

Les jeunes européens et le travail un nouveau défi : zappeurs ou agiles ?

Priorité à la vie de famille, même si la valeur « travail » reste très prégnante

Lorsque l'on demande en préambule aux 20-30 ans ce qui est important pour eux dans leur vie de manière générale, ils placent tous la famille au premier rang, quels que soient les pays concernés. Le travail arrive néanmoins en deuxième position (important pour 59% des 20-30 ans), devant les amis (50%), l'argent (32%) ou les loisirs (29%).

A noter une particularité française : les amis (pour 55% des répondants) prennent légèrement le pas sur le travail (51%).

Une précédente étude menée par l'Observatoire Cegos en 2009* auprès des jeunes permet de constater qu'il s'agit d'un phénomène nouveau, puisque l'item « amis » a progressé de 10 points en 3 ans, sous l'impulsion des 20-25 ans.

“

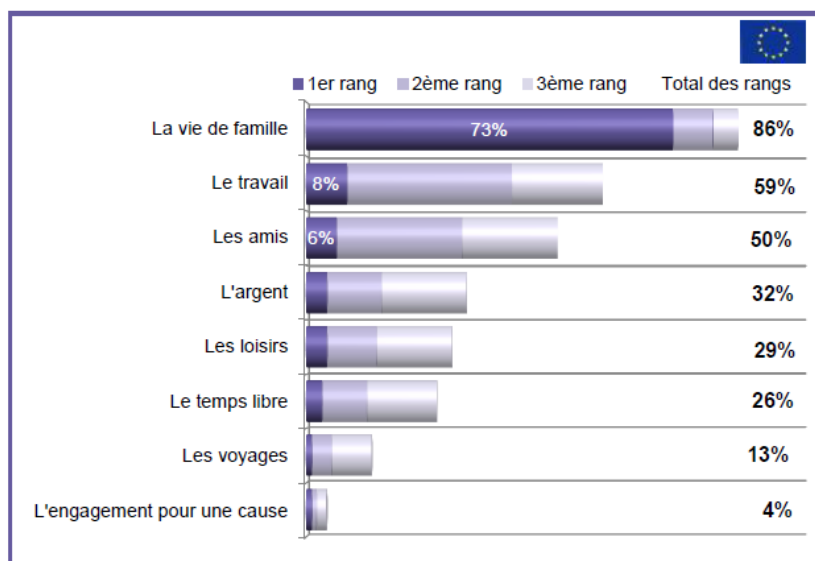


Virginie Loye
Responsable des formations RH, Cegos

« Pour la Génération Y, les relations amicales sont fondamentales et prennent la forme d'un réseau d'amis cooptés et interconnectés en permanence. »

”

Dans la vie en général, qu'est-ce qui est important pour vous ?



90%	87%	75%	90%	88%
51%	51%	52%	63%	79%
55%	52%	47%	54%	46%
32%	44%	33%	31%	21%
40%	24%	41%	20%	22%
22%	29%	30%	27%	27%
11%	12%	22%	10%	14%
2%	3%	3%	5%	7%

Si les 20-30 ans travaillent avant tout pour gagner leur vie (83% en Europe et 93% en France), ils exercent aussi un métier afin de se réaliser (à 53%) et de développer leurs compétences (à 48%).

Le poste idéal se trouve selon eux avant tout dans des grandes entreprises (59 % contre 31% pour les PME) et plutôt dans le secteur privé (59%) que dans le public (49%) ou le secteur associatif (23%).

On notera une appétence limitée pour la création d'entreprise qui n'intéresse que 32% des jeunes européens. Sur ce point, les différences sont très fortes selon les pays : les jeunes Britanniques (à 35%) et surtout les Italiens (à 47%) ont davantage une âme d'entrepreneurs que les Allemands (27%) et les Français (seulement 22%).

* L'Observatoire Cegos a déjà réalisé une enquête similaire en avril 2009, en France, auprès de 1001 jeunes salariés âgés de 20 à 30 ans et de 120 DRH.

Un premier emploi bien souvent précaire

Parmi l'ensemble des jeunes interrogés, seuls 39% ont pu bénéficier d'un CDI pour leur premier poste.

Là encore, les disparités sont très fortes selon les pays :

- c'est au Royaume-Uni que les emplois permanents de type CDI sont les plus nombreux pour les jeunes embauchés (62%) ;
- les Allemands restent les champions de l'apprentissage (22% des jeunes Allemands ayant répondu à l'enquête sont entrés sur le marché du travail par ce biais) ;
- les jeunes Français signent surtout des CDD (38% contre 28% en moyenne dans les 5 pays étudiés) ;
- les Espagnols ont souvent recours à l'intérim (29% contre 14% en moyenne dans les autres pays) pour entrer sur le marché du travail ;
- l'Italie se place quant à elle dans la moyenne européenne.

Pour trouver leur premier emploi, les jeunes européens interrogés sont passés par des candidatures spontanées (25%), leurs relations personnelles (20%) et les petites annonces (16%).

La part des réseaux sociaux reste encore faible (4%), à l'exception de l'Allemagne où ce mode d'accès à l'emploi arrive en quatrième position (10%), au même niveau que l'apprentissage.

En recherche de stabilité professionnelle... mais prêts à changer d'entreprise dans les 3 ans

La stabilité de l'emploi et les conditions de travail sont au cœur des préoccupations des jeunes actifs européens, comme le montre le tableau ci-dessous :

 Quels éléments vous ont attirés lors de votre embauche dans votre entreprise actuelle ?

France		UK		Allemagne		Espagne		Italie	
Stabilité	42%	Opportunités de carrière	40%	Stabilité	39%	Stabilité	43%	Stabilité	37%
Rémunération	39%	Contenu du poste	37%	Rémunération	32%	Rémunération	37%	Conditions de travail	36%
Contenu du poste	38%	Stabilité	37%	Localisation	31%	Conditions de travail	35%	Opportunités de carrière	32%

On constate une relative homogénéité des réponses par pays concernant les facteurs d'attraction : stabilité et rémunération tiennent le haut des attentes des jeunes en Europe. Conditions de travail et localisation de l'emploi arrivent également à des niveaux élevés.

En France, où la comparaison est possible avec l'enquête Cegos menée en 2009, on constate que le trio de tête est bousculé par la crise : la stabilité de l'emploi passe de la 8^{ème} à la 1^{ère} position (9 points de plus par rapport à 2009), le niveau de rémunération passe lui en 2^{ème} position alors qu'il arrivait largement en tête (soit 23 points de moins par rapport à 2009).

Notons que la situation est pour le moins paradoxale : alors que les 20-30 ans recherchent la stabilité, 50% d'entre eux envisagent de quitter leur entreprise actuelle dans les 3 ans à venir, même si celle-ci répond à leurs attentes et leur permet de se développer.

Sur ce point de la mobilité, les jeunes Français se distinguent au sein de leur génération : les 2/3 d'entre eux ne quitteront pas l'entreprise si elle répond à leurs attentes. Néanmoins, ils étaient 71% en 2009...

“

Virginie Loye
Responsable des formations RH, Cegos

« Doit-on parler de zapping ou d'agilité ? Baignés dans un univers plus instable et précaire depuis leur plus jeune âge, les 20-30 ans semblent avoir intégré la nouvelle donne économique et renforcé leur agilité sur le marché du travail. »

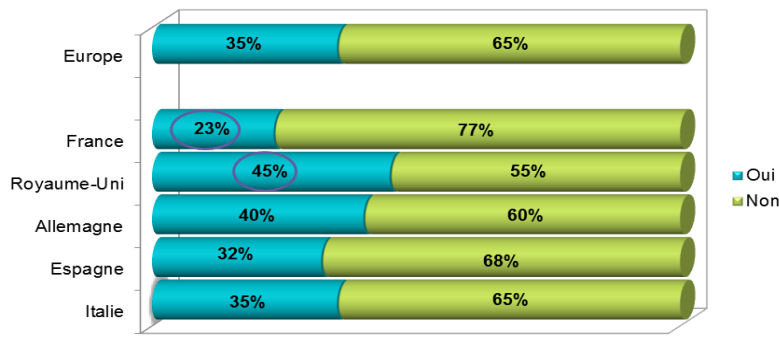
”

La génération Y manage différemment (quand elle veut bien manager...)

Notons d'abord que 35% des jeunes européens interrogés encadrent un ou plusieurs collaborateurs. Encore une réalité diverse selon les pays : si les Britanniques et les Allemands n'hésitent pas à confier des responsabilités à des moins de 30 ans, c'est beaucoup moins le cas en Europe du Sud, et particulièrement en France où seuls 23% des 20-30 ans managent.



Encadrez-vous un collaborateur ou une équipe de collaborateurs ?



Autre enseignement important de cette enquête, seuls 15% des jeunes et 21% des cadres aspirent à prendre des responsabilités managériales dans les 3 ans à venir. On notera en outre que les jeunes Français sont les plus désireux d'exercer un travail d'encadrant (à 22%).

Pourtant, cette jeune génération possède de vrais atouts en matière de management : les « managers Y » se définissent eux-mêmes comme différents de leurs aînés, à 82%. Ils disent mettre d'abord l'accent sur la communication avec leur équipe et l'écoute (à 40%) et le respect de leurs engagements (35%). Bonne nouvelle : les DRH interrogés sont totalement en phase avec ces affirmations.

Ainsi, 96% des DRH considèrent que les 20-30 ans « managent » différemment de leurs aînés : plus de proximité avec l'équipe, de fluidité dans la communication, d'ouverture à la critique et de développement des compétences des équipes... pratiques que ces mêmes DRH jugent efficaces.

“

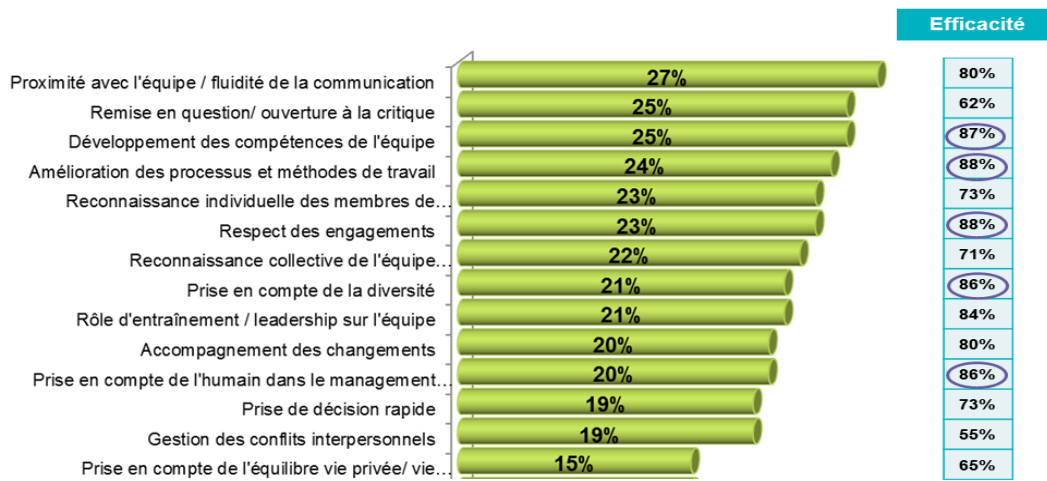
Virginie Loyer
Responsable des formations RH, Cegos

« Ces chiffres doivent interroger les entreprises sur le rôle et l'image du management intermédiaire. Pour beaucoup des jeunes actifs, le statut de manager a perdu de sa superbe : trop de contraintes (charge de travail, stress, poids des responsabilités...) et une marge de manœuvre souvent faible... le tout alors que l'équilibre vie privée / vie professionnelle est une priorité pour cette génération. »

”



Différences de pratiques managériales des 20-30 ans vues par les DRH





Une génération qui va bousculer les codes managériaux et pratiques RH dans l'entreprise...

Du côté des codes managériaux

- * Individualiser et prendre en compte le bien-vivre et l'humain dans le management au quotidien.
- * Faire évoluer les pratiques managériales vers un mode plus contractuel et plus agile (prise de risque, droit à l'erreur...).
- * Développer un environnement de travail propice à l'expérimentation, à la confrontation et à l'innovation.
- * Mettre en place des espaces temporels ou physiques de convivialité.
- * Travailler en communautés de pratiques / réseaux.
- * Faire accompagner les jeunes collaborateurs par des personnes (mentors, tuteurs...).
- * Promouvoir l'exemplarité à tous les niveaux de l'entreprise.
- * Equilibrer le pilotage de la performance et le bien-être au travail.

Du côté des pratiques RH

- * Mettre en place des politiques RH favorisant la diversité.
- * Redéfinir les rôles et compétences managériales.
- * Faire de cette nouvelle génération de managers un allié pour favoriser le partage de la fonction RH avec les managers.
- * Revisiter les pratiques de recrutement et d'intégration (messages, discours et canaux « dépolués »).
- * Instaurer des pratiques de tutorats réciproques pour favoriser le partage entre générations.
- * Flexibiliser l'organisation du travail (espace, temps et lieu) et les modes de rémunération.
- * Mettre plus de « rythme » dans les évolutions professionnelles (inventer des parcours et passerelles plus courtes).
- * Favoriser des parcours de formation multimodaux (apprentissage in vivo, distanciel, présentiel, asynchrone...).

La Génération Y représentera, à horizon 2015, 40% de la population active... de quoi faire bouger des lignes dans l'entreprise ! Mais loin de constituer une menace, elle peut représenter un réel atout pour des entreprises dans un contexte de changements profonds, pour peu qu'elles sachent canaliser leur énergie et leur créativité.

Pour intégrer, fidéliser et accompagner avec efficacité la Génération Y, concevons ensemble votre solution **Conseil et Formation en entreprise.**

Nos interventions se situent à tous les niveaux :

Faire évoluer les représentations

- Formation et sensibilisation à l'intergénérationnel à tous les niveaux de l'entreprise : comités de Direction, équipes managériales, ensemble des collaborateurs.
- Enquêtes, diagnostics sur le climat social et le bien-être au travail.
- Teambuilding d'équipe managériale pour faire cohabiter les générations.

Développer le management

- Mise en place de parcours managériaux multimodaux pour prendre en compte l'évolution des rôles et des compétences, en lien avec les spécificités de la génération Y.
- Mise en place de communautés de pratiques pour favoriser les réseaux.
- Formations à l'innovation et à la créativité.
- Assessment center pour repérer les profils de managers.
- Mise en place de 360° pour les managers de façon à favoriser la prise de recul immédiate sur leurs pratiques.
- Sensibilisation et formation des managers sur leur rôle de « manager, premier RH ».

Accompagner les équipes RH

- Formation et accompagnement des équipes RH sur l'élaboration de leurs politiques RH : diversité, recrutement, tutorat, gestion des talents, rémunération, bien-être au travail...
- Construction de parcours d'intégration adaptés aux nouvelles attentes des jeunes.
- Formation des équipes RH sur leur rôle et leur posture en interne afin de favoriser l'intégration de tous.
- Formation des équipes RH à la conduite d'entretiens difficiles.

**Cette étude vous intéresse ?
Vous voulez en savoir plus ?**

Nous sommes à votre disposition pour vous la présenter dans son intégralité, **prenons rendez-vous !**

01 55 00 90 50



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*