

Travail & CHANGEMENT

Accompagner le travail des jeunes

- Concevoir l'activité
- Préserver la santé
- Adapter le management



ARGUMENTS (P. 4 à 8)

Dominique Anache (CGPME)
 Bertille Genthial (CFDT)
 Danièle Baruteu (CGT)
 Béatrice Delay (Oref)
 Christian Royet (consultant)
 Gilles Moreau (université de Poitiers)
 David Moriez (Institut supérieur
 du commerce)
 Matthieu Angotti (Fnars)
 Pascale Schmit (ministère
 du Travail, de l'emploi et
 de la santé)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 à 14)

Culture
Une formation bien interprétée

Services
Construction d'une passation

Centre d'appel
**Des jeunes autonomes
 au bout du fil**

Boulangerie
**Quand l'apprenti transmet
 la recette de la prévention**

Agroalimentaire
**Là où le tutorat coule
 de source**



Accompagner le travail des jeunes

• Concevoir l'activité • Préserver la santé • Adapter le management

Les jeunes, une génération en mal d'engagement dans le travail ? C'est ce que laisserait croire le sens commun, alors qu'ils détiennent des atouts qui ne demandent qu'à être valorisés. Pour aviver leur potentiel d'investissement et préserver leur santé, une voie encore peu explorée : les accompagner dans leur travail en donnant du sens à leur activité.

Cette jeune femme de 19 ans connaît une aventure professionnelle classique. Après une formation de secrétaire médicale arrive la période de stage en hôpital, première expérience de travail « réel ». Mais au bout d'un mois, en pleine phase d'apprentissage, elle quitte son travail et laisse tomber sa formation. Mauvaise volonté ? Manque d'implication ? Recherche de facilité ? Pour aller au-delà des idées reçues sur des

d'expérience, de connaissances de leurs droits et devoirs, par leurs compétences et formations insuffisantes, par un management peu adapté à leurs besoins d'accompagnement, leur activité de travail est souvent rendue encore plus difficile qu'elle ne l'est réellement parce que mal définie, peu explicitée», analyse Michel Parlier, responsable du département Compétences, travail et emploi de l'Anact. C'est pourquoi, selon une enquête de

tendu où chacun semble interchangeable, ils sont davantage fragilisés, orientés sur les tâches les moins qualifiées engendrant stress et risques physiques*.

→ ... mais des atouts à cultiver

S'ils présentent différents profils (voir encadré), les jeunes affichent aussi des caractéristiques communes qui peuvent être des atouts dans le travail. Selon diverses enquêtes*, leur engagement et leur attachement au travail peuvent être forts... pour peu qu'ils y trouvent du sens, de la reconnaissance et l'opportunité de s'y épanouir. Si ce fort potentiel d'engagement n'est pas propre aux jeunes, il est particulièrement marqué chez eux. Autre dimension distinctive de la nouvelle génération : très attentifs à ne pas donner « tout » au travail, assez conscients que le travail a évolué en engendrant des situations plus tendues, alertés qu'il



« Il faut changer l'aiguillage consistant à penser l'accompagnement dans l'accès à l'emploi sans penser l'accompagnement dans le travail. »

Michel Parlier, responsable du département Compétences, travail et emploi de l'Anact

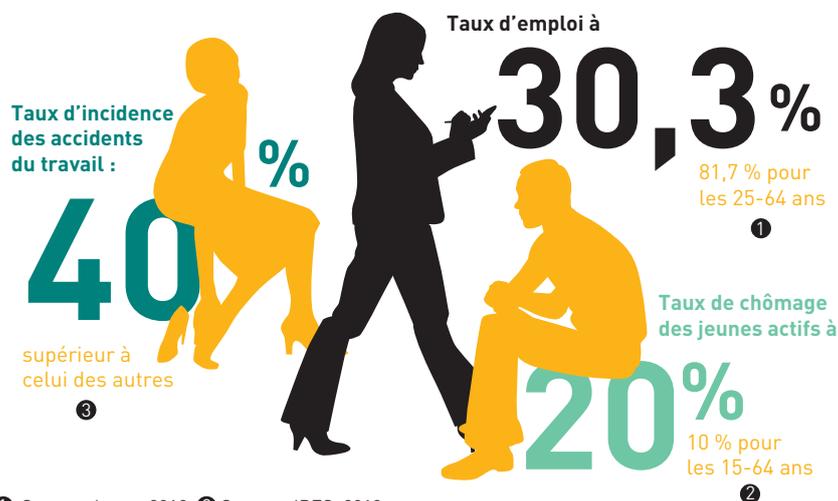
jeunes moins engagés que la génération précédente, que peut-on décrypter des véritables raisons de cette « démission » ? La première mise en situation a-t-elle été suffisamment préparée, surtout si elle se joue devant et avec un patient ? Quelle a été la réflexion avec l'encadrement et les collègues sur le travail à réaliser et ses contraintes ? Ont-ils pensé l'accompagnement ? Comment a été pris en compte le temps imparti (très court) pour optimiser et rendre efficace cette période d'apprentissage ? Faut-il mieux distinguer travail et formation ?

→ Une fragilité accrue...

La question de l'emploi des jeunes se pose régulièrement avec acuité. Avec un taux de chômage élevé, des contrats courts (interim, CDD, emplois aidés), de premiers niveaux de salaires bas même pour les diplômés... leur accès à l'emploi s'apparente bien souvent à un parcours du combattant. Côté travail, même tendance. « Par leur manque

l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail*, les jeunes courent plus souvent que leurs aînés le risque de se blesser sur leur lieu de travail. Hésitant à faire part des difficultés qu'ils rencontrent dans un marché du travail

LES 18-25 ANS DANS L'UNION EUROPÉENNE



① Source : Insee, 2010, ② Source : IRES, 2010

③ Source : Jeunes travailleurs, Faits et chiffres, Emploi des jeunes, Facts, n° 69, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2007 (chiffres de 2005).

s'agira de travailler plus longtemps, les jeunes sont soucieux de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée. « Sur ce volet, ce n'est pas l'intrusion de plus en plus importante des nouvelles

misant sur une définition très précise et qualitative du poste : c'est ce qui donnera du sens à son activité. Il est indispensable d'imaginer en cohérence des outils de reporting adaptés qui soient une aide à



« C'est en cherchant à formaliser ce qui a été réalisé et acquis dans l'activité de travail que le caractère évolutif du parcours d'insertion deviendra visible. » Olivier Liaroutzos, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

technologies qui les gêne, souligne Olivier Liaroutzos, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Au contraire, aguerris à leur usage, la présence des TIC dans leur quotidien ne représente pas une "contrainte" mentale aussi forte que pour leurs aînés. *In fine*, lieu et temps de travail ne sont pas des données figées : nombre de jeunes sont en demande de mobilité et de nomadisme, ce qui rend leur rapport à l'espace et au temps moins classique et plus flexible. »

→ Un travail à définir précisément

Comment alors s'appuyer sur ces atouts et prendre en compte les contraintes existantes lorsqu'arrive le premier emploi ? Cette réflexion est encore plus indispensable lorsqu'il s'agit d'une période très courte. Car elle sera alors déterminante dans un parcours professionnel parcellisé en quelques tranches brèves, sans doute durant encore plusieurs années.

« Il faut changer l'aiguillage consistant à penser l'accompagnement dans l'accès à l'emploi sans penser l'accompagnement dans le travail, indique Michel Parlier. Cela signifie qu'il faut véritablement concevoir l'activité de travail du jeune en

des *débriefings* réguliers. Libérer des espaces pour dialoguer et permettre au jeune d'interroger sa progression et les leviers sur lesquels elle repose ainsi que *manager* davantage le travail seront fondateurs de l'expérience. »

Enfin, il paraît possible de développer des modalités de travail et d'organisation liées aux TIC permettant de travailler « autrement », de sortir d'une vision classique de l'organisation en encourageant d'autres formes de travail. Quelques préalables et outils simples (voir fiche méthodologique page 15) peuvent donner à cet accompagnement dans le travail une vraie profondeur et une grande efficacité. « Si les petits contrats, entrecoupés de périodes de chômage se succèdent, le dispositif de la validation des acquis de l'expérience est difficilement applicable. Pourtant, c'est en cherchant à formaliser ce qui a été réalisé et acquis dans l'activité de travail que le caractère évolutif du parcours d'insertion deviendra visible. D'ailleurs, les jeunes savent bien utiliser les réseaux sociaux : cela peut aussi être pour eux un espace de développement et d'expression très intéressant pour construire l'expérience », conclut Olivier Liaroutzos.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* Voir références page 16.

Qui sont les jeunes et où travaillent-ils ?

La catégorie des jeunes, souvent résumée à la « génération Y », est plus large que la tranche des 18-25 ans généralement décrite. Ne serait-ce que parce que les conditions d'accès à l'emploi se sont durcies, que la période d'études s'est allongée, conduisant parfois au premier emploi « durable » à près de 30 ans. Les secteurs accueillant le plus de jeunes recrues, ceux qui proposent des jobs ou « petits boulots » saisonniers peu qualifiés sont l'hôtellerie-restauration,

le BTP, les transports routiers et le tourisme. Les diplômés s'en sortent toujours mieux que les autres. Selon leur spécialité de formation, ils se répartissent aussi bien dans l'industrie que dans les services, mais peuvent aussi débiter dans le commerce, aux postes les moins qualifiés. Si l'on y ajoute la question du genre, les femmes cumulent ces deux freins d'accès à l'emploi (être une femme jeune), annonçant des conditions de travail plus difficiles.



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Chaque époque juge ses jeunes. La nôtre pense qu'ils seraient moins engagés dans le travail que leurs aînés, quand c'est l'inverse qu'ils expriment, avec de fortes attentes et exigences*.

En revanche, maintenir cette motivation n'est pas simple, alors que le parcours vers un emploi durable s'apparente à une mise à l'épreuve, faite de périodes d'activité courtes et de recherche d'emploi toujours trop longues. C'est encore plus vrai si, lors d'un CDD ou d'un stage, les conditions du travail alignent des consignes éparées, des tâches moins enrichissantes ou plus difficiles et un management moins attentif. Chacun est conscient que la qualité de l'insertion dans le travail conditionne en partie la qualité du parcours professionnel futur (ce qui est le

« Chacun est conscient que la qualité de l'insertion dans le travail conditionne en partie la qualité du parcours professionnel futur. »

parti pris des contrats en alternance). Ce numéro de *Travail & Changement* propose une première approche pour façonner les conditions de travail des jeunes, avec trois objectifs : une meilleure socialisation dans l'univers du travail, un parcours plus professionnalisant et, bien sûr, une prévention des risques professionnels adaptée, car le manque d'expérience fragilise. Investir dans les conditions de travail des jeunes, quelle que soit la durée de leur contrat, c'est assurer l'avenir. Le leur, comme celui des entreprises.

* Cf. enquête IAE Tours 2010.

Toujours jeunes au fil des saisons

Jobs d'été ou premiers pas dans le travail : le tourisme est un vivier d'emplois pour les jeunes. En Languedoc-Roussillon, le dialogue social a permis la création de la Maison du travail saisonnier (MTS) du Cap d'Agde, où les partenaires sociaux se relayent pour conseiller salariés comme employeurs.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

LA MAISON DU TRAVAIL SAISONNIER DU CAP D'AGDE : UN CONCEPT UNIQUE

MARIE-CLOTILDE BOURDETTE,
directrice de la MTS



La saison bat son plein et employeurs comme saisonniers rencontrent des difficultés ? Les permanents de la Maison du travail saisonnier (MTS) sont à l'écoute et peuvent dénouer rapidement certaines situations. La MTS a été fondée en 2003 par différents partenaires réunis au sein d'un comité de pilotage : représentants institutionnels (Directe Languedoc-Roussillon, Direccte 34, Pôle emploi), socio-professionnels (confédérations patronales et de salariés), du conseil général 34 et d'associations. Elle est une émanation de la Conférence régionale du travail et un concept unique en France (par son intitulé intégrant le « travail »), basée au sein de la communauté d'agglomération Hérault Méditerranée. « Son objectif est de contribuer au développement économique et social en créant un réseau local d'informations, de conseils, de réflexions et d'actions, explique Marie-Clotilde Bourdette, directrice de la structure. Amélioration des conditions d'accueil, de vie et de travail des saisonniers, accès à la professionnalisation et la qualification : la structure s'attache à rechercher des solutions pour le logement et l'accueil des travailleurs saisonniers et à renforcer l'offre de service du territoire et des employeurs, dans le secteur saisonnier. »

DOMINIQUE ANACHE,
représentant de la CGPME



Comment se vit le travail saisonnier du côté des employeurs ?

Quand la Maison du travail saisonnier a ouvert ses portes, le paritarisme n'existait pas. Seuls des syndicats de salariés régissaient la structure. J'ai été un des premiers représentants des employeurs. Et je tenais à ce que la maison des saisonniers intègre le mot « travail » dans son intitulé. Il est vrai qu'au début, les relations étaient tendues, car les patrons étaient stigmatisés par les organisations de salariés et par la direction du travail. Côté patronal, parler de travail au noir était tabou. Aujourd'hui, après un gros travail de dialogue social, nous avons quasiment tous la même analyse : du côté des salariés comme du côté des employeurs, il y a des amateurs et des professionnels. Le problème vient des amateurs.

C'est-à-dire ?

Lorsque vous débarquez au dernier moment pour entamer la saison en posant un camion de vente de boissons n'importe où et en demandant au premier petit jeune venu de s'en occuper, ça ne peut que mal se passer. Quand, en revanche, vous avez une attitude responsable, que vous préparez la saison avec des conditions de logement adéquates, des contrats clairs et des heures déclarées qui ne sont pas fantaisistes, vous avez des chances que cela se passe bien. Cela concerne 80 % des structures saisonnières. Le problème est que nous recevons les 20 % restants dans nos permanences.

Quels conseils donnez-vous aux employeurs pour faire le bon recrutement d'un jeune saisonnier ?

Je dirais que le problème n'est pas d'être jeune mais d'être professionnel, encore une fois, des deux côtés. Il arrive que ce soit les étudiants eux-mêmes qui demandent à être payés au noir, l'objectif étant de gagner un maximum d'argent en un minimum de temps. Il ne faut pas tomber dans ce piège. C'est pourquoi nous avons une grande mission d'information. Par ailleurs, lorsque la Maison du travail reçoit les salariés ou employeurs, nous n'avons pas nos casquettes d'organisations patronales ou de salariés. Je suis capable d'envoyer un employeur devant les prud'hommes s'il a dépassé les bornes. Je suis aussi capable de dire à un salarié qu'il a mal réagi ou agi. Ce qui compte, c'est d'être objectif face aux situations de travail et de bien connaître le Code du travail. Même si celui-ci est interprétable très différemment d'un individu à un autre... Il faut reconnaître que nos métiers dépendent de la fluctuation des touristes, elle-même découlant de la météo : comment prévenir huit jours à l'avance des horaires de travail comme l'exige la loi ?

Quels moyens d'action pouvez-vous mettre en œuvre ?

Nous travaillons sur la prévention et non sur la résolution à chaud des problèmes, car nous n'avons pas l'autorité pour cela. Même si, parfois, un coup de téléphone de notre part peut régler une situation tendue. C'est pourquoi la meilleure voie reste le dialogue social qui nous permet de discuter et de régler ensemble les problèmes. C'est ce qui nous porte et nous anime depuis quelques saisons. Et cela porte ses fruits.

BERTILLE GENTHIAL,
représentante de la CFDT



Pouvez-vous dresser le portrait du saisonnier type ?

Il s'agit bien souvent d'un jeune venu travailler pour une période très courte. Jusqu'à maintenant, traditionnellement, ce sont des étudiants venus de toute la France, autant pour travailler que pour s'amuser. Ils ont peu de connaissances des métiers et une ignorance totale de la convention collective régissant le travail saisonnier. Mais aujourd'hui, très probablement à cause de la crise, la population des saisonniers est en train d'évoluer, avec des individus plus professionnels, mieux informés. Il n'en demeure pas moins que le secteur souffre énormément de cette méconnaissance des droits et devoirs réciproques entre le saisonnier et son

employeur. Chaque saison, nous tenons des permanences où subsistent des problèmes de travail moitié déclaré, moitié payé au noir, d'heures supplémentaires jamais réglées, de saisonniers épuisés huit jours après le début de la saison...

Quels problèmes cela pose-t-il en termes de conditions de travail des jeunes ?

Essentiellement des atteintes à l'intégrité physique. Les jeunes, notamment ceux qui travaillent dans les boîtes de nuit, travaillent sept jours sur sept, beaucoup d'heures ne leur sont pas payées ou le sont au noir. Certains, pour tenir, se dopent à l'alcool ou à la cocaïne. Enfin, faute de logement ou pour réaliser des économies, d'autres dorment dans leur voiture ou « logent » dans des campings surpeuplés et bruyants. Imaginez-vous l'état dans lequel ils peuvent se retrouver à la fin de la saison, s'ils parviennent au bout !

Le logement est le premier problème à régler : il est impossible d'offrir des conditions de travail décentes sans une véritable volonté politique d'améliorer la situation du logement des salariés saisonniers.

Les jeunes saisonniers sont-ils victimes d'une stigmatisation de la génération Y ?

Sans doute, car subsiste ce malentendu sur la jeunesse qui, dit-on, ne sait pas travailler. Alors qu'il s'agit surtout de jeunes qui ne veulent pas s'exprimer sur les conditions dans lesquelles ils doivent travailler par peur de perdre leur emploi. Beaucoup sont conscients de la situation, sont volontaires. Ils n'ont simplement pas toujours compris que les heures payées au noir et le travail non déclaré deviendront transparents dans leur parcours professionnel : ils ne pourront pas capitaliser de droits sur ces périodes (santé, formation, chômage).

Comment est-il possible d'agir ?

Il faut inlassablement informer, former, donner conscience et montrer que la Maison du travail saisonnier, un concept unique, n'est pas seulement un guichet d'enregistrement des plaintes mais avant tout un acteur qui aide chacun à être responsable. C'est en agissant au sein de cette structure que nous pourrions débloquer la situation difficile et complexe des salariés dits « saisonniers », travaillant à durée déterminée sans prime de précarité.

DANIÈLE BARUTEU,
représentante de la CGT



Jeunes et travail saisonnier : mauvais ménage ?

On peut le dire comme cela. Je suis assez interloquée chaque saison par le manque de connaissance du Code du travail par les salariés et, bien sûr, plus particulièrement par les jeunes qui viennent essentiellement gagner un peu d'argent pour financer des études. Ils ne sont pas destinés à se professionnaliser dans le secteur. Ils ne connaissent donc rien en matière de contrat de travail, ils ne savent pas ce que doit comporter une fiche de paye, ils ne sont pas informés du montant du Smic... Nous avons un vrai travail pédagogique à faire avec eux.

Comment parvenez-vous à les toucher ?

Nous réalisons chaque avant-saison une bourse de l'emploi qui nous permet de les rencontrer, l'Inspection du travail est également présente. Nous devons trouver des moyens qui les atteignent et, par exemple, nous avons prévu cette

année de communiquer davantage via le site internet. Nous avons réalisé l'année dernière à destination des professionnels du tourisme, et en collaboration avec l'Aract Languedoc-Roussillon, une bande dessinée, *Le Mystère du DU**, qui a rencontré un fort succès auprès de ceux qui veulent mettre en place le document unique d'évaluation des risques professionnels. Les écoles hôtelières nous la demandent beaucoup. C'est un moyen sérieux mais attractif de faire passer des messages.

Y a-t-il des jeunes qui souhaitent tout de même se professionnaliser à la fin d'une saison ?

Ceux qui cherchent à intégrer le marché du travail ou connaissent de grosses difficultés d'insertion (bénéficiaires du RSA par exemple) peuvent en effet décider de poursuivre dans cette voie. C'est pourquoi, depuis cette année également, nous avons mis en place un nouveau dispositif pour aider certains jeunes à entrer de manière plus durable dans une entreprise. De leur côté, ils doivent trouver une entreprise d'accueil et s'engager à minima pour six mois. Nous assurerons un accompagnement et un suivi personnalisé. Cela concerne douze jeunes de la saison précédente. C'est un début...

Concernant le logement qui pose aussi de vraies difficultés, quelles pistes suivez-vous ?

C'est en effet un problème essentiel. Même s'il ne s'agit pas directement des conditions de travail, c'est un élément « périphérique » qui a des effets importants sur elles. Actuellement, nous étudions la possibilité d'aménager des cabines dans un thonier que son propriétaire souhaite vendre. Mais cela pose des problèmes administratifs longs à régler. Que ce soit une BD à réaliser ou ce type d'opération, il faut du temps pour mettre en place des actions de prévention efficaces.

* Document unique.

Premier travail : faire un bout de

L'accueil des jeunes dans le monde du travail ne va pas de soi. Pour preuve, la multiplication de dispositifs favorisant leur accès à l'emploi. Leur insertion durable doit passer par un accompagnement « au sein » de l'emploi, articulé entre les acteurs institutionnels, sociaux et l'entreprise.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin

BÉATRICE DELAY,
chargée de mission de l'Observatoire
régional de l'emploi et de la
formation (Oref) Ile-de-France



Vous connaissez bien la génération Y pour l'avoir souvent étudiée. Cette génération est-elle aussi peu impliquée dans le travail qu'on le dit ?

Halte aux idées reçues ! Les comportements de relatif retrait parfois observés, loin de traduire un réflexe générationnel, résultent plutôt du décalage entre un niveau initialement élevé d'attentes et le constat *a posteriori* d'une faible satisfaction dans l'emploi. J'ai réalisé une étude, avec le Centre d'études de l'emploi (CEE)*, sur le prétendu fossé générationnel dans le rapport au travail. On y voyait que les jeunes nourrissent de fortes attentes en termes de reconnaissance, d'estime de soi (parfois malmenée par des parcours chaotiques), d'opportunités d'apprentissage et de sens du contenu de l'activité. Ils accordent certes une réelle importance au salaire, non pour des raisons culturelles, mais parce que leur besoin d'autonomie est contrarié par de graves difficultés économiques. Les jeunes ne sont pas non plus les individualistes si souvent décriés : ils aspirent à nouer des relations de qualité au travail, vu comme un espace de socialisation.

Sont-ils instables, « génération zapping » ?

Il ne s'agit pas d'une génération « nomade » par choix, mais en recherche d'une certaine stabilité professionnelle, car cette dernière conditionne la construction d'une vie personnelle. La succession de statuts précaires n'est pas voulue mais subie. À travers cet attachement au contrat pérenne se dessine donc un autre aspect marquant chez eux : la contestation d'une place hégémonique du travail et la nécessité de développer d'autres activités.

Pointez-vous là une responsabilité des entreprises ?

L'Oref Ile-de-France a mené deux études sur les contrats d'apprentissage et l'alternance**. Celles-ci confirment que le désinvestissement, quand il survient, ne relève pas d'une posture spontanée mais d'un vécu douloureux engendré par des conditions d'accès au travail dégradées : activité sous-dimensionnée par rapport au diplôme, encouragement lors des recrutements à prendre des initiatives sans obtenir ensuite l'autonomie nécessaire, intensification du travail. Cette dernière limite considérablement les temps pour échanger et s'approprier de nouveaux savoirs et pénalise ainsi les processus d'apprentissage.

Quelles pistes pour le travail des jeunes ?

Cesser, pour mener des politiques de modernisation, d'adopter une stratégie de gestion segmentée par l'âge, qui consiste à reléguer les anciens à des activités en voie d'extinction et à positionner les plus jeunes sur celles en développement : cela ne peut qu'entraîner un sentiment de concurrence déloyale, voire des conflits ! Préparer l'intégration en amont pour organiser et réguler les conditions de l'apprentissage. Accompagner l'accès à l'emploi mais aussi, et surtout, l'accès au travail.

* Voir références page 16.

** Voir www.oref-idf.org, rubrique « Publications » : Focale n° 13 et n° 16.

CHRISTIAN ROYET,
consultant



À quelles difficultés se trouvent confrontés les acteurs de l'insertion des jeunes ?

La première chose à assimiler lorsque l'on est confronté au monde de l'insertion professionnelle des jeunes, c'est qu'il n'y a pas de vérité théorique universelle. Ainsi, un conseiller d'insertion ou un manager qui voudrait œuvrer à partir de ses propres représentations, ou de généralités sociologiques, serait forcément dans la confusion : les jeunes, tout autant que leurs aînés d'ailleurs, doivent être considérés comme des cas individuels, non comme une population globale. Généraliser les techniques d'entretien, les méthodes et les dispositifs d'apprentissage, uniformiser les modalités d'accompagnement et de tutorat, tout cela n'a pas de sens dès lors que l'on se déclare « inspiré » par la réalité du travail de terrain. Pour bien travailler, les acteurs de l'insertion – enseignants, formateurs,

chargés d'insertion professionnelle, animateurs de centres d'information et d'orientation, conseillers de missions locales, agents de Pôle emploi, éducateurs de rue, « encadrants » d'entreprises d'insertion – doivent avoir une vision extrêmement élargie sur la substance de leurs interventions.

Comment les jeunes vivent-ils le travail ?

Encore une fois, comme n'importe quels autres salariés. Les jeunes, que l'on présente souvent comme démotivés, s'avèrent aussi impliqués que leurs aînés dès lors qu'on leur propose des postes qui leur sont adaptés et qui répondent à leurs attentes. Le cursus scolaire, ou l'enseignement professionnel, est déterminant. La plupart des jeunes qui ont suivi leur formation sans heurts cognitifs intègrent généralement les entreprises à des postes qui leur conviennent et qui offrent des perspectives de carrières. En revanche, ceux qui ont « subi » leur scolarité vont devoir prendre des postes peu qualifiés, peu prisés. Et là, si celui qui les emploie n'agit pas pour les accompagner et les aider à formaliser des perspectives professionnelles plus

chemin avec eux

GILLES MOREAU,
professeur de sociologie à l'université
de Poitiers, codirecteur du groupe
de recherches et d'études sociologiques
du Centre Ouest (Gresco)



Les jeunes sont-ils pris en compte aujourd'hui dans les politiques de gestion des âges initiées par les entreprises ?

L'obligation qui est faite depuis 2007 aux entreprises de plus de 250 salariés d'accueillir un quota d'apprentis sous réserve de pénalités financières montre que l'accueil de jeunes ne va pas de soi dans les entreprises. Le sens attribué à l'accueil de jeunes n'est de toute façon pas homogène : on sait, par exemple, que dans l'hôtellerie-restauration, l'embauche de jeunes est davantage mue par les politiques de gestion du personnel que par le souci de formation.

Pourtant, les premiers pas d'un jeune dans une entreprise sont déterminants.

Oui. Foncièrement, c'est une acculturation qui s'opère à cette occasion. Les horaires, les congés, le rythme de vie de l'entreprise n'ont rien à voir avec l'école. Et même ceux qui rejoignent l'entreprise dès la fin de la scolarité obligatoire, souvent par « désamour » pour l'école, s'en plaignent. Les apprentis coiffeuses, par exemple,

valorisantes à moyen terme, il lui sera effectivement impossible de les impliquer, voire de les motiver.

Quel conseil donneriez-vous aux employeurs ?

Ceux-ci doivent être conscients que le premier contact d'un jeune avec le monde de l'entreprise va souvent conditionner sa relation au travail. C'est pourquoi il faut impérativement veiller à lui enseigner ce que l'entreprise attend de lui, le mettre en situation d'apprentissage en évitant d'accentuer les blocages dont il a pu être l'objet lors de sa formation initiale. Fort heureusement, à ce niveau, nombreuses sont les expériences pédagogiques réussies.

souffrent fortement du mal aux pieds et aux jambes dans les premiers mois de leur entrée dans le métier. Au-delà de l'acculturation au statut de salarié, c'est tout l'*éthos* corporel qui est refaçonné à l'occasion de l'entrée en entreprise, surtout dans les secteurs où l'engagement physique dans le travail demeure important. Les entreprises n'en ont pas toujours conscience, car les jeunes sont à un âge biologique où leurs capacités de résistance physique sont élevées. Néanmoins, cette situation d'acculturation au travail crée de la souffrance qui ne s'exprime pas toujours tant la situation du marché du travail, défavorable aux jeunes, rend la prise de parole ou la défection difficiles.

DAVID MORIEZ,
enseignant-chercheur à l'Institut
supérieur du commerce (ISC), spécialiste
du management



Les entreprises s'intéressent-elles aux jeunes dans leurs pratiques managériales ?

Les discours de séduction/attraction sont nombreux. Les actions d'intégration/fidélisation sont insuffisantes. Les solutions offertes (dynamique de rémunération...) sont rarement généralisables aux petites structures (PME, PMI). La pensée et les pratiques managériales en direction des jeunes se concentrent sur la population des jeunes diplômés des grandes écoles, à l'exclusion, souvent, des autres. Il devient urgent de ne pas passer « à côté » de tout un pan générationnel.

Les premières périodes d'emploi sont-elles déterminantes pour l'avenir de la relation au travail ?

Elles sont fondamentales, mais il faut raisonner sur l'ancienneté sur le marché du travail plutôt que sur l'âge. Plus un jeune se frotte tôt au monde du travail, plus cette première approche s'avérera déterminante. Parmi les jeunes actifs, il y a ceux qui sont sortis précocement du système scolaire ou qui n'ont pas initialement entrepris d'études longues.

L'essor de l'alternance ne favoriserait-il pas l'intégration des jeunes ?

Le conditionnel reste ici de rigueur. L'alternance est prise dans une relation dialectique formation/production qu'il est difficile de transcender et qui porte des intérêts contradictoires. Il y a une forme d'illusion collective à penser que l'exposition des jeunes au travail suffit à les intégrer dans le travail.

Que faudrait-il proposer alors ?

Je pense que la question de l'intégration des jeunes dans l'entreprise devrait se construire à partir d'une idée centrale : le jeune n'est pas un adulte moins âgé (ou plus jeune), c'est avant tout un adulte en devenir.

C'est pourquoi il faut encourager toute initiative qui favorise les admissions de boursiers et de jeunes moins favorisés dans les grandes écoles. Il faut également saluer la création d'espaces de professionnalisation anticipée comme les entreprises étudiantes qui pourraient être généralisées aux lycées professionnels, par exemple. Il s'agit d'écourter, tout en le sécurisant, le temps qui sépare l'école du monde du travail. Si la transition vers l'emploi est trop longue, le jeune éprouvera énormément de difficultés à se réinventer une trajectoire.

Quid de ce divorce communément décrit entre les jeunes et le travail, l'entreprise, l'employeur ?

Beaucoup d'inepties ont été écrites sur la génération Y qui serait peu encline au travail, obsédée par l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il serait temps d'essayer de comprendre les croyances des 16-30 ans plutôt que de s'évertuer à en décrire les comportements. Les jeunes placent le travail au même niveau que la famille, soit au sommet dans leur corpus de valeurs. Simplement, ils sont lucides quant à ce que l'entreprise peut ou ne peut plus leur promettre. Pourquoi continuer à leur parler de carrière alors qu'ils savent pertinemment que la carrière est un leurre ? Parlons-leur d'employabilité ! Le développement d'une politique RH en réponse repose sur trois impératifs : intérêt, pertinence, utilité.

Le point de vue des invités du réseau Anact

MATTHIEU ANGOTTI,
directeur général de la Fédération
nationale des associations d'accueil
et de réinsertion sociale (Fnars)*



Quelle est l'efficacité des dispositifs publics dédiés à l'emploi des jeunes ?

Le gros problème des politiques publiques d'emploi de la jeunesse est qu'elles sont l'un des terrains de jeu favoris des hommes politiques. Chaque nouvelle mandature donne lieu à de nouvelles dispositions qui ne viennent pas nécessairement annuler les précédentes. On se retrouve *in fine* face à un millefeuille de dispositifs, d'autant plus complexe qu'il engage toutes les strates administratives de l'action sociale : locale, régionale et nationale. Or cette inflation réglementaire est d'évidence peu efficace : les 18-25 ans sont les principales victimes de la crise de l'emploi.

Que faire alors ?

Il faut en premier lieu simplifier le paysage, car aujourd'hui, dans la pratique, personne ne comprend rien à ce fourbi. Ensuite, il faudrait être au maximum dans le droit commun. L'insertion et l'intégration des jeunes au travail souffrent de ce tropisme « jeunes », finalement très exclusif. À 18 ans, on est majeur, on devrait bénéficier d'un accès correct aux services publics de l'emploi, au RSA, au logement, aux soins...

Quid du rôle des entreprises ?

Dans l'ensemble, force est de constater que les entreprises ne jouent pas le jeu. C'est d'ailleurs l'un des échecs du Grenelle de l'insertion et du Livre vert sur la jeunesse : ils n'ont pas réussi à mobiliser les employeurs. L'un des axes de travail majeurs en matière d'insertion porte sur l'accompagnement dans l'emploi. Les dispositifs s'arrêtent pour la plupart aux portes des entreprises. Or si on ne l'accompagne pas dans son poste et ses tâches, pour peu qu'il n'ait pas été préparé dans ses représentations et sa formation initiale

au monde de l'entreprise et du travail, un jeune va très vite décrocher. Il est donc indispensable de créer et de mettre en œuvre un service de médiation, confié à des professionnels de l'insertion.

N'est-ce pas la finalité des actions de tutorat ?

Les approches sont complémentaires. La question de l'emploi des jeunes doit toujours s'inscrire dans une logique de socle professionnel conjuguant l'intervention de médiateurs tiers et le déploiement d'actions bénévoles de tutorat par l'entreprise. Avec quatre millions de chômeurs, sept à huit millions de précaires, 150 000 jeunes qui sortent chaque année du circuit initial sans formation, un million et demi de jeunes éloignés de l'emploi, on ne peut plus réfléchir avec les codes des Trente glorieuses. L'action publique ne sera efficace que si elle relève d'une politique solidement structurée d'accompagnement dans l'emploi.

* Matthieu Angotti, « Quelle deuxième chance pour les jeunes en difficulté ? », *Consummation et modes de vie*, n° 218, février 2009, Credoc.

PASCALLE SCHMIT,
ancienne chef de mission, sous-direction
Ingénierie de l'accès et du retour à l'emploi,
mission Insertion des jeunes au ministère
du Travail, de l'emploi et de la santé.



Quelle est la finalité des dispositifs publics d'accompagnement des jeunes ?

On sait que l'insertion durable des jeunes de faible niveau sur le marché du travail dépend pour une grande partie de la qualité de l'accompagnement vers et dans l'emploi, notamment lors des premiers temps de l'insertion en entreprise. Une attention particulière doit être portée à quatre éléments : une meilleure connaissance des métiers et des entreprises, une meilleure capacité d'orientation pour répondre aux besoins des métiers, une mise en contact avec l'entreprise mieux préparée et un suivi des jeunes plus intensif jusque dans l'emploi. Les différents dispositifs

visent à favoriser la rencontre entre le jeune et le marché du travail. Ce qu'il faut développer – comme dans le cadre de l'apprentissage –, ce sont des expériences pratiques en entreprise permettant aux jeunes, d'une part, d'acquérir des codes et comportements à adopter en milieu professionnel, d'autre part, de disposer de réseaux de relations professionnelles plus denses et efficaces.

Quels sont aujourd'hui les principaux dispositifs ?

Citons le contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis) mis en œuvre par les missions locales, les dispositifs de la deuxième chance (contrat d'autonomie, école de la deuxième chance : E2C, établissement public d'insertion de la Défense : Epide), l'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) et les contrats aidés (CAE, CIE). En plus de l'accès à la formation professionnelle mise en œuvre principalement par les régions, d'autres outils contribuent à qualifier et mesurer la « professionnalité » du jeune en situation

de travail, tels que les périodes en milieu professionnel (PMP), les prestations de Pôle emploi comme l'évaluation en milieu de travail (EMT) et les plates-formes de vocation (PFV). Enfin, les acteurs en charge de la mise en place de ces différents dispositifs et outils (Pôle emploi, les missions locales, E2C, Epide...) organisent ou participent à des manifestations locales ou régionales de mise en contact des jeunes avec des employeurs : rencontres emploi, forums pour l'emploi, *job dating* (entretien d'embauche minute), etc.

Sont-ils efficaces ?

À la fin de 2010, un emploi sur quatre occupé par un jeune a bénéficié d'une aide de l'État. Le poids de l'alternance augmente depuis 2006 pour atteindre 85% des emplois aidés à la fin de 2010. Le bilan de la politique de l'emploi ou de la formation professionnelle des jeunes est *in fine* plutôt positif*, pour les catégories en difficulté comme pour les autres.

* Des emplois pour les jeunes. France, OCDE, 2009.

Une formation bien interprétée

Dans l'objectif de consolider son activité et de s'appuyer sur des compétences pérennes, une association culturelle à but non lucratif décide de former un jeune en contrat aidé au poste d'administrateur. Elle souhaite ensuite pérenniser l'emploi avec un CDI.

Depuis une dizaine d'années, la Méridionale des spectacles travaille à faire le lien entre les artistes et le public sur le territoire du Languedoc-Roussillon. L'association s'est d'abord structurée autour du festival de musiques actuelles Montpellier à 100 %, avant de diversifier ses activités en accompagnant des artistes émergents de la région et en animant un média participatif en direction des jeunes évoluant autour du hip-hop. Elle a récemment bénéficié d'un dispositif local d'accompagnement dont l'objectif est d'aider les petites structures associatives qui s'engagent dans une démarche de développement de l'activité et de l'emploi.

Fondateur de la Méridionale des spectacles, Yves Bommenel est, depuis trois ans, passé du statut de président bénévole à celui de directeur. « Je devais pouvoir m'y consacrer à temps plein, il nous fallait remonter la pente », explique-t-il, faisant référence à des difficultés financières alors rencontrées.

De comptable à administrateur

Très vite est apparue la nécessité de doter également la structure d'un poste d'administrateur – fonction jusque-là externalisée. Et avec elle, la volonté de confier cette responsabilité à un jeune actuellement en contrat aidé dans le but, à terme, de pérenniser l'emploi en CDI.

L'Aract Languedoc-Roussillon est sollicitée pour apporter un appui méthodologique sur la définition du périmètre et des missions des différents postes de travail et sur une nouvelle organisation interne. « Il fallait en particulier travailler sur un parcours d'évolution des compétences pour le contrat aidé, afin de passer d'une fonction de comptable à celle, plus globale, d'administrateur de la structure », précise Vincent Maurage, chargé de mission.

→ MÉRIDIONALE DES SPECTACLES

Secteur : Culture

Activité : Diffusion de musiques actuelles

Effectif : 3 personnes

Région : Languedoc-Roussillon

Pour Yves Bommenel, il était « important de stabiliser l'équipe *a minima* et de donner un cadre stable aux partenaires ». Mais au-delà, il souligne la nécessité de préserver la mémoire d'une structure. « Lorsque l'on présente par exemple un bilan d'actions, il faut pouvoir expliquer pourquoi tel ou tel choix a été fait, témoigne-t-il. Il faut sortir du rythme du contrat aidé.



« Il faut sortir du rythme du contrat aidé. Lorsque les gens s'en vont, on perd souvent à la fois des compétences que l'on a formées et un historique. »

Yves Bommenel, directeur de la Méridionale des spectacles

Lorsque les gens s'en vont, on perd souvent à la fois des compétences que l'on a formées et un historique. Plus une personne travaille longtemps pour une structure, plus elle développe un savoir-faire qui correspond à la culture d'entreprise. Ce terme paraît galvaudé mais il renvoie pourtant à une éthique – celle des structures culturelles non lucratives – qui demande de l'imprégnation. La formation est donc importante, mais pas seulement en termes de transfert de compétences. »

Titulaire d'un BTS d'assistant de gestion, Charlie Pereniguez, 26 ans, occupe actuellement le poste d'administrateur. Il a été renouvelé pour un an en contrat de professionnalisation, une baisse de subvention n'ayant pas encore permis de créer un contrat à durée indéterminée. S'il reste bien conscient de la fragilité de son statut et des difficultés à pérenniser son

poste, il veut cependant voir l'aspect positif de cette démarche de montée en compétences. « En quatorze mois passés ici, je sais que j'ai progressé dans le travail de gestion, l'organisation des festivals, affirme-t-il. Je connais, en outre, beaucoup mieux le secteur culturel, j'ai développé un réseau professionnel que je n'avais pas auparavant. En tout cela, cet emploi est, de toute façon, un tremplin. »

Caroline Delabroy (journaliste)

@CONTACT
Vincent Maurage, Aract
Languedoc-Roussillon
v.maurage@anact.fr

VINCENT MAURAGE, chargé de mission de l'Aract Languedoc-Roussillon



Un réel temps d'apprentissage

Les contrats aidés sont fréquents dans le secteur du spectacle vivant, confronté à d'importants problèmes de ressources, notamment les petites structures. On assiste à des renouvellements successifs, et la professionnalisation des jeunes n'est pas toujours prise en compte. La Méridionale des spectacles a su jouer le jeu de la formation. Son projet global de consolidation de la structure sur le plan économique intègre un

investissement sur des ressources et des compétences elles-mêmes pérennes. La période du contrat aidé a constitué un réel temps d'apprentissage et de développement des compétences. Une telle démarche permet aux jeunes de s'inscrire dans une logique de parcours professionnel. Si la pérennisation de l'emploi n'est pas possible, l'expérience et les compétences acquises doivent permettre à la personne de mieux rebondir.

Construction d'une pas

C'est une double transition qui s'est opérée chez Boutard : celle d'une entreprise transmise du père au fils et celle de savoir-faire transmis de l'ancienne à la nouvelle génération. Un passage de relais qui s'est bien matérialisé.

@CONTACT
Isabelle Freundlieb,
Aract Centre
i.freundlieb@anact.fr

Il est bien placé pour parler des jeunes : lui-même est un dirigeant de 29 ans qui a repris l'entreprise familiale dirigée par son père. Fabien Boutard connaît bien la génération Y ; lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, il a lui-même adapté ses pratiques managériales, sous le regard expert du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) dont il fait partie.

« Dans notre entreprise, où se mêlent commerciaux, administratifs et logisticiens (réception et expédition du matériel), nous connaissons une situation classique pour un établissement qui existe depuis

à tous les postes, quelques jeunes recrues, explique-t-il. Du côté de la direction, la question d'un prochain départ se posait aussi pour mon père. J'ai bénéficié d'une légitimité lorsque s'est présentée la reprise de l'entreprise. Les salariés ont vu en moi la solution qui permettait de ne pas vendre à un groupe. »

de la même façon que mon père... » De fait, la politique de l'entreprise consiste à embaucher sur le long terme et à permettre une évolution interne. Cela nécessite de fidéliser et d'impliquer au maximum la jeune génération.

« Il est clair que les réactions face au travail ne sont pas les mêmes : là où les plus anciens travaillent de manière systématique, sans remettre en cause la hiérarchie, en appliquant les consignes, les jeunes expriment le besoin de donner du sens à leur travail, d'avoir une mission avec des objectifs clairs, d'être davantage soutenus et encadrés. Au final, ils expriment surtout un immense besoin de reconnaissance », observe Fabien Boutard.

Mais le jeune dirigeant reconnaît qu'il a un allié de poids : un travail qui ne recouvre pas de tâches physiquement pénibles. Il n'y a pas de travail de nuit, pas d'horaires décalés, pas de tâches répétitives. Mais des relations avec des clients et essentiellement des collaborations à organiser entre les différentes équipes. Cela laisse au management les marges nécessaires pour gérer le bien-être mental des salariés et l'organisation du travail.

→ BOUTARD SA

Secteur : services

Activité : distribution de fournitures industrielles et de bâtiment aux professionnels

Effectifs : 85 salariés

Région : Centre

« Les jeunes expriment le besoin de donner du sens à leur travail, d'avoir une mission avec des objectifs clairs, d'être davantage soutenus et encadrés. Au final, ils expriment surtout un immense besoin de reconnaissance. »

Fabien Boutard, directeur de Boutard SA

quatre-vingt-trois ans : beaucoup de salariés ont fait leur carrière complète chez nous et vont partir à la retraite. Nous avons donc renouvelé notre personnel et fait entrer,

« Ensuite, nous avons dû nous adapter, reprend-il. Car les jeunes n'ont pas les mêmes attentes que leurs aînés et, en tant que jeune dirigeant, je ne manage pas non plus



ISABELLE FREUNDLIEB, chargée de mission de l'Aract Centre

Connaître les caractéristiques de cette génération pour mieux conseiller les entreprises

Aujourd'hui, certains acteurs de l'entreprise véhiculent encore des stéréotypes sur des jeunes "moins impliqués", "pas fidèles à l'entreprise"... L'année dernière, l'Aract a organisé un forum sur la génération Y qui m'a permis de mieux appréhender les jeunes face au travail. Dans ma pratique d'intervenante, je suis plus attentive à l'accompagnement de cette génération, aux risques venant parfois de conflits intergénérationnels et des difficultés inhérentes à l'absence des savoir-faire de l'expérience. Connaître les caractéristiques de

cette génération me permet de mieux conseiller les entreprises, notamment dans le processus d'intégration et de fidélisation. Car il s'agit-là d'une phase délicate dans laquelle l'entreprise doit donner du sens et faire adhérer le nouvel arrivant aux valeurs de l'entreprise, tout en transmettant les méthodes de travail. Une des clés de réussite est la création d'un processus concerté : la direction, les représentants du personnel et les collègues doivent être acteurs de l'intégration. Le rôle central restant celui du manager de proximité.



Jeunes et déjà maîtres de stage

L'évolution interne passe également par la responsabilisation. « Ainsi, un jeune qui a déjà passé deux ou trois ans dans l'entreprise peut devenir lui-même maître de stage ou d'apprentissage. Nous veillons à ce que ce ne soient pas seulement les cadres qui deviennent tuteurs



Trois questions à...

FRANCK BRILLET, professeur des universités, directeur adjoint du laboratoire de recherche en management (Cermat), IAE de Tours

Vous avez coordonné une enquête destinée à recueillir la perception qu'ont de la génération Y directions et DRH dans les PME. Qu'en apprenez-vous ?

Nous avons interrogé 42 dirigeants et directeurs des ressources humaines dans 28 entreprises. Nous avons ainsi déterminé quatre types de populations. Les « attentifs », 50 %, sont conscients qu'il existe des particularités générationnelles et attendent des outils. Les « convaincus », 30 %, ont déjà adopté des outils de management adaptés à la génération Y. Les « innovateurs », 10 %, sont ceux qui ont une démarche originale auprès de cette génération Y. Enfin, les « sceptiques », moins de 10 %, ne voient pas de particularités dans le management de cette génération.

Même démarche dans une autre étude auprès de la génération Y, cette fois : quelles tendances s'en dégagent ?

Cette seconde étude a été faite auprès de 1 642 jeunes de 18 à 32 ans, qualifiés ou non, sans ou avec expérience, demandeurs d'emploi, étudiants ou en poste. Il s'en dégage une génération « paradoxale » : elle se montre impatiente mais aussi capable de persévérance. L'immédiateté l'habite mais si une optique de parcours dynamique et évolutif existe, l'investissement sur le long terme est possible. C'est également une génération qui dit ne pas

aimer le travail mais qui est prête à s'y consacrer pleinement s'il y a un retour de l'entreprise à un moment ou à un autre. Le rapport à l'autorité est lui aussi différent : la hiérarchie n'a plus le même statut mais ce sont les compétences qui priment et qui, avant tout, engendrent du respect. Le lien social, la reconnaissance et la confiance sont les éléments fondamentaux dans le travail pour cette génération. Des valeurs qui ne sont pas décalées de celle des autres générations mais qui s'expriment clairement, la tolérance à leur absence étant plus limitée.

Quels liens faites-vous entre ces deux enquêtes ?

Nous en tirons trois pistes de réflexion sous la forme de préconisations aux fonctions « ressources humaines » : manager par la bienveillance, au sens de prendre en compte l'intérêt de l'autre dans la décision managériale ; développer la mixité dans les équipes, avec des apports mutuels entre jeunes et moins jeunes ; enfin, concevoir des pratiques de management qui tiennent compte des attentes exprimées. Mais en France, où prime l'égalité dans l'approche managériale, cela reste difficile, contrairement aux pays anglo-saxons, où il existe des démarches spécifiques vers les jeunes.

Résultats complets sur : www.reseaucompetences.fr/Y-vue-du-terrain

mais aussi des salariés de terrain, plus légitimes souvent aux yeux des apprentis. L'encadrement reste bien évidemment en accompagnement, mais la prise en charge de l'apprenti repose sur le maître d'apprentissage, sur le terrain du travail. Cette confiance qu'on leur montre en les impliquant de cette façon-là est très constructive. Le travail fait grandir, devenir maître de stage encore plus, c'est très concret dans l'évolution professionnelle », analyse encore le chef d'entreprise.

Quid des « fameux » conflits générationnels dans cette organisation ? « Il est vrai que les aînés ont parfois un peu de mal à comprendre et que certains passages de flambeau peu-

vent être difficiles à gérer. Moi-même, je suis arrivé dans l'entreprise alors que mon père est toujours présent. Nous avons une approche managériale assez différente : lui sur le mode patriarcal, moi sur le mode participatif. La transition se réalise de manière progressive, ce qui est bien pour l'entreprise car il n'y a pas eu de rupture. Mais ce n'est pas toujours facile. Il faut nécessairement composer », admet-il.

Partager les intérêts et le sens du travail

La mission, replacée dans son contexte commercial et d'entreprise, est immédiatement mieux perçue par les

salariés. « Il faut également partager la notion d'intérêt : pour le jeune, pour les collègues, pour l'entreprise ; qu'est-ce qui, dans la mission confiée, va donner sens et irriguer chacun d'intérêts particuliers et communs ? Tout cela passe par un travail en amont important et un dialogue constant. »

Quant au jeune chef d'entreprise, il a trouvé avec le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise matière à discussions et échanges qui lui ont permis de prendre le recul parfois nécessaire. Dirigeants ou salariés : l'accompagnement dans les premiers pas au travail est une étape indispensable.

Béatrice Sarazin

Un centre d'appels de relation client, dont la moyenne d'âge des salariés n'atteint pas 30 ans, a mis en place un parcours d'intégration de ses jeunes recrues. L'objectif : leur donner le temps de monter en compétences avant de les faire travailler en autonomie.

Des jeunes autonomes au bout du fil

@CONTACT
Assia Ziati,
Aract Haute-Normandie
a.ziati@anact.fr

Créé en 2006, Acticall Rouen est passé, en quelques années, de 40 à plus de 650 téléconseillers. Le personnel présente une moyenne d'âge plutôt jeune de 28-29 ans. Une caractéristique qui pousse l'entreprise à porter une attention particulière à ses pratiques managériales et de RH. « Nos métiers de la relation client sont encore insuffisamment perçus comme des emplois à valeur

→ ACTICALL ROUEN

Secteur : Services

Activité : Centre de relations clients

Effectif : 650 salariés

Région : Haute-Normandie

très différents pouvant aussi bien concerner des photocopieuses que la dernière génération de Smartphone. La formation se concentre ainsi sur

mois. C'est un moment critique pour nous, c'est là que se jouent la bonne intégration et la performance future de nos collaborateurs. »

Pour Pierre-Yves Courtel en effet, il existe un lien fort entre l'intégration des jeunes au travail et les pratiques de management. « Ils ont bien en tête qu'une entreprise doit gagner de l'argent et eux-mêmes ambitionnent souvent de créer leur propre activité, d'être autonomes. En revanche, ils sont parfois plus individualistes et peuvent avoir du mal à percevoir la rigueur des horaires ou les problématiques extérieures à l'entreprise, comme les aléas climatiques ou de transport. Il y a une partie de l'encadrement presque pédagogique à mettre en œuvre. »



« L'accompagnement : c'est là que se jouent la bonne intégration et la performance future de nos collaborateurs. »

Pierre-Yves Courtel, directeur d'Acticall Rouen

ajoutée qui nécessitent l'acquisition de compétences spécifiques, déclare le directeur, Pierre-Yves Courtel. Le groupe Acticall, qui adhère au label Responsabilité sociale, se situe dans une démarche de progrès permanente dans sa politique de ressources humaines. »

Une fois le téléconseiller recruté sur la base de tests d'aptitude et d'entretiens de motivation, il suit une formation de quelques jours à plusieurs semaines selon sa future mission. Plusieurs métiers existent sur la plateforme téléphonique, qui répond à des appels de relation client ou de services techniques

le produit et les techniques de communication. Des tests d'évaluation permettent de mesurer le dispositif de formation et, éventuellement, de reprendre quelques éléments avec le téléconseiller, notamment via des modules de e-learning.

La jeune recrue est ensuite intégrée aux plateaux dans des « pôles de montée en compétences ». « Nous suivons les personnes de façon à ce qu'elles atteignent le niveau d'autonomie nécessaire, explique le directeur. Dans l'idéal, cet accompagnement est effectué par le formateur qui a assuré la formation initiale. Il peut couvrir d'une période de trois semaines à trois

Les moyens d'évoluer

« La majorité de nos collaborateurs débutent leur parcours professionnel, reprend Pierre-Yves Courtel, notre ambition est de leur donner une compétence, une formation et une expérience professionnelle. Nous leur donnons également les moyens d'évoluer vers d'autres postes. »

Du fait d'une forte promotion interne, beaucoup d'« encadrants » sont jeunes, ce qui questionne une autre relation, celle avec les seniors de l'entreprise. Cette dimension est notamment abordée dans la démarche que Acticall Rouen mène actuellement avec l'Aract Haute-Normandie sur la prévention des risques psychosociaux.

ASSIA ZIATI, chargée de mission de l'Aract Haute-Normandie

Des attentes communes sur l'évolution professionnelle

Dans la démarche en cours chez Acticall Rouen sur la prévention des risques psychosociaux, j'anime un groupe de travail composé de salariés d'âges variés : aussi bien trentenaires que seniors. Bien que les questions intergénérationnelles ne soient pas le cœur du débat, tous évoquent les « jeunes salariés » qui découvrent le monde professionnel. Ceux-ci n'ont pas forcément les mêmes rapports au travail, sont perçus comme plus individualistes, ayant plus de difficulté à

s'inscrire dans le « cadre » professionnel... Résultat, des tensions peuvent surgir dans le collectif de travail ou lorsqu'un senior est managé par un plus jeune. La question du management de proximité et de la formation nécessaire pour l'exercer pourrait ainsi faire partie des pistes de réflexion à l'issue du diagnostic. Malgré tout, les attentes en termes de conditions de travail se rejoignent : tous aspirent à la reconnaissance et à une évolution professionnelle.



Caroline Delabroy

Quand l'apprenti transmet la recette de la prévention

À l'initiative d'un centre de formation des apprentis, la branche professionnelle de la boulangerie-pâtisserie des Deux-Sèvres a participé à une action pilote pour rédiger un guide de l'accueil et de la santé de l'apprenti. L'intention : faire de l'apprenti un ambassadeur de la prévention des risques.

Faire de l'apprenti un ambassadeur de la prévention dans son entreprise. L'idée, expérimentée par la Chambre des métiers des Deux-Sèvres, a germé dans l'esprit du cabinet spécialisé Didacthem. « Nous mettons en place dans les entreprises des programmes de prévention santé, mais nous constatons qu'il est difficile de se débarrasser des mauvaises habitudes, explique son directeur, Bernard Cottet. La nécessité nous est ainsi apparue de nous adresser aux jeunes, futurs travailleurs : pourquoi ne pas nous rapprocher des centres de formation pour enseigner tôt ces principes de prévention ? » Des contacts noués avec la MAAF, l'assureur historique des artisans, et la Chambre des métiers des Deux-Sèvres à Niort ont débouché sur des formations en CFA sur le thème de la santé au travail, dans trois activités (coiffure, maçonnerie et métiers de bouche).

La prévention, l'oubliée du quotidien

« Les apprentis faisaient état d'un grand écart avec la réalité au quotidien lorsqu'ils se rendaient en entreprise », affirme Guy Talbot, directeur du Campus des métiers de Niort. « La prévention n'est pas la préoccupation majeure de nombre de TPE, renchérit Bernard Cottet. Les apprentis ressentent alors un décalage avec le message de sécurité et de santé de leur formateur et se mettent parfois en danger. Et ce, d'autant plus qu'ils sont inexpérimentés et n'osent pas souvent formuler ce décalage perçu. » L'étape suivante de la réflexion a donc mené à l'apprenti lui-même, afin qu'il devienne l'ambassadeur de ces thématiques auprès de son maître d'apprentissage. Convaincu du bien-fondé de cette approche,

→ BOULANGERIE-PÂTISSERIE DES DEUX-SÈVRES

Secteur : Agroalimentaire

Activité : Boulangerie-pâtisserie

Effectif : 10 entreprises pilotes

Région : Poitou-Charentes

Le Campus des métiers de Niort a déposé un projet d'action au Fonds pour l'amélioration des conditions de travail, qui concerne la branche de la boulangerie-pâtisserie. Une dizaine d'entreprises ont accepté d'être pilotes pour créer un « guide d'accueil capital santé » de l'apprenti.

l'apprenti dans l'entreprise », détaille Bernard Cottet. « Grâce à ce guide, le sujet de la prévention entre dans l'entreprise et le jeune est capable d'être moteur sur cette thématique, poursuit-il. Plus largement, cette action doit aider petits entrepreneurs et artisans à faire évoluer les conditions de travail



« Les apprentis faisaient état d'un grand écart avec la réalité au quotidien lorsqu'ils se rendaient en entreprise. »

Guy Talbot, directeur du Campus des métiers de Niort

Première étape : identifier les risques de cette branche. La visite de deux entreprises a permis de rédiger des documents supports du guide et une journée a été organisée dans chacune des structures volontaires pour aider celles-ci à améliorer leur « accueil en sécurité » des apprentis. « L'objectif est une meilleure identification des situations dangereuses propres à l'entreprise, le repérage des facteurs aggravants et la construction d'un plan d'action-prévention lié à l'accueil de

en saisissant l'opportunité de l'arrivée de l'apprenti. » Guy Talbot tire un bilan positif de cette « démarche qualité ». D'autant que celle-ci est transférable sans difficultés à d'autres métiers – cette action doit d'ailleurs prochainement être présentée au niveau national et à l'ensemble des CFA de la région. « L'apprentissage est définitivement sorti du ghetto où il a longtemps été placé », se félicite-t-il.

Caroline Delabroy

EMMANUEL GRIPON, boulanger à Melle et président de la Fédération départementale de la boulangerie-pâtisserie des Deux-Sèvres

Le guide nous permet de penser à tous les risques

J'emploie dans mon entreprise 9 personnes dont 3 apprentis. Nous sommes des artisans avant tout et ne faisons pas forcément attention dans nos laboratoires à des petits détails qui crévent les yeux. Mon message principal de prévention porte sur la sortie des plaques du four, la façon de marcher avec un couteau, de porter un sac de farine, de marcher bien à plat... Le guide d'accueil nous permet de

penser à tout et d'expliquer plus facilement ces risques aux jeunes, les photos illustrant les différentes situations permettent de les comprendre beaucoup mieux. C'est aussi un outil pour les apprentis, qui peuvent également mieux accueillir les nouveaux. C'est souvent mieux que l'explication se transmette ainsi, de jeune à jeune. Avec un adulte, l'apprenti n'ose pas toujours poser des questions.



Là où le tutorat coule de source

Une société a créé au sein de sa DRH une entité dédiée à l'intégration d'apprentis. Celle-ci encadre le tuteur et s'attache à régler les différentes problématiques que peuvent rencontrer les jeunes.

@CONTACT
Odile Maurice Desbat,
Aravis,
o.desbat@anact.fr

Chaque année, la Société des eaux minérales d'Évian accueille une soixantaine de jeunes en contrat d'alternance ou de professionnalisation. Depuis 1998, une entité intégrée à la DRH, baptisée « centre de développement professionnel », est tout spécialement chargée de leur intégration.

Un tuteur bien soutenu

« Nous avons créée cette entité après avoir fait le constat que les personnes que nous accompagnions étaient par la suite assez régulièrement en emploi, mais rarement dans les métiers pour lesquels nous les avons formées », explique Alberte Skoric, responsable du centre.

Un accompagnement en forme de tutorat a été mis en place. Le salarié volontaire pour occuper cette fonction est formé, puis il bénéficie de l'appui de cette équipe *ad hoc* – deux personnes y officient à temps plein. Tandis

Ainsi, le tuteur n'est-il pas laissé seul dans sa fonction. Pour Odile Maurice-Desbat, chargée de mission à Aravis (Aract Rhône-Alpes), cet aspect est primordial (lire l'encadré ci-dessous). « La fonction du tutorat doit être reconnue au sein de l'entreprise dont le rôle, rappelons-le, est d'accueillir et d'intégrer les nouveaux arrivants », analyse-t-elle. « Le tuteur est avant tout un intermédiaire qui va énoncer les règles, expliquer le fonctionnement, rassurer au besoin. Il doit placer le débat sur le travail, qui constitue bel et bien l'enjeu principal. De fait, une fois que le jeune comprend la

des études mais aussi des personnes plus éloignées de l'emploi.

« Nous avons constaté que, même s'ils ne sont pas confrontés à des problèmes sociaux particuliers, en moyenne 50% de nos "alternants" s'assument seuls financièrement, ce qui peut engendrer des difficultés étant donné leur bas revenu », indique Alberte Skoric.

Des soucis allégés

L'entreprise a ainsi instauré une participation aux frais de transport pour aider les apprentis à se rendre à leur centre de formation. Pour les problèmes complexes, elle se met en relation avec les partenaires du territoire. « Il y a un bon maillage qui permet, si nécessaire, d'activer un réseau. La résolution de ces problématiques favorise l'apprentissage professionnel et scolaire », ajoute-t-elle.

Pour les personnes très éloignées de l'emploi, des entretiens rapprochés réunissent le jeune, le tuteur et l'équipe du centre. « La majorité des personnes ont tendance à se sous-estimer, le rôle du tuteur consiste alors à valoriser les acquis, détaille Alberte Skoric. Ces échanges constituent un formidable levier de confiance en soi. » Durant leur passage en entreprise, les jeunes apprendront aussi à acquérir un langage professionnel. Autant d'éléments qui doivent leur permettre, une fois diplômés, d'intégrer le marché du travail avec l'expérience de deux années de pratiques professionnelles encadrées.

« Les échanges entre le tuteur et le jeune constituent un formidable levier de confiance en soi. »

Alberte Skoric, responsable du centre de développement professionnel

que le tuteur gère le volet « acquisition professionnelle », l'équipe RH fait en sorte de régler les problématiques de santé, de logement ou financière éventuellement rencontrées par ces jeunes en formation.

raison de choisir tel geste et tel outil, il devient attentif. »

L'entreprise a développé différents modes d'accompagnement, adaptés aux profils des contrats d'alternance – beaucoup de jeunes poursuivant



ODILE MAURICE-DESBAT, chargée de mission à Aravis, a écrit *Agir sur l'intégration en entreprise. Travailler en coopération* (éd. Anact).

La motivation est une construction



Les entreprises doivent faire ce lien crucial entre les jeunes et les conditions de travail. Cela consiste à parler du travail et non de la personne, et c'est en quoi la fonction tutorale est importante. Parler du travail – quelles relations, quelle organisation, quelle marge de manœuvre, etc. – permet l'engagement. La motivation est une construction non un pré-requis. Elle est liée à la connaissance

de ce que l'on a à faire, des moyens mis à sa disposition, des perspectives. Les jeunes ont besoin de sens. On a trop oublié que le travail est une histoire collective. Ceci entraîne une forme de culpabilisation qui fait dire aux jeunes « si je ne suis pas bien dans l'entreprise, c'est de ma faute ». Du coup, on arrive à des situations de rupture là où une fidélisation devrait s'instaurer.

Caroline Delabroy



Accompagner le travail des jeunes

Comment s’y prendre pour accompagner de manière efficace les premiers pas dans le travail ? Que faut-il considérer et discuter avec une jeune recrue inexpérimentée ? Objectif : l’expérience, aussi courte qu’elle puisse être, doit être positive pour la construction du parcours professionnel du jeune et profitable pour son entreprise d’accueil. Quelques étapes incontournables.

ACCUEILLIR

OBJECTIFS

Concevoir l’activité de travail

- Entrer dans la réalité des conditions de réalisation du travail et définir très précisément la fonction.
- Situer les risques organisationnels et les risques professionnels.
- Analyser les compétences requises et mesurer les écarts éventuels avec celles du jeune.

UTILITÉ POUR LE PARCOURS

- SOCIALISATION

MANAGER

OBJECTIFS

Comprendre la situation de travail

- Le jeune doit avoir saisi ce qu’on attend de lui et expliciter lui-même sa situation de travail :
 - ses propres objectifs et exigences ;
 - ceux de l’organisation ;
 - les relations avec les collègues et l’encadrement ;
 - l’influence de données externes (marché, changements) ;
 - l’identification des tensions et problèmes et les partager avec son encadrement.

UTILITÉ POUR LE PARCOURS

- PROFESSIONNALISATION

PRÉVENIR

OBJECTIFS

Ajuster la situation de travail

- L’inexpérience peut provoquer des difficultés supplémentaires dans la réalisation de l’activité de travail :
 - prévoir un parrainage voire un tutorat par un collègue plus expérimenté ;
 - revenir plus souvent sur les difficultés.

Formaliser l’activité de travail

- Encourager le jeune et l’aider par des outils de *reporting* adaptés pour décrire son travail.
- Être le plus précis possible sur ce qu’il fait concrètement, les compétences qu’il doit mettre en œuvre ou acquérir, les risques auxquels il doit faire face.

Prévoir un entretien de *débriefing*

- Retracer histoire, projet, évolution dans le temps pour construire l’expérience.
- Elle mènera à un autre poste soit dans l’entreprise, soit ailleurs.

UTILITÉ POUR LE PARCOURS

- CAPITALISATION

OUVRAGES ET RAPPORTS

Les Entreprises dans le processus d'insertion des débutants : trois angles d'approche, Nathalie Moncel (dir.), Émilie Bargues, Annie Lamanthe, Aline Valette, Cereq, 2011, 57 p.

L'Entreprise et les jeunes, Yvon Gattaz, François Bourin Editeur, 2011, 446 p.

La Machine à trier : comment la France divise sa jeunesse, Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Olivier Galland, André Zylberberg, Eyrolles, 2011, 143 p.

Les Seniors dans l'entreprise : Les jeunes en entreprise. Règles spécifiques, Liaisons sociales, numéro spécial, novembre 2011, 98 p.

15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors, Institut Montaigne, rapport sept. 2010, 96 p.

L'Entreprise rêvée des jeunes, Institut de l'entreprise/Institut Manpower, Editions d'Organisation, 2010, 192 p.

La motivation au travail des jeunes cadres est-elle en train de changer ? Sébastien Stenger, HEC, Observatoire du management alternatif, Cahier de recherche, juin 2009, 70 p.

Dialogue social : explorons ensemble de nouvelles voies. Quand les jeunes dirigeants d'entreprise s'emparent du dialogue social dans les TPE-PME, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, mai 2009, 33 p.

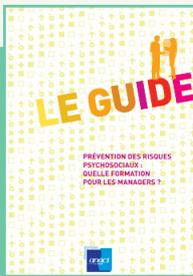
Recruter et manager les jeunes, Sandrine Pageau, L'Express éditions, 2009, 127 p.

Agir sur... l'intégration en entreprise. Travailler en coopération, Odile Maurice-Desbat, Ed. de l'Anact, 2008, 206 p.

Le Monde apprenti, Gilles Moreau, La Dispute, 2003, 273 p.

ENQUÊTES

Jeunes travailleurs. Faits et chiffres. Exposition aux risques et effets sur la santé, *Facts*, n° 70, juin 2007, 2 p.



Parution aux éditions de l'Anact du guide

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : QUELLE FORMATION POUR LES MANAGERS ?

Si les managers sont souvent pointés du doigt

comme vecteurs de stress, ils peuvent aussi être ceux par qui la prévention des risques psychosociaux progresse. Leur travail au quotidien peut permettre de détecter la détresse des collaborateurs, d'identifier les facteurs de stress liés au travail, de mener des actions de prévention. Mais cela ne s'im-

provise pas : comment s'y prendre et comment former les managers à ces actions ? Sensibilisation des managers, outillage ou encore régulation des tensions : l'entreprise doit combiner tout ou partie de ces trois niveaux en fonction de son contexte, de son histoire, des possibilités d'action des managers et peut bâtir un dispositif de formation *ad hoc*.

Sur www.anact.fr

Les bonnes pratiques dans la prévention des risques pour les jeunes travailleurs : résumé d'un rapport, *Facts*, n° 83, sept. 2009, 2 p.

Regards sur les dix premières années de vie active d'une génération. Premiers résultats de l'enquête 2008 auprès de la génération 98, Isabelle Recotillet, Pascale Rouaud, Florence Ryk, *Nef*, n° 45, avril 2011, Céreq, 39 p.

ARTICLES

« Les jeunes dans la crise », *Chronique Internationale de l'IRES*, numéro spécial, n° 133, novembre 2011, pp. 3-248

« Quels effets de la crise sur les trajectoires professionnelles des jeunes ? », Elisabeth Danzin, Véronique Simonnet, Danièle Trancart, *Connaissance de l'emploi*, n° 82, juillet 2011, 4 p.

« L'emploi des jeunes », *Cahiers ANDRH*, n° 75, juin 2011, 68 p. (supplément de la revue *Personnel*).

« La prévention pour les jeunes travailleurs », Claire Soudry, *Travail et Sécurité*, n° 717, mai 2011, pp. 46-48.

« La génération Y est demandeuse d'un encadrement spécifique », Éric Delon, *Entreprise & Carrières*, n° 998, avril 2010, pp. 28-29.

sur le web ← sur anact.fr ↓

Consultez le dossier consacré aux âges, au genre et à la pluralité des populations au travail, avec une focale sur le transfert des savoirs d'expérience, des repères pour agir, des cas d'entreprise montrant des coopérations réussies entre jeunes et seniors, des vidéos, des publications sur

www.anact.fr

« Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », Dominique Méda et Patricia Vendramin, *SociologieS*, Théories et recherches :

<http://sociologies.revues.org/index3349.html>

« Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », Béatrice Delay, *Document de travail*, n° 104, septembre 2008, Centre d'études de l'emploi, 37 p.

www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/Doc104-Delay-travail-singulier-opposition-age.pdf



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levat – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Michel Parlier, Olivier Liaroutzos, Vincent Maurage, Isabelle Freundlieb, Assia Ziaty, Odile Maurice Desbat.

Réalisation Reed Contents – chef de projet : C. Bauden ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2012. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.