



**HAL**  
open science

## Jeunes salariés dans les grandes entreprises : trajectoires sociales et représentations du travail

Vladimir Iazykoff

► **To cite this version:**

Vladimir Iazykoff. Jeunes salariés dans les grandes entreprises : trajectoires sociales et représentations du travail. Travaux et Recherches de l'UMLV, 2000, 1, pp.79-99. hal-04037205

**HAL Id: hal-04037205**

**<https://univ-eiffel.hal.science/hal-04037205>**

Submitted on 16 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

TRAVAUX  
ET  
RECHERCHES  
DE L'UMLV  
LITTÉRATURES  
ET SCIENCES HUMAINES

TRAVAUX ET RECHERCHES DE L'UMLV  
LITTÉRATURES ET SCIENCES HUMAINES

Revue semestrielle

*Directrice de rédaction :*

Fabienne BOCK

*Comité de rédaction :*

Louise BENAT-TACHOT — Vladimir IAZYKOFF — Christian LUPOVICI  
Anne-Marie PELLETIER — Robert SAYRE — Michael A. SOUBBOTNIK

*Secrétaire de rédaction :* Thierry BONZON

*Directeur de publication :* Dominique PERRIN

*Conception graphique :* Michelle THOMAS et Bertrand ZAKOWETZ



*RÉDACTION :*

"Travaux et Recherches de l'UMLV", Université de Marne-la-vallée, Cité Descartes 5, Boulevard Descartes, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2. (Tel. 01.60.95.70.75 ; Télécopie : 01.60.95.70.75)

*CORRESPONDANCE :*

Toute correspondance est à adresser à la rédaction.

*ABONNEMENTS / VENTE AU NUMERO :*

	Vente au numéro	Abonnement annuel
Particuliers	35 FF	70 FF
Institutions	70 FF	140 FF

Voir bulletin d'abonnement à l'intérieur du numéro

ISSN en cours

# TRAVAUX ET RECHERCHES DE L'UMLV

N°1 SCIENCES HUMAINES

## SOMMAIRE

Présentation du numéro .....	5
Dossier : L'état de guerre	
<b>Laurent FELLER</b> , Introduction .....	7
<b>Michèle COLTELLONI-TRANNOY</b> , L'entrée en guerre à Rome .....	9
<b>Geneviève BUHRER-THIERRY</b> , Les Saxons et les Slaves dans les années 950 : la paix impossible .....	19
<b>Laurent FELLER</b> , En deçà de la limite : une non-déclaration de guerre au XIIIe siècle .....	29
<hr/>	
Articles	
<b>Sandrine VASSILEFF</b> , La place du nom Carloman dans le système anthroponymique de la famille carolingienne .....	33
<b>Sandrine PERRIER-REPLEIN</b> , L'identité chrétienne à travers le mouvement des martyrs de Cordoue au milieu du IXe siècle .....	47
<b>Stéphanie RIVIERE</b> , Les soucis de Jean-François Dubois : le livre de raison d'un officier de justice et de finance à Fontainebleau dans la seconde moitié du XVIIIe siècle .....	59
<b>Vladimir IAZYKOFF</b> , Jeunes salariés dans les grandes entreprises : trajectoires sociales et représentations du travail .....	79
<b>Julie DELMAS</b> , Le Perreux : naissance d'une ville .....	101
<b>Sandra MOREL</b> , Le capitaine Palacios : construction d'un héros dans la période franquiste .....	115
<hr/>	
Liste commentée des mémoires de sociologie et d'histoire médiévale, moderne et contemporaine soutenus devant l'Université de Marne-la-Vallée (1997-1999) .....	123
<hr/>	
Actualités .....	140

# Jeunes salariés dans les grandes entreprises : trajectoires sociales et représentations du travail

Vladimir IAZYKOFF

L'étude des jeunes salariés au travail présente aujourd'hui un double intérêt, inscrit dans la durée. D'abord au présent, ces nouveaux salariés, déjà nombreux à être impliqués dans le fonctionnement des entreprises, se situent au coeur des transformations qui orientent les politiques de modernisation menées par les organisations. Ensuite, face à l'avenir, les nouvelles générations sont, peut-être plus que d'autres catégories, porteuses de valeurs et de positions nouvelles, car elles occupent, du fait de leur âge, une situation à part au sein de la société, cumulant deux expériences fondamentales : d'une part, celle de l'insertion sociale et professionnelle et ses possibilités d'évolution, et de l'autre, celle de l'intégration dans le monde salarial et à l'activité productive.

L'entrée dans la vie active représente ainsi, pour les jeunes, l'accès à un statut autonome et à l'affirmation de valeurs à partir desquelles vont s'élaborer des attentes et se constituer des projets de vie. Entre la montée de l'individualisme et le développement de "sociabilités souterraines", entre l'éclatement de la famille et le déclin des formes traditionnelles d'autorité, se définissent les modalités qui construisent la vie personnelle et professionnelle. Mais nul n'ignore les difficultés rencontrées aujourd'hui par les jeunes pour la recherche d'un emploi et pour leur insertion dans le monde du travail, aux situations de chômage venant s'ajouter une part croissante d'emplois temporaires de tous types. De plus, quand on observe le monde du travail, ce qui apparaît, c'est bien une désagrégation des identités professionnelles, des collectifs de travail, voire du travail lui-même à travers l'émiettement de son statut et de ses formes d'exercice<sup>1</sup>.

Dans ces conditions, se pose aujourd'hui la question de l'insertion des nouvelles générations au travail, dans une conjoncture où celui-ci est en crise. Cette question est importante car, faute de solutions alternatives, toute la société est concernée par les effets négatifs d'une telle situation, et en premier lieu les grandes entreprises publiques ou privées, qui, ayant ralenti les embauches depuis plusieurs années, sont face à des populations vieillissantes qu'elles vont devoir renouveler prochainement. S'intéresser aux populations des jeunes récemment embauchés, comprendre comment les nouvelles générations entrent, travaillent et évoluent dans les entreprises, constitue donc à présent, un enjeu majeur pour le fonctionnement et l'avenir de ces mêmes entreprises, dans la mesure où l'intégration des nouveaux recrutés se présente d'une manière différente de ce qu'elle a pu être, compte tenu des évolutions de la société : précarisation de l'emploi, augmentation du nombre de diplômés, logique de compétitivité...

Cet article tente d'apporter quelques réponses en montrant notamment comment les représentations des jeunes en phase de recrutement et durant leurs premières années dans le monde du travail, se relient d'une part à leur parcours antérieur, — qui déborde largement le cadre de l'entreprise (trajectoires, formation, expérience professionnelle) —, et d'autre part aux structures de l'organisation dans laquelle ils se trouvent insérés (secteur d'activité, ligne hiérarchique, gestion de carrières)<sup>2</sup>.

## **I. Le contexte du recrutement**

### **I.1. Les bases nouvelles de l'insertion**

Le recrutement des jeunes générations s'inscrit dans un contexte plus global d'insertion dans le monde du travail qui s'effectue aujourd'hui sur des bases nouvelles, caractérisées par l'allongement de la phase de transition professionnelle, la diversification des processus de recrutement et la modernisation des entreprises.

L'allongement de la phase de transition professionnelle entre l'école et un emploi stable, relève en effet d'une dynamique sociale plus large de transformation du calendrier d'entrée dans la vie adulte. La période d'indétermination propre à l'adolescence s'étend à la phase d'insertion professionnelle, plus longue et plus incertaine qu'autrefois. La stabilisation dans l'emploi, plus tardive, est marquée par le relâchement de la relation entre les titres scolaires et les postes occupés et par la précarité accrue des emplois de débutants<sup>3</sup>. Ces raisons expliquent les difficultés rencontrées aujourd'hui par les jeunes dans la recherche d'un emploi et pour leur insertion dans le monde du travail. Si on entre plus tard dans la vie active, cette entrée est en outre le plus souvent progressive, et un ensemble de situations intermédiaires, faites de chômage et d'emplois temporaires, s'intercalent le plus souvent entre la fin de la scolarité et un emploi suffisamment stable et durable ( CDD, intérim, différents types de stages et d'emplois aidés, etc.<sup>4</sup>). Les chemins chaotiques de l'insertion professionnelle sur fond de précarisation et de chômage font de cette dernière une réalité multiforme, surtout vécue comme un parcours d'obstacles, une suite de tâtonnements ou d'épreuves<sup>5</sup>. Le recrutement ne constitue plus alors un événement, ni ne garantit l'assurance d'une insertion directe et automatique dans le monde du travail. Il se construit, lui aussi, progressivement ; étiré d'une part, dans la durée, au point de représenter un processus dont les étapes se multiplient et se diversifient, il s'étend, d'autre part, dans l'espace. De fait, aujourd'hui, le recrutement est une pratique qui tend à être davantage partagée que par le passé, sollicitant une diversité d'acteurs. Dans les entreprises, il associe les services du personnel, les responsables hiérarchiques et les opérationnels ; à l'extérieur, il fait intervenir d'autres acteurs, dans le cadre de partenariats avec l'école, la ville ou l'état.

Dans ce domaine, si le rôle de l'Etat s'est progressivement affirmé avec le développement des dispositifs et des mesures pour l'emploi des jeunes, qui jouent dans le sens de la diversification, les comportements des entreprises contribuent largement à institutionnaliser la précarisation<sup>6</sup>. L'intérim comme "forme de transition" sur le marché du travail, est en effet devenu une pratique

désormais structurelle dans nombre d'industries. Dans la filière automobile par exemple, les grands constructeurs, s'étant recentrés sur leur "cœur de métier" (conception, assemblage, moteurs), ont externalisé une partie de la main d'oeuvre et de sa gestion, en direction de leurs sous-traitants, fournisseurs et équipementiers. Ces derniers utilisent l'intérim et un personnel temporaire pour faire face aux variations de conjoncture, pour mettre à niveau les compétences et sélectionner les futurs permanents, dont une grande part subira un déclassement, se trouvant recrutés pour des activités et pour des rémunérations qui ne correspondent pas à leurs diplômes<sup>7</sup>.

En même temps, le monde du travail évolue et, avec l'exigence de modernisation, se développe la volonté politique de faire des jeunes les moteurs des changements (restructurations dans le sens de la flexibilité, développement d'une culture plus commerciale et diminution du temps de travail<sup>8</sup>). Les directions leur proposent de "participer et d'être acteur", à plusieurs niveaux : acteurs des mutations internes, acteurs de leur parcours d'insertion et à commencer, par être acteurs de, et dans, leur propre recrutement. Ainsi, alors que les mesures ministérielles mettent l'accent sur l'encouragement à la contribution des jeunes "porteurs d'idées ou à fort potentiel d'initiative", capables d'élaborer, de porter et faire aboutir leurs projets<sup>9</sup>, les attentes des entreprises s'orientent vers des "jeunes acteurs de leurs parcours d'insertion et de formation"<sup>10</sup>. Dans les deux cas cependant, ces attentes débordent largement l'exigence d'une qualification professionnelle et s'étendent aux aptitudes plus personnelles des candidats, dans un souci d'évaluation de leur potentiel. A qualifications égales, les compétences interactionnelles, fortement sollicitées dans les entretiens de recrutement, jouent d'ailleurs un rôle actif dans la construction du jugement du recruteur qui varie selon les capacités du candidat à les mettre en valeur.

## 1.2 . Vers une co-production du recrutement ?

En ouvrant l'observation de l'insertion des jeunes au travail à des méthodes qualitatives, on a pu montrer que les transformations des profils



d'insertion juvénile s'éloignent des références liées aux "dysfonctionnements" du marché du travail, pour rejoindre la grande synergie des changements sociaux contemporains. Les modes d'insertion des jeunes peuvent ainsi se comprendre comme des stratégies d'adaptation, qui rendent compte de la complexité croissante des enjeux d'intégration au corps social<sup>11</sup>. Sur ces points, l'intérêt porté aux itinéraires des individus est venu enrichir les explications en termes d'inadaptation de la formation par rapport aux exigences des systèmes productifs, en soulignant l'importance des comportements aussi bien des entreprises que des jeunes eux-mêmes, dans les modalités de la compétition pour l'emploi - ces derniers pouvant être considérés comme acteurs des processus non seulement d'accès à un emploi, mais aussi de maintien dans cet emploi<sup>12</sup>.

Aussi, lorsque les entreprises attendent des jeunes populations qu'elles participent et s'engagent, tant dans leur propre recrutement que sur le parcours plus large de leur insertion, c'est une disposition envers l'engagement professionnel et la preuve d'un rapport à l'activité bien construit qui sont demandés. Mais quels sont les critères qui permettent d'en juger par avance ? L'inventaire des qualités recherchées, fait apparaître trois constantes, malgré la diversification des profils d'insertion. D'abord, *une singularité construite* : si des qualités telles que franchise, naturel, cohérence et transparence du discours sont fortement valorisées dans les situations de recrutement, elles doivent surtout servir à montrer comment le candidat s'est construit une personnalité, comment il s'est fait lui-même, a eu des projets et les a réalisés, jusqu'à la situation de recrutement qui participe d'un projet personnalisé. Le candidat doit en outre manifester *un projet porteur*, c'est à dire un intérêt servi par des capacités à se mettre en relation avec toute une série d'acteurs et d'entités (clients, produits, fournisseurs, techniques, collègues, textes...). Enfin, le jeune candidat doit réussir à communiquer sa propre interprétation et justifier ce qu'il a vécu, attribuant *un sens légitime* à l'ensemble de ses expériences, même si ces dernières sont éparses et discontinues, afin de montrer qu'il s'est approprié son parcours et contrôlé sa trajectoire. Bref, il doit montrer qu'il n'a pas fait que subir, qu'il n'est pas simplement un agent passif mais aussi un acteur de soi-même<sup>13</sup>.

A ces conditions, et dans la mesure où le recrutement s'effectue au cours d'ajustements qui constituent autant d'essais et d'épreuves, les mieux placés quant à l'accès à un emploi stable sont ceux qui auront su faire montre de telles aptitudes, qui auront su convaincre les différents cercles d'acteurs concernés et qui, par ce biais, auront de fait participé à leur propre recrutement.

## **II. Trajectoires et représentations du travail**

### **II.1 Les déterminants de l'insertion**

Une insertion réussie s'élabore dans la rencontre entre les attentes des jeunes salariés et les structures organisationnelles. Les déterminants de l'insertion doivent donc être recherchés d'une part, du côté de l'antériorité du parcours socio-professionnel (diplômes, expériences, personnalité) et d'autre part, du côté des unités d'accueil, où l'on observe des différences selon les sites et les possibilités d'évolution.

#### **II.1.1. Des attentes réalistes fondent une insertion réussie**

Les données font apparaître que les nouveaux agents jugent avant tout de leur insertion en fonction de leur vie personnelle et du statut occupé dans la société salariale, avant l'entrée dans l'organisation. Le diplôme lui-même constitue un indicateur de position professionnelle moins clair qu'autrefois, du fait de la complexification croissante des filières, de la montée quantitative de l'offre de formation et de la diversification de la phase de transition professionnelle.

On constate que le jugement porté sur les conditions de travail et l'organisation est d'autant plus positif qu'il repose sur des attentes réalistes. Si ces attentes sont fondées sur l'expérience du monde du travail (emploi stable antérieur ou succession d'emplois intermittents), les aspirations se trouvent satisfaites dans l'ensemble, et le jeune vivra de manière positive

sa socialisation, dans la mesure où ses attentes sont compatibles avec les possibilités offertes par le milieu (unité d'accueil ou plus largement l'entreprise). De même que dans le recrutement, un bon rapport à l'activité engendre du "raisonnable" qui mettra en adéquation les aspirations des individus, leur niveau de formation et la gamme d'emplois offerts dans l'entreprise. On retrouve dans ce cas, la plupart des agents qui n'ont connu qu'un employeur et se montrent plutôt satisfaits d'avoir été recrutés, après avoir connu une période de chômage, et ceux qui ont travaillé dans des entreprises plus exigeantes vis-à-vis de leur personnel. En revanche, un jugement porté à partir des seules aspirations s'avère plus facilement négatif, surtout lorsque ces aspirations sont floues et débordent du cadre strictement professionnel. C'est le cas par exemple, après un processus de quasi-exclusion du monde du travail ou d'expériences socio-professionnelles mal vécues. Ceux qui attendent le plus de l'entreprise, et dont les attentes s'étendent dans tous les domaines, se montrent aussi les plus frustrés face aux conditions de travail et à leurs possibilités réelles d'évolution. Le cumul des handicaps paraît mener alors à un moindre réalisme et à une vision relativement plus critique du monde du travail et de l'organisation.

### II.1.2. Des variations selon les sites et les possibilités d'évolution.

A leur entrée dans les entreprises, les jeunes agents ont déjà leur propre lecture de la vie professionnelle, élaborée au cours de leurs expériences antérieures. Ils ne disposent pas cependant d'idées établies sur les diverses activités exercées dans l'organisation, et la majorité n'imagine guère son propre avenir dans l'entreprise.

Dans les premiers temps, l'unité d'appartenance constitue le principal référentiel de socialisation du jeune agent, dont il assimilera les valeurs, les usages et les normes de comportement. Très souvent, la position de l'agent se situe entre la subordination à la règle, portée par une hiérarchie traditionnelle, et les contraintes de la vie de groupe, avec un apprentissage obligé des usages auprès des plus anciens. Ces nouveaux salariés ris-

quent alors d'être pris dans une contradiction forte : leur intégration rend nécessaire une alliance avec les anciens en terme d'apprentissages technique et relationnel, mais le manque d'adhésion de ces derniers vis-à-vis des politiques de modernisation de l'entreprise les met en porte-à-faux avec les discours managériaux, posant ainsi le problème de la coopération.

Il faut cependant nuancer selon les sites. A la fois souvent plus diplômés et plus malléables, les jeunes embauchés sont positionnés généralement sur des métiers émergents et sur des fonctions stratégiques, plutôt que sur des métiers de base ou sur des métiers menacés, occupés par des anciens. Ils sont donc, vu les fonctions qu'on leur propose, plus proches d'une logique du résultat ou du modèle technique que de celui du métier. Or, dans les univers marqués par une homogénéité sociale de la population, renforcée par des politiques internes de promotion avantageuse, la question de la coopération n'est pas génératrice de conflit. En revanche, dans les univers en réduction d'effectifs et caractérisés par l'importance des populations ouvrières, l'intégration de jeunes sur la base de compétences techniques et gestionnaires, est plus problématique. Là, les anciens ont tendance à se défier des nouveaux venus, qui ne partagent pas leur culture professionnelle de l'excellence technique. Il en découle un climat de méfiance inter-générationnelle, doublé de stratégies d'évitements réciproques qui perturbent les processus informels d'échange des savoir-faire locaux.

## II. 2. Le travail comme contrainte et apprentissage

Accéder à un emploi, c'est entrer dans un monde de contraintes, surtout prégnantes pour ceux qui n'ont pas connu d'insertion antérieure durable dans le monde du travail. Il faut gérer le stress dû à des activités et à des relations nouvelles dans un univers inconnu, et parfois vivre selon des horaires atypiques ou socialement décalés, comme dans les services publics. L'entreprise est alors vue comme un fort investissement en énergie et en temps, et le travail représente un ensemble de tâches et d'atti-

tudes qui s'acquièrent dans la durée, nécessitant apprentissage, expérience, voire une certaine ancienneté. L'attitude adoptée consiste donc d'abord à prendre ses repères et à maîtriser son environnement, en d'autres termes à "s'installer dans l'activité", l'objectif de la plupart des jeunes étant avant tout de s'adapter à la tâche et au comportement que le collectif est susceptible d'attendre d'eux.

## II. 2. 1. Le rapport au collectif : entre règles et usages

En même temps, les catégories les plus jeunes sont les plus critiques à l'égard de ce qui leur apparaît comme des dysfonctions bureaucratiques et des pesanteurs, en particulier les relations difficiles entre services ("baronnies internes", poids de l'administratif), et l'absence de délégation ou de reconnaissance des résultats de la part de la hiérarchie. Ils sont aussi souvent critiques à l'égard de l'attachement aux statuts et aux droits acquis ainsi qu'envers l'inertie au travail de la part des plus anciens. Pourtant, le rôle des collègues et en particulier des anciens est déterminant pour la socialisation des jeunes agents. Le collectif de pairs occupe en effet la première place, avant la hiérarchie et les syndicats, dans l'apprentissage du milieu, la gestion du stress professionnel et parfois même, dans l'organisation du temps de travail. Les collègues plus anciens font figure d'intermédiaires entre les agents et l'encadrement, et représentent les garants de la cohésion du collectif. Au près d'eux, le jeune agent assimile les normes et les habitudes indispensables pour optimiser sa situation tout en évitant la marginalisation et les critiques. A travers un jeu d'échanges entre collègues, le rôle et la place du jeune agent sont ainsi définis par les attentes normatives du collectif, qui d'un point de vue fonctionnel, garantissent l'unité et la cohésion sociale et font ressortir la place cruciale des anciens comme modèle. L'appartenance à un collectif soudé permet ainsi au jeune agent de desserrer les contraintes de l'organisation, de contribuer au maintien d'un "bon climat" et finalement de donner un sens à son activité et à sa situation.

Une telle situation explique le rapport parfois ambivalent envers le collectif et les anciens, à la fois tuteurs et freins au changement, pour qui

l'embauche des jeunes suscite plusieurs types de critiques. Outre leur individualisme présumé et leur manque de compétences, mal compensé par des connaissances, les anciens imputent à leurs collègues plus jeunes, une acceptation passive des contraintes voire un certain opportunisme de connivence avec la hiérarchie, qui risquent de remettre en cause les acquis collectifs et les compromis locaux de solidarité élaborés à l'ancienneté. Les jeunes salariés récents occupent finalement une position ambiguë dans les entreprises, et leur dilemme est précisément celui de l'entrée dans la modernité : affronter l'avenir dans la continuité tout en devant se protéger d'une trop grande proximité avec le passé, c'est à dire tout à la fois se démarquer et entretenir des liens avec les anciens.

Ce type de position à l'égard de l'ancienneté est par ailleurs répercuté à un autre niveau : celui du management. Déjà déstabilisées par les diverses réformes des entreprises, certaines catégories de maîtrise et d'encadrement ont vu leur rôle s'accroître (renforcement du poids des cadres supérieurs dans l'entreprise, renforcement du rôle de la maîtrise en matière d'évaluation du personnel). Le plus souvent, là où le modèle de "métier" persiste, c'est l'expérience qui confère et légitime l'exercice du pouvoir hiérarchique. Le chef fait autorité dans le collectif de travail parce qu'il en fait partie, parce que c'est "un ancien", qui a fait la preuve de ses compétences techniques et qui connaît le travail. Or ce type de commandement traditionnel, appuyé sur la règle et la sanction, porté par une hiérarchie formée sur le tas, qui a gravi les échelons internes, correspond mal aux attentes des jeunes agents. Plus le parcours de formation, le niveau de qualification, le degré d'expertise du poste sont élevés (chez les moins de trente ans), plus la demande d'autonomie, au sens commun du terme, est forte. Les salariés attendent de leur chef qu'il leur laisse de l'initiative, qu'il leur propose des missions "valorisantes" où il seront susceptibles de faire la preuve de leur compétence, ce qui semble éloigné des pratiques de management observées.

Ainsi - dans un contexte où, si le nombre de niveaux hiérarchiques diminue officiellement, leur rôle, lui, est élargi - se pose la question pour chaque manager, de sa capacité à accompagner individuellement et collectivement les évolutions de compétences attendues par l'entreprise.

## II.2.1. La culture et le tournant commercial

Les débats sur l'adaptation de l'entreprise à de nouvelles données suscitent par ailleurs, au sein des personnels, plusieurs types de clivages : selon l'activité exercée, le long de la ligne hiérarchique, mais aussi entre générations.

Le clivage générationnel peut ainsi se fonder sur la différence classique entre diplôme et expérience. Il est un fait que les jeunes embauchés sont plus diplômés que les anciens, et ceci à l'intérieur d'une catégorie identique, notamment dans les collèges exécution et maîtrise. On repère aussi différents niveaux d'acceptation du changement. Les représentations de la concurrence et de l'avenir professionnel demeurent très dépendantes des parcours et des expériences que les individus ont accomplis dans l'entreprise ou hors d'elle. En ce sens, jeunes et anciens n'ont pas les mêmes points de vue, et la rencontre peut produire malaise et incompréhension mutuelle. Dans le secteur public par exemple, la notion de service public est perçue de manière ambivalente. Les jeunes agents lui reconnaissent les vertus du caractère égalitariste de la gestion des individus, mais beaucoup s'en tiennent à une définition minimale, centrée sur la sécurité de l'emploi et les contraintes horaires. De fait, si les plus anciens restent attachés au concept même du service public (et à sa figure emblématique : l'usager), les jeunes agents, eux, ne semblent pas appréhender la concurrence sur le mode défensif de leurs aînés. Ils ne se représentent guère leur activité en termes de mission et se vivent davantage comme des prestataires de services. La référence au client, largement répandue chez les jeunes, est ainsi associée à des objectifs de compétitivité et à des orientations ouvertement commerciales plutôt séduisantes.

Une des raisons de ce clivage réside dans le développement de la gestion et surtout du secteur commercial dans nombre d'entreprises, essentiellement construites sur des valeurs techniques. Là où le passage à une activité de services et de prestations a obligé les agents à évoluer brutalement vers une culture de résultats et à intégrer une problématique des coûts, les cultures "gestionnaire" et "commerciale" sont plutôt ressenties par les plus anciens, comme une manière de faire disparaître le monde précédent<sup>14</sup>.

La modernisation met ainsi l'entreprise au défi de contrôler les stéréotypes suscités au sein des populations au travail, entre les gagnants de la modernisation (les managers, les jeunes commerciaux ou les experts), et d'autres catégories plus anciennes, plus âgées et moins diplômées, qui ont du mal à s'adapter, souvent incarnées par les agents de production et certaines catégories de techniciens, davantage réticents aux injonctions gestionnaires ou commerciales. Une telle rupture présente le risque de remettre en cause l'efficacité des régulations antérieures, qui reposait sur la reproduction par apprentissage et identification aux anciens. En ce sens, la définition progressive d'un cadre nouveau de références, dans des entreprises où la part de la tradition et de la transmission déclinent, devient une nécessité.

### **II.3. Un avenir occulté par le présent**

#### **II.3.1. La recherche de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle**

Le rapport au temps est lui aussi particulier chez les jeunes, comme le montre l'analyse des contraintes horaires et des négociations sur le temps de travail.

Dans les entreprises de service public qui pratiquent des horaires spéciaux, un certain nombre d'agents disent vivre des temps décalés. Mais contrairement aux plus âgés, ces horaires décalés sont unanimement appréciés par les jeunes agents, de même que la relative latitude qui leur est laissée pour organiser, entre collègues, leur tour de service. Ainsi, on observe par exemple que, à Edf-Gdf, calculs et ajustements, combinaisons, compensations et conversions entrent dans la négociation au quotidien à propos des mesures d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail<sup>15</sup>. De manière similaire, à la Ratp, tout un ensemble de jeux personnalisés autour du temps traduit des attitudes destinées à assurer au mieux l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. C'est en effet en fonction de la vie personnelle que se décident les choix en matière d'horaires de service (matin, soir ou en deux parties), et que se font les



arrangements entre collègues. La gestion collective des services au jour, à la semaine, au mois et à l'année est ainsi le reflet de multiples contraintes et stratégies personnelles, qui témoignent de la singularité de chacun des projets de vie.

Les enjeux sont donc très pratiques, très personnels et le plus souvent extérieurs à l'organisation, et la tendance est au projet global de vie. Généralement, les jeunes embauchés trouvent leur compte, dans un projet de vie compatible avec un temps de travail réduit, pour des raisons strictement personnelles d'équilibre professionnel et familial.

### II. 3. 2. Une carrière différée

La représentation de l'avenir des jeunes au travail apparaît directement liée à l'idée qu'ils se font de l'évolution de leur propre trajectoire. Les salariés déjà anciens ont vu disparaître les repères qui jalonnaient leur parcours professionnel potentiel, et n'ont plus de visibilité sur les évolutions possibles, parce que l'avenir de l'entreprise est flou, mais aussi parce que l'avenir de leur unité, de leur direction, ou encore de leur métier, voire les trois à la fois, leur paraît tout aussi incertain. Ils évoquent en ce sens la situation, beaucoup moins prometteuse qu'avant, des parcours ascensionnels. En revanche, pour les populations plus récentes, l'attention portée au temps présent et à ses "arrangements" occulte quasiment toute conception de l'avenir. Très minutieux dans la description des caractéristiques qui rythment leur temps de travail et l'organisation de leur vie de manière globale, les jeunes salariés restent par contre beaucoup plus évatifs quant à l'avenir de l'organisation et quant à leur propre avenir. L'ambition de faire carrière et d'accéder à des niveaux supérieurs est reportée "à plus tard", quand elle n'est pas carrément présentée comme un repoussoir, surtout si l'on estime avantageuses les conditions de travail actuelles. Paradoxalement, les horaires décalés, appréciés par la majorité pour les marges de temps personnel qu'ils permettent de dégager, constituent ici un obstacle à un investissement plus important dans le travail.

Pour ces raisons, la majorité des agents rencontrés ne partagent pas les

perspectives d'un avenir commun autour du travail et semblent même ne pas avoir de représentation d'un avenir de l'entreprise. Faute de pouvoir agir véritablement sur la longue durée de leur carrière, leur vision reste enracinée au présent, avec des objectifs à court terme, aux temporalités réalistes et concrètes, qui servent sans doute à se rassurer et à compenser l'impuissance vis-à-vis de l'avenir.

Ainsi, en dépit des craintes des jeunes embauchés sur leur avenir professionnel, on peut toutefois conclure à une évolution significative des valeurs et des représentations de l'équilibre travail/hors travail chez eux. Les nouveaux arrivés sur le marché sont majoritairement décidés à composer avec le temps libre et à partager leur identité entre l'activité professionnelle et les autres activités. Ils se déclarent parfaitement capables de concilier travail et vie de famille, en réduisant la part de temps consacrée à l'entreprise. A partir de tels constats, la question de la maîtrise d'un avenir conjoint des jeunes et des organisations paraît aujourd'hui fondamentale. Comment construire l'entreprise de demain avec de jeunes salariés pour qui le collectif est essentiellement vécu comme instrument de réalisation de projets extérieurs ? Certes, de plus en plus d'entreprises et d'administrations se préoccupent à présent davantage de leurs jeunes salariés, en raison des perspectives de recrutement ouvertes par les diverses mesures d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail, mais aussi en raison de pyramides d'âges vieillissantes. Mais l'étude de ces populations montre qu'il reste toute une réflexion à mener sur le lien social et la socialisation par le travail aujourd'hui.

### **III. Perspectives gestionnaires**

Des représentations du travail exprimées par les jeunes salariés, on peut finalement tirer plusieurs enseignements, dans le cadre de perspectives plus opérationnelles, transposables à de nombreuses entreprises. D'une part, le recrutement des populations concernées doit être considéré comme une étape, certes importante mais non pas unique de l'insertion ; d'autre part, du point de vue de la gestion des entreprises, il semble important d'équili-

brer entre marché interne et marché externe de l'emploi tout en concevant les dispositifs d'une gestion plus individualisée du collectif de travail.

### III. 1. Le recrutement comme étape

Le recrutement ne constitue plus un événement, mais doit être positionné sur un parcours plus ou moins long, qui ne se limite pas à la simple primo-insertion professionnelle. L'insertion dans la vie professionnelle est progressive. Elle se fait par étapes et se trouve souvent vécue comme une course d'obstacles. C'est pourquoi il semble nécessaire de concevoir et d'aménager des dispositifs de transition : à l'entrée dans l'entreprise, pour certains jeunes restés trop longtemps éloignés du marché du travail, et en cours de carrière pour des strates entières, qui risquent la stagnation.

Par ailleurs, la distance à l'égard du travail, - caractéristique sociale et culturelle des jeunes entrants -, qu'elle résulte du chômage, ou plus généralement d'investissements extérieurs de plus en plus importants, rend difficile de susciter motivation et implication dans l'entreprise. L'équilibre entre vie personnelle et investissement au travail est délicat à gérer. Mais respecter les choix individuels n'empêche pas de valoriser les choix professionnels. La question de la reconnaissance de ceux qui s'investissent devient alors cruciale et nécessite que l'entreprise s'en donne les moyens.

### III. 2. L'arbitrage entre marchés interne/externe de l'emploi

Mener une politique en faveur des jeunes nécessite une meilleure compréhension des conditions de l'emploi de demain. Pour l'UIMM, la conception d'une organisation souple, facilitant une adaptation rapide des entreprises aux fluctuations du marché devrait se traduire par le développement de l'apprentissage industriel, par l'extension du travail à durée déterminée et avec une responsabilité de formation davantage partagée entre le salarié, qui doit maintenir sa compétence, et la collectivité (Pouvoirs publics et entreprises), qui doit contribuer à son financement et mettre en place une organisation facilitant l'adaptation continue des hommes à l'évolution des métiers<sup>16</sup>.

Une telle vision libérale du marché du travail ne doit cependant pas minimiser l'arbitrage des entreprises, entre recrutement de jeunes diplômés et promotion interne de salariés plus anciens et moins diplômés. Dans un bon nombre d'entre elles, la croissance des flux de diplômés a eu pour conséquence une montée de diplômés à l'intérieur des mêmes catégories et a sensiblement réduit les chances et les espoirs de promotion interne. Dans d'autres, où les recrutements concernent surtout des jeunes peu diplômés, le problème se pose autrement, mais avec le même résultat. Affectés à l'Exploitation et en Production, les jeunes salariés semblent condamnés à stagner en strate, du fait de leur grand nombre et d'une pyramide des âges réduisant les opportunités de changement d'activité.

Dans les deux cas on constate que le marché interne se rigidifie et, dans beaucoup d'entreprises, l'idée qu'il devient nécessaire de restaurer des perspectives de mobilité interne pour les salariés fait ainsi son chemin, ce qui peut conduire, à terme, à recruter à un niveau plus bas<sup>17</sup>.

### III. 3. La question du lien social.

Lorsque la socialisation par le milieu de travail s'affaiblit, s'affaiblissent aussi les capacités de coopération productive. Entre, d'un côté une "désaffiliation" grandissante, exprimée la plupart du temps sous le constat de l'exclusion sociale, et de l'autre une intégration maximale sacrifiant le domaine privé, les jeunes au travail se situent plutôt dans la perspective d'un "individualisme coopératif"<sup>18</sup>. Une telle attitude mêle étroitement le souci qu'a l'individu de se réaliser lui-même et la volonté d'agir avec d'autres individus, dans le cadre d'une relation au collectif devenue instrumentale. Elle se caractérise par un faible attachement au groupe de travail. Le travail lui-même est conçu comme un moyen d'atteindre un objectif extérieur à la situation de travail ; il n'est en tout cas pas le lieu approprié au développement des relations sociales et l'implication dans le milieu est faible.

Les jeunes peuvent ainsi se sentir intégrés dans l'entreprise, tout en envisageant que le lien avec cette dernière peut n'être que transitoire. Par

cet attachement calculé à l'entreprise, ils se comportent en acteurs "opportunistes", au sens où ils veulent bien être conformes à ce qu'on attend d'eux, - être de bons commerciaux, être malléables, disponibles, mobiles... -, mais uniquement dans la mesure où cela correspond à leurs objectifs individuels : avoir du temps libre, plus qu'un travail intéressant et des opportunités de formation et d'évolution.

Pour l'entreprise, cette donnée signifie qu'il est crucial de savoir exactement ce qui se transmet des métiers, des usages et des savoir-faire, et par quels mécanismes internes aux milieux professionnels, de manière à pouvoir éventuellement influencer sur cette transmission.

Cela signifie aussi, à terme, devoir gérer des situations de travail de plus en plus individualisées, dans l'objectif de concilier les intérêts personnels avec l'intérêt général et celui de l'entreprise<sup>19</sup>. On devrait assister alors à un glissement d'une gestion collective à une gestion plus individuelle des compétences, en rupture avec l'image de l'entreprise-collectivité soudée, qui constituait le lieu central de socialisation au travail comme dans les loirs.

## Bibliographie

AUCOUTURIER Anne-Lise et GELOT Olivier, "Les dispositifs pour l'emploi et les jeunes sortant de scolarité : une utilisation massive, des trajectoires diversifiées", *Economie et Statistiques*, n° 277-278, 7/8, 1994.

CEREQ, " 'Génération 92' : profil, parcours et emplois en 1997", *Bref*, n° 149, 1999.

CHAUVEL L., *Le destin des générations*, Paris, PUF, 1998.

COURTOIS J., ROUGERIE C., "Une étape de passage à l'âge adulte : l'emploi qui compte", *Population*, n° 6, 1997.

DEMAZIERE D., DUBAR C., "Récits d'insertion et mondes socio-professionnels. Analyse d'entretiens de jeunes peu diplômés et sortis de l'école en 1986", *Travail et Emploi*, n° 69, 1996.

EYSSARTIER D., GAUTIÉ J., "Dix ans de politique de l'emploi en faveur des jeunes (1985-1994) : une évolution macro-économique", in Ministère du Travail et des Affaires sociales, *Les jeunes et l'emploi. Recherches plu-*

- ridisciplinaires*, Paris, La Documentation Française, 1996.
- FAURE-GUICHARD C., "l'intérim comme forme de transition sur le marché du travail", *Les Documents du Cereq*, n° 142, mai 1999.
- FORGEOT, GAUTIÉ, "Chômage des jeunes et relation formation-emploi", *La Lettre du CEE*, n° 43, juin 1996.
- GALLAND O. (dossier constitué par), "L'entrée des jeunes dans la vie adulte, Problèmes politiques et sociaux", *Problèmes politiques et sociaux*, n° 794, 1997.
- GORGEU A., MATHIEU R., PIALOUX M., *Organisation et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation Française, 1998.
- INSEE, *L'insertion professionnelle des jeunes et ses déterminants. La société française. Données sociales*, 1993.
- LECHENE, MAGNAC, "L'évaluation des politiques publiques d'insertion des jeunes sur le marché du travail : questions micro-économiques", in Ministère du Travail et des affaires sociales, *Les jeunes et l'emploi. Recherches disciplinaires*, Paris, La Documentation Française, 1996.
- LE GOFF J-M., "Mobilité des jeunes à l'issue de leur premier emploi stable", *Population*, n° 3, 1997.
- LINHART D., MALAN A., *A fin de siècle début de vie. Voyage au pays des 18-25 ans*, Paris, Syros, 1990.
- MARCHAL E., "Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats", *Travail et Emploi*, n° 78, 1999.
- MARESCA B., "Jeunes en attente d'intégration professionnelle", *CREDOC*, n° 157, novembre 1994.
- MERON M., MINNI C., "Des études à l'emploi : plus tard et plus difficilement qu'il y a vingt ans", *Economie et Statistique*, n°283-284, 3/4, 1995.
- MEYER J-L., "Intermédiaires de l'emploi, et marché du travail", *Sociologie du travail*, n°3, 1998.
- Ministère de l'Emploi, "Premières information et premières synthèses sur les emplois-jeunes", *DARES*, n° 521, déc. 1998.
- Ministère du Travail et des Affaires sociales, *Les jeunes et l'emploi. Recherches pluridisciplinaires*, La Documentation Française, 1996.
- MONCEL N., "Réflexions sur le processus d'insertion : succession de

moments ou construction sociale ?" *Les Documents du Cereq*, n° 142, mai, 1999.

NICOLE-DRANCOURT C., "Mesurer l'insertion professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 1994.

ROSE J., *Enquête Formation, Chômage, Emploi*, Paris, Economica, 1984.

SCHMID G., "Le plein-emploi est il encore possible ? Les marché du travail 'transitoires' en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi", *Travail et Emploi*, n° 65, p. 5-17, 1995.

THUDEROZ C., "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue Française de sociologie*, XXXVI, 1995.

UIMM, *Forum emploi jeunes, Palais Omnisport de Bercy*, 23 Septembre 1997, 1997.

### **Vladimir Iazykoff**

*Maître de Conférences en sociologie à l' UMLV, UFR de Sciences humaines et sociale. Chercheur au GIP/ Mutations Industrielles*

## Notes

- 1 J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (dir.), *Le Monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998. Voir aussi Dubar C., Demazière D., *La France malade du travail*, Paris, Bayard Editions, 1995.
- 2 Les données utilisées ici proviennent principalement de trois sources: 1/ Des monographies d'entreprises réalisées au GIP/Mutations Industrielles en 1998 et 1999, notamment à la RATP (V. lazykoff, *Représentations au travail de jeunes salariés de la RATP*, Paris, GIP/Mutations Industrielles, 1998) et à EDF-GDF (P.E. Tixier et N. Mauchamp (dir.), *EDF-GDF, Une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte, 2000) ; 2/ une bibliographie de travaux sur la question des jeunes et leur rapport au travail (citée en annexe) ; 3/ Des entretiens auprès de différents responsables d'entreprises chargés plus particulièrement du recrutement et de la gestion des jeunes salariés.
- 3 La jeunesse a pu être définie aujourd'hui comme "une période moratoire durant laquelle s'ajustent, par approximations successives, ambitions sociales et positions professionnelles". Cf O. Galland (dossier constitué par), "L'entrée des jeunes dans la vie adulte", *Problèmes politiques et sociaux*, n° 794, 1997 ou C. Nicole-Drancourt, "Mesurer l'insertion professionnelle", *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, pour qui "la Trentaine" semble devenir une grande étape de stabilisation professionnelle.
- 4 Voir Anne-Lise Aucouturier et Olivier Gélot, "Les dispositifs pour l'emploi et les jeunes sortant de scolarité : une utilisation massive, des trajectoires diversifiées", *Economie et Statistiques*, n° 277-278, 7/8, 1994, à propos des contrats en alternance, contrats de qualification, contrats d'adaptation, contrats emplois-solidarité (CES) ou des stages d'insertion à la vie professionnelle (SIVP) etc.
- 5 Cf l'enquête Cereq "Génération 92". Voir aussi N. Moncel, "Réflexions sur le processus d'insertion : succession de moments ou construction sociale ?" *Les Documents du Cereq*, n°142, mai, 1999.
- 6 Pour O. Galland, par exemple, tout un ensemble de nouveaux comportements — des entreprises, du système de formation, des politiques publiques, des jeunes eux-mêmes —, s'est progressivement constitué et cristallisé pour finalement institutionnaliser une nouvelle période de transition entre l'école et le travail. Voir O. Galland (dossier constitué par), "L'entrée des jeunes...", *op. cit.* Pour une analyse du rôle des entreprises de travail temporaire comme institutions participant à l'organisation de "marchés transitionnels" entre l'inactivité et l'emploi, entre le chômage et l'emploi, entre la formation et l'emploi, voir J. ROSE, *Enquête Formation, Chômage, Emploi*, Paris, Economica, 1984 ou G. Schmid, "Le plein-emploi est il encore possible ? Les marché du travail 'transitoires' en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi", *Travail et Emploi*, n° 65, p. 5-17, 1995. A propos de l'intérim comme "forme de transition sur le marché du travail", voir C. Faure-Guichard, "l'intérim comme forme de transition sur le marché du travail", *Les Documents du Cereq*, n° 142, mai 1999.
- 7 Dans ce secteur automobile (769 000 emplois, représentant 10,5 % de la production industrielle du pays) les intérimaires principalement affectés à la production peuvent dépasser 25% des emplois. De plus, les possibilités de promotion et de carrière deviennent plus rares avec le raccourcissement des lignes hiérarchiques (disparition des postes d'encadrement subalternes) ou l'externalisation de la maintenance des machines. Cf A. Gorgeu, R. Mathieu, M. Pialoux, *Organisation et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation Française, 1998.
- 8 Les jeunes salariés sont particulièrement concernés par ces évolutions : de nombreuses embauches sont liées à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, et en fonction de besoins grandissants dans les activités de services.
- 9 Cf, par exemple, *Bref Social*, n° 12908, 10 Mai 1999, "Un nouvel élan est donné aux emplois-jeunes".



- 10 Selon les termes du Medef : cf *Entreprises et Carrières*, n° 489, Juin 1999 : "Dialogue difficile entre le Medef et l'Education Nationale" à propos de la formation des jeunes en alternance.
- 11 Si la diversification des profils d'insertion est bien un effet de la pénurie et de la précarisation de l'offre d'emploi, elle a pu aussi être interprétée comme une des conséquences des pratiques et de la gestion, par les jeunes eux-mêmes, de leurs difficultés d'insertion (Cf C. Nicole Drancourt, "Mesurer l'insertion..., *op. cit.*).
- 12 Voir J-M. Le Goff, "Mobilité des jeunes à l'issue de leur premier emploi stable", *Population*, n° 3, 1997. L'auteur y souligne l'intérêt méthodologique des études qui utilisent les techniques d'analyse des biographies et peuvent ainsi faire apparaître les rôles respectifs des caractéristiques des individus, de l'entreprise et de l'emploi sur la mobilité professionnelle. D. Demazière et C. Dubar s'attachent à l'analyse des représentations subjectives des intéressés et à l'analyse structurale des récits d'insertion mettant en évidence différents univers ou mondes socio-professionnels représentés. Voir D. Demazière et C. Dubar, "Récits d'insertion et mondes socio-professionnels. Analyse d'entretiens de jeunes peu diplômés et sortis de l'école en 1986", *Travail et Emploi*, n° 69, 1996.
- 13 L'efficacité de la présentation du candidat devient un atout pour sa candidature, par exemple avec la compétence à se faire valoir en situation et à orienter son discours dans la direction du poste à pourvoir, ou la compétence à donner des repères au recruteur susceptibles d'être connectés à ceux que fournit l'employeur. Voir C. Nicole Drancourt, "Mesurer l'insertion..., *op. cit.*
- 14 A la RATP, la réforme engagée par la direction (réforme Blanc, 1990), dans le cadre de la politique de modernisation du Service Public, accordait une certaine primauté à la logique commerciale sur la logique technicienne. Cette modernisation n'a pas été sans conséquences sur les pratiques et les représentations sociales portant sur le contenu et la forme du travail. La redéfinition des tâches modifiant la perception des repères et des régulations pose ainsi la question des collectifs traditionnels et des communautés professionnelles, qui assuraient la base du fonctionnement de l'organisation. A EDF-GDF, le tournant commercial peut être évoqué à travers la réforme de 1993, dont une conséquence a été la perte des repères traditionnels de valorisation du travail, et la crainte pour une part du personnel en place, que la concurrence ne contribue à diminuer encore le travail technique (le cœur du métier).
- 15 Des arbitrages extérieurs à la situation de travail viennent moduler les modes d'appropriation de l'ARTT. Ils sont étroitement liés aux rythmes de vie de chacun et concernent tout d'abord la classe d'âge et le sexe (homme/femme, jeune/âgé). Voir P.E. Tixier et N. Mauchamp (dir.), *EDF-GDF, Une entreprise publique...*, *op. cit.*
- 16 Forum Emploi-Jeunes, organisé par l'UIMM au Palais Omnisport de Bercy, 23 Septembre 1997.
- 17 Voir M. Campinos-Dubernet et E. Quenson, *le Monde de l'Education*, Juin 1999 : "le blocage des carrières des salariés appartenant aux catégories inférieures et intermédiaires peut avoir deux effets négatifs: des pertes de savoirs d'expérience, liées au départ des générations qui ont connus (les) mobilités ascensionnelles; et celui du désinvestissement de catégories de jeunes à qui il ne sera pas possible d'offrir des possibilités d'évolution...".
- 18 Voir à ce propos les analyses de C. Thuderoz sur les ouvriers qui note que "la sphère de l'individualité grandit en même temps que se renforce la coopération entre les hommes au travail, que s'affaiblissent les collectifs précédents ou que l'entreprise rationalise son organisation". Voir C. Thuderoz, "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue Française de sociologie*, XXXVI, 1995.
- 19 A EDF-GDF, l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail va engendrer un grand nombre de situations particulières, voire de l'individualisation qui implique une gestion simultanée des multiples temps de travail et temps sociaux des individus.