

**CENTRE D'ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DÉFENSE**

***LES ATTENTES DES JEUNES
VIS- A-VIS DE LEUR EMPLOI***

**François SARFATI,
Dominique EPIPHANE,
Irène JONAS,
Emmanuel SULZER**

2008

Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) par le C2SD.

CCEP 126 SOC / 2006 Marché DEF / C2SD / 2006 n° 88

François SARFATI, Dominique EPIPHANE, Irène JONAS, Emmanuel SULZER

Remerciements

Les auteurs du présent rapport tiennent tout d'abord à remercier Chantal Nicole-Drancourt pour son implication dans le démarrage du projet, pour ses conseils scientifiques et pour l'attention dont elle a fait preuve tout au long du déroulement de l'enquête. Mohamed Madoui, Pierre Lénéel, Nora Setti, Juan-Cristobal Cox et Gaëtan Flocco ont participé à différentes phases du projet. Qu'ils en soient remerciés ici.

Cette enquête n'aurait pu voir le jour sans le financement du C2SD et sans le travail de Guillaume Pichard et de Barbara Jankowski. Enfin, c'est grâce aux différents échanges au cours des réunions du comité de pilotage composé d'Alain Esparbes (Direction du personnel de l'Armée de Terre), de Brigitte Glaize, (Service Reconversion de l'Armée de l'Air), de Catherine Jaouen (Observatoire social de l'Armée de l'Air), de Martine Solignac (Bureau de reconversion de la Gendarmerie Nationale), qu'une série d'hypothèses a pu être formulée.

François SARFATI, Dominique EPIPHANE, Irène JONAS, Emmanuel SULZER

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIERES	5
INTRODUCTION	7
1. LES JEUNES ET L'EMPLOI, APPROCHE QUANTITATIVE	11
1. 1. La jeunesse dans son ensemble.....	11
1. 1. 1. Jugements sur l'emploi, sur son lien à l'emploi	12
1. 1. 2. Une typologie des attitudes vis-à-vis de l'emploi	14
1. 1. 3. Le rapport avec son emploi : qui dit quoi ?	16
1. 1. 4. Caractéristiques de l'emploi et rapport avec son emploi : dissonance ou objectivité ?	19
1. 1. 5. Les variables descriptives de l'emploi occupé	20
1. 1. 6. Modélisation et résultats	21
1. 1. 7. Conclusion.....	25
1. 2. Les jeunes employés au sein de la Défense nationale.....	26
1. 2. 1. Contrats de travail	27
1. 2. 2. Temps de travail	28
1. 2. 3. Professions	28
1. 2. 4. Salaires	28
1. 2. 5. Responsabilités hiérarchiques	28
1. 2. 6. Opinions	29
1. 3. Une volatilité plutôt surprenante.....	30
2. LES JEUNES ET L'EMPLOI, APPROCHE QUALITATIVE	31
2. 1. Une période mouvementée	32
2. 1. 1. Formation initiale et marché de l'emploi. Le temps des allers-et-retours	32
2. 1. 2. Faire des expériences	34
2. 2. Une référence centrale : le CDI.....	37
2. 2. 1. Intériorisation de l'incertitude des marchés de l'emploi.....	38
2. 2. 2. Remarques préliminaires sur l'incertitude	40
2. 2. 3. L'intériorisation de l'incertitude.....	42
2. 2. 4. La stabilité, un élément qui permet de se projeter sur le plan matériel.....	43
2. 2. 5. L'emploi stable : une inscription dans le temps et la durée	44
2. 3. Une peur relative du chômage	45
2. 4. Conclusion.....	47
3. UNE BONNE ARTICULATION A TROUVER ENTRE EMPLOI STABLE ET TRAVAIL QUI PLAIT	49
3. 1. <i>Quid</i> du travail alimentaire ?	49
3. 2. Avoir envie de rester dans son travail.....	51
3. 2. 1. L'autonomie et la responsabilité.....	51
3. 2. 2. La possibilité d'évoluer et de continuer à apprendre.....	52
3. 2. 3. Travailler dans une bonne ambiance	53
3. 3. Articulation vie hors travail et vie de travail.....	55

3. 4. Conclusion : Un emploi qui donne envie de se lever le matin	57
3. 4. 1. L'emploi stable : le repos du guerrier en insertion.....	57
3. 4. 2. Reconnaissance et stabilité.....	58
3. 4. 3. Un travail adapté à la vie	58
3. 4. 4. Conclusion.....	60
4. LES POLITIQUES DE FIDELISATION	63
4. 1. Le contexte	63
4. 2. Fidélisation et Ressources Humaines.....	64
4. 3. Les jeunes et le monde du travail	66
4. 4. Vers de nouveaux rapports entreprise et salariés ?	71
4. 5. Implication organisationnelle, contrat psychologique et fidélisation.....	73
4. 5. 1. Le contrat psychologique	73
4. 5. 2. L'implication organisationnelle et ses dimensions	74
4. 5. 3. Qu'est-ce que la fidélisation ?	76
4. 6. Les grandes phases de la biographie professionnelle et les ressources humaines....	79
4. 6. 1. Le développement professionnel	79
4. 6. 2. La maturité professionnelle.....	79
4. 7. Les stratégies de fidélisation.....	80
4. 7. 1. Des stratégies adaptées à la biographie professionnelle	81
4. 8. Le chouchoutage en question	82
CONCLUSION	83
5. BIBLIOGRAPHIE.....	87
6. ANNEXES	93
6. 1. Méthodologie	93
6. 1. 1. Quantitatif	93
6. 1. 2. Qualitative	95
6. 2. Bibliographie commentée sur la fidélisation	98

Introduction

La commande

Quelles sont les attentes des jeunes vis-à-vis de leur (futur) emploi et (futur) employeur ? Telle était la question posée par le C2SD au moment de l'appel à projet. Au cours des réunions du comité de pilotage, nous avons été amené à reformuler cette interrogation pour différentes raisons. Initialement formulé par la direction des personnels de l'Armée de Terre, le questionnaire avait été remanié par le C2SD lui-même puis par le collectif de chercheurs ayant fait la proposition scientifique retenue.

Après avoir travaillé avec une équipe de sociologues de l'Université de Nancy 2, la direction du personnel de l'Armée de Terre souhaitait commander une étude pour répondre à un questionnaire aussi concret qu'urgent. Cette institution souhaite connaître les attentes des jeunes vis-à-vis de l'emploi en général. Ce qui signifie concrètement que ses interrogations ne portent pas essentiellement sur les jeunes étant passés par la Défense au cours de leur trajectoire d'insertion professionnelle. Après la période d'incertitude quant aux possibilités de « trouver » et de recruter 15 000 jeunes par an, suite à la professionnalisation du corps d'Armée et à la disparition du Service militaire, l'Armée est aujourd'hui confrontée à de nouvelles questions. Elle engage de gros montants financiers pour chercher et trouver de la main d'œuvre, à travers sa présence dans de nombreux salons (350 par an), ou dans ses 184 « points de vente » fixes ou volants. Le recrutement se fait essentiellement à destination de jeunes de 16 à 18 ans sortis du système scolaire. Le « cœur de cible » se décompose de la manière suivante : 92% de garçons, 2/3 issus de formations professionnelles. Cette stratégie de recrutement fonctionne plutôt bien, même si des difficultés subsistent.

Le véritable problème rencontré par l'Armée ne consiste pas tant dans le recrutement de ses hommes du rang que dans le fait de stabiliser cette main d'œuvre. En effet, 30% des nouvelles recrues partent au bout d'un an et moins de 40% sont encore présents dans les effectifs cinq ans après leur embauche. Ce qui engage des frais de fonctionnement importants (de l'ordre de 35 millions d'euros par an), représentant la moitié du budget en personnel. Pour la direction des personnels de l'Armée de Terre, il s'agit de comprendre les attentes des jeunes vis-à-vis de l'emploi, non seulement pour améliorer le recrutement, mais aussi et surtout pour savoir comment les « fidéliser », une fois recrutés.

Une reformulation

Nous proposons dans les pages qui suivent de nous intéresser à cette question des attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi, en interrogeant les parcours de jeunes ayant déjà connu une expérience professionnelle. La littérature concernant les représentations du travail et de l'emploi de la part des sortants du système scolaire insiste sur l'idée selon laquelle, on ne peut pas inférer un rapport à l'emploi en se fondant sur les représentations de jeunes n'ayant jamais travaillé. Si le rapport au travail et à l'emploi se construit tout au long du parcours professionnel, les premières années sur le marché de l'emploi sont décisives. Ainsi, parce qu'il y a disjonction entre les représentations de ceux qui n'ont jamais travaillé, et la manière d'envisager le travail et l'emploi, après quelques années de travail, pour comprendre le rapport au travail et à l'emploi des jeunes, il convient d'analyser les parcours professionnels de ces premières années sur le marché de l'emploi, pour répondre à la question des attentes. L'enquête porte donc sur la manière dont les jeunes se représentent le travail et l'emploi après quelques années d'expérience professionnelle.

Des éléments de contexte

La question de départ de la direction des personnels de l'Armée de Terre renvoie à un présupposé. Au moment de la professionnalisation de la Défense, proposer des contrats stables à des jeunes peu qualifiés était vu par l'institution comme un moyen « naturel » d'attirer et de garder une main d'œuvre habituellement particulièrement touchée par la montée de l'incertitude sur les marchés de l'emploi. De manière triviale, alors que cette main d'œuvre est celle qui a les parcours d'insertion les plus chaotiques, faits d'un enchaînement de multiples contrats instables (CDD, Intérim, Contrat de formation etc...), les embaucher sur des statuts stables était perçu comme un moyen de les attirer et de les garder. Puisque les salariés seraient tous à la recherche d'un emploi stable, et que le marché de l'emploi propose majoritairement à ces jeunes des emplois à l'avenir incertain, pléthore de candidats devraient se présenter et une fois engagés, ces jeunes deviendraient captifs.

Or, après quelques années, la direction des personnels de l'Armée de Terre constate une défection importante de la part de ces jeunes, alors même que l'incertitude sur les marchés de l'emploi n'a pas disparu. Comment expliquer la mobilité des jeunes salariés au cours des premières années de carrière ? Dans quelles conditions et pourquoi certains jeunes sont-ils amenés à mettre fin à un contrat stable, ou à ne pas renouveler un CDD alors que la proposition leur en est faite ? Peut-on en déduire que la stabilité de l'emploi ne fait plus partie des aspirations de ces jeunes ? Doit-on en conclure qu'après une trentaine d'années de montée de l'incertitude, la centralité du CDI serait remise en question ?

Aurait-on basculé dans une société « liquide », dans laquelle les individus préféreraient la mobilité et la flexibilité aux attaches et à la sécurité matérielle d'un contrat stable ? Voici quelques questions qui vont structurer ce rapport.

Une diversité d'approches

Pour répondre à cette problématique du rapport à la stabilité des jeunes, plusieurs approches complémentaires ont été mises en œuvre dans le cadre de cette enquête. La première partie cherche à mesurer les satisfactions ressenties au travail, à partir d'une réinterrogation des enquêtes Génération. Sans entrer maintenant dans l'explicitation de la méthodologie, il convient de préciser que cet outil original mis en place par le Céreq permet de réaliser un suivi longitudinal de cohortes de jeunes pendant leurs huit premières années sur le marché de l'emploi. Après avoir retracé un panorama de la jeunesse dans son ensemble (quel que soit le niveau d'étude, l'âge à la sortie du système scolaire, le secteur d'activité...), l'enquête porte la focale sur une analyse comparative des satisfactions des jeunes passés par la Défense au cours de leurs années d'insertion professionnelle, au miroir de jeunes ayant les mêmes caractéristiques en terme d'âge et de niveau d'étude. Cette première partie permet donc de donner un aperçu du rapport au travail et à l'emploi de la jeunesse dans son ensemble et de resituer le vécu de ceux qui sont passés par la Défense dans cet ensemble.

Les deuxième et troisième parties analysent les données collectées spécifiquement dans le cadre de cette enquête. Il s'agit d'un matériau composé d'entretiens qualitatifs réalisés avec des enquêtés ayant participé à l'enquête Génération. Nous avons fait le choix de nous intéresser uniquement à des salariés ayant une qualification allant du niveau 5 (non qualifié) au niveau 4+ (bac+1 validé et bac+2 non validé). Ces salariés forment une part très importante des effectifs militaires, puisqu'au vue de l'enquête quantitative, ils représentent 81,17% des effectifs. Un tiers des effectifs est composé de jeunes ayant été à un moment ou à un autre de leur trajectoire professionnelle dans l'armée. Cette sous-population nous sert de « population contrôle », de manière à pouvoir réaliser des comparaisons avec l'effectif global.

Pour répondre de manière spécifique à notre problématique du rapport à la stabilité dans l'emploi, l'ensemble des enquêtés de la phase quantitative ont tous comme point commun d'avoir quitté un emploi stable au cours de leurs trois premières années sur le marché du travail. Nous entendons l'expression « avoir quitté un emploi stable » de la manière suivante : il s'agit de salariés ayant déclaré dans l'enquête quantitative avoir démissionné d'un contrat à durée indéterminée ou de salariés ayant déclaré n'avoir pas continué à travailler en contrat à durée déterminée malgré la proposition qui leur avait été faite de

renouveler leur contrat. Interroger ces jeunes mobiles permet alors de répondre à notre problématique des vécus et des représentations de la stabilité dans l'emploi.

Alors que les deuxième et troisième parties donnent à voir le rapport au travail et à l'emploi de jeunes salariés mobiles, en mettant l'accent sur la manière dont ils envisagent la question de la stabilité professionnelle, la dernière partie repose sur une analyse bibliographique des politiques de fidélisation de la main d'œuvre dans la littérature issue des Sciences de gestion, de la Psychosociologie et du management en général. Ce qui permet de montrer de quelles manières les entreprises s'adaptent à ces questionnements.

1. Les jeunes et l'emploi, approche quantitative

1. 1. La jeunesse dans son ensemble

Le rapport au travail des jeunes fait l'objet d'interrogations récurrentes. Des discours contradictoires peuvent alors osciller entre une dénonciation de perte de la valeur travail chez les jeunes générations, une conversion du travail en valeur purement utilitaire, une disparition du sens ou du goût de l'effort ou, à l'inverse, un questionnement sur les espaces d'investissement rétrécis qu'entraîne la précarité grandissante de l'emploi¹.

Sans préjuger du bien fondé de tel ou tel jugement, il convient de rappeler combien la relation qu'on entretient avec son emploi est un lien à la fois mouvant dans le temps, bilatéral², et dans tous les cas complexe. Cela justifie l'utilisation du terme de relation, ou de celui de lien, s'agissant d'appréhender l'ensemble des satisfactions, frustrations, adaptations, souffrances... qui relie un individu à un emploi, à un moment donné. Ce lien, notamment de par sa situation ambiguë à la frontière du social et du psychologique, ne se laisse pas aisément cartographier, au moins sur le mode quantitatif - ce qui explique peut-être la difficulté à faire des problématiques de souffrance au travail des enjeux collectifs. Si chaque emploi implique un certain nombre de contraintes, une même contrainte (l'autonomie par exemple) peut être perçue comme positive par l'un et insupportable par l'autre³. Pour reprendre un lieu commun rattaché à l'analogie précédente, il est probable que nul travail ne saurait plaire à tout le monde... Pour autant, est-il vain de s'interroger sur l'existence de certaines régularités dans le rapport à l'emploi des jeunes, et sur les relations que ce lien pourrait entretenir avec les caractéristiques objectives de ces emplois ? Le lien à l'emploi demeure lourd d'enjeux, tant pour la compréhension globale des

¹ Nicole-Drancourt Chantal et Roulleau-Berger Laurence, 2001, *Les jeunes et le travail. 1950-2000*, coll. Sociologies d'aujourd'hui, Presses Universitaires de France, Paris.

² Au sens où l'emploi réel est toujours en décalage par rapport à l'emploi prescrit, décalage dont la forme et l'amplitude ressortent essentiellement de l'individu : Dejours Christophe, 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.³ Baudelot Christian et Gollac Michel (dir), 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris.

parcours de vie que pour l'éclairage des difficultés de recrutement ou de fidélisation propres à certains secteurs.

On mobilisera ici les enquêtes Génération du Céreq qui fournissent des données originales sur différentes dimensions du rapport subjectif des jeunes à leur emploi. En outre, en ce qu'elles recèlent des informations plus concrètes sur l'emploi effectivement occupé, ces enquêtes permettent d'éclairer l'information contenue dans les réponses subjectives des jeunes. Le traitement quantitatif du sujet, s'il ne permet pas vraiment d'envisager une cartographie de la question des rapports au travail, est l'occasion d'une part de donner des ordres de grandeur aux différents contours de relations qu'on parvient ainsi à retracer, et d'autre part de les confronter de façon moins contestable que ne le permettraient des entretiens individuels, aux conditions de production de ces profils relationnels individu-emploi.

1. 1. 1. Jugements sur l'emploi, sur son lien à l'emploi

L'enquête Génération 98 menée auprès de 16000 jeunes à l'automne 2005 (précédemment interrogés en 2001 et en 2003) propose plusieurs variables qui peuvent permettre de cerner quelques traits du lien subjectif à l'emploi entretenu par chaque individu. On en retient six, qui visent à permettre d'approcher plusieurs dimensions du lien à l'emploi, notamment en ce que ce lien apporte ou non à l'individu en termes de satisfactions matérielles (salaire) ou symboliques (réalisation de soi) et en ce qu'il permet ou non une lecture positive et/ou optimiste de sa situation au sein de la société. On se cantonne pour cette étude aux individus qui occupent effectivement un emploi lors de la troisième interrogation de Génération 98. Il s'agit donc d'une cohorte d'individus tous sortis de formation initiale en 1998, quel que soit ce niveau de sortie, et qui, sept ans après leur entrée dans la vie active, occupent effectivement un emploi.

Deux questions visent à cerner d'emblée l'expression d'un jugement sur des aspects particuliers de l'emploi :

Par rapport au travail que vous faites, diriez-vous que vous êtes : très bien payé (3% des réponses) / plutôt bien payé (63%) / plutôt mal payé (32%) / très mal payé (5%)

Avez-vous le sentiment de vous réaliser professionnellement ? oui tout-à-fait (40% des réponses) / oui plutôt (40%) / non (20%)

Deux autres questions s'attachent à capter l'existence d'un plus ou moins fort attachement à l'emploi ou à la profession occupée (ou à l'inverse une recherche de mobilité) :

Souhaitez-vous rester dans cet emploi ? oui le plus longtemps possible (40%) / oui pour le moment (48%) / non (12%)

Actuellement, recherchez-vous un autre emploi ? oui (17%) / non (83%)

Une question subjective est également mobilisée qui vise à rendre compte de façon synthétique du sentiment global de l'individu vis-à-vis de sa situation professionnelle (faisant suite à diverses questions sur la carrière) :

Aujourd'hui, vous diriez : ma situation me convient (74%) / ma situation ne me convient pas (26%)

Enfin, une dernière interrogation cherche à mettre en lumière le degré de confiance ou d'inquiétude de chacun vis-à-vis de l'avenir :

Comment voyez-vous votre avenir professionnel ? vous êtes plutôt inquiet (23%) / vous êtes plutôt optimiste (77%)

A l'instar des différentes facettes constituant un rapport au travail, les variables retenues ici ne sont pas exclusives les unes des autres, et traduisent des points de vue que l'on pourrait penser contradictoires *a priori* : insatisfaction et volonté de demeurer dans l'emploi, ou à l'inverse satisfaction affichée et recherche simultanée d'un autre emploi. Les formes de bonheur ou de malheur au travail sont diverses. Certaines variables, comme celles visant à saisir l'attachement à l'emploi, peuvent sembler proches, mais ne portent pas, néanmoins, tout à fait la même information.

Comme dans tous les travaux consacrés au rapport au travail, les réponses subjectives obtenues sont probablement biaisées par des formes de censure de l'insatisfaction : volonté de ne pas donner prise en soi à cette insatisfaction, norme sociale forte du bonheur au travail expliquent notamment cette tendance aux déclarations rarement négatives. La possible imbrication des diverses variables subjectives retenues, ainsi que la tendance générale à sous-déclarer les zones d'insatisfaction incitent à mettre en œuvre rapidement des outils de classification. Les types de liens à l'emploi obtenus nous semblent pour l'essentiel faire sens. Cependant, des ajustements ont été opérés à la marge : les liens d'emplois marqués par un souhait de mobilité ou par un désir de se démarquer de son emploi en signalant qu'on ne souhaite pas y rester ont été rassemblés. Il reste difficile de discerner l'écart de sens entre le cas d'un

individu signalant qu'il recherche un emploi mais souhaite rester pour le moment dans celui qu'il occupe, et celui d'un autre individu qui déclarerait ne pas souhaiter rester dans l'emploi qu'il occupe mais ne dirait pas en rechercher un nouveau. Les variables disponibles restent en nombre limitées, et la nature des questions fermées laisse des espaces d'interprétation qui peuvent se chevaucher. Les situations caractérisées par un faible attachement apparent à l'emploi ou à la profession (souhait de ne pas rester et/ou recherche d'un autre emploi) ont ensuite été distinguées selon l'incidence d'affirmations négatives sur la réalisation professionnelle, puis sur le salaire perçu.

1. 1. 2. Une typologie des attitudes vis-à-vis de l'emploi

Les formes de relations avec son emploi – dégagées à l'aide des méthodes d'analyse discriminante mises en œuvre ici⁴ – clivent notamment les liens avec l'emploi comportant une forme ou une autre d'attachement à son travail par rapport à ceux marqués par un non attachement, avec un souhait de départ plus ou moins affiché, plus ou moins réalisé.

Au sein du premier groupe (« satisfaction »), qui rassemble les trois quarts des individus, le type de lien majoritaire renvoie à des jeunes qui entretiennent avec leur emploi un rapport clairement positif : leur situation leur convient, tous s'estiment plutôt bien ou très bien payés par rapport à leur travail, personne ne déclare ne pas se réaliser professionnellement et enfin, tous se disent optimistes pour leur avenir professionnel. En outre, personne ne cherche un autre emploi, ni ne déclare qu'il ne souhaite pas rester dans cet emploi.

Ce type de rapport avec son emploi, qui doit à coup sûr une partie de son importance à la prégnance de la norme du bonheur au travail, est probablement traversé par un certain nombre de disparités qu'on ne prétend pas saisir avec les données quantitatives disponibles ici. L'utilisation du matériau subjectif sur des bases quantitatives impose des limites et l'on sait à l'avance qu'on observera certainement avec plus de pertinence les diverses facettes de l'insatisfaction dans les liens à l'emploi que celles des liens plutôt heureux. On se contente donc de noter que 41% des jeunes en emploi sept ans après la fin de leur formation initiale (intervenue en 1998) renvoient de leur lien au travail une image heureuse, ou à tout le moins une image de satisfaction affirmée.

⁴ On procède d'abord à une Analyse des Correspondances Multiples sur les 6 variables subjectives retenues, pour l'ensemble des 13 300 individus de la base, en emploi à l'automne 2005. Cela nous conduit à effectuer une Classification Ascendante Hiérarchique, on retient 7 classes d'analyse, qu'on utilise largement pour produire la taxinomie présentée ici.

Mais certains types de rapport avec son emploi, quoique toujours du côté de l'attachement, sont dès à présent plus mitigés. Ainsi, un second type de lien de satisfaction affirmée (« satisfaction mais salaire insuffisant ») s'écarte du premier en ce point précis qu'on s'estime très mal ou plutôt mal payé pour son travail, alors que tous les autres indicateurs d'attachement ou de satisfaction sont bien au vert. Cette forme de lien à son emploi concerne 13% de cette population de jeunes en emploi, qui ont déjà cumulé sept années de vie active derrière eux.

Un autre type de rapport avec son travail (« anxiété pour l'avenir »), toujours sous le sceau de l'attachement, se situe à la croisée des chemins par rapport aux deux formes de liens précédemment décrite : les indicateurs de satisfaction globale sont éventuellement tempérés par le sentiment d'être mal payé, mais surtout on rapporte son pessimisme quant à sa situation professionnelle future. Dans la cohorte des jeunes de la génération 98 en emploi à l'automne 2005, cela renvoie à 8% des réponses.

Enfin, émerge de l'analyse un rapport à son emploi qu'on pourrait hâtivement qualifier de « résigné ». Aux côtés de signaux d'insatisfaction bien identifiés (sur le salaire et/ou fréquemment sur la réalisation professionnelle) et de jugements globaux sur la situation souvent négatifs, on trouve ainsi dans ce cas l'absence de désir de départ et l'absence de recherche d'emploi. Cependant, la limite entre résignation et adaptation au « principe de réalité » n'est jamais claire à établir. Reste qu'à côté d'une ou plusieurs plaintes notables à l'encontre de leur travail ou de leur situation globale, 14% des jeunes en emploi sept ans après leur entrée dans la vie active affirment clairement n'avoir pas de souhait de départ de leur emploi (« adaptation-résignation »).

Du côté opposé, les réponses subjectives manifestant un non attachement à l'emploi ne sont pas d'une interprétation triviale. Que disent les jeunes ? Que sont-ils susceptibles de signifier quand ils déclarent ne pas souhaiter rester dans l'emploi occupé ou être à la recherche d'un nouvel emploi ? Il peut s'agir tout simplement d'une manière de se désolidariser, en termes d'identité en particulier, d'un emploi qui déplaît, décline, déçoit... Il peut s'agir aussi d'une volonté de mobilité active, qui informe alors moins sur le ressenti et la symbolique associés à l'emploi occupé, que sur l'indépendance, les ambitions ou la maîtrise de son parcours qui occupent à ce moment le cœur de la relation du jeune à son emploi. On mobilise alors les questions sur la réalisation professionnelle et la satisfaction vis-à-vis du salaire pour construire trois formes de lien avec l'emploi où l'on « regarde ailleurs », pour reprendre la métaphore lien à l'emploi / lien de couple.

On s'arrête d'une part sur un type de lien où le non-attachement est accompagné d'une déclaration clairement négative sur son sentiment de réalisation professionnelle. Dans la génération 98, les jeunes en emploi sept ans après leur entrée dans la vie active sont 11% dans ce cas. A noter que dans ce type de lien, le sentiment d'être mal payé est fréquent (« pas de réalisation et envie de départ »). Lorsque les déclarations vont malgré tout dans le sens d'une plus ou moins grande réalisation professionnelle, on retient les situations où coexiste, avec l'envie de départ de l'emploi, le sentiment d'être mal payé. Cela concerne ici 7% des jeunes (« salaire insuffisant et envie de départ »).

Enfin, demeurent les relations à l'emploi où l'envie de départ apparaît indépendante des insatisfactions sur le salaire ou sur la réalisation professionnelle (« envie de départ tout court »). Là encore, 7% des jeunes étaient concernés par ces désirs de mobilité non élucidés. Cela peut renvoyer soit à des motifs d'insatisfaction non recensés comme tels dans l'enquête (sentiment d'être déclassé, emploi à temps partiel subi, incompatibilité hiérarchique, désaccord avec certaines pratiques de gestion,...), soit à un désir de mobilité pour des raisons familiales ou de carrière, soit enfin à une forme de goût pour la mobilité : ne pas s'installer, ne pas former lien à l'instar de ne pas former couple, comme lorsque sont assimilés attachement et enfermement.

Ces sept formes de relation avec son emploi ne prétendent pas fournir une description fine des rapports possibles à son emploi, mais seulement fournir quelques balises de lecture, et notamment des repères sur ce que, dans une enquête à questionnaire fermée, les jeunes peuvent dire d'eux-mêmes et de leur lien au travail, entre satisfaction et insatisfaction, résignation, adaptation et anxiété.

1. 1. 3. Le rapport avec son emploi : qui dît quoi ?

L'observation des proportions de femmes dans les différentes formes de lien à l'emploi rapportées fait constater que la moindre attention au salaire qu'on impute traditionnellement aux femmes pourrait ne pas concerner les jeunes générations, ou du moins les concerner autrement. Dans l'ensemble de la population salariée, les femmes sont régulièrement sous-représentées pour ce qui est des jugements négatifs sur leur salaire - alors même qu'elles sont effectivement moins rémunérées⁵. Dans le cas de cette jeune génération, une fois passées les premières années (parfois houleuses) sur le marché du travail, mais qui se trouve encore en début de carrière, le constat semble plus mitigé.

⁵ Baudelot Christian et Gollac Michel (dir), *id.*, p.264.

En premier lieu, le rapport avec son emploi est moins souvent présenté comme entièrement positif par les femmes que par les hommes - peut-être en lien avec des conditions d'emploi des femmes effectivement souvent moins bonnes ? Mais également, les jeunes femmes s'avèrent ici d'une part notablement surreprésentées dans les rapports à l'emploi typés «satisfaction mais salaire insuffisant » et d'autre part sous-représentées dans les rapports typés « salaire insuffisant et envie de départ ». L'insatisfaction salariale ne serait ainsi pas du tout moins présente chez les jeunes femmes que chez les jeunes hommes. En revanche, elle s'accompagnerait moins que chez les jeunes hommes d'un souhait de se démarquer de son emploi ou d'en changer.

Va également dans ce sens le constat que si les femmes sont sous-représentées par rapport aux hommes dans les liens typés « envie de départ tout court » et « salaire insuffisant et envie de départ », elles sont surreprésentées dans la relation typée « pas de réalisation et envie de départ ». Si les jeunes femmes peuvent déclarer être mal payées pour le travail qu'elles réalisent, il est possible que leur souhait de mobilité nécessite, pour se révéler, d'autres éléments d'insatisfaction que la seule frustration salariale.

Tableau 1 : Le lien avec son travail face à quelques données sociales

	Dans l'ensemble de la génération en emploi à sept ans	...selon le type de rapport avec son travail							
		Satisfaction	satisfaction mais salaire insuffisant	anxiété pour l'avenir	adaptation résignation	pas de réalisation et envie de départ	salaire insuffisant et envie de départ	envie de départ tout court	
proportion de ...	femmes	47,0	45,2	52,4	47,2	48,0	49,4	44,8	43,3
proportion de ...	sans diplôme	12,9	11,6	9,7	12,7	16,8	17,3	10,8	14,5
	CAP-BEP	20,6	20,6	19,6	20,2	23,7	20,6	18,6	19,0
	Bacpro/techno	19,0	19,4	18,5	16,4	19,8	19,1	20,3	17,1
	Bac général	5,5	5,3	6,0	4,8	5,0	5,8	6,5	5,5
	Bac+2	20,5	20,8	23,3	20,8	17,6	19,3	20,4	20,0
	Bac+3	12,0	12,0	13,1	16,5	9,9	10,2	11,2	11,9
proportions d'habitat...	Bac+4 et plus	9,7	10,3	9,9	8,7	7,3	7,7	12,3	11,9
	chez les parents + souhait départ	7,3	5,6	6,2	8,0	8,7	10,6	8,7	9,5
	chez les parents sans ce souhait	6,9	6,8	6,3	8,1	8,1	5,9	5,5	8,1
	seul en logement autonome	22,3	22,0	21,5	19,9	22,9	23,0	26,5	22,5
	en couple	63,4	65,6	66,1	64,0	60,3	60,5	59,3	60,0

Champ : jeunes de la génération 98 en emploi à l'interrogation d'automne 2005, N = 602 000 individus, échantillon = 13 300 individus

En couleur : chiffres significativement différents de la moyenne de génération

On constate également, de façon analogue, que la proportion de relations heureuses (typées « satisfaction ») avec son travail semble peu dépendante du niveau de diplôme des jeunes en emploi – ce qui peut surprendre, tant la réalité des emplois occupés est différente. Pour les autres, ceux qui témoignent de formes plus ou moins prononcées de regrets ou d'insatisfaction, le lien entre niveau de diplôme et mode de relation avec son travail devient perceptible. Les moins diplômés sont sensiblement surreprésentés dans les liens typés « adaptation-résignation », les plus diplômés sont surreprésentés dans les liens typés « salaire insuffisant et envie de départ » et dans ceux typés « envie de départ tout court ».

Cependant, comme pour les différences sexuées, il faut se garder de naturaliser les différences par niveau de diplôme qu'on constate au niveau des rapports à son emploi. Le poids de la référence au groupe de pairs n'est sans doute pas étranger à cela, au-delà des réalités objectives des emplois occupés : « Il ne faut pas s'étonner que ce soit surtout autour de ce qui fait la spécificité du groupe (par exemple le métier) que se constitue la norme, fût-ce une norme de silence ou d'euphémisation (des risques professionnels par exemple) »⁶.

Il n'est donc pas inutile de chercher à scinder l'analyse autant que faire se peut, en groupes relativement homogènes du point de vue des anticipations professionnelles comme de celui des références qui seront mobilisées par les individus. La prise en compte du niveau d'études en trois grands niveaux de formation est un premier pas dans ce sens. On laisse en revanche de côté la possibilité d'une séparation de l'analyse par le genre, d'une part parce que les premières analyses n'ont pas démontré sa nécessité, d'autre part pour des raisons techniques. Il est possible alors, à l'aide d'un modèle logit multinomial, de chercher quels liens unissent, pour chaque grand niveau de diplôme, les caractéristiques effectives des emplois occupés aux rapports subjectifs entre individu et emploi.

1. 1. 4. Caractéristiques de l'emploi et rapport avec son emploi : dissonance ou objectivité ?

Parmi les jeunes en début de carrière, comme dans l'ensemble de la population au travail, c'est la satisfaction au travail qui semble l'emporter. Même si, on l'a dit, cette vision positive est sans doute surestimée par la situation d'enquête, on suppose qu'elle tend à devenir plus fréquente au fil des toutes premières années qui suivent l'entrée des jeunes dans la vie active. En effet, pendant cette période, on observe une diminution des situations professionnelles *a priori* les

⁶ Duclos D., 1988, « A propos de la construction sociale de la souffrance et de la peur au travail : l'implication subjective dans le lien social », in Dejours, C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome II, éditions de l'AOCIP.

plus inconfortables : précarité, déclassement et/ou encore emplois d'attente reculent significativement dans les premières années suivant la primo-entrée dans la vie active. Une stabilisation des états professionnels intervient également (Céreq, 2007).

En se plaçant sept ans après la fin de la formation initiale, soit délibérément à une certaine distance des toutes premières années sur le marché du travail, on espère se donner ainsi l'opportunité d'examiner le rapport des jeunes à l'emploi dans une perspective qu'on peut espérer « générationnelle », et non pas dans celle d'éclairer spécifiquement les péripéties fréquentes des débuts de parcours et leurs liens avec la satisfaction. Pour des jeunes relativement installés dans leur emploi, quel lien peut-on observer entre les qualités objectives de leurs emplois et le lien diversement heureux ou malheureux qu'ils entretiennent avec leur travail ? Quelle rationalité, en particulier, peut-on consentir aux rendus subjectifs obtenus par l'enquête Génération 98 ?

Comme suggéré précédemment, les différentes variables « objectives » qui peuvent caractériser les emplois doivent autant que possible être appréhendées pour des populations relativement homogènes du point de vue du sens qu'elles leur accordent. On conçoit qu'un niveau de rémunération donné peut être considéré comme insuffisant pour un emploi de cadre et très satisfaisant pour un emploi de profession intermédiaire ; de la même manière, un jeune de niveau IV peut considérer comme adéquat un poste de technicien, ce qui ne sera pas forcément le cas d'un diplômé du supérieur. Plus généralement, les attentes vis-à-vis du travail diffèrent selon qu'on se situe dans le monde ouvrier en étant issu de ce monde ouvrier, ou qu'on soit cadre issu d'un milieu de cadre... On ne peut cependant découper la population en trop de fragments dans l'espoir, vain mais aussi tautologique, de mener l'analyse sur des populations qui s'accorderaient en termes d'attentes notamment. Cependant, le rapport des jeunes au travail comme à la société demeure, on le sait, fortement marqué par leur niveau d'études⁷ ; c'est pourquoi on choisit de distinguer des catégories en termes de niveau inférieur, égal ou supérieur au baccalauréat dans l'analyse des liens entre satisfaction au travail et caractéristiques des emplois. Quels déterminants apparaissent alors généralement reliés à tel ou tel type de lien à son emploi, aux différents niveaux de diplôme ?

1. 1. 5. Les variables descriptives de l'emploi occupé

Caractériser l'emploi occupé est une tâche sans fin. La richesse de l'enquête Génération 98 sur ce plan mène à faire des compromis. Les variables

⁷ Galland Olivier, 2002, *Les jeunes*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».⁸ Baudelot Christian et Gollac Michel (dir), *id.*, p.282.

descriptives des emplois occupés qui ont été retenues sont toutes susceptibles, soit de caractériser les milieux professionnels, soit de rapporter « objectivement » les possibilités d'accomplissement des différentes fonctions du travail : subsistance, insertion sociale, développement personnel, etc.

Ont ainsi été mobilisées les informations sur le salaire, le statut d'emploi, la qualification du poste, sur le temps de travail, sur le positionnement hiérarchique de l'individu, sur l'accès à la formation continue, et sur l'ancienneté dans cet emploi. Ont également été pris en compte la taille de l'entreprise où s'effectue le travail, sa nature (privée ou publique) et le secteur d'activité.

1. 1. 6. Modélisation et résultats

Le résultat de la modélisation confirme le bien fondé de cette hypothèse : la relation qu'on entretient avec son travail n'est pas indépendante des anticipations sur le travail qu'on a pu élaborer au cours de sa formation initiale. Certaines tendances transversales se dégagent toutefois pour l'ensemble des jeunes en emploi sept ans après la fin de la formation initiale, quel que soit le niveau d'études.

Ainsi, pour tous, dans cette jeune génération, l'occupation d'un emploi sous statut temporaire (CDD, intérim, emploi aidé...) augmente toutes choses égales par ailleurs la probabilité de connaître l'un des types de relation au travail marqués par une forme ou une autre d'insatisfaction, qu'on ait un désir de départ ou qu'on soit « résigné-adapté ». Cela va dans le sens de souligner, une fois de plus, que même pour les jeunes générations, l'aspiration à la stabilité est forte, et constitue un élément important d'appréciation de son emploi. Cet effet est particulièrement appuyé pour les plus diplômés. On peut supposer que l'emploi temporaire est, dans leur cas, d'autant plus problématique qu'il s'est considérablement résorbé en sept ans de vie active pour l'ensemble de ce groupe.

Un salaire moindre prédispose tous les individus aux formes d'insatisfaction agrémentées d'un jugement négatif sur le salaire perçu. Cela suggère que pour les jeunes générations, les jugements négatifs sur la rémunération ne sont pas déconnectés de la réalité des salaires perçus. On retrouve là une conclusion de Baudelot et Gollac⁸ mais à l'inverse de ces auteurs, on observe également une influence, à tous les niveaux de diplôme, du niveau de qualification du poste occupé sur la propension à se considérer mal payé : plus le niveau de l'emploi est élevé, plus la plainte sur le salaire relatif au travail effectué est fréquente. Cet

effet est renforcé lorsque les individus sont en position hiérarchique d'une équipe conséquente.

Les emplois qui n'ont pas donné lieu à une forme ou une autre de formation professionnelle continue s'accompagnent plus souvent d'une relation au travail insatisfaisante, où l'on considère notamment qu'on ne se réalise pas, que l'on souhaite ou non quitter cet emploi. Ceci suggère que les pratiques de formation continue des entreprises peuvent constituer un indicateur intéressant de la qualité des emplois.

Enfin, travailler à temps partiel va moins souvent de pair avec le mécontentement vis-à-vis du salaire. A l'issue de sept années de vie active, la part de jeunes en temps partiel subi a décru relativement à celle des jeunes en temps partiel choisi. Lorsque le temps partiel est choisi, il semble constituer à la fois un facteur d'attachement à l'emploi et un facteur d'acceptation du salaire perçu. Lorsque le temps partiel est subi, on aurait là plutôt un facteur de non-attachement vis-à-vis de l'emploi, ce qui paraît naturel, mais également un facteur d'acceptation du salaire perçu. La question du temps de travail lui-même primerait alors sur celle du salaire proprement dit.

Le groupe des jeunes les moins qualifiés (non diplômés, niveau CAP-BEP) se distingue des autres par des effets un peu différents au niveau du temps partiel, des secteurs d'activité, de la taille de l'entreprise et de son statut, public ou privé. L'effet d'emplois à temps partiel est ici plus complexe que pour les jeunes plus diplômés. Non seulement le temps partiel se relie moins au fait d'être satisfait mais mécontent de son salaire, mais aussi, pour cette catégorie de jeunes, le temps partiel se relie significativement au désir de quitter son emploi tout court, sans se plaindre particulièrement du salaire perçu ou de l'incapacité à se réaliser professionnellement. Pour les bas niveaux de qualification, on peut proposer l'hypothèse que, comparativement aux autres jeunes, la question de la rémunération insuffisante est moins attribuée au fait même d'être à temps partiel qu'à celui d'exercer un métier dans tous les cas peu rémunéré.

La taille de l'entreprise, son statut public ou privé, ne sont pas sans lien avec le type de relation au travail : la très petite entreprise favorise les relations les plus satisfaites au travail, au détriment de celles marquées par le sentiment de ne pas se réaliser professionnellement, d'être mal payé, et diminue les chances d'appartenir à un type de relation où l'on souhaite quitter son emploi. Inversement, être employé dans une entreprise de plus de 200 salariés augmente la probabilité d'appartenir aux types « résignation-adaptation », « pas de réalisation et envie de départ » ou, plus curieusement, à « salaire insuffisant et envie de départ ». On peut faire l'hypothèse que les modes de gestion de la

main d'œuvre les plus caractéristiques des grandes entreprises en ce qui concerne les moins qualifiés sont en moyenne plus brutaux qu'ailleurs, entraînant des relations à son emploi plus fréquemment « non attachées » ou « résignées ».

Lorsque l'emploi s'exerce dans les secteurs des Services non marchands ou du BTP, la probabilité d'être « résigné-adapté » diminue sensiblement. Cette perception relativement positive du secteur du BTP ne doit pas nécessairement surprendre puisque l'on se situe 7 années après la fin des études, de sorte que les jeunes même faiblement qualifiés qui ont intégré durablement ce secteur ont de fortes chances d'y avoir amorcé un parcours de professionnalisation⁹.

A l'inverse, les types « envie de départ et absence de réalisation » ou « envie de départ tout court » sont plus fréquents dans le cas d'un emploi des services marchands (par rapport à l'industrie). Curieusement, le secteur de l'hôtellerie-restauration ne différencierait pas significativement des secteurs de l'industrie pour ce qui est de prédisposer les moins diplômés à un type ou un autre de relation au travail. On peut faire l'hypothèse que, de façon analogue à ce qui est observé pour le BTP, les jeunes qui y exercent après sept ans de vie active ont accédé à une forme de professionnalisation les mettant relativement à l'abri du sentiment d'être « de passage » dans leur emploi. La prise en compte directe du sexe dans l'analyse ne modifie pas ce résultat. Cependant, une analyse véritablement différenciée par sexe aurait peut-être quand même mis en lumière des différences hommes-femmes dans ce secteur Hôtellerie-Restauration.

L'effet de l'ancienneté dans l'emploi mérite également attention : pour les jeunes de niveau inférieur ou égal au baccalauréat, elle accroît les risques d'appartenir au groupe « résignation-adaptation » et au groupe « anxiété pour l'avenir » plutôt que « satisfaction ». Les jeunes les moins qualifiés, qui peinent davantage que les autres à se stabiliser en emploi, seraient ainsi, au fil du temps qui s'écoule dans leur emploi, davantage soucieux de ne pas perdre une « place » acquise, et de s'y maintenir, même lorsque la satisfaction n'est pas au rendez-vous, alors qu'ils ignoreraient cette inquiétude les tout premiers temps après l'embauche.

Du côté des diplômés de l'enseignement supérieur, on observe des tendances spécifiques notamment pour ce qui est de faire correspondre niveaux de poste et types de relation au travail. Ainsi, la probabilité d'avoir une relation typée « anxiété pour l'avenir » est significativement plus élevée lorsque l'on occupe un

⁹ Arrighi Jean-Jacques et Gasquet C., 2006, « Les jeunes et le BTP : former ne suffit pas », in Beret Pierre et alii (eds.), *Transitions professionnelles et risques. Actes des XIIIèmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Céreq, collection Relief, n° 15.

poste de niveau cadre plutôt qu'un poste inférieur. Il s'agit peut-être du témoignage d'une « crise des cadres » pour les jeunes générations, dans un contexte où le risque de chômage fait désormais partie du champ des possibles pour tous, et où l'intensification du travail met plus fréquemment les responsables hiérarchiques aux prises avec des injonctions contradictoires génératrices d'anxiété et parfois de souffrance¹⁰. Cette remarque est peut-être à rapprocher du fait déjà évoqué qu'occuper un poste de Cadre (plutôt que de Profession Intermédiaire) diminue les chances, toutes choses égales par ailleurs, de décrire une relation à son travail entièrement positive (type « satisfaction ») et ne module pas celles de décrire une relation de type « résignation – adaptation ».

L'effet du temps partiel, qui est un temps partiel plus souvent choisi dans ces catégories, se manifeste par une diminution des risques d'être dans un rapport « salaire insuffisant et envies de départ » comme dans « pas de réalisation et envies de départ » relativement au fait d'être dans « satisfaction ». L'attachement au poste peut ici être accru par l'obtention d'un temps partiel, qui minorerait alors l'effet d'éventuelles autres contrariétés.

Pourtant, au fil du temps, une insatisfaction peut se faire jour, car dans ce groupe de jeunes diplômés du supérieur, on constate un lien entre l'ancienneté en emploi et les différentes formes d'insatisfaction, y compris celles qui s'accompagnent d'une volonté de quitter son emploi, contrairement à ce que l'on observait chez les jeunes moins diplômés. Si les jeunes une fois stabilisés en emploi peuvent au bout d'un temps développer de nouvelles aspirations¹¹, certains considèrent détenir, notamment grâce à leur diplôme, des possibilités de les réaliser par la mobilité externe.

Dans ce groupe des plus diplômés, la probabilité d'être « insatisfait sans envie de départ » est accrue dans le cas d'emplois du secteur public ou au sein d'une entreprise de plus de 200 salariés. Dans un cas comme dans l'autre, on peut imaginer que c'est ici la sécurité de l'emploi qu'offrent encore la fonction publique et les grands groupes qui retient des jeunes estimant peut-être soit y avoir peu de chances de progression professionnelle, soit être peu valorisés par rapport aux pairs, ou encore employés en-deçà de leurs potentialités. Parallèlement, l'emploi dans une TPE diminue les « envies de départ tout

¹⁰ Théry Irène (dir.), 2006, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.¹¹ Céreq, 2007, *Quand la carrière commence. Les sept premières années de vie active de la génération 98*, Marseille, Céreq.

court», peut-être du fait d'une autonomie et d'une responsabilité perçues comme valorisantes par les diplômés du supérieur.

Les envies de départ sont, à l'inverse, plus probables dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, dont le personnel qualifié est traditionnellement très mobile dans la quête d'une progression de carrière. Travailler dans le secteur des services non marchands plutôt que dans celui des services marchands diminue, toutes choses égales par ailleurs, les risques de connaître l'une ou l'autre des différentes formes de désir de départ par rapport à celui d'être dans la « satisfaction ». Cela diminue également les risques de s'y décrire « résigné-adapté ». Le secteur des services non marchands, qui outre la majorité de la fonction publique, comporte les associations et une partie des emplois dans l'Éducation et la Santé, apparaît pour les diplômés du supérieur comme propice aux relations les plus satisfaites à son emploi.

1. 1. 7. Conclusion

« Le bilan est finalement contrasté. Nombreux sont les hommes et les femmes qui trouvent dans leur travail des sources de bonheur. Mais le fait est là : une masse d'individus entretiennent et expriment un rapport malheureux à leur travail »¹². Ce constat effectué sur un groupe de salariés de tous âges semble devoir être nuancé lorsque l'on s'intéresse à une population de jeunes au sein de laquelle, on l'a dit, semble prédominer la satisfaction vis-à-vis de son travail – même si, là encore une partie importante des individus indique une forme ou une autre d'insatisfaction.

Le rapport au travail strictement instrumental que l'on prête parfois aux jeunes ne concernerait pas plus d'un jeune sur huit. Un tel rapport à l'emploi se relie fréquemment à des caractéristiques objectives des emplois occupés telles que statut temporaire, temps partiel, absence de formation continue... De même l'image d'une jeunesse instable voire volage en matière de lien à l'emploi ne transparaît guère ici, et là encore ces désirs de mobilité s'accompagnent le plus souvent d'insatisfactions vis-à-vis de son salaire et plus encore des possibilités de réalisation professionnelles. Les souhaits de départs non motivés restent rares et s'avèrent pour partie liés à des conditions d'emplois peu satisfaisantes (statut précaire, temps partiel). Par ailleurs, à tous les niveaux de diplômes, exercer un emploi dans une petite entreprise, où par définition les possibilités d'implication, d'autonomie, de reconnaissance directe de la hiérarchie sont plus évidentes, s'accompagne d'une nette diminution des risques de souhaiter quitter

¹² Baudelot Christian et Gollac Michel (dir), *id.* p.321.

son emploi et d'un accroissement de ses chances de satisfaction. Les grandes entreprises du secteur privé ainsi que la fonction publique jouent un rôle plutôt négatif sur le sentiment de réalisation des plus diplômés, sans pour autant accroître les souhaits de départ.

Tous les secteurs d'activité ne semblent pas offrir les mêmes chances de satisfaction et d'attachement à l'emploi : pour les moins diplômés comme pour les diplômés du supérieur, occuper après sept ans de vie active un emploi dans le secteur du BTP ou dans les services non-marchands favorise les rapports « heureux » avec son travail. A l'inverse, les services marchands dans tous les cas, et l'hôtellerie-restauration pour les plus diplômés, semblent être des secteurs que l'on souhaite plus fréquemment quitter. Enfin, pour les diplômés du supérieur, l'exercice d'un emploi de cadre semble s'accompagner d'un surcroît d'insatisfaction en matière salariale, mais également d'une plus grande anxiété vis-à-vis de l'avenir, alors même que les emplois de cadre demeurent moins fragiles que ceux accessibles aux moins qualifiés.

Les enjeux « traditionnels » du rapport à l'emploi, tels que se stabiliser et gagner sa vie pour les moins diplômés, ou progresser dans une carrière et ménager sa vie hors-travail pour les plus diplômés, transparaissent bien dans les réponses aux questions subjectives sur l'emploi. Mais qu'ils soient ou non diplômés, les jeunes aspirent également, une fois passées les premières périodes d'incertitude, à un emploi auquel ils puissent donner un sens, comme le montrera à nouveau l'approche qualitative.

1. 2. Les jeunes employés au sein de la Défense nationale

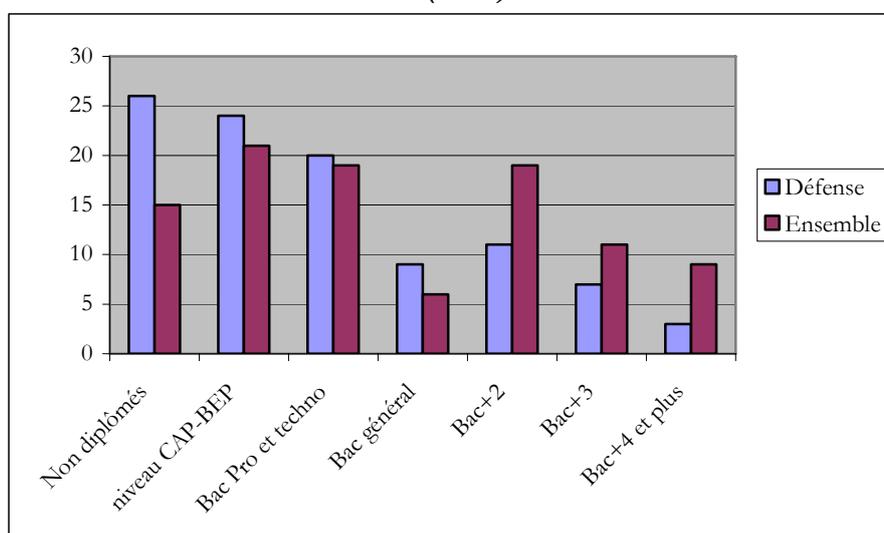
Sur les 582 259 jeunes en emploi, trois ans après leur entrée dans la vie active, 8046 travaillent dans l'armée, soit 1,4% des jeunes de la cohorte (2,2% des hommes et 0,5% des femmes). 129 990 jeunes (22,3% de la cohorte) occupent leur emploi dans le reste du secteur public et 444 223 dans le secteur privé (76,3%).

Tableau 2 : Effectifs des jeunes en emplois trois ans après l'entrée sur le marché du travail

	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Armée	6 764	2,2	1 282	0,5	8 046	1,4
Secteur public	48 361	15,6	81 629	29,9	129 990	22,3
Secteur privé	254 555	82,2	189 668	69,6	444 223	76,3
Total	309 680	100,0	272 579	100,0	582 259	100,0

Il ne s'agit que rarement (14 % des cas) de leur premier emploi. Les jeunes ayant occupé ces emplois sont légèrement moins âgés que l'ensemble de la population, ce qui est cohérent avec le fait qu'ils soient moins souvent diplômés de l'enseignement supérieur. On trouve parmi eux environ 17 % de jeunes femmes. Plus précisément, la Défense nationale emploie souvent des jeunes titulaires d'un CAP-BEP industriel, ainsi que ceux qui ne sont pas parvenus à obtenir leur diplôme aux niveaux V, IV ou III.

Tableau 3 : Niveau de diplôme des jeunes employés par la Défense et de l'ensemble de la Génération 98 (en %)



1. 2. 1. Contrats de travail

Les contrats de travail de ces 8 046 jeunes sont principalement des CDD (52%). Seulement 31,5% d'entre eux sont fonctionnaires et 10% sont sur CDI. A cette date (en 2001), 5% d'entre eux occupaient des emplois-jeunes. Paradoxalement la part de contrats à durée illimitée (fonctionnaires et CDI) est particulièrement faible au regard du reste de la fonction publique et du secteur privé : elle n'est que de 41,5% dans l'armée alors qu'elle atteint 54% dans le reste du public et 69% dans le secteur privé. Mais ces emplois à durée déterminée s'avèrent nettement plus durables que la moyenne des emplois occupés par la cohorte (4 ans et demi en moyenne, contre deux ans pour l'ensemble).

1. 2. 2. Temps de travail

Les emplois occupés dans la Défense par ces jeunes sont quasiment tous à temps complet (99,7%). C'est le cas de respectivement 88,5% et 88,2% des emplois dans le privé et dans le reste de la fonction publique. Les – rares – emplois à temps partiel sont occupés par les – rares – jeunes femmes travaillant dans la Défense puisque 99,9% des jeunes hommes travaillant dans ce secteur le font à temps plein.

1. 2. 3. Professions

La Défense compte dans ses rangs beaucoup moins de cadres et de professions intermédiaires que le reste du secteur public et le secteur privé. En 2001, les jeunes sortis de l'école trois ans plus tôt occupant un emploi dans la Défense ne sont que 7% à occuper un poste de cadre (principalement des officiers et des personnels administratifs de catégorie A), 17% un poste classé en profession intermédiaire (principalement des adjudants, des majors et des personnels administratifs de catégorie B). Les « gros bataillons » étant constitués d'employés (60%) tels que des hommes de rang, des gendarmes, des pompiers et maîtres d'hôtel..., ainsi que de professionnels classés dans la catégorie « ouvriers » (16%) comme les chauffeurs, conducteurs, mécaniciens, électriciens, cuisiniers...

1. 2. 4. Salaires

Globalement, le salaire médian des 8 046 jeunes qui travaillent dans la Défense est inférieur de 10 % à celui des jeunes qui travaillent dans le reste de la fonction publique (1 067 contre 1 188 euros) et de 5% à ceux qui travaillent dans le secteur privé (1 128 euros).

Mais ces écarts révèlent des disparités selon les catégories socioprofessionnelles. Si les jeunes cadres dans la Défense sont particulièrement défavorisés du point de vue salarial face aux jeunes ayant ce statut dans les autres secteurs, notamment dans le secteur privé, la catégorie employée semble, quant à elle, mieux rémunérée (salaires équivalents ou supérieurs) qu'ailleurs.

1. 2. 5. Responsabilités hiérarchiques

S'il y a moins de cadres que dans les autres secteurs, il y a en revanche plus de personnes qui déclarent avoir une responsabilité hiérarchique : c'est le cas de 31% des jeunes (contre 18% et 21%). Au sein des catégories « cadres » et « professions intermédiaires », la part de ceux qui déclarent avoir une ou

plusieurs personnes sous leurs ordres est particulièrement forte (respectivement deux jeunes sur trois et un jeune sur deux).

Tableau 4 : Ont des responsabilités hiérarchiques trois ans après l'entrée sur le marché du travail

	Armée	Secteur public	Secteur privé	Ensemble
Cadres	66,8	24,5	39,5	35,4
Professions intermédiaires	46,0	20,7	24,7	23,6
Employés	22,9	11,2	14,3	13,8
Ouvriers	27,8	16,7	17,3	17,3
Ensemble	30,5	18,0	21,2	20,6

Opinions

Concernant l'appréciation qu'ils ont de leur situation professionnelle, les jeunes qui travaillent dans la Défense semblent globalement davantage satisfaits que les jeunes travaillant dans les autres secteurs :

- ils s'estiment aussi souvent que les autres « bien » ou « très bien payés » (alors que, globalement leur salaire est moins élevé) ;
- ils déclarent plus souvent que les autres « se réaliser tout à fait professionnellement » et être « optimistes pour leur avenir professionnel » ;
- ils sont plus nombreux à estimer que leur « situation actuelle leur convient » et sont, à la date de l'enquête, beaucoup moins souvent que les autres à la recherche d'un autre emploi.

Tableau 5 : Opinions trois ans après l'entrée sur le marché du travail

Déclarent - Ensemble	Défense	Secteur public	Secteur privé	Ensemble	Par rapport à l'ensemble
Etre « bien » ou « très bien payés »	62,4	62,1	61,0	61,3	1,1
Se « réaliser tout à fait professionnellement »	62,9	57,9	50,8	52,6	10,3
Etre « optimistes pour leur avenir professionnel »	90,3	82,2	84,5	84,1	6,2
Que leur situation actuelle leur convient	81,0	73,6	70,9	71,6	9,4
Rechercher un autre emploi	11,8	22,2	28,4	26,8	-15,0

Cette plus grande satisfaction concerne principalement les catégories des professions intermédiaires et des employés pour lesquelles on observe de nettes différences sur tous les indicateurs, y compris celui de s'estimer bien ou très bien payé. Les ouvriers dans la Défense se distinguent des autres ouvriers par leur propension particulièrement forte à déclarer « se réaliser professionnellement » (+ 17 points).

En revanche, l'enthousiasme des cadres exerçant leur profession dans la Défense, est fortement tempéré quand on aborde la question des salaires et de leur avenir professionnel. Sur ces deux indicateurs en effet, ils enregistrent des niveaux de satisfactions moins importants que leurs homologues du reste du secteur public et surtout que ceux du secteur privé (si les 15 points qui les séparent des autres sur leur satisfaction vis à vis de leur salaire n'est pas très étonnant, les 6 points d'écart sur leur sentiment face à leur avenir professionnel est plus énigmatique).

1. 3. Une volatilité plutôt surprenante

Au regard de tout ce qui vient d'être exposé, tant concernant les jeunes employés par la Défense que l'ensemble de la Génération, il s'avère que les emplois offerts par l'armée présentent plutôt davantage que la moyenne des éléments propices à générer la satisfaction de ceux qui les occupent (à l'exception notable des cadres, toutefois). En d'autres termes, les emplois militaires (qui, on le sait, offrent des opportunités de formation continue), permettent à de nombreux jeunes d'exercer des responsabilités hiérarchiques ; pour des jeunes de relativement faible niveau de qualification, ils proposent des relations d'emploi plutôt durables et des rémunérations au moins aussi intéressantes, voire plus, que le marché de l'emploi privé.

L'attrition observée au sein des armées ne peut donc pas *a priori* être attribuée aux caractéristiques objectives de l'emploi militaire en termes de conditions statutaires. Si le rôle joué par les conditions de vie (casernement) n'est sans doute pas négligeable, il n'en reste pas moins intéressant de mieux spécifier le point de vue des jeunes sur ce qui les amènent à quitter ou à l'inverse à demeurer dans un emploi donné. C'est ce que va permettre l'approche qualitative développée dans la suite.

2. Les jeunes et l'emploi, approche qualitative

Dans la veine de travaux dissociant le rapport au travail du rapport à l'emploi¹³, nous allons tenter non seulement de comprendre quel est le sens vécu par les jeunes mais aussi de fournir une explication qui articule rapport à l'emploi (analysé à partir d'entretiens individuels) avec des processus économiques et sociaux qui conditionnent ce rapport à l'emploi¹⁴.

L'insertion est un parcours qui conduit de la sortie de la scolarité initiale à l'accès à un emploi durable. Comme le note Florence Lefresne, cette approche en termes de processus confronte le chercheur à la difficile définition des deux bornes¹⁵. Tout d'abord, il est de plus en plus compliqué d'isoler la sortie du système scolaire étant donné le nombre de situations qui combinent scolarité/étude et activité rémunérée. Ensuite, l'accès à un emploi durable ne protège pas automatiquement d'un retour vers un dispositif d'insertion. En résumé, « l'idée même d'un passage progressif mesuré par des seuils (la fin de la formation initiale, l'acquisition d'une première expérience professionnelle, l'accès à une position stable) semble de moins en moins adaptée pour décrire des parcours de moins en moins linéaires et qui supposent des enchevêtrements de situations : entre la formation et l'emploi ; entre l'emploi et le chômage »¹⁶.

Mais, si la question de l'insertion des jeunes dans le monde du travail est devenue centrale tant parce qu'elle est devenue un thème important du débat social, que parce qu'elle a fait l'objet d'une quantité indénombrable de mesures spécifiques¹⁷ ou qu'elle a donné lieu à de nombreuses recherches académiques¹⁸, il est important de souligner qu'au moment de l'enquête, les jeunes enquêtés sont majoritairement dans une situation statutaire stable (CDI ou fonction publique) et donc « insérés » selon les critères que l'on retient habituellement.

¹³ Ces travaux ont été initiés notamment avec Maruani Margaret, 1985, *Mais qui a peur du travail des femmes ?*, Syros, Paris.

¹⁴ Maruani Margaret et Reynaud Emmanuèle, 2004, *Sociologie de l'emploi*, coll. Repères, La découverte, Paris.

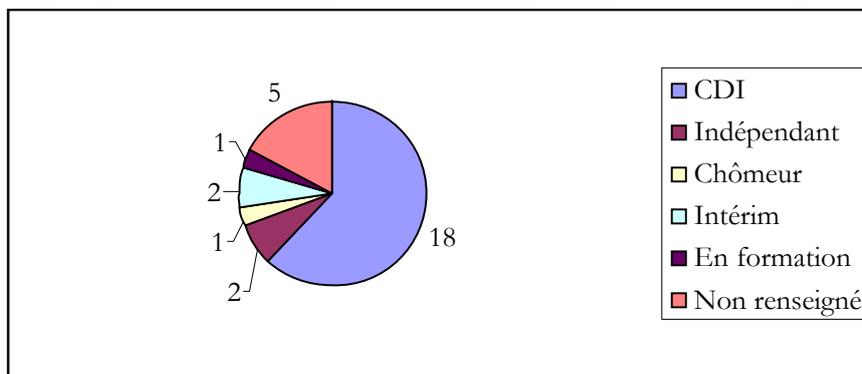
¹⁵ Lefresne Florence, 2003, *Les jeunes et l'emploi*, coll. Repères, La découverte, Paris, p. 7.

¹⁶ Lefresne Florence, 2003, *id.*

¹⁷ TUC, CES, Emplois-jeunes...

¹⁸ Vernières Michel, 1997, *L'insertion professionnelle, analyses et débats*, Economica, Paris ; Lichtenberger Yves, 1996, « L'emploi des jeunes », *Esprit*, novembre, pp. 33-42 ; Mauger Gérard, 1994, *Les jeunes en France : état des recherches*, La Documentation Française, Paris ; Nicole-Drancourt Chantal et Rouleau-Berger Laurence, 1995, *L'insertion des jeunes en France*, coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris ; Verdier Éric, 1997, « L'insertion des jeunes "à la française": vers un ajustement structurel ? » *Travail et Emploi*, n°69, pp. 37-69...

Graphique 1 : *Répartition des enquêtés par statut d'emploi*



Pour autant, il convient de souligner que les enquêtés déclarent avoir exercé de nombreuses activités professionnelles, tant au cours de leur scolarité qu'à son issue. La période d'insertion professionnelle dans laquelle se trouvent les enquêtés de la phase qualitative est marquée par un certain nombre de mobilités distinctes. Nous nous intéressons à différentes modalités de la mobilité de ces jeunes salariés. Après avoir analysé les allers-et-retours entre le marché de l'emploi et la formation nous mettrons l'éclairage sur les mouvements au sein même du marché de l'emploi et la manière dont les enquêtés les explicitent.

2. 1. Une période mouvementée

2. 1. 1. Formation initiale et marché de l'emploi. Le temps des allers-et-retours

Sans lui donner un quelconque caractère de représentation statistique, il convient de préciser que sur les vingt-neuf enquêtés ayant participé à la phase qualitative, une grande proportion d'entre eux a eu l'occasion de retourner en formation au cours des quatre premières années suivant la formation initiale. De manière tout à fait notable quatorze enquêtés ont repris une formation, parmi lesquels huit déclarent être encore en formation. Plusieurs éléments déterminent ces reprises d'études. Il s'agit tout d'abord d'approfondir les savoirs et savoir-faire nécessaires à l'activité professionnelle menée antérieurement.

Après sa formation initiale, Karima a débuté en CDD dans une entreprise de tourisme en tant qu'hôtesse. Suite à ce CDD, elle se fait embaucher comme hôtesse dans une autre entreprise en CDI. Elle décide de démissionner et fait une formation dans le tourisme, afin de

retourner travailler dans la première entreprise. Ce qu'elle fait, en obtenant cette fois-ci un CDI.

Après une première expérience en cuisine collective dans la Défense, Paul décide de ne pas renouveler son contrat. Suite à ce non-renouvellement, il se retrouve au chômage et décide de passer un certificat de « Traiteur cuisine », de manière à apprendre de nouvelles choses en matière de restauration.

Le deuxième motif de reprise d'études consiste à chercher à apprendre un métier. Dans ce cas, les études sont vues comme un moment nécessaire à l'accomplissement d'une activité professionnelle. Pour exercer une activité, il convient d'avoir certains savoirs.

Après avoir démissionné de son poste d'agent d'accueil dans un cinéma, Mélanie reprend une formation : « Parce que je m'étais arrêté au Bac général et ça ne me servait à rien, pas à grand chose, je n'avais pas appris de métier, et que dans le travail que j'avais je côtoyais l'assistante de direction et ça m'apparaissait un travail intéressant, donc voilà ».

Suite à un emploi en tant qu'agent de surveillance, Yannick démissionne et se fait embaucher dans une usine, où il travaille à la chaîne en intérim. A l'issue de ce contrat, il décide de passer son permis de conducteur d'engin, et devient cariste, toujours en tant qu'intérimaire.

De manière similaire, d'autres enquêtés ont choisi de reprendre une formation. Pour ces derniers, il s'agit non seulement d'apprendre un métier, mais aussi de changer de statut d'emploi. Ainsi, la troisième raison qui pousse les enquêtés à faire des études consiste à mettre la formation comme un préalable à la mise à son compte.

Après avoir occupé des emplois manuels, puis des postes de technico-commercial, Julien suit une formation en gestion de patrimoine. Il s'installe ensuite comme agent commercial indépendant.

Gloria travaille actuellement comme vendeuse dans une librairie. Elle vient d'obtenir un Congé Individuel de Formation. Elle souhaite utiliser cette formation pour apprendre les rudiments de la gestion d'une entreprise, avant de s'installer à son compte, pour monter une boutique spécialisée dans les mangas.

Enfin, l'enquête laisse apparaître comme facteur de reprise d'études, la volonté de changer de secteur. A chaque fois, la formation est l'élément qui permet de justifier l'accès à un autre secteur d'activité.

Pendant un an et demi, Magali travaille dans une école en tant que surveillante. En parallèle, elle suit des cours par correspondance pour se former en tant qu'infirmière médicale. A l'issue de sa formation, elle devient secrétaire médicale en CDI dans un service de gériatrie.

Développer ses compétences initiales ou apprendre un nouveau métier, changer de statut d'emploi ou de secteur d'activité, sont donc les quatre raisons qui poussent les enquêtés à reprendre leurs études. Nous les avons dissociés pour les besoins de l'argumentation, mais il est clair que ces motifs se combinent dans les discours des enquêtés. Vouloir s'installer à son compte recouvre le fait de changer de secteur d'activité. De la même manière, apprendre un métier expose évidemment à un changement de secteur, et ce faisant, de statut d'emploi... Ces reprises d'études s'inscrivent donc dans des dynamiques d'inflexion de trajectoires qu'il convient d'analyser.

2. 1. 2. *Faire des expériences*

Par définition, les enquêtés de la phase qualitative sont mobiles. Notre interrogation porte donc sur les raisons de cette mobilité. Pourquoi reste-t-on dans une entreprise ? Pourquoi fait-on le choix de démissionner, ou de ne pas renouveler un CDD alors que la proposition a été faite ? Une première réponse a été donnée dans le paragraphe précédent. Une part non négligeable des enquêtés font le choix de reprendre des études. Pour autant, est-ce la seule raison de la mobilité de ces jeunes ? Nous allons voir comment ces reprises d'études s'inscrivent dans un rapport particulier à l'emploi.

Pour analyser ce rapport particulier à l'emploi, nous mobiliserons la notion d'expérience au sens des travaux de François Dubet¹⁹. Il s'agit de mettre en évidence la manière dont les individus sociaux vivent subjectivement l'emploi et comment cette subjectivité est insérée dans un faisceau de contraintes objectives de leur action et dans des logiques diverses. L'auteur définit l'expérience comme « les conduites individuelles et collectives dominées par l'hétérogénéité de leurs principes constitutifs, et par l'activité d'individus qui doivent construire le sens de leurs pratiques au sein de cette hétérogénéité »²⁰.

Nous partons donc de la subjectivité des individus pour comprendre de quelles manières ils s'« arrangent » avec les contraintes objectives en mobilisant différentes logiques d'action. Ainsi, les contraintes objectives évoquées par les jeunes enquêtés, sont multiples. Tout d'abord, le marché du travail laisse une grande part d'incertitude en proposant des emplois sur des statuts instables.

¹⁹ Dubet François, 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

²⁰ Dubet François, 1994, *id.*, p.15.

Nous verrons quelle est l'importance de l'incertitude et de son intériorisation pour comprendre leur rapport à l'emploi. Ensuite, pour les jeunes que nous avons rencontrés, travailler est nécessaire. C'est une nécessité matérielle (avoir de l'argent pour vivre), mais c'est aussi une nécessité sociale vécue comme telle (avoir un travail, c'est être inséré dans la société). A un instant *t*, ils ont tel ou tel niveau d'étude, telle ou telle compétence et peuvent légitimement envisager de travailler dans tel ou tel secteur, mais pas dans tel ou tel autre. Par ailleurs, si certains ont des aspirations à exercer une activité précise, il semble surtout qu'ils réalisent une quête de l'activité qui leur plaît, qui les intéresse, ou pour d'autres une activité qui ne les mobilise pas trop, de manière à ne pas trop être pris par son travail.

Les premières années sur le marché de l'emploi sont l'occasion de réaliser une socialisation professionnelle, socialisation faite d'un cycle d'« essai-erreur-nouvel essai », et ce jusqu'à ce que l'individu ait le sentiment d'une possible durabilité. Pour ces entrants dans le monde du travail, il y a une confrontation à un univers nouveau. Univers nouveau duquel ils cherchent à connaître les règles, de manière à s'en sortir, c'est-à-dire à trouver une situation qui leur plaise. Nous verrons dans la suite de ce rapport la multiplicité des significations de ce « qui leur plaise ».

Dans l'expression « essai-erreur-nouvel essai » le lecteur ne doit pas surinterpréter le terme d'erreur. Nous verrons que dans les entretiens, quitter un emploi n'est que rarement vu comme le fruit d'un échec ou d'une profonde insatisfaction. Pour les enquêtés, il s'agit plutôt de mettre en évidence qu'ils ont essayé, mais que pour une raison ou pour une autre, ils ont choisi de mettre fin à l'expérience. Le terme d'expérience s'interprète alors en référence à la taxinomie des sciences dures. Au cours du processus de socialisation professionnelle, les jeunes mobiles réalisent une série d'expérimentations, en allant découvrir successivement différents milieux de travail avant de se stabiliser.

Après un BEP vente, Cindia décide de candidater à un emploi de vendeuse d'articles divers au sein d'une caserne. La possibilité de concilier vie professionnelle et pratique du sport l'attirait. Au bout de quelques mois, elle décide de renoncer à la vie militaire, « Parce que quand même il y avait des contraintes, on restait jusqu'à 9h30, 10h le soir le temps de nettoyer et bon voilà, tout le temps rester à la caserne... » « Mais aussi parce que [elle] pensait que c'était facile de trouver un métier [dans le privé] ».

Les contraintes horaires de la vie en caserne ne sont pas décrites comme particulièrement pesantes, seulement l'enquêtée avait le sentiment de pouvoir facilement trouver un autre emploi dans le secteur privé.

Pour Paul, son expérience en cuisine collective au sein de la Défense nationale se déroulait « très bien », la hiérarchie militaire ne représentait pas à ses yeux un problème particulier, et il va jusqu'à reconnaître qu'elle lui plaisait. Pour autant, après une période de six mois dans la Défense, ce dernier dit : « J'ai aimé ce que j'ai fait et je voulais le refaire mais dans le civil... ». L'armée était pour lui « juste pour avoir une première expérience en collectivité ». Après différents emplois dans le civil, toujours en restauration collective, mais sous le statut d'intérimaire, il regrette le temps où il était sous les drapeaux. Il indique d'ailleurs, que s'il avait pu y retourner il l'aurait fait, puisque dans la Défense, « Les ordres, le respect ce n'est pas le même. Dans le civil il n'y a aucun respect du personnel, des horaires, alors que dans l'armée c'est différent, c'est très strict ».

Mais cette expérience au sein de la Défense n'est pas univoque. Elle n'est pas vécue de la même façon par tous.

Ludovic démissionne d'un emploi dans la restauration rapide pour entrer dans la Gendarmerie. Pour autant, après un an sous l'uniforme, ce dernier renonce à poursuivre l'expérience parce qu'il n'y trouve « aucune reconnaissance pécuniaire ni de la part de son supérieur, ensuite la mentalité c'est arrêter des gens parce qu'ils roulent à 130 au lieu de 90, mais que nous même on roule à 160/170, cela ne cause aucun problème, parce que je dis ce que je sais, cela n'est pas quelque chose qui me correspond ». Il retourne alors travailler dans la restauration rapide, mais cette fois-ci en tant qu'Assistant de direction. Poste pour lequel, il a le sentiment qu'« il y a une reconnaissance au niveau financier et au niveau de mes supérieurs pour le travail qu'[il] fait ».

Ces trois premiers extraits d'entretien concernent deux personnes passées par la Défense. Il faut pour autant se garder de croire que ces expérimentations ne se retrouvent dans le civil.

Ainsi, après avoir travaillé comme commercial en menuiserie, Alexis décide de monter un commerce en rapport avec sa passion, le football. Il ouvre un magasin de sport avec un associé. Près de deux ans plus tard, il met fin à cette activité, pour faire face à la naissance d'un premier enfant. « On était deux, on avait de gros frais notamment pour le magasin...c'est vrai que dans un premier temps on n'arrivait pas à dégager un salaire... » Actuellement père de trois enfants, il travaille comme coursier : « Bon, moi j'avais mon fric quand j'étais célibataire sans enfants et le problème c'est que dans un premier temps on n'arrive

pas à dégager assez pour vivre, pour faire vivre ma famille... donc il fallait que je trouve un travail qui est rémunéré ». Pour autant, alors qu'il apprécie la liberté qu'il a dans son travail de coursier, il envisage de recommencer à travailler en indépendant, si une opportunité venait à se présenter.

Dans le cas d'Alexis, l'expérimentation se fait dans la création d'une entreprise et dans le passage au statut d'indépendant. Ce sont des aspirations personnelles qui orientent son parcours, ce que l'on retrouve dans les propos de Gloria :

« En fait là je compte partir en congé individuel de formation pour création d'entreprise, donc c'est un stage de trois mois, je crois, et pour moi c'est le mois de janvier, donc j'ai encore un petit peu de temps, [...] une fois que le stage est fait, je vais me mettre en route pour la création de l'entreprise. [...] En fait c'est le cartoon qui passe à la télé genre... de truc pour les enfants quoi. Tout ça c'est des bandes dessinées typiquement japonais, cela vient du Japon. Donc il y a des DVD, des gadgets, il y a des *mangas*, c'est des livres écrits qui commencent à la dernière page. Donc je voudrais une boutique spécialisée en ça ! [...]

Comment vous est venue cette idée de la jap-animation ?

C'est une passion depuis toujours et alors pourquoi pas en faire quelque chose quoi ! »

Les aspirations personnelles de ces jeunes les conduisent à tenter de trouver un mode d'engagement dans le travail qui permet une conciliation travail/hors travail. Ce faisant, ils expérimentent le statut de travailleur indépendant.

Qu'il s'agisse de quitter un emploi militaire pour le civil, ou de s'engager dans la Défense, qu'il s'agisse de passer d'un statut de salarié au statut d'indépendant ou le contraire, les discours des enquêtés mettent l'accent sur la nécessité qu'ils ressentent de faire une série d'expérimentations, de manière à trouver un emploi qui leur corresponde et qui corresponde aussi à leurs aspirations personnelles du moment. L'arrivée d'un enfant pour Alexis l'oblige à mettre fin à une expérience d'indépendance. Tandis que le fait d'être célibataire, pour Gloria, lui permet d'envisager sereinement de tenter sa chance. Les aspirations personnelles de ces jeunes mobiles sont toujours réfléchies dans leur contexte, de manière à trouver un moyen de concilier volonté d'expérimentations et contraintes économiques et sociales.

2. 2. Une référence centrale : le CDI

Ce désir d'expérimentations les pousse donc à faire des choix de mobilité professionnelle. Faut-il en déduire que dans leurs représentations la stabilité de

l'emploi serait un modèle daté ? Nous allons montrer à présent qu'il n'en est rien, en réinterrogeant ce qu'est l'incertitude, comment elle a pu être intériorisée et comment cette intériorisation nous semble participer à encourager ces expérimentations.

2. 2. 1. *Intériorisation de l'incertitude des marchés de l'emploi*

En quoi les jeunes apparaissent-ils comme révélateurs des évolutions de la société ? Répondre à cette question suppose de commencer par définir ce qu'est la jeunesse. Une sorte de rituel oblige le sociologue à se référer à une fameuse citation de Pierre Bourdieu selon lequel « la jeunesse n'est qu'un mot »²¹. Les contours de la catégorie sont questionnés. Est-ce strictement une question d'âge ? Évidemment non. Les analyses désormais classiques d'Olivier Galland insistent sur l'idée d'un allongement de la jeunesse²². Allongement qui ne consiste pas en un refus du modèle social dominant, mais comme un report de l'entrée dans l'âge adulte.

Dans une enquête que nous avons réalisée, des salariés jeunes issus de milieux populaires disaient avoir refusé plusieurs emplois en CDI, continuaient d'habiter chez leurs parents et profitaient de ce nouvel âge de la vie pour vivre une période d'insouciance naguère réservée aux enfants de la bourgeoisie²³. On retrouvait dans les entretiens de ces jeunes des milieux populaires une forme de dilettantisme propre aux héritiers de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron²⁴. Pour ces jeunes il n'y a pas de rejet de l'idée de stabilité professionnelle et familiale. Cette période d'insouciance est considérée comme une transition vers ce qu'ils nomment la « vraie vie ». Une vraie vie qu'ils envisagent de manière extrêmement conventionnelle (obtenir un CDI, se marier, avoir des enfants, « un chien, une belle maison... »), mais pas avant d'avoir le sentiment d'avoir pu profiter du temps présent. On ne voit pas ici de remise en cause du modèle familial qui s'analyserait comme une transformation radicale de la société.

²¹ Bourdieu Pierre, 1984, « La "jeunesse" n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, Les éditions de minuit, Paris, pp. 143-154.

²² Galland Olivier, 1984, « Précarité et entrées dans la vie », *Revue Française de Sociologie*, vol. 25, n°1, pp. 49-66 ; Galland Olivier, 2001, *Sociologie de la jeunesse*, coll. U, Armand Colin, Paris ; Cavalli Alessandro et Galland Olivier (dir.), 1993, *L'allongement de la jeunesse*, Acte sud-Observatoire du changement social, Poitiers.

²³ Sarfati François, 2001, *L'identité professionnelle des commerciaux d'une plate-forme téléphonique bancaire mutualiste*, mémoire de DEA sous la direction de Marnix Dressen, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

²⁴ Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, 1964, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, coll. Le sens commun, Les éditions de minuit, Paris.

L'idée que nous aimerions développer consiste à prendre acte du fait que les moins de trente ans apparaissent comme révélateurs d'une évolution particulière de la société. Ils n'ont jamais connu, à part dans les livres d'images et les récits de leurs parents (de leurs grands-parents pour certains) de période de plein-emploi. Nous reprenons alors l'hypothèse selon laquelle les rapports entre les jeunes et l'emploi sont un bon analyseur des recompositions actuelles de la société salariale et un lieu significatif et important de transformation de la relation salariale²⁵. Le chômage ne peut être analysé comme un simple élément de contexte. Il est suffisamment présent tant dans les médias que dans les trajectoires de chacun pour laisser des traces dans le rapport à l'emploi des jeunes.

Selon Robert Castel il est « impossible de tracer un cordon sanitaire entre ceux qui tirent leur épingle du jeu et ceux qui basculent, et cela pour une raison de fond : il n'existe pas des “in” et des “out”, mais un *continuum* de positions qui coexistent dans un même ensemble et se contaminent les unes les autres »²⁶. Or, on sait que l'insertion professionnelle est un « parcours plutôt qu'un état »²⁷. Ce parcours alterne périodes de stage sous-rémunéré, recherche d'emploi, travail en Intérim, CDD, CDI sans qu'à aucun moment l'individu puisse être assuré d'acquérir une position stable et définitive.

Ainsi, les jeunes salariés auraient conscience de cette situation sur le marché de l'emploi et l'incertitude tendrait à s'ériger en une norme sous-tendue par une idéologie de la flexibilité acceptée comme un « principe de réalité »²⁸. Les jeunes apparaîtraient alors comme révélateurs de l'évolution de la société non pas parce qu'ils rejetteraient des valeurs appartenant aux générations précédentes, ou parce qu'ils adopteraient « naturellement » des comportements différents, mais dans la mesure où ils auraient intériorisé l'incertitude sur le marché du travail et de l'emploi comme une norme générale. Avant de montrer en quoi cette intériorisation de l'incertitude est de nature à modifier les trajectoires d'emploi, il convient de préciser sur ce que l'on entend par incertitude.

²⁵ Rose José, 1998, *Les jeunes face à l'emploi*, coll. Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris.

²⁶ Castel Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, p. 442.

²⁷ Rose José, 1998, id.

²⁸ Palmade Jacqueline (dir), 2003, *L'incertitude comme norme*, coll. Psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris, p.4.

2. 2. 2. *Remarques préliminaires sur l'incertitude*

Comme en témoigne l'abondante production d'ouvrages²⁹ ou de numéros spéciaux de revue³⁰, depuis une bonne dizaine d'années le thème du risque a fait florès en sociologie. La question du risque a longtemps été laissée aux économistes, qui depuis 1921 et les travaux fondateurs de Franck H. Knight en reconnaissent l'importance³¹. Pour les économistes, l'introduction du risque permet soit de préciser le modèle néo-classique (pour les orthodoxes), soit d'en montrer les limites (pour les hétérodoxes)³². La littérature sociologique s'intéresse quant à elle plus récemment à l'analyse du monde contemporain sous l'angle d'une société assurantielle, pour François Ewald³³ ou d'une société du risque pour Ulrich Beck³⁴ et Anthony Giddens³⁵. Dans cette dernière acception, on côtoierait dans un même temps des risques majeurs et des risques diffus. Les premiers, constitués par les accidents (ou les guerres) nucléaires remettent en cause, non seulement l'existence de l'individu, mais plus globalement celle de l'humanité toute entière. C'est la thèse d'Ulrich Beck, pour lequel « la Terre est devenue un siège éjectable, qui ne fait plus de distinction entre les riches et les pauvres, les Noirs et les Blancs, le Nord et le Sud ou l'Est et l'Ouest »³⁶. Les risques diffus, pour leur part, regroupent plus largement la possibilité d'être contaminé par le VIH, d'avoir un accident de voiture, ou encore de mourir d'un cancer suite à la consommation de tabac. On lit chez ces auteurs une volonté d'englober tous les champs de la vie sociale sous le vocable du risque.

Plus modestement, notre approche s'intéresse à l'incertitude dans un champ spécifique, celui du marché du travail. Mobiliser le concept d'incertitude revient

²⁹ Peretti-Watel Patrick, 2001, *La société du risque*, coll. Repères, La découverte, Paris ; Peretti-Watel Patrick, 2000, *La sociologie du risque*, coll. U., Armand Colin, Paris ; Beck Ulrich, 2001, *La société du risque*, Aubier, Paris ; Le Breton David, 2002, *Conduites à risque*, Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris ; Le Breton David, 1991, *Passions du risque*, Métailié, Paris.

³⁰ Bourdin Alain (coord.), 2003, « Faut-il une sociologie du risque ? », Numéro spécial des *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 114, janvier-juin.

³¹ Knight Franck H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston et University of Chicago Press, Chicago. L'auteur introduit une distinction entre risque et incertitude. « La différence pratique entre les deux catégories, le risque et l'incertitude est que, s'agissant de la première, la distribution du résultat parmi un ensemble de cas est connue (soit par le calcul a priori, soit par des statistiques fondées sur les fréquences observées), tandis que ceci n'est pas vrai de l'incertitude en raison de l'impossibilité de regrouper les cas, parce que la situation à traiter présente un degré élevé de singularité » (p. 233).

³² Moureau Nathalie et Rivaud-Danset Dorothée, 2004, *L'incertitude dans les théories économiques*, coll. Repères, La découverte, Paris.

³³ Ewald François, 1986, *L'État providence*, Grasset, Paris.

³⁴ Beck Ulrich, 2001, id.

³⁵ Giddens Anthony, 1991, *Les conséquences de la modernité*, L'harmattan, Paris.

³⁶ Beck Ulrich, 2001, id.

à déplacer le regard puisqu'il s'agit d'analyser le fait que « l'emploi à vie » dans une même entreprise ne soit aujourd'hui plus assuré aux travailleurs. L'attention a souvent été portée sur les situations particulières d'emploi, qui « apparaissent dès que l'activité est soumise à une forte incertitude empêchant de raisonner dans la durée »³⁷ et plus particulièrement à partir de recherches sur toutes les situations d'emploi considérées comme atypiques, puisque ne reposant pas sur la norme de référence symbolique et pratique du CDI à temps plein³⁸. Toutefois, l'idée de précarité a déjà pu être revisitée en montrant en quoi face à une société en pleine mutation des individus étaient en capacité de développer des stratégies d'adaptation³⁹. De la même façon, Sophie Bernard montre bien la difficulté qu'il y a à parler de précarité à propos des étudiants-salariés de la grande distribution⁴⁰. Pour cette dernière, même s'ils travaillent à temps partiel et sur des horaires atypiques, il est difficile de parler de précarité à propos de l'activité salariée des étudiants, dans la mesure où leur contrat de travail s'adapte particulièrement bien à leurs conditions de vie étudiante (possibilité d'aller à la fac la journée et de travailler dans l'hypermarché en soirée, utilisation stratégique de la démission à la veille des examens...).

Ainsi, aborder l'incertitude sur le marché du travail revient à dépasser la limite rencontrée par les approches en termes de précarité qui donnent une place prépondérante à l'analyse des statuts d'emploi⁴¹ en ignorant souvent tant la façon dont les salariés vivent la situation dite précaire, que la manière dont le type de contrat de travail s'insère dans une logique du hors travail, comme c'est le cas pour les étudiants-salariés. La question de l'incertitude permet alors d'analyser des situations où un statut habituellement considéré comme précaire est vécu comme une liberté – on peut se référer aux travaux de Catherine Faure-Guichard⁴² sur les intérimaires de profession – ou des situations dans lesquelles des salariés en CDI migrent d'entreprises en entreprises remettant en cause à leur manière l'idée d'un emploi à vie – on pense ici en particulier aux

³⁷ Fourcade Bernard, 1992, « L'évolution des situations particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, n°52, février, p. 5.

³⁸ Puel Hughes, 1980, « Il y a emploi et emploi », *Travail et emploi*, n°4, avril, pp. 17-24.

³⁹ Nicole-Drancourt Chantal, 1992, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, n°52, janvier, pp. 57-70.

⁴⁰ Bernard Sophie, 2005, « Les étudiants-salariés : la mesure de la précarité en question », *communication à la 17ème conférence de la Society for Advancement of Socio-economics*, Budapest, 30 juin-2 juillet.

⁴¹ L'analyse de la précarité à partir des statuts d'emploi rencontre d'ailleurs de multiples difficultés, que l'exemple des salariés de la restauration rapide (Mac Donald, Quick, KFC...) illustre à merveille. En effet, ils travaillent tous en CDI, mais peut-on pour autant nier qu'ils soient dans une situation précaire ?

⁴² Faure-Guichard Catherine, 2000, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, pp. 111-146.

jeunes diplômés des SSII étudiés par Yannick Fondeur et Catherine Sauviat⁴³. En un sens, il s'agit de renouer avec les travaux de Patrick Cingolani⁴⁴ qui interrogent la complexité de la posture précaire et les arrangements et les compromis qui permettent de satisfaire un désir d'activités à caractère esthétique, politique ou culturel. Parler d'incertitude renvoie dans le même temps à la démarche de Laurence Roulleau-Berger, qui analyse les cultures de l'aléatoire⁴⁵. Notre démarche ne vise alors en aucun cas à nier l'existence grandissante de l'insécurité salariale ; insécurité salariale largement débitrice de l'affaiblissement des modes de régulations collectifs issus du compromis fordiste⁴⁶. Mais plutôt à voir de quelles façons certains salariés usent de l'incertitude sur les marchés du travail pour mener une trajectoire professionnelle conforme à leurs aspirations.

2. 2. 3. *L'intériorisation de l'incertitude*

On doit noter que les annonces de licenciements, de plans sociaux et de fermetures d'usines sont monnaie courante dans la presse généraliste comme à la télévision et à la radio. Ces informations participent de l'intériorisation de l'incertitude sur le marché du travail par une population bien plus large que celle étudiée dans notre enquête. Ce point est d'ailleurs confirmé par la comparaison qu'effectue Serge Paugam de deux enquêtes statistiques réalisées à dix ans d'intervalle (1986-1987 et 1995)⁴⁷. Le questionnaire demandait à des salariés de différents secteurs s'ils pensaient que dans les deux prochaines années, il y avait un risque qu'ils soient licenciés et proposait comme modalités de réponse « sans doute que oui », « peut-être que oui », « probablement non », et « ne sait vraiment pas ». Sans entrer dans les détails de l'argumentation, on peut noter avec l'auteur que la part de ceux qui expriment une sérénité face à la pérennité de leur emploi est tombée de 74% à 62%. On peut donc dire avec Serge Paugam que « l'incertitude des salariés face à l'emploi s'est accrue au cours des dix dernières années »⁴⁸. On retrouve l'intériorisation de cette incertitude dans les discours de nos enquêtés. Philippe, par exemple exprime très bien ce sentiment que l'incertitude fait partie intégrante du monde contemporain :

⁴³ Fondeur Yannick et Sauviat Catherine, 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences" », *Formation et emploi*, n°82, pp. 107-123.

⁴⁴ Cingolani Patrick, 1986, *L'exil du précaire*, Méridiens-Klincksieck, Paris.

⁴⁵ Roulleau-Berger Laurence, 1991, *La ville intervale. Jeunes entre culture et banlieue*, coll. Réponses sociologiques, Méridiens-Klincksieck, Paris.

⁴⁶ Castel Robert, 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, coll. La république des idées, Seuil, Paris.

⁴⁷ Paugam Serge, 2000, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 81-82.

⁴⁸ Paugam Serge, 2000, id., p.82.

« Comment vous vivez cette situation d'incertitude ?

Bah, j'ai l'habitude ...avec l'époque qu'on vit !

Qu'est-ce que signifie « en avoir l'habitude » ?

Je sais très bien que...jusqu'à maintenant les petits boulots et voilà, quoi ! ».

Autre indice de l'intériorisation de l'incertitude sur les marchés de l'emploi, ils construisent une définition originale de la stabilité de l'emploi. Cette stabilité n'est pas selon eux uniquement le fait du statut de l'emploi. Elle dépend en outre de la pérennité de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. L'annonce récurrente de plans sociaux dans les médias ainsi que la connaissance intime pour certains d'un licenciement économique les conduit à mettre l'accent sur la stabilité de l'entreprise.

« C'est assez vaste, une personne vous dirait c'est un CDI, c'est un emploi où je sais que je peux rester, que je ne vais pas me faire virer s'ils veulent se débarrasser de moi... »

« C'est un emploi où on est sûr de pouvoir rester, un emploi dans une entreprise qui a l'air solide où on est sûr de ne pas se retrouver à la rue du jour au lendemain »

« Qu'il n'y ait pas de risques qu'ils licencient, de manque de travail... On a toujours un travail, c'est ça un emploi stable... Je n'ai pas besoin de me dire demain il faut que je cherche autre chose parce que mon patron il va me licencier à la fin du mois »

Cette intériorisation de l'incertitude ne conduit pas nos enquêtés à rejeter l'idée d'une situation stable. Ils ont tous quitté un emploi stable par le passé, pour autant, l'horizon souhaité est bien celui d'un CDI. Ainsi, l'incertitude est à la fois intériorisée, mais la norme de l'emploi stable et du CDI reste bien centrale dans les représentations de cette jeunesse mobile.

2. 2. 4. La stabilité, un élément qui permet de se projeter sur le plan matériel

L'emploi stable, c'est en premier lieu un moyen d'obtenir des conditions de vie matérielle assurées.

« Pouvoir se loger, avoir un avenir plus tard...

Se loger dans quel sens ?

Acheter une maison plus tard ».

Mais c'est en outre la possibilité de participer à la société de consommation et de se faire plaisir :

« moi j'aime bien la moto, donc je me suis acheté une moto parce que je travaille, autrement tu vis pas ».

Il ne faut toutefois pas en conclure que la stabilité de l'emploi serait souhaitable uniquement pour des raisons matérielles.

2. 2. 5. *L'emploi stable : une inscription dans le temps et la durée*

Tous les jeunes voudraient s'insérer dans la vie professionnelle de façon durable et stable. Même s'ils ont déjà quitté un CDI ils ont l'espoir d'en trouver un autre ou en ont déjà trouvé un autre dans lequel ils souhaitent rester. L'emploi stable, tel qu'il a été défini par les jeunes fait référence à plusieurs registres. Si un seul enquêté nous a déclaré qu'un emploi stable, pour lui, c'était : « Etre fonctionnaire », le fait de se retrouver dans un emploi qui s'inscrit dans la durée, via le plus souvent le CDI, est une donnée importante.

« Un emploi durable », « un emploi qui dure » ...

Certains jeunes, lorsqu'a été abordée la question de la stabilité de l'emploi, répondront d'emblée « un CDI », la stabilité restant fortement associée au statut du contrat :

« C'est un CDI, je pense, parce qu'on sait que les mois qui suivent on a toujours un travail »

« C'est avant tout la stabilité sur le long terme, ça reste quand même le contrat à temps indéterminé »

« Un CDI parce que dans la vie, il faut gagner des sous... C'est la vie quoi ! »

« Un emploi stable c'est déjà quand on est en CDI, qui dure pourquoi pas des années jusqu'à la retraite »

Toutefois, le vécu personnel et l'espoir d'un CDI à venir peut faire parler de stabilité alors que le jeune est en CDD :

« Voilà pour l'instant je suis en CDD mais je trouve que c'est un emploi stable parce qu'il y a des perspectives de suite, j'ai moins de chances de me faire virer »

Tout en ayant été mobiles ou en l'étant encore, les jeunes enquêtés aspirent donc à obtenir un CDI, pour la stabilité que ce type de statut procure. Pour ceux qui optent pour l'indépendance statutaire et qui « montent leur propre boîte », la stabilité est avant tout une question de confiance en soi dans le développement de l'entreprise. De surcroît nous disent-ils, ils ont accumulé de nombreuses expériences de recherche d'emploi. Et le jour où leur entreprise ne leur permettrait plus de vivre, ils envisagent avec sérénité de retrouver un autre emploi. La norme de l'emploi stable reste donc prégnante dans un contexte de relative peur du chômage.

2. 3. Une peur relative du chômage

Aussi étonnant que cela puisse paraître, au cours de notre enquête, les jeunes que nous avons interrogés se disent assez peu inquiets par l'idée de se retrouver au chômage. C'est d'ailleurs, selon nous, un indice de leur capacité à être mobiles. Parce que le chômage n'est pas vécu comme une menace totale par ces jeunes mobiles, ils peuvent prendre le risque de changer d'emploi.

Plusieurs justifications sont données pour mettre à distance la peur du chômage. Tout d'abord, ils mettent en avant leur expérience personnelle du marché de l'emploi :

« Non, moi je n'ai jamais eu peur du chômage. J'ai jamais eu du mal à trouver un boulot »

« Dès que vous avez terminé l'école vous avez toujours travaillé ?

Oui ! Jamais eu des périodes... Jamais !

Et comment vous avez toujours trouvé du travail ?

Avec mes pieds, mes jambes et ma langue.

En vous mettant en contact avec des gens ?

Ah, bien sur, en faisant des démarches, en faisant plus au moins de porte à porte et en demandant à tous les restaurants ! »

Ils ont déjà eu l'occasion de se trouver sans activité et ont à chaque fois, nous disent-ils, réussi à trouver rapidement un nouvel emploi. Une deuxième justification pour ces enquêtés vient du fait que le marché de l'emploi recèle de nombreuses offres, qu'il convient d'accepter quel que soit le type d'activité proposée.

« Du boulot...je veux dire, le mec qui me dit qu'il n'y a pas de boulot, je veux pas le croire, eh. [...] Non, j'ai fait de tout, je vais vous dire, j'ai bossé à l'usine, j'ai fait plein de choses qui ne sont pas dans la même

branche, j'ai toujours trouvé du boulot. Non, non jamais galéré. [...] Il y a des boîtes d'Intérim qui recherchent 50.000 personnes...c'est du boulot, quoi ! »

« Non, parce que je suis convaincu, je n'ai jamais été au chômage, donc je suis convaincu que si on veut travailler, on peut travailler, quoi »

« Bon, je pense que c'est une question de volonté, si on sait ce qu'on veut, on peut y arriver ! »

Pour nos enquêtés, si la présence du chômage est bien un paysage en toile de fond, qui configure le rapport à l'emploi, il est possible de trouver du travail si on le veut vraiment, quitte à accepter de manière temporaire un emploi instable ou même un emploi difficile. Ils ont une croyance dans leurs capacités à rebondir. Avoir accepté un « sale boulot » par le passé les conduit à mettre en avant une logique de l'investissement de soi, au service de son emploi. D'ailleurs, cette expérience de l'incertitude sur les marchés du travail est de nature à leur faire apprendre des savoirs en matière de droit du travail. Comme nous avons déjà pu le noter dans une précédente enquête⁴⁹, les jeunes connaissent un certain nombre de règles juridiques, non pas à la manière des professionnels du droit, mais dans une visée pragmatique. Ainsi, ils savent qu'il est préférable de ne pas démissionner, mais plutôt de se faire licencier, ou d'attendre la fin d'un CDD. Démissionner d'un emploi, c'est prendre le risque de ne pas être indemnisé et ne pas percevoir d'allocations-chômage.

Après une première expérience en emploi-jeune, Yann décide de démissionner. « J'avais l'impression de ne pas avancer, quoi. Mon contrat c'était un contrat de 5 ans, en fait c'était un emploi jeune, et au bout de 2 ans et demi vu que je n'avais pas de formation et rien, parce qu'ils étaient censés me former, mais vu qu'ils m'ont jamais formé à quoi que se soit, j'ai fini par quitter et pouvoir faire autre chose. Quand je suis arrivé, la première année j'ai eu une formation en électricité, pouvoir accéder au locaux sécurisés, pour pouvoir faire mon travail, quoi et après je n'ai pas eu d'autres formations, quoi [...] Alors, vu que j'avais démissionné, j'avais rien par les Assedic, je me suis fait quatre mois de carence, j'ai bien galéré pendant quatre mois, quoi et à la fin de ces quatre mois, j'ai trouvé du boulot ».

Actuellement en CDI en tant qu'agent de sécurité, il n'envisage pas de changer de travail avant d'avoir trouvé autre chose : « Ah, non je partirais de là sans avoir un autre boulot, je ne démissionnerai plus...cela c'est clair, c'est une erreur que je ne ferai plus.

⁴⁹ Sarfati François, 2005, *Du côté des vainqueurs. Identité professionnelle, rapport au travail et à l'emploi des salariés du courtage en ligne*, Thèse de doctorat en sociologie, Cnam, Paris.

Parce que vous parlez d'erreur ?

Quatre mois sans aucune ressource, c'est très dur. »

Cet apprentissage des contraintes du marché de l'emploi les conduit à adopter des comportements spécifiques (comme le fait de ne pas démissionner) au service d'une évolution souhaitée (changer de travail, quand ils ont le sentiment de ne plus y trouver leur compte).

Mêmes légères, les inquiétudes que génère l'absence d'emploi ne sont pour autant pas uniquement d'ordre matériel. Ne pas avoir d'emploi, c'est ne pas être intégré à la société. Ce qui se manifeste dans les propos des enquêtés sous la forme suivante :

« Oui, pas mal de laisser-aller, en gros des périodes où je n'ai pas fait grand chose on va dire »

La temporalité du chômage est différente de celle de l'emploi. Ce temps de l'inactivité, quand il n'est pas totalement investi dans la recherche d'un nouvel emploi laisse le souvenir d'un vide. Une fois encore cette jeunesse mobile met l'accent sur la centralité du travail dans ses représentations de la vie sociale.

2. 4. Conclusion

A l'issue de cette partie, on a donc pu montrer que cette jeunesse mobile n'hésite pas à faire des allers-et-retours, entre le marché de l'emploi et la formation. La formation étant vue comme donnant la capacité de se réorienter vers une activité qui plaise. Les migrations s'opèrent en outre au sein même du marché de l'emploi. On a alors pu montrer que chaque activité professionnelle est construite par les enquêtés comme une expérience s'intégrant dans un cheminement personnel.

Nous retenons le terme d'expérience dans la mesure où il intègre des logiques personnelles (avoir un intérêt pour telle ou telle activité), un faisceau de contraintes (économiques et sociales) et une multiplicité de logiques d'action. En outre, notre analyse fait de l'incertitude sur les marchés de l'emploi et son intériorisation par la jeunesse une clef de lecture de la mobilité. La multiplication de situations instables et sa grande médiatisation ont conduit les jeunes à adopter des comportements spécifiques. Sans trop forcer le trait, on peut dire que dans la mesure où les jeunes ont conscience qu'ils ne resteront pas nécessairement toute leur vie professionnelle dans une même activité, au sein d'une même entreprise, comme la figure emblématique des Trente

Glorieuses l'affirmaient, ils utilisent cette phase d'insertion professionnelle comme une période faite de multiples expériences.

Pour autant, ce rapport expérientiel à l'emploi ne s'accompagne pas d'un rejet de l'idée de stabilité dans l'emploi et de son corollaire, l'obtention d'un CDI. Bien au contraire, puisque ce type de contrat est présenté par les jeunes que nous avons rencontrés comme permettant de se stabiliser à moyen terme. Cette stabilité est envisagée pour l'avenir, dans le cas de jeunes encore en quête d'expériences, et réalisée pour ceux dont la vie hors-travail a nécessité de plus grandes certitudes en matière de finance et de temps. Enfin, si le risque de chômage fait bel et bien partie du contexte économique dans lequel se déroulent ces expériences, il ne suscite qu'une crainte modérée de la part de ces jeunes mobiles. Un argument décisif dans le fait de prendre des risques en changeant d'emploi à plusieurs reprises. Ne pas avoir (trop) peur du chômage, c'est se mettre en situation de vivre le temps de la jeunesse et ses expérimentations.

Nous avons évoqué la mobilité sur le marché de l'emploi et ses déterminants. Conformément à notre approche qui distingue le rapport à l'emploi du rapport au travail, il convient à présent de mettre en avant ce qui dans le travail, dans le processus productif même donne aux jeunes l'envie de poursuivre l'expérience, ou au contraire à chercher à y mettre un terme.

3. Une bonne articulation à trouver entre emploi stable et travail qui plait

3. 1. *Quid* du travail alimentaire ?

L'idée d'un travail strictement alimentaire est mise à distance puisqu'on ne la retrouve que rarement dans les entretiens. Cette forme de « travail-contrainte », au sein de laquelle le travail est perçu comme un mal nécessaire pour obtenir des ressources financières afin de subvenir à ses besoins et s'épanouir hors travail n'a ainsi pas été abordée. Le travail doit leur permettre d'avoir des revenus, certes, mais il doit également « plaire ». C'est-à-dire qu'il doit répondre à un certain nombre d'attentes. La profession choisie doit leur permettre de se réaliser sur un plan personnel, et cette réalisation, nous allons le voir, se fonde non seulement sur la nature du travail mais aussi sur les conditions dans lesquelles il s'exerce. Cet aspect des logiques d'orientation professionnelle n'est ainsi pas sans contribuer à complexifier la problématique de la fidélisation.

« Tout est une question de bon rapport entre la paie et le travail fourni »

« Avoir les moyens de vivre correctement et ne pas s'ennuyer au travail »

L'attente par rapport au travail est le plus souvent incluse dans des attentes plus globales à l'égard d'une vie personnelle, liée notamment à l'épanouissement. Nous avons déjà vu que la question de l'attente des jeunes salariés semble renforcée par l'incertitude et que l'éthique du travail qui était transmise par les parents n'est plus tant celle de l'effort et du devoir qu'une réponse à un monde incertain. La question de l'insécurité sociale pose d'une nouvelle manière la reconnaissance de l'autre. L'hypothèse selon laquelle la sécurité de l'emploi et la stabilité professionnelle sont, certes des critères importants pris en compte par les jeunes, doit être comprise davantage comme un critère supplémentaire intervenant dans la grille de lecture du monde du travail que comme une préoccupation prépondérante. Les jeunes auraient intégré dans leur appréhension du travail cet élément nouveau de la précarité et se seraient adaptés dans une certaine mesure à cet environnement. Comme l'ont souligné Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger⁵⁰, il paraît nécessaire de

⁵⁰ Nicole-Drancourt Chantal et Roulleau-Berger Laurence, 1995, *L'insertion des jeunes en France*, Paris, PUF.

se pencher sur les stratégies individuelles des personnes en cours d'insertion pour comprendre les pratiques d'insertion. « Les individus développeraient des dispositions d'acteurs en jouant de ces contraintes et en déployant une certaine liberté individuelle de changement. Effet d'une relative autodétermination – un agir autonome –, le changement se traduirait en autoréalisation par la responsabilité d'actes dont la signification s'inscrirait dans la durée vécue de l'engagement »⁵¹.

Il nous semble ici que cette approche peut se révéler également pertinente dans l'analyse des trajectoires des jeunes au cours de leurs premières années de travail. S'il a été clairement montré qu'au cours des stages et des petits boulots certains jeunes parviennent à préciser leur projet professionnel et à renforcer en conséquence leur capital scolaire, il nous semble ici que la mobilité entre différents CDI puisse jouer le même rôle. Le passage dans un CDI leur permet ainsi de préciser leurs désirs et leur projet professionnel, ce qui peut les conduire à interrompre un CDI pour reprendre des études ou à chercher un autre CDI.

Nous avons déjà souligné qu'entre les jeunes et le travail, quelque chose de décisif a changé. Si les jeunes sont prêts à s'investir dans le travail, la manière dont ils le font a radicalement changé. Les jeunes veulent participer intérieurement au travail, pouvoir s'y engager en tant que personne et en recevoir en retour la confirmation de leurs compétences. Ils veulent également pouvoir se comporter au travail comme un sujet avec des aptitudes, des goûts et des dons spécifiques.

« ce que j'attends en premier d'un emploi c'est de faire tout simplement ce que l'on aime »

Ils veulent que cette activité s'inscrive dans un processus de développement et de réalisation personnelle, ce qui n'est pas sans générer une mobilité. Cette notion d'épanouissement est liée la notion de liberté « Cette liberté revendiquée comme critère de validité de toute chose, conduit à une grande mobilité, au désir de bouger davantage (...) Il s'agit de faire ses propres erreurs, de tracer sa propre voie »¹. Enfin, la réussite professionnelle ne doit pas se faire au détriment de la vie de famille, ce qui confirme bien les analyses d'Olivier Galland sur la colonisation du travail par d'autres valeurs et la façon dont les jeunes sont particulièrement sensibles au fait que le travail n'empiète pas trop sur la vie personnelle. Globalement, il n'en reste pas moins que le travail semble

⁵¹ Eme Bernard, 2005, « Identités au travail des jeunes dans trois entreprises. Archipel identitaire et désir de trajectoire », Rapport de recherche ANVIE-ADIA France – La Poste - SA Peugeot Citroën, LISE-CNAM IRESCO, Mars, p. 54.

présenter pour ces jeunes une valeur prédominante dans leur existence. Ceux auprès de qui nous avons mené des entretiens apparaissent clairement en attente d'un travail qui les intéresse, qui leur plaise et dans lequel ils se sentent bien :

« Avoir les moyens de vivre correctement et de ne pas s'ennuyer au travail... Je pense que si quelqu'un reste dans son travail, il se sent bien voilà... » (CDI électricien)

3. 2. Avoir envie de rester dans son travail

Le travail est d'abord et avant tout rapporté à soi, il est ce qui peut permettre, entre autres, l'expression de soi. Les valeurs qui gravitent dans la sphère du travail sont en effet d'abord les caractéristiques liées au développement personnel : la volonté d'enrichir sa personnalité, de donner le meilleur de soi, d'approfondir sa connaissance de soi et des autres, de prendre des initiatives, d'avoir le sentiment de réussir quelque chose, d'avoir des responsabilités et d'utiliser ses capacités dans un travail considéré intéressant.

3. 2. 1. L'autonomie et la responsabilité

Les salariés réclament aujourd'hui davantage de liberté et d'autonomie. Ils ont de plus en plus tendance à souhaiter une personnalisation des conditions de travail parce qu'ils désirent prendre leur vie en charge et la planifier de manière stratégique. Cette envie d'autonomie se manifeste dans deux types de situation professionnelle. Pour les uns, il s'agit dans une structure existante de pouvoir s'aménager un espace d'autonomie dans l'organisation de son travail et de s'octroyer dans le respect de la tâche à accomplir une marge de liberté.

« La liberté, c'est moi qui organise toute la tournée sauf que j'ai un secteur défini. C'est moi qui m'en occupe, j'ai personne sur nous... C'est plaisant quoi, le travail est bien fait, tout va bien » (CDI coursier chronopost)

Si certains des jeunes disent ainsi avoir quitté un CDI parce que le changement de structure leur permettait de monter en grade, voire d'augmenter leur salaire, il n'en reste pas moins que leur nouveau travail leur plaît avant tout parce qu'ils ont gagné en autonomie et en responsabilité. L'exemple de Catherine est à ce titre édifiant : cuisinière « chef de partie » en CDI pendant deux ans et demi, elle change d'établissement pour devenir « chef de cuisine ». Si sa motivation naît du désir de monter en grade et d'avoir un meilleur salaire, son nouveau

travail lui plaît parce qu'elle le trouve beaucoup plus passionnant, à savoir lui laissant plus d'autonomie et de responsabilités :

« C'est beaucoup plus passionnant parce qu'on est responsable entièrement de la cuisine et on fait plus ou moins ce qu'on veut... Voilà (...) C'est moi qui fait mes cartes de cuisine, je fais les plats que je veux et puis je dirige ma petite équipe » (chef de cuisine)

Même réaction pour Paul qui quitte une structure dans laquelle « *il y avait quelqu'un qui le commandait* » pour partir « *gérer sa cuisine* ». Actuellement cuisinier dans un restaurant familial à la montagne, lorsqu'on lui demande ce qui lui fait aimer son travail, il répond « *la liberté, la responsabilité, tout ça c'est bien* »

« Je suis bien là... Je suis libre dans mes décisions, dans ce que je dois faire, quoi... Il n'y a aucun... donc je peux faire ce que je veux sur mes plats, ma carte tout ça » (CDI restaurant familial montagne)

Pour d'autres, cette recherche d'autonomie et de responsabilité passe par la création de sa propre structure. Raoul, anciennement mécanicien naval monte son entreprise en janvier 2007. Ce choix lui donne la sensation de savoir pour quoi il travaille quel que soit le poids des horaires :

« Les différences avec un CDI, c'est savoir pour quoi vous travaillez, vous gagnez de l'argent mais vous savez d'où vient cet argent, vous savez les heures que vous avez faites et pourquoi vous faites autant d'heures (...) Les avantages, c'est que vous êtes beaucoup plus libre qu'un CDI, vous n'avez pas un chef sur le dos, vous n'êtes pas obligé, je veux dire dans le naval c'est souvent quand il y a des bateaux qui sont dans un piteux état, donc en fin de compte on n'est pas obligé de les faire. C'est nous qui sélectionnons nos propres chantiers et ça c'est un gros avantage »

Ce qui est alors revendiqué est la fierté à monter une société et le niveau d'implication qui est rendu possible :

« C'est vraiment de diriger, d'avoir des résultats par rapport à ses compétences »

3. 2. 2. *La possibilité d'évoluer et de continuer à apprendre*

Même si, nous le verrons un peu plus loin, l'acquisition d'un emploi stable peut être vécu comme un « repos » après une période plus ou moins difficile d'insertion, il ne s'agit pas pour reprendre les termes d'une jeunes de s'endormir, bien au contraire :

« Je n'ai pas envie de m'endormir entre guillemets dans un travail ».

Le travail stable doit leur permettre de progresser, voire de se réaliser eux-mêmes :

« la formation, la possibilité de se former, de progresser, aller de l'avant au sein de la même entreprise » (CDI Center Park)

« Que tout se passe bien, qu'on progresse tout ça (...) s'améliorer, apprendre des nouveaux trucs, apprendre à faire des nouvelles choses » (CDI restauration)

Si l'idée de progression est moins perceptible chez certains jeunes, la volonté de ne pas s'ennuyer et de nouveauté au sein d'un même travail reste présente :

« Mon travail me plaît parce qu'on fait toujours autre chose. C'est-à-dire qu'on part d'une base pour créer quelque chose » (CDI extruder en plasturgie)

3. 2. 3. Travailler dans une bonne ambiance

Ce qui se dessine à travers les changements d'emploi est l'idée de « trouver emploi à son pied ». Si le métier qu'ils exercent est rarement remis en cause, la structure au sein de laquelle ils sont et les conditions dans lesquelles ils travaillent qui en découlent, sont une donnée importante. L'exemple de jeunes qui choisissent de quitter de grandes entreprises pour se diriger vers de petites entreprises, voire des entreprises familiales est à ce titre édifiant.

Catherine quittera une grande entreprise dans laquelle elle était vendeuse en charcuterie (4.000 salariés) pour intégrer une entreprise familiale, non parce qu'elle n'appréciait pas son métier ou pour le salaire mais pour des raisons de conditions de travail. L'ambiance peu solidaire « *tout le monde se mettait des bâtons dans les roues* », l'incertitude et l'instabilité du lieu où elle travaillait « *on pouvait être mise dans un autre magasin du jour au lendemain* », l'absence d'horaires fixes qui rendent la vie hors-travail difficile à organiser « *il n'y avait pas d'horaires fixes, là où je suis j'ai des horaires fixes, je peux prévoir mes rendez-vous* », un patron lointain et inaccessible « *S'il y avait un problème ou quoi que ce soit (...) quand on lui téléphonait, il fallait sept mois avant de lui parler* », sont autant de raisons qui la décideront à partir et trouver un emploi dans lequel elle se sent bien. « C'est une entreprise familiale, tout le monde est soudé, tout le monde s'entraide, s'il y a un problème on peut parler avec le patron parce qu'il est là, quoi ! ... On est comme une deuxième famille » (CDI charcuterie).

Pour Catherine comme pour d'autres qui valorisent les avantages à travailler dans une entreprise petite et familiale, la proximité avec le patron offre également la possibilité de s'arranger pour les jours de repos ou les congés :

« On peut toujours s'arranger, il n'est pas... je pourrai venir demain pour lui demander pour la semaine prochaine et il trouverait toujours un arrangement ».

Pour René qui est cuisinier dans un restaurant montagnard familial, il en va de même :

« Voilà, on peut s'arranger si des fois on a besoin d'un jour de repos, et puis les congés on peut les prendre quand on veut ».

Marie quittera également un supermarché pour travailler dans une boulangerie, pour une part parce qu'elle pourra exercer le métier pour lequel elle avait été formée :

« J'étais à la boucherie, donc j'emballais la viande et je la picotais (...) Là je suis dans mon domaine puisque je suis dans la vente » mais aussi parce que cette dimension familiale lui convient davantage « Je préfère beaucoup plus cette dimension familiale parce que c'est vrai que c'est une toute petite entreprise, même au niveau du commerce tout le monde se connaît, la relation avec le client est différente... Là où je travaillais je ne voyais pas du tout le client. En plus ça correspond aux études que j'ai faites (...) C'est mon domaine et ça se passe bien avec le patron ».

Elle mentionnera également la chance d'avoir son dimanche, chose rare dans une boulangerie :

« En plus j'ai eu la chance que là où je travaille, j'ai le dimanche de repos et pour une boulangerie, c'est pas souvent ».

La petite entreprise est ainsi associée à divers avantages, tant en ce qui concerne la possibilité d'articuler plus facilement et moins formellement la vie hors-travail et la vie de travail, l'occasion de rapports hiérarchiques ou entre collègues plus détendus et d'une ambiance plus « humaine ». Lorsque la structure est autre, ce qui lui est demandé, est d'arriver à mobiliser les gens pour œuvrer dans un même projet commun :

« Il y a cette idée de travailler tous dans le même sens pour faire avancer la boutique (...) On se donne les moyens tous ensemble de pouvoir réussir en ce qu'on nous a donné à faire... Moi je ne sais pas, je vais me

mettre en avance pour pouvoir aider les autres » (CDI armée chef d'atelier autronique).

Et qu'existe en son sein une « bonne ambiance » et un « bon état d'esprit » :

« Il y a une bonne ambiance, cela se passe bien... on est entre jeunes et tout se passe bien il n'y a pas de prises de tête » (CDI MacDo)

« L'ambiance, le travail d'équipe, c'est très important... Et ça je le trouve pour l'instant » (CDI Center Park)

Enfin, d'autres critères font apprécier l'emploi tels que sa localisation (la proximité du domicile) ou les horaires :

« Il me plaît, ce n'est pas trop loin de chez moi » (vendeuse en boulangerie)

« J'aime bien parce que quand on se met à travailler la nuit, j'aime bien pas devoir me lever à 8h pour aller au boulot, maintenant je rentre à 8 h du boulot, c'est beaucoup mieux »

3. 3. Articulation vie hors travail et vie de travail

Bien que cela s'exprime de façon très diversifiée pour ces jeunes, c'est l'articulation personnelle et réflexive entre la vie de travail et la vie hors travail qui devient une dimension importante de leurs identités au travail.

« Je peux faire de la marche... des activités manuelles donc j'aime bien... Je peux gérer mon temps libre avec ça » (secrétaire médicale)

Le hors-travail n'est pas seulement la compensation ou la gratification du travail, il n'est pas non plus un lieu d'investissement principal du fait d'une identité de retrait du travail salarié, il devient une dimension de l'engagement au travail, partie intégrante de ce qu'ils sont au travail.

« L'avantage en restauration c'est qu'on travaille le matin et le midi et on a tout l'après-midi libre » (CDI restauration)

L'attente d'un « bon » salaire peut être ainsi tempéré par le temps disponible en dehors du travail et les opportunités de mener des activités de loisirs.

« Pour ce que je fais, le salaire me suffit quoi ! Pour la liberté qu'on a... J'ai les après-midi de libres... Je fais du vélo, du sport, du ski ou du surf

(...) Ce que j'attends en premier lieu d'un emploi c'est d'avoir droit au repos et tout ça parce qu'il y a la famille, les amis et tout ça » (CDI restauration)

Cette dimension, souligne Bernard Eme, est essentielle pour comprendre les attentes des jeunes par rapport au travail. « Ces attentes incluent le hors travail, en particulier la famille et les loisirs, non comme un plus donné par le travail, mais comme une dimension de l'identité des individus »⁵².

« Mon compagnon il ne vient pas du même endroit que moi et pour l'instant il n'a pas un emploi stable et peut-être qu'il sera amené à changer de région (...) J'attends d'un emploi qu'il soit intéressant et qu'il ne soit pas non plus trop stressant, trop de pressions ça influence la vie personnelle » (secrétaire chambre d'agriculture)

La vie dans le travail et la vie hors travail constituent pour eux un défi identitaire dans la quête de leur équilibre. Il ne s'agit plus ainsi de les séparer ou de sacrifier l'un au regard de l'autre mais de les articuler. « En ce sens, le travail a changé de statut, il n'est plus le tout de la vie personnelle, il n'est plus l'instrument de la vie personnelle, il est cette facette qui tente d'équilibrer ses différents investissements »⁵³.

« Il faut qu'on se plaise dans la vie professionnelle, il faut pas qu'on dissocie trop les deux, parce que si on s'emmerde dans son travail alors qu'on y passe la majeure partie de sa vie, quand même c'est embêtant, donc si c'est pour avoir deux vies complètement différentes, c'est-à-dire être bien chez soi et aller en reculant au travail, je trouve ça pénible ! Donc c'est important d'avoir les deux »

Lorsque le travail ne lui permet pas d'équilibrer ses différents investissements, ces jeunes n'hésitent pas pour une bonne part d'entre eux à le quitter bien qu'ils soient en CDI :

« Ma fiancée n'avait pas le droit d'habiter avec moi, ce qui est quand même une grosse contrainte parce que les gendarmes adjoints ont un appartement de fonction et ils n'ont pas le droit de recevoir quelqu'un dans l'appartement, sous-officier c'est différent » (a quitté la Défense)
« Il y avait des contraintes, on restait jusqu'à 9h30, 10h le soir, le temps de tout ranger et bon tout le temps rester à la caserne... En fait je ne rentrais que les WE et c'était un peu dur » (a quitté la Défense)

⁵² Bernard Eme, *rapport cité*, p. 196.

⁵³ *Ibidem*, p. 197.

3. 4. Conclusion : Un emploi qui donne envie de se lever le matin

Que ce soit par la voie de l'autonomie et d'une plus grande responsabilité, que ce soit par une « bonne ambiance », que ce soit par la perspective de progresser, que ce soit dans une bonne articulation vie hors-travail vie de travail, s'épanouir est au cœur de la démarche poursuivie.

« Ce que j'attends en premier lieu d'un emploi, c'est de m'épanouir, qu'il me plaise, que je puisse savoir que tous les matins j'ai envie de me réveiller pour y aller, cela est devenu une priorité maintenant »

D'une façon ou d'une autre, l'emploi dans lequel on est doit non seulement plaire mais donner envie de se lever le matin.

« Quelque chose qu'on aime y aller, parce que si on n'aime pas venir, je ne vois pas trop l'intérêt. Il y en a tellement qui font le travail qu'ils n'aiment pas... Moi quand même je me plais où je suis » (CDI vendeuse cafétéria presse)

« Quand je vais au travail le matin, j'y vais avec le sourire, quand je me réveille je ne me dis pas 'ah non encore une journée' » (Défense)

3. 4. 1. L'emploi stable : le repos du guerrier en insertion

Ce qu'il nous semble également apparaître dans le désir d'un emploi stable est quelque chose qui relèverait d'un droit au repos après les années en quête d'insertion, d'un statut qui les protégerait de la précarité initiale. Que la question du travail, ou plus précisément la recherche de travail, ne mobilise plus l'énergie.

« Un CDI. La sécurité de l'emploi, c'est quand même important, quoi ! Cela permet d'avoir la tête libre »

« C'est stable, je peux me reposer dessus et je n'aurai jamais de problèmes »

Cette stabilité s'inscrivant non seulement dans le temps mais également dans un lieu :

« Etre stable, je ne sais pas, rester dans le même endroit tout le temps »

« C'est un emploi que je pense qu'on a un contrat pour longtemps, toujours le même endroit, qu'on bouge pas tout le temps... Ce n'est pas comme en Intérim qu'on ne sait jamais dans quelle entreprise on va travailler »

La stabilité enfin doit également pouvoir permettre de s'inscrire dans une vie sociale que procurent des revenus réguliers, l'assurance de pouvoir se loger, les diverses prestations sociales :

« Un CDI comme débouché final (...) Déjà il y a la possibilité de se construire une vie, de se prendre un appart, peut-être faire un crédit pour s'acheter une voiture, des choses comme ça » ...

« Avoir une assurance et une certaine liberté, avec le CDD on n'a pas toutes ces garanties »

« Ecoutez il y a un minimum, avoir un toit, il faut manger correctement, être à la sécu... Même si ce n'est pas énorme c'est avoir une assurance de rentrée d'argent »

3. 4. 2. Reconnaissance et stabilité

Nous l'avons déjà largement souligné, l'aspiration à une adéquation serrée entre la quête individuelle et l'engagement professionnel est une donnée qu'il est impossible de mettre de côté lorsqu'on aborde la question des jeunes et du travail. La dimension de plaisir dans le travail mais également d'un emploi qui soit dans la suite logique du diplôme ou de la formation, s'entremêlent également à cette notion de stabilité.

« Un travail où on peut rester plusieurs années et où cela se passe bien »

« Un emploi stable pour moi, ce n'est pas être fonctionnaire, pour moi c'est aimer faire un travail où on est fait pour le garder... Le boulot pour lequel on est fait, pour lequel on est formé »

3. 4. 3. Un travail adapté à la vie

« C'est un emploi agréable dans lequel on peut s'investir et travailler beaucoup, travailler un peu moins si on veut travailler moins ou si cela n'est pas le moment et par contre avoir quand même une petite visuelle sur quelques années, pas forcément dix ans, mais sur une année et sur l'autre et avoir la stabilité des revenus »

La reconnaissance se construit par identification ou différenciation (par rapport à autrui) mais elle se déploie aussi comme affirmation de soi, de son travail, de ses appartenances, de ses volontés de devenir autre à travers un processus de reconnaissance : « Nous entendons par reconnaissance la confirmation intersubjective d'un rapport à soi intersubjectivement constitué ; en d'autres termes, la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa valeur, à l'issue de différents processus d'identification »⁵⁴. Cette demande de reconnaissance passe, au vu de nos entretiens, tout d'abord dans une recherche d'adéquation entre ce pour quoi on a été formé et l'emploi trouvé :

« Un emploi stable, ce n'est pas être fonctionnaire pour moi, c'est aimer, c'est faire un travail où on est fait pour le garder, le boulot pour lequel on est fait, pour le quel on est formé » (CDI Center Park)

« Ca me plaît parce que je suis dans mon domaine puisque je suis dans la vente » (vendeuse boulangerie)

Comme le souligne Serge Paugam⁵⁵ le salarié est non seulement précaire lorsque son travail est mal rétribué mais également quand il lui semble sans intérêt et faiblement reconnu dans l'entreprise. Sa contribution à l'activité productive n'étant pas valorisée, il éprouve le sentiment d'être plus ou moins inutile. La valeur de soi, confirmée par autrui, permet l'estime de soi et est un ressort de la dignité des individus. Outre les marques objectives de reconnaissances qui sont, sans aucun doute, fondamentales (rémunération, grade, promotions, etc.) ce qu'attendent ces jeunes renvoie à la question de la relation interpersonnelle avec les personnes qui représentent la hiérarchie de proximité.

« Il n'y avait aucun souci avec la hiérarchie, le respect du supérieur, c'était acquis, mais c'était tout le reste, être en bas de l'échelle, vider les poubelles, ne pas être reconnu pour le travail qu'on fait, cela ne m'intéressait pas (...) Ce n'était pas qu'ils ne respectaient pas, mais ils ne reconnaissaient pas le travail que les subalternes faisaient. Il n'y avait pas de reconnaissance ni verbale, ni pécuniaire (...) Chez MacDonald, il y a une reconnaissance au niveau financier et au niveau de mes supérieurs pour le travail que je fais... Nos supérieurs quand on travaille bien ils nous le disent, on a des primes compétences tous les trois mois pour le travail qu'on fournit et des primes exceptionnelles quand on le mérite » (Ne renouvelle pas son contrat dans la gendarmerie pour aller travailler chez Macdonald)

⁵⁴ Emmanuel Renault, 2004, « Reconnaissance, institutions, justice », *Revue du Mauss*, n°24, premier semestre, p. 181.

⁵⁵ Serge Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

Lorsque ce ne sont pas des signes de reconnaissance verbaux, d'autres attentions de la hiérarchie peuvent être vécues sur le même mode. Une jeune à qui était demandée s'il y avait d'autres avantages dans son emploi en dehors de ceux qu'elle venait d'énoncer, a ainsi répondu « *Pas vraiment non... C'est vrai que le café le patron il nous l'offre* », détail qui pour elle illustre l'ambiance agréable et le petit plus qui souligne l'attention qui leur est portée.

En quête de reconnaissance et d'expression de soi, les jeunes que nous avons rencontrés envisagent de se stabiliser dans un emploi à partir du moment où ce dernier leur permet d'avoir le sentiment que l'employeur s'intéresse à eux en tant qu'individu, répond à des exigences qui évoluent au fil du temps (s'engager de manière intense dans une activité, avoir du temps à consacrer au hors-travail...). La mobilité vécue sous le mode de l'expérience a bel et bien pour horizon la stabilité, même si cette stabilité se conjugue au futur.

3. 4. 4. Conclusion

Avant d'aborder les politiques de fidélisation à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises pour l'ensemble des salariés, il s'agit pour conclure d'identifier s'il existe une spécificité « jeunes ». Nous l'avons vu, les jeunes peuvent ne pas hésiter à quitter un CDI en cas de non-reconnaissance de leur travail et au nom d'une mobilité et d'une liberté qui n'est pas sans lien avec la notion d'un épanouissement personnel. A ce titre, les jeunes semblent vouloir se comporter au travail comme un sujet avec des goûts et des dons spécifiques et que cette activité s'inscrive dans un processus de développement et de réalisation personnelle. Ce rapport subjectif au travail semble néanmoins traverser la société toute entière, même s'il se remarque avec plus d'intensité chez les jeunes. La vie professionnelle ne pouvant plus se faire, ni pour eux ni pour les autres au détriment de la vie de famille.

La spécificité de cette période, décrite par les ouvrages de management comme la phase de développement personnel, est davantage liée au fait qu'elle s'inscrit dans un projet d'intégration professionnelle et que, de par leur âge, ils abordent simultanément l'élaboration de leurs choix professionnels, résidentiels, ainsi que leurs engagements affectifs.

Cette phase se caractérisant ainsi par un double mouvement que l'on peut synthétiser par la découverte du monde du travail, l'acquisition d'un réalisme professionnel (« le choc de la réalité ») et la précision des aspirations, ainsi que par l'apparition d'intérêts personnels externes à la vie de travail (famille, hobbies, etc.).

Il s'agit donc, si l'on parle en termes de fidélisation, de tenir plus particulièrement compte de ces deux aspects, au-delà et en sus des tendances qui traversent la société en matière d'autonomie et d'épanouissement. Cette période de transition se révélant particulièrement complexe, en ce qui concerne l'adaptation à un nouvel univers tant professionnel que hors professionnel.

La satisfaction professionnelle est également un arbitrage réalisé entre les attentes qui émanent des travailleurs et la réalité professionnelle à laquelle ces derniers sont confrontés. Plus l'écart entre les attentes et la réalité se prononcera, plus les jeunes, même en CDI seront tentés de partir. La difficile fidélisation des salariés réside dans le fait que les attentes évoluent tout au long du parcours professionnel. La question est aujourd'hui pour de nombreuses entreprises de trouver les moyens de tenir compte de l'évolution d'entre eux, ce que certains ont appelé « l'entreprise à la carte ».

François SARFATI, Dominique EPIPHANE, Irène JONAS, Emmanuel SULZER

4. Les politiques de fidélisation

Cette dernière partie prend la forme d'une revue de littérature sur la fidélisation. Pour répondre à la commande du C2SD sur les attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi, et pour poursuivre la réflexion issue de notre propre enquête, il nous a semblé intéressant de montrer la manière dont différentes disciplines à visée d'action – Gestion des Ressources Humaines, Psychologie, Management... – rendent compte de la mobilité des jeunes sur le marché de l'emploi et de la manière dont on peut « retenir » ces mêmes salariés.

4. 1. Le contexte

Entre les années 60 et les années 90, la montée du chômage et la raréfaction des emplois contribuent à l'élévation de la valeur subjectivement attribuée au travail, l'absence de celui-ci privant de sens une grande partie de la vie. Alors que la généralisation de la précarité et des petits boulots, la flexibilité des horaires, l'intensification du travail et le renforcement des contrôles créent des conditions qui ne favorisent aucunement l'émergence d'un rapport plus heureux au travail. Dans la même période, le management s'affranchit de ses anciennes théories de la motivation fondées sur un rapport assez mécanique entre l'effort et la récompense pour se réapproprier des formes plus créatives de la motivation. Le management fait ainsi appel à l'affectivité des personnes, à leur histoire. Le travail est alors valorisé comme source d'épanouissement personnel, notion d'épanouissement qui est désormais associée à celle d'investissement de soi. L'épanouissement suppose un lien entre satisfaction et identité du travailleur puisque être satisfait de son travail signifie pouvoir réaliser des traits de son identité et développer des compétences dans son travail. « *Un bon travail est celui qui permet à une personnalité de s'affirmer. Un métier doit être intéressant non par les bénéfices matériels qu'il procure, mais par ses profits symboliques : un métier intéressant est un métier qui excite, qui stimule et permet à celles et ceux qui l'exercent de créer, d'innover, de se réaliser, voire de s'éclater, etc. On touche là au bonheur de l'artiste ou de l'écrivain* »⁵⁶. Or, soulignent les auteurs de ces lignes, suite à une vaste enquête réalisée de 1996 à 1999, l'épanouissement de la personnalité dans et par le travail a beau être présentée comme un idéal de gestion des ressources humaines, cette expérience est encore loin d'être éprouvée par tous. « *La*

⁵⁶ Christian Baudelot et Michel Golac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003, p. 33

représentation traditionnelle du travail comme une activité essentiellement destinée à gagner sa vie à la sueur de son front est encore très majoritaire »⁵⁷.

Les nouvelles formes d'organisation nécessitent des transformations dans les modes de recrutement et les attentes des salariés ont changé « *J'observe deux phénomènes nouveaux : les critères qualitatifs sont de plus en plus importants (qualité de l'ambiance de travail, style de management pratiqué dans l'entreprise) et les questions se multiplient au sujet des actions de l'employeur pour faciliter la vie de ses salariés (...) Ces aspirations traduisent un meilleur souci de combiner vie professionnelle et vie familiale. On attend de l'employeur qu'il aide à régler quelques problèmes simples de la vie quotidienne pour mieux s'impliquer dans son travail* »⁵⁸. Le bon équilibre entre la vie au travail et la vie personnelle est aujourd'hui un élément fort de la fidélisation des salariés à l'entreprise. Les entreprises s'interrogent ainsi non seulement sur le mode de recrutement mais également sur le processus d'intégration qui devient capital pour obtenir l'accord définitif du recruté. Trouver le bon équilibre entre la demande individuelle et la nécessité d'équité est au cœur des questions de stratégies des ressources humaines. Une étude réalisée par l'Institut de l'entreprise sur une population de cadres indique qu'au contrat juridique entre les parties se superpose un contrat psychologique.

4. 2. Fidélisation et Ressources Humaines

Les pratiques de fidélisation du personnel relèvent de la gestion classique des ressources humaines de toute entreprise. Le besoin de faire travailler, au minimum un « noyau dur » stable dans l'entreprise a toujours existé quelle que soit sa taille. Selon une étude menée dans neuf pays du cabinet de recrutement Robert Half⁵⁹, la France apparaît en retrait de ses voisins européens en matière de fidélisation des talents, 37% des entreprises n'en n'ont pas encore. Si une relative stabilité des salariés français peut expliquer le moindre développement des politiques de fidélisation des talents dans les entreprises par rapport aux autres pays étudiés, les employeurs français n'en reconnaissent pas moins que leur capacité à retenir leurs salariés devient un enjeu important avec la reprise du marché de l'emploi, tout particulièrement sur certains profils spécialisés. Le

⁵⁷, Op. cité, p. 167.

⁵⁸ Frédéric Tiberghien, Table ronde, Vers de nouvelles stratégies de recrutement, Les deuxièmes entretiens de l'emploi.

⁵⁹ L'étude sur la fidélisation des salariés a été réalisée en mai 2006 auprès de 2.739 directeurs des ressources humaines et directeurs financiers, dans 9 pays (Allemagne, Australie, Belgique, France, Italie, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni et République tchèque).

principal enjeu des stratégies de fidélisation des salariés tient en la capacité à intégrer leurs aspirations. Pour Bruno Fadda, responsable de Robert Half Finances et Comptabilité : « *Le phénomène frappant est que la plupart des candidats que je rencontre souhaitent quitter leur entreprise parce qu'ils jugent leurs perspectives à moyen terme inexistantes ou en tous cas trop floues* ». Plus que les hausses de salaires et les avantages en nature, les entreprises devraient ainsi privilégier la prise en compte des aspirations de leurs talents par des actions de formation en interne mais également par une plus grande attention des managers au quotidien : « *la politique de suivi des collaborateurs par l'employeur est un argument de vente qui fonctionne également très bien auprès des candidats, qu'ils soient juniors ou expérimentés* »⁶⁰.

La fidélisation des salariés est un thème récurrent en gestion des ressources humaines⁶¹ et la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. Dans l'édition 2003 de *Franco-scopie*, Gérard Mermet⁶² souligne que l'amélioration du marché du travail a permis à un nombre croissant de salariés insatisfaits de leur vie professionnelle de chercher à améliorer leur sort en changeant de travail. La mobilité dont ont fait preuve un tiers des salariés en 2000 est, pour lui, la conséquence d'une infidélité croissante à l'entreprise et traduit un sentiment de doute à son égard, conséquences de déceptions accumulées au fil des années.

Si la délitescence de la fidélité des salariés s'explique tant par l'amélioration de la conjoncture économique que par un désenchantement assumé, un certain nombre d'autres données ne sont pas sans influence sur l'évolution des rapports professionnels. La tendance à la poursuite des études, l'élévation du niveau de formation, l'expérience du chômage, le développement de la mobilité professionnelle et la tendance à la rareté des ressources humaines dans les prochaines années ne sont pas sans contribuer à la transformation de la nature des rapports des salariés avec leur entreprise. Pourquoi n'y a-t-il pas de fidélité ? s'interroge Maurice Thévenet⁶³. Les raisons sont essentiellement de trois ordres : la reprise du marché de l'emploi, les politiques des entreprises de « stop and go » en matière de recrutement, de formation et de développement des personnes et le changement de mentalité des nouveaux salariés qui, échaudés par le manque de fidélité des entreprises à leur égard, seraient devenus mercenaires.

⁶⁰ « Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard », *Journal du net*, 27/09/2006.

⁶¹ Maurice Thévenet, *Management une affaire de proximité*, Paris, Ed. d'Organisation.

⁶² Gérard Mermet, *Franco-scopie*, Paris, Larousse, 2003.

⁶³ Maurice Thévenet, op.cité.

Quant à l'actualité de la question de la fidélisation des jeunes, il est probable qu'elle tienne également au fait que les entreprises se savent confrontées au problème de la relève avec le départ du monde du travail des « anciennes générations »⁶⁴ et ce tout particulièrement pour les jeunes cadres. La fidélisation des jeunes cadres et l'engagement d'un cadre envers son organisation, à savoir son intention de construire un parcours professionnel de long terme dans l'entreprise où il se trouve, apparaissent en effet comme un sujet de préoccupation dans le domaine des ressources humaines. Poursuivre un objectif de fidélisation des jeunes cadres n'est pas anodin, car elle a comme corollaire pour une part l'objectif de conserver dans l'entreprise les individus que l'on considère comme performants et à potentiel et pour une autre part de garder les personnes que l'on a formées.

Fidéliser ses salariés constitue donc un enjeu qui a de plus en plus de sens dans l'entreprise. « *Problèmes de recrutement, turn-over élevé, concurrence agressive, difficultés à mobiliser ses collaborateurs... La pénurie croissante sur certaines compétences et l'évolution de la relation des jeunes au travail font aujourd'hui de la fidélisation un enjeu de premier plan. La capacité à fidéliser est devenue très stratégique, les entreprises disposant pour ce faire de plusieurs leviers* »⁶⁵. Savoir conserver les compétences est aussi important que savoir les recruter. Dans cette logique, le renforcement des politiques de fidélisation des salariés devient une priorité. Car recruter et former de nouvelles recrues s'avère coûteux surtout si celles-ci démissionnent dès qu'elles ont l'impression d'avoir trouvé mieux ailleurs.

4. 3. Les jeunes et le monde du travail

Les jeunes même dûment diplômés ont de plus en plus de mal à entrer dans l'entreprise et le font de plus en plus tardivement. La France est ainsi le pays de l'OCDE dans lequel le taux d'activité des personnes de 20-24 ans est le plus bas, à 52%. D'après un rapport du Conseil supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts (CSERC) publié en janvier 1997, en 1986, les jeunes Français achevaient leur scolarité en moyenne à l'âge de 19 ans et trouvaient un emploi stable vers 22 ans. Dix ans plus tard ces chiffres sont passés à 21 ans et demi dans le premier cas et à 25 ans dans le second.

⁶⁴ Voir à ce sujet le rapport du Commissariat Général au Plan : « 2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires », consultable sur le site www.plan.gouv.fr.

⁶⁵ Etude « Fidéliser les collaborateurs, cela a-t-il toujours du sens ? » réalisée par Club Management et Ressources Humaines Grand Ouest, Juin 2006.

L'étude de Laurie Bouffet⁶⁶, qui synthétise un certain nombre de données sur les attentes des jeunes, fait bien apparaître comment on est aujourd'hui face à une sorte de panorama à multiples facettes des approches, des attentes et des types de travail recherchés par les jeunes. Quelques grands constats peuvent en être tirés :

Une diversification des attentes liée à la trajectoire, au secteur d'activité et à l'environnement. L'existence de différentes « forme-travail » en rupture avec les deux types socialement institués et reconnus légitimes par la société : le « petit boulot » mené parallèlement aux études et le « travail-profession », c'est-à-dire un métier correspondant à la formation suivie et achevée pour une durée indéterminée⁶⁷.

Une inadéquation entre les logiques éducatives et les logiques professionnelles ainsi que l'accès médiatisé au monde du travail, son appréhension ne se faisant plus directement par sa propre expérience ou l'expérience parentale. « Leurs représentations du monde du travail, leurs attitudes et donc leurs attentes se construisent par touches successives et sont souvent erronées »⁶⁸.

Une difficulté pour une grande partie des jeunes à construire un projet professionnel stable et cohérent, pertinent par rapport à leur profil et à la situation de l'emploi.

L'apparition d'un nouveau système de valeurs chez les jeunes, dont la double dimension (exigence élevée vis-à-vis de leur emploi, mais travail de moins en moins considéré comme une fin en soi), n'est pas des moindres, et oblige l'ensemble des entreprises à s'interroger sur leurs (futurs) salariés. La nouveauté c'est que le travail n'est plus l'unique source de réalisation de soi et que l'actuelle génération de jeunes souhaite avoir une qualité de vie à l'extérieur du travail. « *Les analyses convergent partiellement lorsqu'il s'agit de caractériser l'attitude des jeunes vis-à-vis du travail, pour mettre en avant l'idée selon laquelle les jeunes se distingueraient de leurs aînés par le fait de relativiser la centralité du travail dans leur existence* »⁶⁹.

Le parcours des jeunes apparaît moins linéaire qu'autrefois et plus fragmenté, diversifié et complexe. Claire Bidart, sociologue, s'est pour sa part interrogée

⁶⁶ Laurie Bouffet, *Quels sont les attentes des jeunes aujourd'hui vis-à-vis de leur (futur) emploi et (futur) employeur ?*, rapport pour le C2SD, 2006.

⁶⁷ Voir l'ouvrage de Fabrice Plomb (2005), *Faire entrer les jeunes dans le travail*, Paris, L'Harmattan.

⁶⁸ Laure Bouffet, « Thématiques : quelles sont les attentes des jeunes aujourd'hui vis-à-vis de leur (futur) emploi et (futur) employeur ? », *Document du C2SD*, p. 17.

⁶⁹ Nathalie Moncel et Emmanuel Sulzer, *L'intégration des jeunes opérateurs chez Peugeot S.A.*, Notes Emploi Formation, n°22, Juillet 2006, p. 44.

sur les bifurcations biographiques des jeunes (changement de métier ou d'environnement de vie) et les ruptures de linéarités biographiques⁷⁰. Dans une enquête qualitative longitudinale auprès d'un panel de jeunes, elle choisit de croiser deux types de bifurcations. Celles, « objectives » où l'on repère sur un calendrier des changements de branches professionnelles sans rien connaître des raisons, des alternatives, des éléments qui ont emporté la décision finale, ni même savoir si pour l'individu il s'agit vraiment d'une bifurcation. Et celles « subjectives » où les impressions sont décrites par les jeunes sans qu'il soit possible d'évaluer l'importance du changement, l'ampleur de ses conséquences et de son impact à l'échelle sociale. Identifiant dans un premier temps des bifurcations dans les parcours des jeunes du panel, elle analyse ensuite le discours tenu par ces jeunes qui racontent en quoi cette bifurcation représente pour eux « un carrefour » pour identifier les ingrédients mobilisés dans leur prise de décision. Elle esquisse ensuite un scénario de crise et les divers éléments : une période critique qui prépare le terrain en introduisant le doute, le malaise et l'incertitude pendant laquelle la situation se dégrade et la pression monte, à laquelle mettra fin un événement. Cet événement, dit-elle, fait office de soupe de cocotte-minute qui montre que la limite est atteinte : il peut se présenter sous forme d'un seuil ultime de crise (dispute), d'une proposition alternative (proposition professionnelle), ou encore d'un changement dans la vie privée (rencontre amoureuse ou encore changement dans la situation du conjoint). Parfois, le cooccurrence synchrone des événements précipite la décision. « *A l'échelle du parcours individuel, les caractéristiques sociographiques de chaque jeune ainsi que ses expériences passées et ses « capitaux » humains et sociaux accumulés dans le début de sa vie interviennent sur les possibilités (...) Cela étant, dans les moments clés où la personne doit justement faire des choix, ces ingrédients sont « relus » et interprétés puis mobilisés dans la construction d'une anticipation des situations et des expériences possibles* »⁷¹. De façon générale, souligne-t-elle l'intervention des histoires d'amour sur les trajectoires personnelles, venant perturber les projets ou précipiter les décisions, est récurrente. Les choix résidentiels, la santé, les engagements amicaux et les proximités familiales jouent également un rôle important, voire fondamental, dans la plupart des trajectoires. La spécificité des bifurcations conclue-t-elle tient dans l'interaction entre les sphères de la vie et l'imbrication entre diverses temporalités en présence.

La question des attitudes spécifiques de la « jeunesse » et de son « décalage » vis-à-vis des adultes constitue un thème récurrent tant dans l'opinion publique, que dans la littérature managériale. « Volage », « zappeur », tels sont les termes employés par la presse spécialisée pour définir cette nouvelle génération de

⁷⁰ Claire Bidart, « Les bifurcations biographiques », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. CXX, 2006, p. 28-55.

⁷¹ Claire Bidart, id, p.43.

jeunes actifs. En effet, ces cadres de moins de 30 ans n'hésitent pas à claquer la porte du jour au lendemain sans qu'aucun signal ne soit envoyé et sans que personne ne se doute de leur intention de départ. « *En 1999, en plein boom Internet, les jeunes partaient plus vite chez les concurrents et ne venaient même plus au deuxième entretien qui était prévu le jour même après avoir reçu un appel pour un poste* »⁷² témoigne un ancien recruteur en SSII. Ce n'est plus l'entreprise qui jette ses employés mais ce sont les jeunes qui jettent l'entreprise. Comprendre ses salariés et adapter ses stratégies en fonction devient important pour gérer son personnel au mieux.

Confrontés à la précarité et aux plans sociaux des années 90 qu'ils ont vécus par procuration, les jeunes ne voient plus une providence en l'entreprise. Par ailleurs, « *Si, de tout temps, jeunes et entreprises ont eu des différends, il existe bel et bien, derrière les clichés, une nouvelle donne. D'abord, les jeunes du XXI^e siècle ont grandi dans une société de l'information et de la communication. Le choix est leur religion; leur credo est d'«être acteur de sa vie». D'où un rapport à l'entreprise fondé sur le «donnant-donnant»* »⁷³.

Dans son rapport, Caroline Chan montre comment le conflit de génération ne se fait plus seulement au sein d'un cadre familial, mais trouve un nouveau terrain d'expression qui est l'entreprise et s'interroge sur le « Qui sont ces nouveaux jeunes tant redoutés par les managers et quelles sont leurs attentes au sein d'une entreprise ? ». Selon Patrick Lemattre, professeur à HEC et consultant, cite-t-elle, on peut distinguer, de manière caricaturale, plusieurs générations cohabitant dans une même entreprise. En 1950, domine la génération « tradition » dont le maître-mot est le « devoir » (familial, conjugal, au travail...). En 1965, la génération « consommation » devient dominante avec le maître-mot « avoir » alors que la génération « du recentrage hédoniste », en 1980, a pour maître-mot « vivre » (c'est « Moi » qui compte). Aujourd'hui, le doute et l'incertitude dominant avec la génération « bricolage », il faut « survivre » (bricoler sa route)⁷⁴. Cette notion de bricolage prend toute sa mesure lorsqu'on interroge l'approche actuelle du travail qu'ont les jeunes.

Privilégiant le court terme en entreprise, ils ne souhaitent pas faire carrière dans une même entreprise au même poste et n'ont pas un schéma de carrière clairement défini, vivant au jour le jour. Ils s'adaptent aux contraintes de l'entreprise, mais n'hésiteront pas à la quitter en cas de conflit ou de non-reconnaissance de leur travail. Cette mobilité et cette liberté revendiquée comme critère de validité de toute chose n'est pas sans lien avec la notion

⁷² Caroline Chan : Propos recueillis lors d'un entretien effectué en avril 2005.

⁷³ Marie Cousin, « Ressources humaines : le péril jeunes, *L'Express*, 09/02/2006.

⁷⁴ Extrait du mémoire de Caroline Chan, *La fidélisation des jeunes cadres en période de crise*, Université Paris XIII, UFR Sciences de la communication, 2004-2005.

d'épanouissement personnel qui traverse la société toute entière et qui, de fait, devient l'ultime critère pour juger une vie.

Parce qu'ils ont grandi dans un contexte de crise économique et de chômage structurel, leur identité s'est construite sur une approche du travail très différente de celle de leurs aînés. « *Les jeunes qui débarquent dans le monde du travail ne sont pas les adultes d'aujourd'hui en moins vieux* » mentionne Hervé Sérieyx dans son ouvrage⁷⁵. L'auteur rappelle que leur vision du travail se trouve être complètement différente des générations précédentes qui se trouvent être leur patron actuel et que ce conflit de génération empêche un travail harmonieux. « *Dans leur packaging, il y a des idées et des valeurs bien différentes. Ils ne considèrent pas les entreprises comme une seconde famille et ne se transformeront pas en bourreaux de travail. Ils détestent les petits chefs et veulent un équilibre de vie* ». Impatience des jeunes, aversion pour la monotonie, contournement de l'autorité dans ce qu'elle peut avoir de formelle, rejet du formalisme dans les relations hiérarchiques, désir de voir le calcul de la rémunération établi en fonction des compétences plus que de l'ancienneté sont autant de valeurs qui « colonisent » le monde du travail.

Entre les jeunes et le travail, quelque chose de décisif a changé. Si les jeunes sont prêts à s'investir dans le travail, la manière dont ils le font a radicalement changé. Les jeunes veulent participer intérieurement au travail, pouvoir s'y engager en tant que personne et en recevoir en retour la confirmation de ses compétences. Ils veulent également pouvoir se comporter au travail comme un sujet avec des aptitudes, des goûts et des dons spécifiques. Enfin, ils veulent que cette activité s'inscrive dans un processus de développement et de réalisation personnelle, et c'est là le trait le plus marquant du rapport subjectif des jeunes au travail⁷⁶. Enfin, la réussite professionnelle ne doit pas se faire au détriment de la vie de famille.

Enfin pour conclure, le rapport des jeunes au travail n'est pas sans s'inscrire pour une part dans une réorganisation des valeurs autour de l'autonomie, de la créativité et de la réalisation de soi que prônent les entreprises (autonomie/responsabilité/flexibilité) et pour une autre part dans une problématique beaucoup plus large qu'est la crise des identités professionnelles. Comme le souligne Claude Dubar⁷⁷, toutes les formes antérieures d'identification à des collectifs ou à des rôles établis sont devenues problématiques car « *le dernier cri du modèle de la compétence suppose un individu*

⁷⁵ Hervé Sérieyx, *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, Paris, Eyrolles/Société, 2002.

⁷⁶ Martin Baethge, « Le rapport des jeunes au travail », in Gérard Mauger, René Bendit, Christian von Wolffersdorff, *Jeunes et sociétés*, Paris, Armand Colin, 1994.

⁷⁷ Claude Dubar, *La crise des identités*, Paris, Puf/Le lien social, 2000.

rationnel et autonome qui gère ses formations et ses périodes de travail selon une logique entrepreneuriale de «maximisation de soi».

4. 4. Vers de nouveaux rapports entreprise et salariés ?

Avec l'apparition d'un nouveau modèle d'organisation de la production, qualifié par Christian Thuderoz « d'individualisme coopératif » apparaît de façon plus nodale le travailleur avec qui il faut coopérer alors qu'auparavant il fallait le diriger « *Tout se passe comme si l'individu estimait que son devenir était désormais dissocié de son ou ses groupes d'appartenance, que sa relation au collectif était devenue purement instrumentale et que la thématique du projet personnel l'emportait sur celle de la volonté collective* »⁷⁸. Ces nouveaux impératifs en matière d'organisation du travail impliquent que l'entreprise accorde une plus grande marge de manœuvre, de liberté et de flexibilité aux salariés. Les politiques managériales doivent être, dès lors, orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés (Cerdin, Colle, Peretti, 2003). Certaines entreprises adoptent ainsi une attitude de plus en plus commerciale vis-à-vis de leurs salariés, les considérant comme des « clients internes », le fossé entre le pouvoir de choix des consommateurs et celui des salariés n'étant pas sans influencer sur la nécessité de personnalisation du milieu du travail. En effet, les individus ont aujourd'hui la possibilité de faire de nombreux choix : vivre seuls ou en couple, avoir ou non des enfants, acheter le produit A ou le produit B, adhérer ou non à certaines communautés, alors que l'entreprise n'offre encore que peu d'espaces de choix à ses salariés. Les salariés ont ainsi de plus en plus tendance à devenir les « *architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail* »⁷⁹.

Dès lors, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés et une gestion de carrière ciblée apparaît nécessaire. Dès 1995, le centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) parle d'entreprise « à la carte », idée aujourd'hui reprise plus largement. « *C'est ainsi que l'idée et la nécessité d'offrir divers espaces de choix aux salariés sont apparues aux gestionnaires des ressources humaines. Nous parlons d'« entreprise à la carte », selon laquelle l'organisation se rapproche du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de*

⁷⁸ Christian Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, 1995, p. 346.

⁷⁹ Hamid Bouchikhi et John Kimberly, « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI^e siècle », *Revue Internationale de Gestion*, 24 (3), 1999 p. 114-121.

choix dans son emploi (...) L'innovation réside aujourd'hui dans le fait que la flexibilité correspond ici à une demande des salariés et non plus de l'entreprise »⁸⁰.

A la différence des années 80, soulignent Rodolphe Colle et Jean-Marie Peretti⁸¹, les salariés réclament aujourd'hui davantage de liberté et d'autonomie. Ils ont de plus en plus tendance à souhaiter une personnalisation des conditions de travail parce qu'ils désirent prendre leur vie en charge et la planifier de manière stratégique. « *Il n'est ainsi pas rare de voir des jeunes et/ou des cadres quitter leur emploi pour se diriger vers un travail plus autonome tel qu'une profession libérale. Les individus, aujourd'hui, souhaitent participer aux décisions concernant leur vie professionnelle de même que leur vie privée* ». Dans la mesure où chaque salarié a des attentes et des besoins différents dans son emploi, il est important de souligner ces différences selon diverses variables individuelles et/ou organisationnelles. Les attentes peuvent ainsi être influencées par différentes variables telles que : l'âge, le genre, la situation familiale, le niveau de qualification et le poste occupé, mais également d'autres caractéristiques comme la nationalité, la taille de l'entreprise, les activités extraprofessionnelles exercées, etc.

Une étude réalisée par le Centre d'Etudes et de Recherche sur les organisations et la gestion en 2005, permet de montrer que la présence d'espaces de choix, tels les choix relatifs à l'organisation du travail, à l'aménagement de l'espace, à la formation, à la mobilité géographique, à la rémunération et à l'aménagement des temps de travail, à la retraite peuvent avoir une influence sur l'implication affective des salariés et leur fidélité à l'entreprise. Le concept de choix, montre Rodolphe Colle et Jean-Marie Peretti, est assimilé dans l'esprit des salariés à l'autonomie dans le travail, c'est-à-dire à un certain degré de liberté dans l'organisation du travail. « *Il ressort des résultats que les attentes des salariés en matière d'espaces de choix concernent essentiellement les choix relatifs à l'organisation du travail, mais également à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à la mobilité et à la formation. Dès lors une plus grande autonomie accordée aux salariés pourrait permettre de satisfaire leurs attentes en la matière et d'accroître, ipso facto, leur motivation au travail et leur fidélité envers leur entreprise* ». Les travaux de Jean-Luc Cerdin et al.⁸² ont également fait ressortir l'influence des espaces de choix sur la fidélité des salariés.

⁸⁰ Jean-Luc Cerdin, Rodolphe Colle et Jean-Marie Peretti, « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser » *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la Gestion*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2003.

⁸¹ Rodolphe Colle et Jean-Marie Peretti, « La GRH à la carte : facteur de performance économique et sociale, *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, W.P. n°708, Mars 2005

⁸² Jean-Luc Cerdin et al, *Invitation au management*, Paris, PUF,2001

4. 5. Implication organisationnelle, contrat psychologique et fidélisation

Une étude menée par Olivier Herrbach et Sylvie Guerrero (LIRHE) sur l'engagement organisationnel des jeunes cadres⁸³ montre ainsi que pour développer une relation affective durable avec ses salariés, il est préférable à la fois de proposer un environnement de soutien et de prestige. L'implication de l'individu dans la structure favorise le fait qu'il y reste. En ce sens, le concept de fidélisations sont à rapprocher de celui d'implication organisationnelle.

Pour Claude Louche, professeur en psychologie sociale, l'implication au travail serait issue de l'interaction de quatre domaines :

Les intérêts de la vie, c'est-à-dire la considération vis-à-vis du travail compte tenu des autres centres d'intérêts dans sa vie.

La consistance, c'est-à-dire le degré de cohérence entre le potentiel du salarié et ses performances.

L'importance de la performance, c'est-à-dire la manière dont le salarié évalue son degré de performance au regard de son bien-être.

La participation à la prise de décision en ce qui concerne le contenu du travail.

4. 5. 1. Le contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique est aujourd'hui de plus en plus utilisé pour tenter d'expliquer la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par les changements qui les entourent, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements.

« Partant de l'évidence que les évolutions économiques, politiques et sociales de l'environnement amènent des changements organisationnels importants et que la perception des salariés de leur relation à l'emploi eu égard, par exemple, aux salaires et avantages sociaux, aux possibilités de développement des compétences et au contenu du travail, a une influence significative sur leurs attitudes et comportements, il n'est pas surprenant que la dernière décennie ait été marquée par un nouvel intérêt des chercheurs et des praticiens pour le concept de contrat psychologique (Sharpe, 2003) »⁸⁴.

⁸³ Guerrero Sylvie et Herrbach Olivier, « L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image », *Les Notes du LIRHE*, Note n°418, septembre 2005.

⁸⁴ Cité par : Louis Lemire et Tania Saba, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 2005, <http://www.strategie-aims.com/>

Si l'ancien contrat psychologique était clairement établi se définissait comme suit : en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offrait à l'individu la possibilité de construire progressivement sa carrière, ponctuée de promotion, en son sein, qu'en est-il aujourd'hui alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs salariés et tandis que leur charge de travail augmente ? Le contrat psychologique est défini comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires et plus précisément des promesses d'obligations réciproques entre employeurs et salariés⁸⁵. Il y a violation ou rupture du contrat psychologique quand les salariés pensent que leurs employeurs ont manqué à leurs obligations. Les réactions de salariés à cette violation peuvent prendre plusieurs formes dont : l'accroissement de l'intention de quitter l'organisation ou encore l'amenuisement de l'implication dans le travail. La compréhension du contrat psychologique en tant que construit social et les trois dimensions de l'implication organisationnelle, renvoient à la perception dynamique et contextuelle que développe un individu de la relation qui le lie à son organisation.

Autrement dit, il s'agit de l'évaluation subjective que fait un individu de la situation dans laquelle il se trouve, et cette évaluation évolue en fonction, entre autre, des changements organisationnels, du développement du personnel des individus, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi⁸⁶.

4. 5. 2. *L'implication organisationnelle et ses dimensions*

Le concept d'implication, traduction française du terme « *commitment* », permet de qualifier le lien unissant l'individu à son travail. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980⁸⁷. Cet intérêt s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement social des individus, l'implication (ou engagement) organisationnelle permettant d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie.

⁸⁵ C. Rouillard et L. Lemire, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management International*, Vol.7, n°4, 2003, p. 1-17.

⁸⁶ A. Sharpe, « The psychological contract in a changing environment », 2003, <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>.

⁸⁷ L'implication organisationnelle se distingue de l'implication au travail qui, elle, relève de l'adhésion du salarié à son travail et à son métier pour répondre à des besoins liés à la socialisation et à l'auto-expression (besoin de s'identifier, besoin de s'accomplir).

Ce concept est issu des travaux en psychologie sociale. Si dans le champ des ressources humaines, l'implication est une relation entre l'individu et l'organisation, c'est surtout au concept plus large qu'elle fait référence intégrant l'implication des individus dans leur travail, l'organisation, leur profession et le travail en général. Maurice Thévenet⁸⁸ insiste ainsi sur l'interface et l'adéquation entre les objectifs et valeurs du salarié et de l'organisation : l'adhésion à son environnement professionnel, l'adhésion au produit et à l'activité de l'entreprise, l'adhésion à son métier, l'adhésion à la valeur travail et l'adhésion à l'organisation elle-même (ses valeurs et sa culture).

Parmi les 4 formes d'implication au travail⁸⁹, distinguées par Morrow (1993), nous nous intéresserons ici à l'implication organisationnelle et plus particulièrement aux travaux d'Allen et Meyer qui analysent l'implication comme un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique concernant la relation d'un salarié avec l'organisation. Cet état psychologique pouvant refléter un désir, un besoin et/ou une obligation. Ils proposent ainsi de distinguer trois dimensions de l'implication organisationnelle :

- l'implication affective qui se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (la volonté de l'individu d'adhérer à l'organisation et à ce qu'elle représente)
- l'implication calculée ou continue qui fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation et correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (proportion à s'impliquer dans l'organisation en fonction du calcul contribution-rétribution)
- l'implication normative se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté).

Comme le rappelle Caroline Vahe-Hennequin dans un article « Implication organisationnelle et structure en réseaux », à ces différentes dimensions, Durrieux et Roussel (2002) suggèrent d'ajouter une dimension d'identification, cette dimension apportant, selon les auteurs, une explication complémentaire à l'implication des salariés dans le réseau et à ses manifestations, l'attachement affectif et le désir de rester fidèle à l'organisation. Ils font là référence à O'Reilly et Chatman (1986), qui donnent une définition de l'implication qui va dans le sens de la nécessaire congruence entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Selon eux, l'attachement s'effectuerait parce que l'individu

⁸⁸ Maurice Thévenet, *Management une affaire de proximité*, Paris, Eyrolles,

⁸⁹ L'implication dans l'organisation, l'engagement dans le travail, l'approbation de l'éthique du travail et l'implication dans la carrière et la profession.

internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Cette dimension d'internalisation, ajoutée aux dimensions énoncées par Allen et Meyer, les conduit à une définition de l'implication comme suit : il s'agirait de « *l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ».

Toutefois, si dans certains cas, l'organisation peut avoir une relative maîtrise sur le lien affectif qu'elle souhaite créer en proposant de nouvelles opportunités ou en créant les conditions permettant aux individus de s'impliquer, ces derniers ont toujours la possibilité de ne pas rentrer dans le processus. Les aspirations individuelles paraissent ainsi jouer un rôle majeur dans le processus d'implication et de maintien de la relation à l'emploi, indépendamment des actions de l'organisation. « *Les valeurs individuelles et les variables de personnalité sont de plus en plus étudiées dans les recherches sur l'implication affective. A titre d'exemple, il a été montré que les individus ayant un fort besoin d'accomplissement personnel ou bien ceux qui ont une forte éthique du travail seraient plus impliqués que les autres* » (Meyer et Allen, 1997).

4. 5. 3. *Qu'est-ce que la fidélisation ?*

« *Fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, rentabiliser l'investissement du recrutement, créer les conditions pour que les salariés ne se laissent pas charmer par les sirènes si nombreuses de nos jours sur le marché du travail* »⁹⁰. Pour Maurice Thévenet, si le *turn-over* n'est pas un mal dans l'absolu, les entreprises ayant besoin d'avoir régulièrement des personnes qui rentrent et qui sortent, il devient par contre un problème préoccupant lorsque les sorties sont trop nombreuses et qu'il devient difficile de recruter.

Anticiper, attirer, retenir, deviennent peu à peu les axes forts du recrutement et c'est autour de ces trois axes que la compétitivité des entreprises se joue. La fidélisation est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources. Toutefois, lorsqu'on se penche sur les ouvrages spécialisés en gestion de ressources humaines, force est de constater qu'il en est rarement donné une définition claire. Nous retiendrons ici celle donnée par J.M. Peretti⁹¹ dans son dictionnaire des Ressources Humaines, selon qui la fidélisation correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle étant celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, qui

⁹⁰ Maurice Thévenet, op. cité.

⁹¹ J.M. Peretti, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2001.

a une très faible propension à rechercher des offres d'emploi externe et qui d'une façon générale possède un sentiment d'appartenance fort. A cette définition de la fidélisation, Pascal Paillé⁹² ajoute une autre dimension qui dépasse les départs volontaires pour étendre la problématique de la fidélisation des salariés à d'autres conduites de retrait. « *Il s'agit également de montrer que la fidélisation des ressources humaines ne se résume pas uniquement aux conduites définitives de retrait. Elle concerne aussi d'autres formes de retrait volontaire qui paraissent compatibles avec le fait que l'individu reste dans l'entreprise* »⁹³. Ainsi, les coûts de l'infidélité pour l'organisation seraient de deux ordres : pour une part, liés au départ des salariés performants, compétitifs, et pour une autre part relevant des salariés qui désirent quitter leur entreprise sans réussir à le faire et qui recherchent des compensations sous des formes diverses (retrait, absentéisme, comportement de départ).

Pour Bruel et Colsen (2002), il est important pour l'entreprise de créer et maintenir un environnement fidélisant autant pour les employés que pour les clients. Les auteurs distinguent, entre l'employé « attaché » et l'employé « attiré », deux profils d'employés contribuant à la réussite de l'entreprise. Ils étudient les caractéristiques de ces types d'employés et donnent des conseils sur comment établir et maintenir un contrat psychologique sain et profitable avec les employés de toutes catégories. Appréhender les modalités de leur rétention passe par une analyse des déterminants des mouvements professionnels individuels et par la compréhension de la diversité des motifs de démission.

Pour beaucoup de managers, le thème de la satisfaction permet d'approcher au plus près la problématique de la fidélisation. La satisfaction, pour le sens commun, désigne un état psychologique particulier résultant de l'accomplissement d'une demande préalable. Parvenir à satisfaction est un processus qui articule désir, effort déployé et satisfaction obtenue à l'issue de cet effort. L'environnement professionnel peut offrir des sources de satisfaction diversifiées. A ce titre, Serge Paugam montre comment les travaux sur le concept de satisfaction s'organisent autour de trois paradigmes⁹⁴ : l'activité objective comme source de satisfaction, la rétribution comme source de satisfaction, le rapport social comme source de satisfaction, (aucun n'existant à l'état pur).

Les premiers travaux effectués en France démontraient que l'intention de départ était davantage liée à l'engagement qu'à la satisfaction. Alors que pendant une période l'analyse en termes d'implication organisationnelle s'est

⁹² Pascal Paillé, *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica, 2004.

⁹³ Ibidem, p. 11

⁹⁴ Serge Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

substituée à celle en termes de satisfaction des salariés, il semblerait qu'actuellement ces deux attitudes soient davantage pensées en termes de complémentarité (Paillé, 2004). Bien qu'étant des attitudes professionnelles distinctes et relevant de logiques différentes, l'implication organisationnelle tout comme la satisfaction au travail permettent de prédire avec une grande efficacité l'intention de retrait des salariés.

Selon Pascal Paillé, la complémentarité entre satisfaction au travail et implication organisationnelle se construit comme suit : les conceptualisations de l'engagement organisationnel n'influencent que très modestement les liens avec la satisfaction au travail alors que les facteurs de la satisfaction au travail ont une grande importance sur la composante affective de l'implication organisationnelle. « *Il semblerait donc que la satisfaction au travail génère sur l'engagement organisationnel une influence particulièrement forte sur sa composante affective* »⁹⁵. A cette approche couplée satisfaction/implication, Pascal Paillé introduit une autre variable dynamique qui est celle de l'approche biographique. Replacé dans une optique de long terme, le choix d'utiliser l'âge comme un facteur déterminant du processus biographique donne la possibilité d'identifier un certain nombre de périodes plus ou moins longues pendant lesquelles l'engagement et la satisfaction des salariés reposent sur des fondements différents. « *Tout au long de ces périodes, les personnes sont sujettes à de fortes tensions ou enclines d'une certaine forme de stabilité* ». Cette approche qu'il nomme « biographie professionnelle » nous paraît pertinente dans la mesure où elle se distingue de la notion de carrière en associant au côté des événements professionnels les événements extra-professionnels et se veut par là une notion moins restrictive.

Des sociologues ont analysé comment la reconnaissance d'un agrément spécifique au travail peut être liée à la position des individus dans leur trajectoire professionnelle. « *La période comprise entre l'entrée dans la vie active et la quarantaine serait celle de l'investissement de soi dans le travail. De fait les personnes âgées de 20 à 39 ans sont plus nombreuses que les autres à déclarer rencontrer un tel agrément dans leur travail. La proportion ne cesse de décroître après 40 ans, pour devenir la plus faible après 50 ans* »⁹⁶. A ce constat, l'explication donnée par les auteurs tient au fait que les espérances des jeunes en début de carrière tant en matière d'avenir professionnel, que de progression, de rémunération, voire d'évolution des conditions de travail et de contenu proprement dit de l'activité ont pu être déçues. Ce qui amène les individus, passés 40 ans, à s'investir vers d'autres univers que le travail dans la recherche de l'accomplissement de soi (sphère privée, famille, ...).

⁹⁵ Pascal Paillé, op. cité, p. 69.

⁹⁶ Christian Baudelot et Michel Gollac, op. cité, p. 170.

4. 6. Les grandes phases de la biographie professionnelle et les ressources humaines

Les grandes phases de la biographie professionnelle ont été développées notamment par A. Bernard⁹⁷ et Pascal Paillé, elles peuvent se résumer comme suit : une première phase qui serait celle du développement professionnel et une deuxième phase qui serait celle de la maturité professionnelle.

4. 6. 1. *Le développement professionnel*

Cette première étape du développement professionnel s'amorce dès la fin des études et se poursuit jusqu'à la trentaine. C'est celle de l'intégration professionnelle qui s'apparente selon Raelin⁹⁸ à la recherche d'une « niche professionnelle » et dont les jeunes attendent non seulement un emploi valorisant et la découverte d'une entreprise à laquelle ils pourront s'identifier mais également qu'elle favorise leur développement professionnel.

Cette seconde étape est celle de la socialisation professionnelle qui se poursuit pendant la trentaine. Elle se caractérise par un double mouvement : pour une part l'acquisition d'un réalisme professionnel (les attentes et aspirations sont à la fois concrètes, précises et pragmatiques) et pour une autre part l'apparition d'intérêts personnels externes à la vie de l'organisation (famille, vie associative, etc.).

4. 6. 2. *La maturité professionnelle*

Cette troisième étape est celle de l'enracinement professionnel qui n'est pas sans s'accompagner au départ d'une crise professionnelle existentielle intra et extra professionnelle (stagnation dans la carrière, disparités entre les ambitions et les réalisations, problèmes de santé...).

Cette quatrième étape correspond au retrait professionnel. Elle démarre soit dans la deuxième moitié de la quarantaine, soit à la fin de la cinquantaine et a comme caractéristique une acceptation pour la personne de son profil professionnel. Pour les quinquagénaires, on constate encore un intérêt pour le travail, mais un démarrage progressif d'un processus de désengagement. Cette période de la vie est également celle d'un déplacement des centres d'intérêts personnels qui s'éloignent progressivement du champ du travail proprement dit, pour se reporter sur des activités en dehors du champ professionnel.

⁹⁷ A. Bernard, *Le développement des jeunes cadres*, Paris, Liaisons, 1991.

⁹⁸ J. Raelin, "Works patterns in the professional life-cycle", *Journal of occupational Psychology*, n°85, 1985, p. 177-187.

Une politique centrée sur la fidélisation dans le temps des salariés doit ainsi prendre en compte la variation des intérêts et des attentes des salariés selon l'étape dans laquelle ils se situent, car c'est la satisfaction de ces intérêts diversifiés dans le temps qui donnera lieu à la stabilité des conduites individuelles. Il ne s'agit pas non plus de mésestimer le fait que, non seulement l'âge du passage entre chaque étape reste fonction des personnalités, mais que les périodes charnières entre chaque étape sont plus ou moins sources de tension selon le temps qu'elles durent.

Pour Marie-Michèle Guay⁹⁹, la vie professionnelle constitue à la fois un pari et un risque. Un pari, puisque si l'intégration de cet univers se fait dans des conditions favorables, cela conduit non seulement au développement identitaire de la personne, mais également à des apprentissages intéressants et des défis stimulants. Un risque, puisqu'une entrée mal vécue dans le monde du travail conduit bien souvent à des comportements de retraits ou à des changements de cap qui peuvent être coûteux tant sur le plan personnel qu'organisationnel. Il s'agit donc de mettre en place des accompagnements en vue de mieux gérer les incontournables transitions aux étapes significatives de la vie professionnelle du personnel, que se soit dans une période de découverte des normes culturelles d'une organisation, en début de carrière, ou à l'étape du milieu de la vie. Elle propose ainsi d'agir sur quatre aspects significatifs : créer une chimie intergénérationnelle, permettre une communication réciproque entre les groupes d'âge, valoriser les personnes expérimentées et mettre à profit les personnes impliquées dans les expériences de mentorat.

4. 7. Les stratégies de fidélisation

Si les gratifications matérielles sous la forme d'un salaire plus élevé ou d'avantages économiques divers conservent un fort pouvoir structurant, ces seules pratiques ne sont pas susceptibles d'apporter les solutions à la défaillance des ressources humaines. Les données d'études les plus récentes montrent en effet que pour les salariés, les rétributions économiques ne se montrent pas plus importantes que d'autres types de rétributions dans le choix de quitter une entreprise ou d'y rester. Les outils mis en avant dans une stratégie de fidélisation, sont : les salaires, la satisfaction, l'intérêt du salarié pour son activité, le climat social, la notion d'appartenance à l'entreprise, une hiérarchie de proximité, le temps de travail, les accessoires de rémunération, les avantages financiers et le parcours professionnel.

⁹⁹ Marie-Michèle Guay, « Mentorat et gestion de la relève dans le secteur public : actions pour une plus grande solidarité »,

4. 7. 1. Des stratégies adaptées à la biographie professionnelle

Si l'on tient compte des deux grandes phases de la biographie professionnelle exposées précédemment, les stratégies de fidélisations ne sont pas les mêmes selon la phase.

Les stratégies de fidélisation pendant la phase de développement personnel

L'entrée dans le monde professionnel s'accompagne de nouvelles contraintes auxquelles les jeunes ne sont pas vraiment préparés, ceux-ci recherchant souvent une valorisation professionnelle immédiate. Ce « choc de la réalité » qui se manifeste tant par l'insatisfaction ressentie à l'égard de l'organisation qu'à celle de l'emploi occupé peut entraîner une stratégie d'adaptation qui apparaît comme la plus opportune : celle d'un départ définitif et pour le moins d'une intention de départ. Il s'agit donc pour les managers dans un premier temps de prendre conscience et d'admettre que les toutes premières années qui suivent la sortie de la formation correspondent à une période de transition particulièrement difficile, puis de favoriser l'adaptation des salariés juniors à leur nouvel univers. « Aider le jeune salarié à surmonter les difficultés pratiques de son intégration professionnelle et les tensions psychologiques qui en découlent est une responsabilité qui relève du champ d'action du manager responsable de ressources humaines »¹⁰⁰. Ce n'est qu'à cette condition que les jeunes salariés surmonteront cette étape et feront évoluer les bases de leur relation avec l'organisation vers une socialisation réussie.

Les stratégies de fidélisation pendant la phase de maturité professionnelle

Pour Marie-Michèle Guay¹⁰¹, cette étape est celle qui revient pour une personne à « se prendre en charge et devenir soi-même, c'est-à-dire à se définir à partir de ses propres standards et de trouver un meilleur ajustement entre rêves et réalité. Les recherches réalisées sur cette période de vie nous indiquent que cet ajustement se traduit, pour plusieurs, par différents types de changements : si les changements de nature sociale, personnelle et psychologiques sont importants, les changements professionnels comptent parmi les plus fréquemment mentionnés ». Le malaise professionnel prend la forme d'une alternative : rester définitivement ou partir. Pour qu'ils restent et s'ils restent, il s'agit pour l'entreprise de favoriser leur engagement dans les années qui vont suivre. Certaines solutions consistent à : aider les salariés à valoriser leur expérience (fonctions d'accompagnement, de tutorat, etc.) et à assouplir les conditions de travail.

¹⁰⁰ Pascal Paillé, op. cité p. 123.

¹⁰¹ Marie-Michèle Guay, « changement de carrière au milieu de vie : implications et défis pour la gestion des ressources humaines », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 2, n°4, 1996, p. 69-78.

4. 8. Le chouchoutage en question

Reste qu'une tendance globale se précise dans les grands cabinets de conseil : « le chouchoutage ». Et chouchouter un salarié, c'est « prendre en compte les problèmes réels des gens, leur faciliter la vie courante, rendre aux salariés des services qui leur facilitent la vie »¹⁰². Cette solution qui vise à développer des conciergeries à l'intérieur des entreprises et dont les missions sont les plus diverses (commander des fleurs pour un événement exceptionnel, aller chercher un enfant à l'école, réserver des titres de transport personnel ou encore mettre à disposition des salariés des salles de sport ou des programmes anti-stress) pose néanmoins question. Est-ce à l'entreprise de traiter tous les problèmes de l'individu, cette forme de prise en charge qu'est le chouchoutage facilite-t-elle l'apprentissage de l'autonomie, de la responsabilité et de la maturité personnelle ?

¹⁰² Maurice Thévenet, op. cité, chapitre « Fidélisation et chouchoutage ».

Conclusion

Fondé sur deux enquêtes originales, le rapport s'intéresse à la question des attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi. Aux données quantitatives des enquêtes Génération du Céreq s'ajoute une enquête qualitative réalisée spécifiquement dans le cadre de cette étude. L'analyse de ces matériaux permet de rendre compte de la mobilité de jeunes salariés peu qualifiés au cours des premières années de carrière professionnelle.

Alors que les marchés de l'emploi proposent des situations statutaires de plus en plus instables pour la jeunesse dans son ensemble et plus particulièrement pour sa frange la moins qualifiée, on a pu observer qu'une partie de ces jeunes n'hésitent pas à quitter des emplois stables. Dans quelles conditions et pourquoi ces derniers sont-ils amenés à mettre fin à un contrat stable, ou à ne pas renouveler un CDD alors que la proposition leur en est faite ? Peut-on en déduire que la stabilité de l'emploi ne fait plus partie de leurs aspirations ? Doit-on en conclure qu'après une trentaine d'années de montée de l'incertitude, la centralité du CDI serait remise en question ? Aurait-on basculé dans une société « liquide », dans laquelle les individus préféreraient la mobilité et la flexibilité aux attaches et à la sécurité matérielle d'un contrat stable ? Ces questions ont tramé notre étude. Il convient ici de rappeler les principaux enseignements de celle-ci.

Le travail continue d'occuper une place centrale dans la vie des jeunes. Qu'ils soient diplômés ou non, on n'observe pas l'émergence d'un rapport totalement instrumental au travail. Les jeunes, pas plus que les générations qui les ont précédées ne travaillent que pour des raisons matérielles. De fait, les mobilités professionnelles s'expliquent pour partie par des insatisfactions salariales. Mais, plus généralement, les impossibilités de réalisation personnelle dans le travail déterminent bien souvent l'envie (et la mise en œuvre) d'une mobilité. Dans ce contexte, on note que les emplois militaires sont propices à générer des satisfactions professionnelles, notamment parce qu'ils offrent de nombreuses opportunités de formation continue, des possibilités de rémunération au moins aussi intéressantes que les autres secteurs d'activité et une relation d'emploi durable. On ne peut donc pas expliquer les départs volontaires des rangs de l'Armée par les caractéristiques objectives des emplois proposés. En questionnant des jeunes peu diplômés ayant démissionné d'un emploi stable, que ce soit dans le secteur de la Défense ou dans un autre secteur, l'enquête

qualitative permet de confirmer une série d'hypothèses sur le rapport au travail et à l'emploi des jeunes mobiles.

Dans un contexte où l'instabilité sur les marchés de l'emploi se développe, on a pu mettre en avant le phénomène d'intériorisation de cette incertitude. Parce que la stabilité de l'emploi n'est plus une évidence et que l'on sait qu'il est possible de se faire licencier, de voir son emploi à durée déterminée non reconduit, ou sa mission d'intérim prendre fin, changer d'emploi n'est pas vécu comme un risque majeur, au cours des années qui suivent la sortie du système scolaire. Ainsi, les mobilités se font d'abord dans un aller-et-retour entre le monde du travail et celui de la formation. Elles se font aussi au sein même du marché de l'emploi. La nécessité et le désir de vivre une série d'expériences avant de se stabiliser se trouvent au cœur des préoccupations de cette jeunesse mobile. Pour ces salariés, la quête du bon emploi se traduit sous différentes formes : monter sa propre entreprise, travailler chez un artisan avant de se mettre à son compte, travailler dans une grande entreprise ou au contraire « chez un petit patron », entrer à la caserne ou la quitter...

Ils définissent ce bon emploi, selon des critères à la fois divers et évolutifs. Pour certains, l'accès à une certaine autonomie et un certain niveau de responsabilités participe à une volonté d'ancrage dans un emploi. Pour d'autres, le critère principal de définition d'un bon emploi est sa faculté de permettre une évolution et d'offrir des opportunités d'apprentissages sur le long terme. Enfin, pour tous les enquêtés, une bonne ambiance dans le travail est primordiale. Mais ces critères évoluent au cours du temps et la reconstruction des trajectoires biographiques permet de s'en rendre compte. Ainsi, ce rapport au travail et à l'emploi est en permanence articulé avec la vie hors travail. Dans un premier temps, le célibat permet de prendre des distances avec les nécessités matérielles et de se consacrer pleinement à ses expérimentations en termes d'emploi. Le moment de la mise en couple est souvent celui où ceux qui ont été mobiles vont chercher à se stabiliser dans un emploi. Accéder à un revenu stable, avoir des horaires conciliables avec une vie de famille, ou tout simplement travailler à proximité de son conjoint sont de nouvelles contraintes qui viennent s'ajouter à celles qui existaient auparavant. Si le travail reste central tant dans les représentations que dans les trajectoires de ces jeunes mobiles, il doit être compatible avec d'autres champs de l'existence (les loisirs et la famille).

Au final, ce n'est pas parce qu'ils sont mobiles que les salariés que nous avons rencontrés remettent en cause la stabilité professionnelle. La stabilité dans l'emploi reste une référence centrale dans leurs représentations du « bon emploi ». Mais ils dessinent une définition originale de la stabilité professionnelle. Avoir un emploi stable, c'est tout d'abord sur le plan statutaire

Les attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi

avoir un CDI. Mais c'est aussi (et surtout) avoir un emploi dans une structure pérenne, c'est-à-dire une entreprise qui n'éprouvera pas de difficultés économiques qui la conduirait à procéder à des licenciements. Mais cet emploi n'est vu comme stable que parce qu'il offre un certain nombre de satisfactions de nature à donner envie de rester sur le long terme. Les premières années de travail servent alors à construire ces attentes vis-à-vis de l'emploi.

François SARFATI, Dominique EPIPHANE, Irène JONAS, Emmanuel SULZER

5. Bibliographie

Arrighi Jean-Jacques et Gasquet C., 2006, « Les jeunes et le BTP : former ne suffit pas », in Beret Pierre et alii (eds.), *Transitions professionnelles et risques. Actes des XIIIèmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Céreq, collection Relief, n° 15.

Baethge Martin, 1994, « Le rapport des jeunes au travail », in Gérard Mauger, René Bendit, Christian von Wolffersdorff, *Jeunesses et sociétés*, Paris, Armand Colin.

Baudelot Christian et Gollac Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

Beck Ulrich, 2001, *La société du risque*, Aubier, Paris.

Bernard Alain, 1991, *Le développement des jeunes cadres*, Paris, Liaisons.

Bernard Sophie, 2005, « Les étudiants-salariés : la mesure de la précarité en question », *communication à la 17ème conférence de la Society for Advancement of Socio-economics*, Budapest, 30 juin-2 juillet.

Bidart Claire, 2006, « Les bifurcations biographiques », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. CXX, p.28-55.

Bouchikhi Hamid et Kimberly John, 1999, « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, 24 (3), p. 114-121.

Bouffet Laurie, 2006, « Quels sont les attentes des jeunes aujourd'hui vis-à-vis de leur (futur) emploi et (futur) employeur ? », *rapport pour le C2SD*.

Bourdieu Pierre, 1984, « La "jeunesse" n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, Les éditions de minuit, Paris, pp. 143-154.

Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, 1964, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, coll. Le sens commun, Les éditions de minuit, Paris.

Bourdin Alain (coord.), 2003, « Faut-il une sociologie du risque ? », Numéro spécial des *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 114, janvier-juin.

Castel Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.

Castel Robert, 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, coll. La république des idées, Seuil, Paris.

Cavalli Alessandro et Galland Olivier (dir.), 1993, *L'allongement de la jeunesse*, Acte sud-Observatoire du changement social, Poitiers.

Cerdin Jean-Luc et al, 2001, *Invitation au management*, Paris, Presses Universitaires de France.

Cerdin Jean-Luc, Colle Rodolphe et Peretti Jean-Marie, 2003, « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la Gestion*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille.

Céreq, 2007, *Quand la carrière commence. Les sept premières années de vie active de la génération 98*, Marseille, Céreq.

Chan Caroline, *La fidélisation des jeunes cadres en période de crise*, Université Paris XIII, UFR Sciences de la communication, 2004-2005.

Cingolani Patrick, 1986, *L'exil du précaire*, Méridiens-Klincksieck, Paris.

Colle Rodolphe et Peretti Jean-Marie, 2005, « La GRH à la carte : facteur de performance économique et sociale », *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, W.P. n°708, Mars.

Cousin Marie, 2006, « Ressources humaines : le péril jeunes », *L'Express*, 9 Février.

Etude, 2006, « Fidéliser les collaborateurs, cela a-t-il toujours du sens ? » réalisée par Club Management et Ressources Humaines Grand Ouest, Juin.

Dejours Christophe, 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Dubar Claude, 2000, *La crise des identités*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le lien social.

Dubet François, 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

Duclos D., 1988, « A propos de la construction sociale de la souffrance et de la peur au travail : l'implication subjective dans le lien social », in Dejours, Christophe. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome II, éditions de l'AOCIP.

Eme Bernard, 2005, « Identités au travail des jeunes dans trois entreprises. Archipel indentitaire et désir de trajectoire », *Rapport de recherche ANVIE-ADLA France – La Poste - SA Peugeot Citroën*, LISE-CNAM IRESCO, Mars, p. 54.

Ewald François, 1986, *L'État providence*, Grasset, Paris.

Faure-Guichard Catherine, 2000, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

« Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard », *Journal du net*, 27 septembre 2006.

Fondeur Yannick et Sauviat Catherine, 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un “marché de compétences” », *Formation et emploi*, n°82, pp. 107-123.

Fourcade Bernard, 1992, « L'évolution des situations particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, n°52, Février.

Galland Olivier, 1984, « Précarité et entrées dans la vie », *Revue Française de Sociologie*, vol. 25, n°1, pp. 49-66.

Galland Olivier, 2001, *Sociologie de la jeunesse*, coll. U, Armand Colin, Paris.

Galland Olivier, 2002, *Les jeunes*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».

Giddens Anthony, 1991, *Les conséquences de la modernité*, L'harmattan, Paris.

Guay Marie-Michèle, 1996, « Changement de carrière au mitan de vie : implications et défis pour la gestion des ressources humaines », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 2, n°4, p. 69-78.

Guerrero Sylvie et Herrbach Olivier, 2005, « L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image », *Les Notes du LIRHE*, Note n°418, septembre.

Knight Franck H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston et University of Chicago Press, Chicago.

Le Breton David, 2002, *Conduites à risque*, Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris

Le Breton David, 1991, *Passions du risque*, Métaillé, Paris.

Lefresne Florence, 2003, *Les jeunes et l'emploi*, coll. Repères, La découverte, Paris.

Lemire Louis et Saba Tania, «Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de le Loire, Angers, 2005, <http://www.strategie-aims.com/>.

Lichtenberger Yves, 1996, « L'emploi des jeunes », *Esprit*, novembre, pp. 33-42.

Maruani Margaret, 1985, *Mais qui a peur du travail des femmes ?*, Syros, Paris.

Maruani Margaret et Reynaud Emmanuèle, 2004, *Sociologie de l'emploi*, coll. Repères, La découverte, Paris.

Mauger Gérard, 1994, *Les jeunes en France : état des recherches*, La Documentation Française, Paris

Mermet Gérard, 2003, *Francoscopie*, Paris, Larousse.

Moncel Nathalie et Sulzer Emmanuel, 2006, « L'intégration des jeunes opérateurs chez Peugeot SA », *Notes Emploi Formation*, n°22, Juillet.

Moureau Nathalie et Rivaud-Danset Dorothée, 2004, *L'incertitude dans les théories économiques*, coll. Repères, La découverte, Paris.

Nicole-Drancourt Chantal, 1992, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, n°52, janvier, pp. 57-70.

Nicole-Drancourt Chantal et Roulleau-Berger Laurence, 1995, *L'insertion des jeunes en France*, coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris

Nicole-Drancourt Chantal et Roulleau-Berger Laurence, 2001, *Les jeunes et le travail. 1950-2000*, coll. Sociologies d'aujourd'hui, Presses Universitaires de France, Paris.

Paillé Pascal, 2004, *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica.

Palmade Jacqueline (dir), 2003, *L'incertitude comme norme*, coll. Psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris.

Paugam Serge, 2000, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaires de France, Paris.

Peretti Jean-Marie, 2001, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

Peretti-Watel Patrick, 2000, *La sociologie du risque*, coll U., Armand Colin, Paris.

Peretti-Watel Patrick, 2001, *La société du risque*, coll. Repères, La découverte, Paris.

Plomb Fabrice, 2005, *Faire entrer les jeunes dans le travail*, L'harmattan, Paris.

Puel Hughes, 1980, « Il y a emploi et emploi », *Travail et emploi*, n°4, avril, pp. 17-24.

Verdier Éric, 1997, « L'insertion des jeunes "à la française": vers un ajustement structurel ? » *Travail et Emploi*, n°69, pp. 37-69.

Vernières Michel, 1997, *L'insertion professionnelle, analyses et débats*, Economica, Paris.

Raelin J., « Works patterns in the professional life-cycle », *Journal of occupational Psychology*, n°85, 1985, p. 177-187.

Rapport du Commissariat Général au Plan : « 2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires », consultable sur le site www.plan.gouv.fr.

Renault Emmanuel, 2004, « Reconnaissance, institutions, justice », *Revue du Mauss*, n°24, premier semestre.

Rose José, 1998, *Les jeunes face à l'emploi*, coll. Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris.

Rouillard C. et Lemire L., 2003, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management International*, Vol.7, n°4, 2003, p. 1-17.

Rouilleau-Berger Laurence, 1991, *La ville intervalle. Jeunes entre culture et banlieue*, coll. Réponses sociologiques, Méridiens-Klincksieck, Paris.

Sarfati François, 2001, *L'identité professionnelle des commerciaux d'une plate-forme téléphonique bancaire mutualiste*, mémoire de DEA, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Sarfati François, 2005, Du côté des vainqueurs. Identité professionnelle, rapport au travail et à l'emploi des salariés du courtage en ligne, Thèse de doctorat en sociologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Sérieyx Hervé, 2002, *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, Paris, Eyrolles/Société.

Sharpe A., 2003, « The psychological contract in a changing environment », <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>.

Théry Irène (dir.), 2006, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.

Thévenet Maurice, *Le management une affaire de proximité*, Paris, Ed. d'Organisation.

Thuderoz Christian, 1995, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte.

Tiberghien Frédéric, Table ronde, Vers de nouvelles stratégies de recrutement, Les deuxièmes entretiens de l'emploi.

6. Annexes

6. 1. Méthodologie

6. 1. 1. Quantitatif

La source statistique mobilisée ici est le dispositif rénové d'observation des entrées dans la vie active du Céreq.

Dans le nouveau dispositif, les enquêtes s'enchaînent en s'adressant à une génération nouvelle de sortants tous les 3 ans. On distingue néanmoins deux types d'opération avec en alternance :

- une enquête génération pleine (40 000 questionnaires environ), se déroulant en plusieurs étapes :
 - . une première interrogation à trois ans après la sortie du système éducatif, principalement tournée vers la production d'indicateurs et des usages institutionnels ;
 - . plusieurs ré-interrogations plutôt centrées sur les usages analytiques (notamment sur la question des parcours, des mobilités sur moyen terme), permettant en outre, d'approfondir certains constats de la première étape (par exemple sur les insertions les plus problématiques) et d'analyser les trajectoires longues.
- une enquête " mini-génération " reproduisant sur une taille plus réduite (10 000 questionnaires environ) l'interrogation à trois ans de la génération pleine.

On va donc vers l'enchaînement suivant : génération 98 (avec plusieurs interrogations) ; mini-génération 2001, génération 2004 (avec plusieurs interrogations), mini-génération 2007 ...Ce qui permettrait d'apprécier les effets de la conjoncture.

Ce dispositif doit permettre aussi de répondre à des demandes d'extensions nationales ou régionales portant sur les jeunes issus de certains niveaux formation, de certaines spécialités de formation ou sur des jeunes ayant bénéficié de certaines mesures pour la formation. Les échantillons peuvent donc être élargis en conséquence, plutôt sur les « mini-génération » pour des raisons techniques.

La Génération 98 a été interrogée en 2001, 2003 et 2005 et devrait l'être encore en 2008. Pour des raisons de coût, l'échantillon des jeunes ré-interrogés en 2003 a été réduit à 20 000 individus, puis à 16 000 lors de l'interrogation de 2005.

Les enquêtes Génération comportent un certain nombre de questions qui renseignent sur la perception qu'ont les jeunes de leur emploi. Bien que ne portant pas de manière explicite sur la problématique des leurs attentes vis à vis de leur employeur, ces différents groupes de questions permettent d'appréhender la plus ou moins grande satisfaction des jeunes par rapport à leur situation professionnelle.

632: MEA79

Par rapport au travail que vous faites, diriez-vous que vous êtes :

très bien payé 1

plutôt bien payé 2

plutôt mal payé 3

très mal payé 4

«MEA79 »

637: MEA78

Diriez-vous de votre emploi actuel qu'il vous permet de vous réaliser professionnellement ?

oui, tout à fait 1

oui, plutôt 2

non 3

NSP (ne pas citer) 4

«MEA78 »

638: MEA80

A propos de cet emploi, diriez-vous que vous êtes utilisé(e)

à votre niveau de compétence 1

en dessous de votre niveau de compétence 2

au dessus de votre niveau de compétence 3

«MEA80 »

639: DPM4

Souhaitez-vous rester dans cet emploi....

Les attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi

Oui, le plus longtemps possible 1
Oui, pour le moment 2
Non 3
NSP (ne pas citer) 4
«DPM4 »

640: MEA82
Actuellement, recherchez-vous un autre emploi ?
OUI 1
NON 2
«MEA82 »

776: OP2
Aujourd'hui, vous diriez :
Ma situation actuelle me convient 1
Ma situation actuelle ne me convient pas 2
«OP2 »

777: OP6
Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?
Vous êtes plutôt inquiet 1
ou vous êtes plutôt optimiste pour votre avenir professionnel 2
NSP (Ne pas citer) 3
«OP6 »

La mobilisation simultanée de ces différentes variables d'opinion permet de catégoriser les jeunes selon leur plus ou moins grande satisfaction vis-à-vis de leur emploi, et de leur propension ou non à vouloir en changer. Cette catégorisation peut ensuite être mise en rapport avec les caractéristiques objectives des emplois exercés. C'est ce qui a été mis en œuvre dans la première partie de ce rapport.

6. 1. 2. Qualitative

L'enquête a été réalisée entre le 15 mai et le 5 juillet 2007. Les entretiens ont été effectués par téléphone en soirée ou le week-end, de manière à pouvoir joindre les enquêtés aux moments où ils sont le plus disponibles. Cette disponibilité s'entend de deux manières. Tout d'abord, dans une enquête téléphonique, il convient de pouvoir joindre les enquêtés, au sens premier du terme : qu'ils

répondent au téléphone. Par ailleurs, le choix méthodologique d'une enquête le soir et le week-end est une manière de s'assurer que les salariés interrogés aient le temps de répondre aux questions, qu'ils puissent prendre le temps d'y réfléchir et d'y répondre sans que la pression temporelle liée à leur activité professionnelle ne viennent les perturber.

Les vingt-neuf entretiens ont une durée qui varie entre dix minutes et une demi-heure de discours spécifique. Nous avons donc sélectionné les moments des entretiens où les enquêtés parlent spécifiquement de leur rapport à l'emploi dans un contexte d'incertitude sur le marché de l'emploi. Cette durée, relativement courte par rapport à l'usage des méthodes qualitatives s'explique par différentes raisons.

Tout d'abord, les enquêtés ne nous sont pas inconnus. En effet, par construction de l'enquête, nous connaissons un certain nombre d'informations objectives les concernant (âge, lieu d'habitation, type de diplôme, précédent employeur...). Il n'est donc pas nécessaire de revenir sur ce type d'information dans le cadre de la présente enquête. Par ailleurs, la problématique de la stabilité de l'emploi et du rapport subjectif qu'entretiennent les jeunes salariés à cette stabilité est un sujet bien circonscrit. Nous avons consacré du temps dans les entretiens à recueillir du matériau concernant le contenu même de l'activité professionnelle de manière à comprendre le lien qu'il existe entre ce que vivent les enquêtés dans leur quotidien de travail et la manière d'envisager le déroulement de leur carrière professionnelle. Toutefois, notre problématique questionne davantage le rapport à l'emploi que le rapport au travail. Bien sûr, il semble difficile d'écarter l'un pour mieux connaître l'autre. Ainsi, les entretiens réalisés se concentrent plus particulièrement sur le vécu de l'instabilité professionnelle et ses implications sur la sphère personnelle. De ce point de vue, la sphère personnelle a d'ailleurs été questionnée quand elle pouvait interagir avec les choix professionnels.

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des entretiens

Entretien n°	sexe	âge en 2001	PCS	Salaire	Type employeur	Secteur d'activité actuel
1	1	17	682A	1019	50	Restauration rapide
2	1	17	551A	1400	armée	En reprise d'études
3	1	18	672A	974	50	BTP artisanat

Les attentes des jeunes vis-à-vis de leur emploi

4	1	18	684A	1050	50	Gde distribution
5	1	18	634C	945	50	
6	1	18	374A	1524	50	Livreur
7	2	18	554E	787	50	Parc de loisir
8	2	18	636D	1041	50	Restauration traditionnelle
9	2	17	552A	999	50	Vendeuse librairie (chaîne)
10	1	19	561D	991	50	Restauration traditionnelle
11	1	19	636D	762	50	Magasinier Hôpital
12	1	19	673C	786	50	Indépendant
13	1	19	626B	1350	50	En formation
14	1	19	691D	945	50	Plasturgie
15	1	19	435B	1546	50	Armée
16	2	18	554A	1041	50	Vendeuse commerce de bouche
17	1	19	474C	1080	50	Agent commercial indépendant
18	2	18	541A	760	50	secrétaire assistante
19	2	18	422E	602	50	secrétaire médicale
20	2	18	554A	610	50	Vendeuse boulangerie
21	1	20	526E	1143	50	Armée
22	1	20	676C	737	50	Fonctionnaire ministère
23	1	20	681B	1151	50	
24	1	20	636C	991	50	Ouvrier boulanger (artisanat)
25	1	20	526A	900	50	Restauration rapide, assistant

						de direction
26	1	20	561A	457	50	Agent de sécurité
27	2	18	525C	1100	armée	En formation Gde distribution
28	1	18	636D	1200	armée	Restauration collective en intérim
29	1	21	534A	915	50	Cariste

6. 2. Bibliographie commentée sur la fidélisation

Bruel Maurits et Colsen Clemens, 2002, *L'usine à bonheur : ce qui attire et ce qui attache les salariés*, Paris, Village mondial.

Pour Bruel et Colsen, il est important pour l'entreprise de créer et de maintenir un environnement fidélisant autant pour les employés que pour les clients. Les auteurs distinguent entre l'employé « attaché » et l'employé « attiré », deux profils qui contribuent à la réussite de l'entreprise. Ils étudient les caractéristiques de ces types d'employés et donnent des conseils sur comment établir et maintenir un contrat psychologique sain et profitable avec les employés de toutes catégories.

Chaminade, Benjamin, 2003, *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, St-Denis La Plaine, [France], AFNOR.

Dans le contexte des scandales financiers de la dernière décennie, de la mondialisation des marchés et de l'après 11 septembre 2001, l'auteur souligne comment le lien entre la personne humaine et le sens donné au travail a changé. L'ouvrage suscite la réflexion sur les exigences et les attentes des travailleurs de diverses générations. L'auteur démontre comment l'entreprise va devoir favoriser la fidélisation de ses meilleurs salariés et attirer de nouvelles générations de travailleurs motivés, confiants et performants. Pour ce faire, elle mettra en place une stratégie de fidélisation à long terme de son capital humain et s'efforcera de devenir un employeur de choix. Des outils de diagnostic, des exemples de meilleures pratiques, des tableaux et des grilles d'évaluation viennent compléter la stratégie de fidélisation exposée.

Lanxade Thibault, Girardeau Sophie, 2006, *Génération 35 heures*, Editea, 192 p.

La génération 35 heures désigne les jeunes qui, dans le contexte des lois Aubry de 1998 et 2000, franchissent aujourd'hui la porte de l'entreprise. Par leurs attitudes, ils remettent en question son fonctionnement traditionnel et les valeurs qui y sont associées. Ce livre-manifeste mêlant humour, dérision et convictions, s'adresse autant aux jeunes qu'aux managers ou dirigeants d'entreprise. Il œuvre pour une réconciliation des salariés et, en particulier, des jeunes, avec l'entreprise.

Le Bigot Joël-Yves, Jacquier A., Maze-Sencier E., 2006, *J'embauche un jeune ! Propositions pour sortir de la crise*, Dunod, 208p. (Coll. Hors collection)

22% des 18/25 ans sont au chômage. La France figure en queue de peloton de l'Union européenne. Est-ce une fatalité ? Cet ouvrage, véritable plaidoyer pour une meilleure insertion des jeunes dans le monde professionnel, analyse la situation de l'emploi des jeunes en France et propose aux entrepreneurs, aux DRH et aux managers une méthode pour recruter, insérer, motiver et fidéliser les débutants dans l'entreprise. Avec les blogs d'un recruteur et d'une jeune embauchée ainsi que la présentation d'un wiki fictif regroupant les témoignages d'éminents spécialistes, ce livre interactif met l'accent sur l'importance d'un partenariat intergénérationnel. Au delà des conseils pratiques, il propose une mobilisation réaliste et opératoire de tous les acteurs du drame actuel du chômage.

Paillé Pascal, 2004, *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica, Coll. « Gestion. Série Politique générale, finance et marketing ».

L'auteur aborde la fidélisation des salariés en définissant, dans les premiers chapitres, la notion de fidélisation et tout ce qui l'entoure. Ensuite, il démontre comment l'engagement et la fidélisation des employés sont intimement liés à la satisfaction au travail. L'auteur présente un modèle de fidélisation des employés, bâti à partir de l'analyse des différents comportements des travailleurs dans l'organisation.

Richer Dyane, 2004, « L'Attraction et la rétention de la main-d'œuvre », *Effectif*, vol. 7, no 3, juin-juillet-août, p. 28-31.

Ce bref article renseigne sur les tendances actuelles dans les PME pour recruter et garder des employés constamment sollicités.

Samson Alain, 2004, *La perle rare : la trouver, la garder*, Montréal, Éditions Transcontinental; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Coll. « Grands défis; 4 ».

Cet ouvrage résume, d'une façon concise et informative, tout ce qu'il faut savoir et faire pour attirer et garder les nouveaux employés.

Serieyx Hervé, 2005, *Jeunes et entreprises : des noces ambiguës*, Editions d'Organisation, avril, 166p.

Le livre décode le hiatus entre les jeunes et le monde du travail. Si on veut vraiment réussir l'intégration de la jeune génération dans le monde du travail, il faut commencer par essayer de mieux la connaître. Les jeunes ne sont plus prêts à perdre leur vie à la gagner. En outre, ils n'acceptent par d'autre autorité que celle que confère la compétence. On trouvera aussi des témoignages vivants qui aident à mieux cerner les attentes, les valeurs et aussi le « mode d'emploi » de la génération internet.

Tanguay Yves, 2004, « La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée », *Effectif*, vol. 7, no 1, janvier-février-mars, p. 14-17.

Cet article traite des étapes de mise en place d'un processus de fidélisation des employés au sein de l'organisation.