greffe" des jeunes en dépend grandement".  
"Les nouvelles générations recherchent l'équilibre entre vie privée et professionnelle, y compris chez les cadres. Elles témoignent d'une certaine distanciation avec le travail qui peut laisser imaginer une moindre motivation. Or, elles y consacrent moins de temps mais, sans doute, plus intelligemment. Leur quête d'équilibre personnel peut servir l'entreprise : bien dans leur tête, bien au travail ! Reste à trouver le juste milieu. En particulier, il ne sera pas possible de tolérer des cadres faisant 35 heures et enchaînant congés et

Rtt. Je n'ai jamais vu quelqu'un suivre ce rythme et atteindre un haut niveau hiérarchique".  
"Les jeunes sont moins dociles et moins disciplinés qu'auparavant. C'est un bien : ce ne sont pas des moutons. Cela va dans le sens de l'exigence et les petits chefs ont du mal... C'est l'enjeu de la cohabitation des générations. Ils acceptent difficilement les lourdeurs de nos structures, admettant mal de ne pas pouvoir faire ce qu'ils veulent quand ils le veulent... Cependant, beaucoup de structures ont des organisations assez rigides ; elles doivent s'assouplir. Dans ce contexte, les tuteurs vivent difficilement leur rôle".  
"La cohabitation des générations passe par la tolérance réciproque et l'harmonie d'une communauté de travail réclame courtoisie et civilité. Un équilibre est à trouver. Ainsi, par exemple, d'accord pour une tenue vestimentaire originale, mais pas pour une présentation négligée ou provocatrice".  
"Beaucoup d'entreprises industrielles fonctionnent sur des schémas organisationnels des années 1950. Certaines, obligées de travailler en 2 x 8, 3 x 8 et les week-ends peinent à trouver le personnel. Si les majorations faisaient accepter les horaires décalés, les jeunes y sont moins ou plus sensibles ; ils privilégient leur vie privée. Nous aurons des arbitrages difficiles à faire et nous réfléchissons à une

réorganisation fondamentale des rythmes de travail. Il faudra peut-être les repenser pour les rapprocher des attentes des jeunes et envisager des rémunérations plus incitatives. En même temps, nous sommes dans une compétition permanente et mondiale..."  
"Nous réfléchissons à un schéma d'intégration des jeunes pour les deux années qui suivent l'embauche. Nous cherchons à lui donner des cursus variés et des expériences complémentaires : six mois de production, autant en maintenance, puis dans d'autres secteurs. Le but est de les voir reporter leurs choix à l'issue de cette période. Il s'agit d'une approche radicalement nouvelle et exigeante". ■

### PAROLES DE JEUNES

#### L'ORIENTATION

L'orientation raisonnée des jeunes tient du compromis entre leurs aspirations et l'environnement construit par opportunités, rencontres ou stages.

"Pour les profs, le bâtiment est une voie de garage ; ils n'incitent pas à y aller".

"J'ai toujours adoré le dessin et je voulais aller voir en peinture. Après un stage, l'artisan m'a proposé un contrat d'apprentissage".

"J'hésitais entre des métiers ; j'avais lu un article sur le métier de chaudronnier. Je suis allé à un mini-stage d'un jour au lycée Mendès France. Ça m'a plu".



**Patrick Caré**

PRÉSIDENT DE L'UNION DES ENTREPRISES POUR L'ILLE-ET-VILAINE

Nous ne demandons pas à ces derniers de "vendre" l'entreprise mais, s'ils en parlaient sans connotations négatives, un grand pas serait franchi. Bien des jeunes découvrent une réalité de l'entreprise différente de ce qu'en ont présenté les enseignants. Il est vrai qu'elle se distingue aussi de la communication "paillette" de certaines.

"Le zapping sera une tendance lourde"

« Si nous voulons des entreprises performantes, il nous appartient de les faire évoluer, d'intégrer les jeunes et de les comprendre. Cela passe par de nouvelles procédures d'accueil, une organisation repensée, plus de place à la créativité. En même temps, ils doivent nous aider dans cette démarche, faire preuve de patience et comprendre que l'entreprise ne peut pas se modifier du jour au lendemain ».

« L'embauche et la formation d'un jeune représentent un investissement lourd pour une Pme. S'il la quitte peu après, tout est à refaire. Il vaut mieux étudier ce qui peut l'inciter à rester que de chercher à le garder. La réponse n'est pas seulement financière et la phase d'intégration est capitale. Elle nécessite considération, accompagnement, écoute et doit être rythmée d'entretiens réguliers pour cadrer le jeune, même s'il a besoin de liberté. Le rôle du tuteur est important, mais il ne jouera son rôle que s'il y est formé ; la transmission du savoir-faire demande un esprit d'ouverture et une réelle capacité d'écoute. Un grand nombre de jeunes recherchent diverses expériences et n'imaginent pas passer 10 ans dans la même entreprise. Au-delà du salaire ; c'est "biologique" ! Le zapping sera une tendance lourde ». En France, nous sommes très forts pour trouver de bonnes raisons de ne pas changer. Si les jeunes constituent l'avenir des entreprises, leurs dirigeants sont au pied du mur. Pour remporter la bataille de l'emploi qui se prépare, ils ont à combler un déficit managérial. Cela se dit depuis longtemps. A présent, il faut le faire. Tout de suite. Ceux qui ne le feront pas perdront leurs meilleurs éléments et recruteront les moins bons ».

## JEUNES & ENTREPRISES : ATTENTES RÉCIPROQUES

► emploi. "Selon qu'ils sont ou non intégrés en entreprise", la perception des jeunes diffère : les premiers ne perçoivent pas de décalage, à l'inverse des seconds. Par contre, tous s'accordent sur un point, "le faible accompagnement dans le processus de choix professionnel". Ils attendent une réelle connaissance d'un large éventail de métiers, la compréhension de leur utilité sociale et "une valorisation objective". Enfin, ils souhaitent découvrir la réalité de l'entreprise. De plus en plus d'expériences "intéressantes" entre entrepreneurs et enseignants "sont engagées et devraient les rapprocher". Elles s'inscrivent souvent dans une logique de réseau local, sur un bassin d'emploi. Parfois, l'aide au choix vient des parents qui font découvrir d'autres univers à leurs enfants, jusqu'à les faire changer d'orientation. Pour nombre de jeunes, l'orientation professionnelle devrait rentrer dans le programme scolaire. Ils demandent de pouvoir explorer la réalité de l'entreprise "sans se sentir pris dans un engrenage" et regrettent "que l'on mette trop tôt la pression sur leur choix". L'arrivée dans l'entreprise marque une période difficile et capitale pour l'intégration des jeunes.

"C'est alors que tout se joue". Ils se savent imparfaitement formés, quel que soit leur diplôme et misent sur un complément de formation par l'entreprise. "Ils n'arrivent pas prêts à l'emploi". La phase d'intégration implique de travailler sur plusieurs éléments à la fois "et avec un menu à la carte" : ambiance, conditions et aménagement du temps de travail, rémunération, plan de carrière... "Cela suppose des moments pour les évoquer". Souvent "un peu seuls" pour l'accueil des jeunes, les encadrants de proximité "doivent se débrouiller" avec la situation et font cependant un travail "remarquable" avec des pratiques "qui le sont tout autant". Reste que les "mauvaises" entreprises desservent les bonnes, et "ce n'est pas affaire de taille mais de pratique". L'une des surprises de l'enquête réside dans "l'effet d'image". Celle de l'entreprise "est aussi interrogée" que celle du métier. Des jeunes travaillant dans le bâtiment ou la métallurgie ne comprennent pas que certains ne veulent pas y venir. Cependant, ils ont choisi leur entreprise avant l'image sociale du métier. "Il y a des listes d'attente pour certaines entreprises" ----- Suite p.19

**Thierry DANJOU**

Président de la Fédération du bâtiment et des travaux publics d'Ille-et-Vilaine et entrepreneur de peinture

# A nous de faire ce qu'il faut pour que les jeunes viennent chez nous

## Il faut savoir partager un peu les fruits du bilan

**"Reconnaissance, salaire et participation devraient résoudre bien des difficultés d'embauche et motiver les jeunes"** estime Thierry Danjou. Au-delà, avec tout ce qui se dit sur le bâtiment depuis plus de vingt ans, **"il faut être motivé pour venir y travailler"**. Cela explique sans doute qu'il ne rencontre **"pas de difficultés avec les jeunes"**. D'autant qu'il veille à un management adapté.



Les jeunes arrivent dans l'entreprise sans a priori et s'intègrent bien. Souvent plus intelligents que les générations d'il y a 30 ou 40 ans, ils sont de moins en moins en échec scolaire et certains ont choisi d'arrêter leurs études.

Exigeants sur le comportement de la hiérarchie, ils sont encore plus attentifs à la reconnaissance qu'à leur salaire. Ils sont plus autonomes et je n'ai pas besoin de leur expliquer chaque matin ce qu'ils ont à faire. Ils comprennent un discours d'entrepreneur, réalisent qu'ils intègrent une équipe et, s'ils ne se laissent pas faire, ils font avancer les choses".

"La notion de valeur du travail n'est plus la même que la nôtre. Ils ont d'autres centres d'intérêt et s'adonnent plus aux loisirs. Cependant, je ne suis pas sûr que ce soit un point faible. Ils sont un peu trop pressés de gravir les échelons ; mais cette impatience devient un atout s'ils ont un projet professionnel et de vie".

"Avec tout ce qui se dit sur le bâtiment depuis plus de vingt ans, il faut être motivé pour venir y travailler. Dans l'ensemble, les jeunes que je connais en veulent et je ne rencontre

pas de difficultés particulières avec eux. Si j'ai connu des échecs avec des fainéants, des roublards ou d'autres qui se sont trompés de voie, cela a toujours existé".

"Il n'y a pas de secret pour garder les jeunes dans l'entreprise ! Il faut un comportement cohérent avec eux. Il va du bonjour matinal sincère aux reproches quand les choses ne vont pas et aux compliments quand elles vont bien. Il faut aussi savoir partager un peu les fruits du bilan ! Comme la compétition va s'intensifier entre entreprises et secteurs, la différence se fera par là. A nous de faire ce qu'il faut pour qu'ils viennent chez nous".

**PAROLES DE JEUNES**  
**DE L'ÉCOLE À L'ENTREPRISE**  
Pour certains, les débuts ont été difficiles.

"L'hiver, il fait froid dans les ateliers ; à l'école, les ateliers sont chauffés. J'ai fait cinq mois de stage. On relativise les conditions de travail sur une période donnée car on aime bien. En positif : une bonne ambiance entre collègues".

"Ça se passe bien avec les anciens. Certains sont un peu sadiques et nous jalourent : on prend un peu leur place. Mais je n'y ai pas été confronté. Certains sont parfois dégoûtés du métier et arrêtent la formation à cause de la relation avec les anciens sur le chantier".

"Reconnaissance, salaire et participation devraient résoudre bien des difficultés d'embauche et motiver les jeunes. Ils ont un réel sens de la justice. S'ils ressentent avoir en face d'eux un vrai manager, c'est du tout bon. Ils admettent qu'on ne leur fasse pas de cadeau. Par contre, un chef d'entreprise ne peut plus tenir le même discours qu'il y a vingt ans : si tu n'es pas content, tu prends la porte... Ils mesurent ce qu'est la compétition et savent mieux s'associer à un projet d'entreprise que les anciens. Ils comprennent que l'entreprise doit gagner de l'argent avant d'en recevoir".

**"Nous devons séduire les parents"**

"La revalorisation des métiers manuels avance. En Ille-et-Vilaine, les salaires du bâtiment ont augmenté de 7 % depuis un an et sont supérieurs à la moyenne nationale. Nous devons séduire les parents et poursuivre les actions auprès des enseignants pour faire évoluer le discours : "si tu ne travailles pas à l'école, tu iras dans le bâtiment". Quand des enseignants visitent nos entreprises et nos chantiers, ils ne s'attendent pas à ce qu'ils découvrent et repartent

surpris. Il y a de moins en moins de pénibilité même si le mot devrait être aboli de notre métier".

Thierry Danjou aime citer l'exemple d'Arnaud Formosa, un jeune boulanger pâtissier qui a voulu devenir peintre pour ne plus travailler le week-end. Recruté en apprentissage en début d'année, "il fait preuve d'une rapidité d'esprit et d'une capacité de travail étonnantes. D'ici un an, il aura la compétence d'un salarié avec huit ans de métier. Son cas ne devrait pas être unique si on ne décourage pas les jeunes et que nous avons les moyens de payer suffisamment, sans les bloquer avec les 35 heures. Un garçon comme Arnaud, c'est du bonheur tous les matins".

Manager les jeunes demande du sur-mesure. L'entrepreneur cite le cas d'un jeune, embauché depuis quatre ans. "Il a eu un coup de blues voici quelques mois. Il avait acheté un vieux camping-car et voulait partir découvrir le monde avec quelques copains. J'ai refusé sa démission lui proposant un congé sans solde. Il a repris le travail depuis peu, m'expliquant qu'il savait ce qu'il voulait et que je n'avais pas à m'inquiéter. Mine de rien, j'ai récupéré un gars bien ! Les entreprises devront peut-être accepter ce type d'échappatoire". ■



**PAROLES DE JEUNES**

**LA RÉMUNÉRATION**  
Les jeunes considèrent le salaire comme un élément de motivation et de reconnaissance.

"Si la rémunération était plus intéressante, ce serait plus motivant".

"Si on mérite plus en ayant fait ses preuves et qu'on n'a pas de reconnaissance, on va voir ailleurs".

Il devrait compenser des conditions de travail difficiles.

"Ce n'est pas facile de trouver un travail bien payé dans le bâtiment alors que c'est physiquement dur".

"Le salaire, c'est très attractif. Il faut en profiter tant que ça paye. Après 40 ans, on gagne moins par perte de rendement".

**PAROLES DE JEUNES**

**RESPECT ET CONSIDÉRATION**  
À l'inverse, certains reconnaissent la valorisation que procure l'attention d'une entreprise.

"On sent qu'on apporte quelque chose et que c'est pris en compte. Les relations humaines sont très bonnes. Ils font très confiance aux collaborateurs".

"Je dois beaucoup à l'entreprise qui a fait le forcing pour que je sois pris au Cfa. Il ne voulait pas me prendre à cause de ma très mauvaise moyenne en Bep. Depuis que je suis en apprentissage, je suis passé de 6 à 12 de moyenne".

## JEUNES & ENTREPRISES : ATTENTES RÉCIPROQUES

et des listes noires dans les Cfa". Des entreprises créent des démarches d'accueil exemplaire. Mais, cette étape franchie, "il n'y a plus rien et les jeunes ne sont pas dupes". Tout existe : des pratiques formalisées sans cohérence, d'autres informelles et positives. L'harmonie "entre le dire et le faire est essentielle".

Les jeunes acceptent de se plier aux règles, mais ils veulent les comprendre ; ils recherchent des explications. Ils sont très sensibles au respect de la personne et attendent de la reconnaissance. "Vivant dans leur monde", ils sont capables d'analyse globale et mesurent lucidement que l'entreprise peut perdre des marchés et les licenciés. D'où leurs espoirs de Cdi et "l'envie de rester dans l'entreprise".

Les jeunes diplômés recherchent une expérience profitable et qui enrichit leurs compétences. Stratèges, conscients des étapes à franchir et de devoir apprendre, "ils sont d'autant plus patients qu'ils ont une réelle lisibilité sur leur avenir. Sinon, ils se lassent très vite". Choqués que des salariés restent au même niveau de connaissance après vingt ou trente ans de salariat, ils apprécient de travailler avec ceux, proches de la retraite, qui transmettent leur expérience. "Ils aiment échanger connaissance théorique et savoir-faire pratique".

La notion de santé au travail les préoccupe. Quand ils côtoient des collègues plus âgés, fatigués, paraissant cassés ou amers, ils s'interrogent et "ne veulent surtout pas vivre le même parcours". Les jeunes "qui cherchent encore leur place" parlent d'expériences

plutôt négatives et expriment le sentiment d'avoir été exploités. Ils entretiennent un rapport au travail ambivalent, capables de travailler beaucoup, d'accepter des emplois difficiles, puis se découragent. "Pourtant, à formation égale, certains connaissent l'échec et d'autres s'en sortent bien". Cela tient à diverses causes : cursus scolaire difficile, orientation inadaptée, mauvaise intégration en entreprise, effets déclins favorables ou défavorables... "Heureusement, ces aléas ne sont pas rédhibitoires : certains encadrants ont connu des parcours chaotiques".

"L'entreprise reste si sélective qu'elle prend peu de risques. Elle recherche "l'excellence" dans ses recrutements. Sans doute, faute de candidats en nombre suffisant, sera-t-elle contrainte d'abandonner cette stratégie dans les années à venir. Elle ne doit pas toujours chercher la perle rare qui peut d'ailleurs se trouver où elle ne l'attend pas. Mais, bien sûr, elle ne doit pas être seule à faire des efforts et, pour des cas difficiles, l'aide de médiateurs est nécessaire : organisme de formation, mission locale, Pli".

"Le nouveau challenge des entreprises est sûrement de parier sur des profils atypiques. Il existe un gisement de compétences refouillées prêtes à émerger dans un contexte favorable". Certains jeunes ont pris une orientation inadaptée et peuvent souhaiter en changer. Une situation de pénurie de main-d'œuvre conduit à considérer cette piste "qui, toutefois, réclame un management différent de celui d'apprentis".

"Les jeunes, salariés ou pas, ont établi un palmarès impli- - Suite p.21 >

**Jean HAMON**

Président de l'UIMM 35-56

# Les jeunes attendent la stricte contrepartie de ce qu'ils fournissent

## Il faut améliorer la fonction managériale du middle management



« L'ouverture au monde, d'amples connaissances et un assez fort individualisme caractérisent les jeunes. S'y ajoute une logique du donnant-donnant. Ils ont un comportement antinomique, étant, à la fois, capables de générosité, comme le prouvent, par exemple, leurs nombreux engagements dans les Organisations non gouvernementales et très "business" en entreprise. Là, rien de gratuit ! Ils attendent la stricte contrepartie de ce qu'ils fournissent ».

"Nous attendons du travail épanouissement et reconnaissance ; eux, font preuve d'un pragmatisme qui frise le cynisme. Le marché prévaut et tous les coups sont permis. Aujourd'hui, ils peuvent tout savoir sur tout, mettre un prix sur tout et, donc, tout évaluer... et négocier. Cela induit des comportements parfois peu moraux, s'en tenant alors à ce qui est sanctionné et ce qui ne l'est pas. Cette attitude concerne plutôt la population cadres. Peut-être ont-ils trop regardé Dallas..."

"Cependant, si l'entreprise sait montrer de vraies valeurs morales, elle peut faire évoluer leur attitude. Les jeunes sont sensibles à la notion de développement durable qui, pourtant, concerne encore peu d'entreprises. Elle induit de fortes exigences, imposant de ne pas faire travailler les enfants, ne pas polluer,

### PAROLES DE JEUNES

#### RESPECT ET CONSIDÉRATION

Si le fait de repérer et reconnaître les acquis et attentes est moins évoqué, il est présent à tout niveau de qualification et pour tout type d'emploi.

"On m'a proposé un poste intéressant et fait progresser vers la polyvalence".

Chez les jeunes en formation ou en recherche d'emploi, cet aspect est plutôt abordé négativement.

"Ils n'évaluent pas les qualités des gens. Ce serait bien de nous proposer des choses plus intéressantes. Cela nous ferait prendre confiance. On ne nous reconnaît pas".

"Je ne voulais pas faire de vissage. On m'a dit : tu vas avoir mieux. On me refout sur un poste de vissage".

restituer un site propre après l'arrêt d'une activité... Sens moral et relations commerciales se rejoignent : éthique et survie incitent les entreprises au respect du développement durable. Les jeunes apprécient de pouvoir dire travailler dans une entreprise s'inscrivant dans cette démarche".

"Il existe une permanence des lois sociologiques. Les phénomènes de remise en cause suivent les générations ; il est naturel de vouloir changer le monde quand on a vingt ans. Par contre, la société de zapping est nouvelle : tout va très vite et les pères peuvent basculer en un rien de temps. Même les adultes affichent beaucoup moins de certitudes qu'hier. Les phéno-

mènes de mode s'accélérent aussi. A la fin des années 1990, être dans une école d'ingénieurs en télécommunications était de bon ton. Du fait de la crise, cela devient presque une honte aujourd'hui. De tels phénomènes peuvent avoir des conséquences dangereuses".

"L'idée de faire carrière dans une entreprise est moins forte qu'avant. Beaucoup sont prêts à vendre leurs services au plus offrant. Cet état d'esprit contribue à une incompréhension entre les générations. Il n'est plus possible de manager un jeune sans justifier les décisions prises ; il veut en comprendre les motivations. Cette attente induit un autre mode de management et une meilleure qualité relationnelle. Au final, elle amène les jeunes à mieux travailler. Sans faire du jeunisme ni du copinage, il faut en tenir compte".

"Pendant trente ans, les entreprises ont connu la facilité d'embauche. Durant les deux dernières décennies, l'importance du chômage a conduit à écraser les hiérarchies et développer la polyvalence à outrance. Ces choix ont entraîné un gaspillage des compétences. L'offre et la demande ont basculé avec le nouveau siècle. Malgré l'actuelle dépression conjoncturelle, la majorité des entreprises a analysé ce phénomène. Mais peu ont modifié leur management. La vraie compétence deviendra si rare qu'il faudra repositionner les salariés sur leurs réelles aptitudes. Les entreprises



devront être plus vigilantes dans ce domaine".

"L'intégration des jeunes passe par des éléments qui jalonnent leur environnement : livret et parcours d'accueil, création d'un lien avec un tuteur, entretiens réguliers... En six mois au plus, l'essentiel doit être fait. Cependant, les quinze premiers jours sont fondamentaux. S'ils sont ratés, il se rattraperont difficilement".

"Leur management passe par deux axes forts. Il faut améliorer la fonction managériale du middle management et reconstituer des

noyaux à taille humaine avec des îlots de production conduits par des responsables formés à une expertise au management. Le jeune qui intégrera un tel groupe appréciera d'y trouver une référence. Le second axe concerne la structuration de la gestion des ressources humaines qui procède de méthodes assez simples mais réclame temps et techniques. Les entreprises qui n'y parviendront pas risquent des déboires ; les ressources humaines sont devenues un élément stratégique du capital. Le contexte actuel ne doit pas l'occulter. Le papy-boom, les difficultés à transmettre le savoir et la reprise économique attendue sont trois écueils auxquels il faut se préparer".

"Membre de la commission "Formation" du Cesr de Bretagne, je suis frappé par la logique de

marché qui sous-tend la réflexion des nombreux enseignants qui la composent. Ainsi, se confrontant à la difficulté de remplir ses amphithéâtres, l'enseignement supérieur s'ouvre au marché de la formation continue pour occuper ses moyens et ses enseignants. Et, dans les lycées techniques, la notion d'offre et de demande tend à prévaloir : une section manque d'élèves, elle ferme".

"Les entreprises doivent comprendre le monde de l'enseignement. Souvent, quand des professeurs visitent des entreprises, ils sont étonnés de leur politique des ressources humaines. Sur ce plan, ils ressentent un décalage en leur défaveur, surpris des possibilités offertes par l'entreprise. Il faut insister auprès d'eux sur la dimension managériale de l'entreprise". ■



## JEUNES & ENTREPRISES : ATTENTES RÉCIPROQUES

« cite des entreprises qu'ils classent en quatre catégories » :

Les grandes entreprises, à "image forte" et bonne situation économique, affichent et proposent des conditions attractives, un management formalisé et une gestion des ressources humaines standardisée et multiforme.

Les Pme et Tpe "à la pointe, réputées, en réseau", que managent des dirigeants menant une réflexion sur la gestion des hommes. Elles conduisent de réelles pratiques d'accueil et d'intégration des salariés et d'attractivité de leur entreprise et des emplois proposés.

Les grandes entreprises "à image

fragilisée" ne présentent pas de difficultés économiques particulières, mais elles se distinguent par des pratiques managériales peu soucieuses des questions sociales. Elles choisissent une politique de flexibilité et de précarité pour optimiser la production.

Enfin, les Pme et Tpe "isolées" rencontrent sans doute les plus grandes difficultés de recrutement. Elles cumulent parfois les handicaps d'un métier dur et de conditions de travail difficiles. Peut s'y ajouter le manque de moyens pour proposer des conditions aussi attractives que les deux premières catégories d'entreprises.

**Patrick JOUAN** JOUAN SA, Rennes

## Garder les compétents demande d'être gentils avec eux !

Reconnaissance et indépendance : deux critères pour les inciter à rester

« J'ai fait mon apprentissage en trois ans, à raison de 50 heures par semaine sur les chantiers et 8 heures d'école le samedi. Aujourd'hui, il se pratique en deux ans, au rythme de trois semaines à l'école, cinq en entreprise et 35 heures hebdomadaires. La connaissance théorique des jeunes est

meilleure et leur savoir-faire moins bon. Pour autant, l'entreprise de bâtiment a plus besoin de notions pratiques que livresques. Beaucoup d'entrepreneurs voudraient que les jeunes soient opérationnels tout de suite. Or, ils ont à finir leur apprentissage sur le tas".

"En arrivant en entreprise, les

jeunes sont un peu perdus dans un monde d'adultes et affrontent des difficultés intergénérationnelles qui s'estompent assez rapidement. J'ai plusieurs chefs de chantier de 45 à 55 ans ; je les sensibilise à l'intégration des jeunes".

"Ils nous semblent manquer de conscience professionnelle. En fait, elle est seulement différente et il faut leur laisser le temps d'évoluer. Par contre, ils sont moins attachés à l'entreprise que nous ne l'étions. Peu de choses suffisent à les faire démissionner. Garder les compétents, généralement conscients de l'être, demande que nous soyons gentils avec eux !"

"Reconnaissance et indépendance sont deux critères importants pour les inciter à rester. Il faut leur donner des responsabilités et leur faire confiance. Quand un jeune commence à bien maîtriser son poste, je lui confie une voiture et un téléphone portable. Au début, je l'envoie sur des chantiers faciles et proches pour pouvoir le suivre".

"Beaucoup d'enseignants du bâtiment sont d'anciens professionnels qui ont choisi la formation pour un rythme de vie plus calme. Hélas, peu se remettent à niveau. Il faudrait les obliger à passer au moins un mois par an en entreprise, les techniques évoluant sans cesse. Par exemple, le métier de plombier porte ce nom car on y travaillait le plomb. Aujourd'hui, seuls, mon adjoint et moi savons

le faire et nous avons plus de cinquante ans".

"Les échanges entre enseignants et professionnels du bâtiment se développent grâce à de nombreuses opérations dont "Bâtiments jeunes". Nos efforts portent leurs fruits : tous les Cfa du bâtiment font le plein et nous avons espoir que les métiers manuels réintéressent durablement les jeunes. Ceux qui viennent dans nos métiers sont très motivés. Ils sont plus souvent issus de la campagne que des Zup où beaucoup sont moins bien structurés mentalement".

"Il n'y a pas de "problème" des jeunes. Nous rencontrons certains échecs... comme avec des personnes plus âgées. Il faut avant tout avoir la volonté de s'en occuper et les respecter : ils ne veulent pas avoir l'impression qu'on les exploite. Ils sont nombreux à être sensibles au fait que les métiers du bâtiment permettent encore d'évoluer en démarrant de la base". ■



PAROLES DE JEUNES

### RESPECT ET CONSIDÉRATION

Ils y sont très attachés. Qu'elles dépendent de hiérarchiques ou d'une impression, les expériences heureuses ou malheureuses les marquent.

"On ne voudrait pas être pris pour des machines".

"L'entreprise ne s'intéressait pas aux personnes ; il n'y avait pas d'encadrement".

Cet aspect peut constituer un motif de refus de missions.

"Je ne reviendrai pas chez xxx : j'étais avec un chef qui ne dit pas bonjour et n'est que pour la production. Il y a une manière de dire et de faire".

**Philippe LEMAIRE**

*Pdg de Mcmi, Chartres-de-Bretagne*

# Il n'y a pas de "problème" des jeunes, mais une évolution de la société

## Leur management réclame beaucoup plus d'individualisation

« Les jeunes apportent une dynamique et une exigence nouvelle à l'entreprise. Ils ont plus de compétences théoriques et apprennent et assimilent plus vite que leurs aînés. Leur individualisme cède le pas au collectif avec peine et ils témoignent d'un moindre esprit d'équipe. Aider un collègue de manière gratuite en cas de coup dur n'est pas spontané ».

"Il n'y a pas de "problème" des jeunes, mais une évolution de la société dans sa relation au travail qui devient sans doute moins centrale. Ils montrent beaucoup de

recul par rapport à la hiérarchie, discutent et veulent comprendre. Mais ce ne sont pas des fainéants n'ayant pas moins le goût de l'effort. Par contre, leur management réclame beaucoup plus d'individualisation".

"Il faut donner du sens à leur travail, expliquer les objectifs, le cap à suivre et les écarts éventuels. Ils se posent beaucoup de questions, d'où la nécessité d'être communicant, voire transparent. Il faut leur expliquer en quoi leur travail est important, les valoriser et mieux reconnaître leur contribution. Ils ont davantage besoin

qu'on s'occupe d'eux que leurs aînés".

"Difficile de les garder sans les faire progresser. Mais ils sont trop pressés. Aussitôt un niveau acquis, ils veulent passer au suivant ; à nous de tempérer leur soif d'évolution. Ils intègrent moins facilement les enjeux économiques de l'entreprise. Cependant, avec un peu d'explications, ils comprennent dans quel sens il faut aller. En même temps, vouloir les garder est un faux problème. Ils ne doivent pas s'encroûter dans une entreprise au risque de ne plus lui apporter grand chose".

"L'orientation est souvent faite par des personnes rarement au fait des réalités de ce qu'elles conseillent. Peu ont visité des entreprises et leurs avis se réfèrent plus à des compétences qu'aux réalités de l'entreprise. Enfin, elles orientent sur la base de capacités et non au travers de potentialité d'adaptation dans un milieu donné. L'idéal serait que les jeunes passent une semaine dans différents secteurs professionnels et que les enseignants leur fassent découvrir un maximum de métiers. Sans doute est-ce utopique". ■

### PAROLES DE JEUNES

**LA CONSIDÉRATION**  
Certaines expériences confirment la représentation classique d'un secteur d'activité.

"J'y suis allé à contrecœur. Dans tout ce qui est chaîne ou grosse entreprise, t'es ouvrier, tu fais ce qu'on te dit. C'est ce qui ressort de ce qu'on entend".

"Il y a un rendement de pièces à effectuer. Parfois, c'est pas faisable car les calculs sont mal faits par les blouses blanches".

"Le bâtiment, ça ne paye pas et les patrons sont de plus en plus durs. Je travaillais des samedis sans être payé et on finissait aux phares du fourgon".

### ILS L'ONT DIT PENDANT LE FORUM...

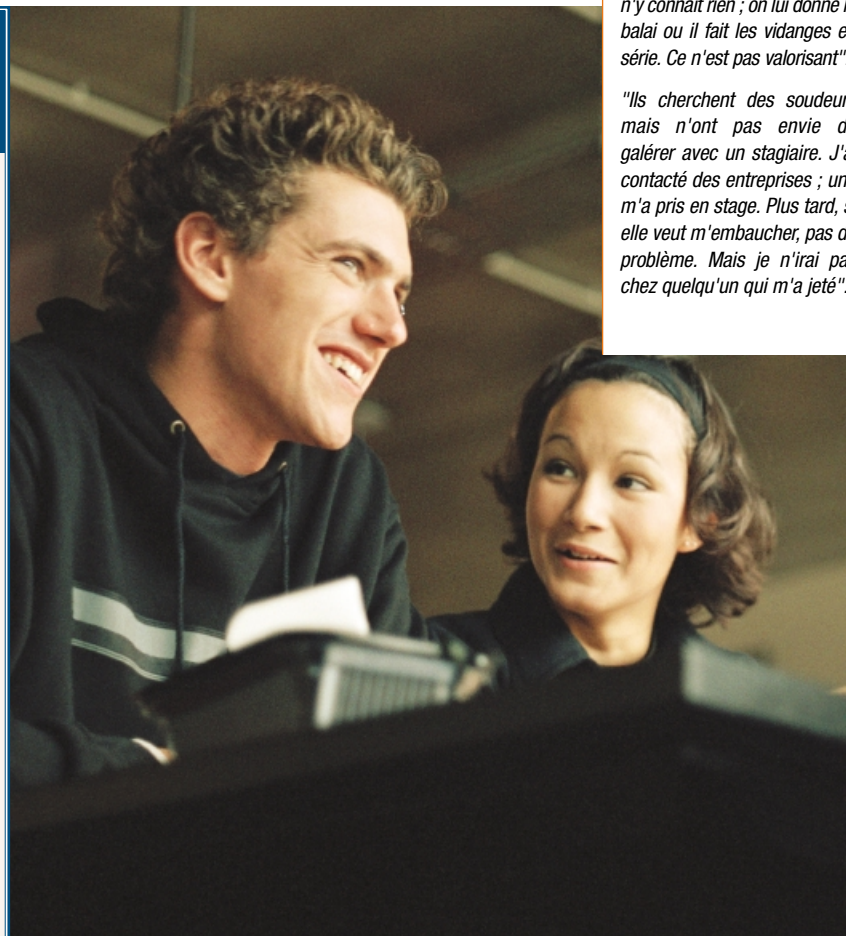
La vision de David a changé depuis le début de son apprentissage. "Je voyais plutôt l'entreprise avec des salariés travaillant chacun dans son coin et pressés de rentrer chez eux. En fait, il y a une bonne entente entre eux. Je suis étonné. Je peux discuter avec mon employeur. C'est indispensable d'avoir un travail qui me plaît avec une bonne ambiance. S'il n'y a pas de problèmes au travail, il y en a moins à la maison..."

Pour Nicolas, "l'implication de l'employeur à porter l'encadrement de proximité aide à aller dans le bon sens. Elle donne la volonté de plus s'investir et permet l'épanouissement".

Romain attend de l'entreprise qu'elle "m'aide à développer mes compétences. Les gens y sont trop individualistes. Ils regardent trop l'aspect financier et perdent le côté humain".

Stéphanie va terminer sa formation d'électromécanicien chez Psa mais ne sait pas ce qu'elle fera dans cinq ans. "D'un atelier à l'autre, on peut changer de métier chez Psa tout en restant dans la même entreprise".

Nicolas, couvreur, imaginait le métier comme "très dur : il faut travailler dehors, par tous les temps. En fait, ça va. L'entreprise est très bien et je rempile".



### PAROLES DE JEUNES

**LA CONSIDÉRATION**  
Certains souvenirs positifs renvoient à la considération témoignée aux personnes, quel que soit leur statut.

"J'étais avec des intérimaires qui ont eu aussi trois jours de présentation de l'entreprise. On nous a même expliqué comment se calcule un produit".

"Le restaurant sur place, c'est bien : on mange pour 3 ou 4 €. On a de l'eau à volonté toute la journée. On est super-encadré. Ils sont très cleans sur la sécurité et les conditions de travail".

Les jeunes sont nombreux à parler d'expériences mal vécues, qui restent en mémoire. Mais ils font la différence entre les entreprises.

"Pour l'entreprise, le stagiaire n'y connaît rien ; on lui donne le balai ou il fait les vidanges en série. Ce n'est pas valorisant".

"Ils cherchent des soudeurs mais n'ont pas envie de galérer avec un stagiaire. J'ai contacté des entreprises ; une m'a pris en stage. Plus tard, si elle veut m'embaucher, pas de problème. Mais je n'irai pas chez quelqu'un qui m'a jeté".

### PAROLES DE JEUNES

**LES ALÉAS DE L'ÉCONOMIE**

Les jeunes sont aussi conscients des incertitudes liées à l'économie.

"On vit au jour le jour. C'est incertain dans ce milieu du fait de la bourse".

"Ce n'est pas comme avant. Quelqu'un en Cdi pouvait passer 15 ans dans la même boîte. Maintenant c'est fini. Ça dépend de la demande des clients".



**Guy CANU**

*Pdg de Sogica, Saint-Grégoire*

## Des bacheliers s'orientent vers le bâtiment et réalisent pouvoir y faire carrière

### Le temps travaille pour les jeunes

« Depuis 25 ans, nous formons systématiquement des jeunes par apprentissage et le compagnonnage existe encore. Voilà plusieurs décennies que nos métiers traînent une image déplorable : "T'es bon à rien, t'iras travailler dans le bâtiment"... Pour en sortir et redorer l'image de la profession, nous avons fait des efforts considérables. Voilà 7 à 8

ans que nos efforts commencent à porter leurs fruits : le nombre des apprentis augmente et ils ont un très bon niveau. Aujourd'hui, des bacheliers s'orientent vers les métiers du bâtiment et réalisent pouvoir y faire carrière".

"Parvenir à donner une évolution qui correspond aux souhaits des jeunes ; telle est une de nos difficultés pour les garder ! Ils veulent

encadrer des chantiers, puis des équipes et nous manquons de fantassins... Au-delà, l'intégration, les formations et la considération doivent s'accompagner d'un salaire motivant. A défaut, ils changeront d'entreprise ou de métier. Le bâtiment a fait des efforts pour mieux les rémunérer et cherche à se démarquer de l'industrie. Une véritable concurrence

va s'instaurer entre secteurs d'activité et nous serons obligés de les payer plus".

"Notre entreprise a toujours 5 ou 6 jeunes en apprentissage sur deux ans. En moyenne, dans le meilleur des cas, nous parvenons à en garder un ; deux saisissent des opportunités et vont dans une autre entreprise ; les derniers changent de métier, trois fois sur

quatre pour des raisons de salaire. Nous sommes déjà dans la bagarre de l'emploi et c'est à nous, selon nos moyens, de faire les efforts nécessaires pour les garder. Le temps travaille pour les jeunes. Bientôt, ils vont arriver sur un marché demandeur".

"Ils ont une ouverture sur le monde que nous n'avons pas, une culture de la qualité de vie plus importante que la nôtre et une grande sensibilité à la dimension environnementale. S'ils cherchent à s'épanouir dans l'entreprise, ils recherchent plus encore l'équilibre entre leurs aspirations professionnelles et personnelles ; ils savent que le travail n'est pas tout dans la vie. A côté de cela, le problème des jeunes déstructurés reste entier : l'assistantat permanent engendre des effets pervers en n'incitant pas au travail". ■

### PAROLES DE JEUNES DE L'ÉCOLE À L'ENTREPRISE

Trois critères caractérisent ce passage : se former à un métier sans connaître sa réalité, affronter la différence entre ce qui s'apprend dans l'une et l'autre, s'immerger dans le monde du travail et découvrir ses règles. Un grand écart existe entre le vécu des jeunes, salariés et intégrés dans une entreprise et ceux qui ne le sont pas.

"On discute avec les gars ; ça se passe naturellement. Le boulot, je le connais. Avec mon BP, je suis comme un autre ouvrier".

"J'en garde un bon souvenir. J'ai été directement sur le chantier, on m'a expliqué et j'ai travaillé".

"Très bien accueilli, très bonne prise en charge, très sécurisant pour un premier emploi".

"J'étais parrainé par une personne du service qui m'a formé. Elle m'a laissé prendre les choses en main progressivement. Au début, c'est important car on n'a pas le même matériel que celui de l'école".

### TÉMOIGNAGE

## Sylvain Béniguet, apprenti heureux "J'adore ce que je fais"

« J'ai souvent entendu mon parrain électricien parler de son métier. Il m'a paru intéressant ; j'ai voulu essayer". Une semaine de stage en entreprise durant sa troisième conforte le jeune dans son projet. Il passe le brevet des collèges, décroche un Bep-Cap et travaille durant un an chez un artisan. Puis "j'ai voulu reprendre mes études". Sylvain Béniguet prépare un Cap de chauffagiste à la Sogica et, aujourd'hui, à 22 ans, entame sa seconde année de Bep. "J'ai redoublé ma 4ème puis j'ai eu des notes correctes. Mais, en 3ème, je n'en pouvais plus de l'école ! Mes profs me poussaient à faire une seconde générale et disaient que l'apprentissage était

pour les nuls. Plus ils insistaient, plus je voulais devenir apprenti". Sylvain se souvient des écoles qui venaient présenter leurs cursus ; "il n'y avait jamais de Cfa". Depuis, "les choses ont changé".

"J'ai toujours vu l'entreprise comme une ouverture sur le monde et c'est moins dur que je ne l'imaginais. Peut-être faudra-t-il travailler plus si les entreprises manquent de salariés... à moins qu'elles n'en fassent venir de l'étranger. Vu leurs efforts pour intéresser les jeunes au bâtiment, peut-être qu'elles ne seront pas embêtées".

"Quand j'étais en 3ème, sur plus de 100 élèves, seuls trois sont allés en apprentissage. Or, c'est sensationnel : on bosse en apprenant son métier. Quand je compare avec des copains chômeurs à bac + 3 ou 4, y a pas photo. Et travailler dans le bâtiment ne veut pas dire que je suis bête. Mais des gens le pensent..."

"La Sogica s'intéresse vraiment aux jeunes. Elle nous intègre et nous pousse à évoluer. Il y a des entreprises où tu balaies parce que t'es apprenti. Moi, je fais du chauffage, de la climatisation, de la plomberie, de la ventilation... Je me forme à tout. Un bon ouvrier, c'est quelqu'un qui sait tout faire".

"Je pense que, même pas très bien payé, il faut faire le métier que l'on aime. Sinon, à la longue, tu t'ennuies. Moi, j'adore ce que je fais. L'avenir ? Je ne sais pas. Je vis au présent. J'espère monter le plus haut possible. Pour l'instant, ce que je fais me plaît et j'en profite au maximum". ■





## MISSION HANDICAP ET EMPLOI

# Christophe Daviaud remplace temporairement Nathalie Roma

En congé maternité, Nathalie Roma est remplacée par Christophe Daviaud au service "Handicap et emploi" de l'UE 35. Outre un rôle d'information et de sensibilisation des entreprises à la politique d'accueil des personnes handicapées, le chargé de mission poursuit l'accompagnement des entreprises dans le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Il établit un diagnostic de la situation en collaboration avec la direction, étudie les conséquences du handicap sur le poste de travail et dans l'emploi et aide à la recherche de solution de reclassement. Il monte également les dossiers auprès de l'Agefiph pour l'obtention d'aides spécifiques.

Sa fonction le conduit également à animer le groupe de travail "Différence - santé au travail" qui met en place un projet de formation sur les maladies professionnelles. Le groupe s'intéresse aux spécificités qui créent les différences : maladies professionnelles, handicap, jeunes inexpérimentés, personnes proches de la retraite...

Enfin Christophe Daviaud a préparé la semaine "Ecole - Entreprise" qui s'est déroulée du 13 au 17 octobre dernier et prolonge l'action en favorisant des rencontres entre les deux univers. ■

Agé de 42 ans, Christophe Daviaud travaille dans les ressources humaines depuis 1988. Il a notamment tenu différents postes dans ce domaine au sein du groupe Castorama.



## OPÉRATION

### PAROLES DE JEUNES

#### DE L'ÉCOLE À L'ENTREPRISE

Ceux qui n'ont pas d'emploi tiennent un discours souvent négatif. L'entrée dans le monde du travail représente fréquemment un choc et une désillusion.

"Je ne savais pas ce qu'était une usine, qu'il fallait faire des quotas et qu'on nous poussait à faire le maximum. C'est un boulot physique. C'est pas une vie".

"J'avais une vague idée du métier. Après 15 jours, je croyais que ça irait. Mais, au bout de 8 mois, je ne me voyais pas y faire ma vie".

"Je ne connaissais rien du métier et j'en avais peur. J'ai eu une semaine de formation avec un organisme. Dans l'atelier, une dame m'a formé, elle était gentille. Après, ça s'est dégradé. Il faut aller vite, suivre le mouvement et les pauses sont courtes".

"Je ne connaissais le métier qu'à travers le Bep électrotechnique. Je trouve le travail rébarbatif. Je pense changer d'orientation et de formation après le bac pro : je réalise que ce n'est pas ma branche".

"J'étais chez un employeur qui devait m'apprendre sur le tas ; mais il ne me donnait que des tâches de manoeuvre".

# SEMAINE ECOLE-ENTREPRISE

## 1 350 ÉLÈVES D'ILLE-ET-VILAINE CONCERNÉS

Depuis 2000, le Medef et le ministère de l'Éducation nationale organisent la semaine "Ecole Entreprise" avec le concours du Centre des jeunes dirigeants (Cjd) et l'Association jeunesse et entreprise (Aje). "Cette initiative vient en complément de partenariats déjà engagés entre des établisse-

ments scolaires et des entreprises" selon Christophe Daviaud, responsable de l'opération pour l'UE 35. Du 13 au 17 octobre dernier, 44 entreprises et 23 établissements scolaires ont participé à l'opération "qui a concerné 1 350 élèves".

La démarche aide à tisser des liens durables "dont la volonté se manifeste dès l'expression des besoins des collèves et lycées". Ils recherchent des entreprises à proximité ou dont l'activité est en rapport avec un projet d'établissement. Pour l'édition 2003, ils ont souhaité le traitement de quatre thématiques : ressources humaines, commerces et services, production et direction d'entreprise. Les rencontres permettent aux entrepreneurs d'expliquer, dialoguer et établir des passerelles avec les élèves et les enseignants. Elles contribuent aussi à faire tomber des barrières de part et d'autre en débouchant sur des visites d'entreprises, l'accueil de stagiaires ou d'enseignants...



## ELLE RÉPOND À UNE ATTENTE DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES

La majorité des entreprises participantes étaient nouvelles cette année. Nous ne les retrouverons pas nécessairement l'an prochain dans la mesure où elles auront engagé des opérations avec certains établissements".

Le lycée technique de La Salle, à Rennes participait à l'opération pour la première fois cette année "en étant très demandeur" affirme Sylvie Garnier-Morel, enseignante en comptabilité et économie d'entreprise et chargée des relations école/entreprise. "La formule permet un premier contact avec l'entreprise pour certains jeunes, montre que les parcours professionnels ne sont ni linéaires ni tracés d'avance et concrétise l'entreprise par le contact avec une personne qui

l'incarne". Pour l'enseignante, l'opération sert aussi à engager des partenariats et des liens pour décrocher des stages. "Il nous permet d'identifier les bons correspondants, d'obtenir un gain de temps et une meilleure efficacité". Au total, dix classes du lycée ont souhaité l'intervention d'une entreprise. La directrice du magasin Decathlon de Chantepie a présenté devant trois classes son itinéraire et son métier. "Les jeunes ont besoin de concret et de connaître vraiment l'entreprise. Ils se demandent comment l'aborder et s'ils peuvent passer d'un métier à l'autre. Ils m'ont posé des questions très concrètes : stratégie de marque, possibilité d'évolution dans l'entreprise, politique commerciale, effet de la concurrence..." constate Isabelle Quenouillère.

Après une seconde générale, Sofiane Haddad s'est engagé dans un Bep de comptabilité dont il débute la seconde année. A 19 ans, il projette de créer une entreprise avec d'autres élèves. Il a pratiqué un stage de trois semaines au Crédit Agricole. "Il est important que l'on prenne le temps de nous expliquer la réalité de l'entreprise. La présentation d'aujourd'hui me permet d'en avoir une meilleure vision. Avant, je croyais qu'il fallait savoir tout faire avant de commencer. Maintenant, c'est différent".

Aussi en deuxième année de Bep de comptabilité, Marine Galan a déjà pratiqué "un stage de secrétaire-comptable". Elle a "pris cette filière par défaut" et envisage un Bac Stt puis, "peut-être" un Bts de comptabilité. Elle a pour objectif de travailler dans une entreprise. "Je ne sais pas pourquoi, mais je veux y aller". La présentation qu'elle a suivie lui a apporté "une vision plus concrète de l'entreprise".

### PAROLES DE JEUNES

#### L'ORIENTATION

La majorité des jeunes s'estime peu accompagnée par l'école dans le processus de choix professionnel.

"On n'a pas su nous orienter en fin de 3e. Le Bdi donne des listes de métiers ; certains s'y sont engouffrés même s'il n'y avait pas de demande".

"Il faudrait plus de stages d'une semaine pour voir différents métiers manuels".

"On était beaucoup à ne pas savoir. Il y a un manque d'informations pour choisir un métier. J'ai pris l'orientation électronique par hasard, pensant travailler sur machine ou en informatique et je suis électricien. C'est trompeur".

**SABINE GIROS, ENSEIGNANTE EN ENTREPRISE**

# Son expérience lui a fait découvrir "un monde très professionnel"

*"A présent, je suis ouverte à des avis positifs"*

Après sept ans d'enseignement à Argenteuil, Sabine Giros arrive à Rennes en 1998, au lycée Emile Zola. L'agrégée de maths saisit l'opportunité des missions "Vivre l'entreprise" pour découvrir cet univers, un souhait ancien malgré "une représentation caricaturale, proche du film de Charlot". Elle intègre l'atelier "peinture" de l'usine Psa de la Janais et travaille sur "la dispersion du phénomène de grains". Neuf mois plus tard, elle quitte "un monde très professionnel où l'on essaie d'utiliser positive-

ment les potentiels de tous".

*"Le stress lié à la rentabilité y est très présent, mais constructif. Tout s'organise pour que, des opérateurs aux cadres, chacun apporte quelque chose. On tient compte de l'homme et les salariés que j'ai rencontrés étaient globalement contents. En comparaison, il y a bien des circonstances où l'Education nationale ne nous met pas en condition de donner le meilleur de nous-mêmes. J'ai été surprise de disposer de bureau, ordinateur et téléphone dès mon arrivée. Mon chef a dit me donner les conditions pour exploiter au mieux mes*

*compétences. Même avec plus ou moins de réussite, il s'agit d'un pragmatisme intelligent".*

*"Avant, face à un jeune, intéressé par l'entreprise, je serai restée évasive... pour ne pas lui déconseiller. A présent, je suis ouverte à des avis positifs. J'ai découvert des métiers, certains passionnants et que je conseillerai, telle la maintenance, dont j'ai mesuré les enjeux, ou le contrôle qualité dont je n'imaginai pas seulement l'existence. Ayant des repères concrets, je saurai questionner plus finement un élève pour conseiller".*

*"Mon expérience m'a fait donner du sens à la partie du programme relative aux statistiques. Je ne lui trouvais pas d'intérêt en tant que professeur de mathématiques. En utilisant ces outils chez Psa, j'ai mesuré leur utilité pour l'entreprise et je ne l'enseigne plus de la*

*même manière".*

Enseignante à Argenteuil, Sabine Giros se confrontait à l'inquiétude des jeunes sur leur avenir. A Rennes, elle affronte celle des élèves de ne pas réussir. Quand elle conseille une filière technique, elle va "parfois contre l'avis des parents. Mais nous n'avons jamais le dernier mot. Ni les familles, ni les enseignants ne connaissent le monde de l'entreprise ; les voies techniques sont dénigrées et l'apprentissage n'est pas valorisé".

*"J'aimerais découvrir un autre univers dans quelques années, le monde hospitalier ou le journalisme... Pourquoi pas ? Il serait bien que l'Education nationale accueille aussi des professionnels d'autres milieux. Cela contribuerait à réduire la méconnaissance sur notre métier et l'image négative qu'il traîne. Nous y avons notre part de responsabilité". ■*

"La lecture des rubriques d'orientation n'évoque rien de concret. Avant ma mission chez Psa, même le métier d'ingénieur n'avait pas de contenu" explique Sabine Giros.

