

possible, gagner et toucher le toit du monde. Comme les Bleus en quelque sorte.

Cette vision est confirmée par la théorie gestaltiste forgée par le psychologue allemand Wolfgang Köhler. Elle suppose que « *la force collective est plus importante que la somme des forces de chaque participant* ». La clef ? L'enthousiasme, l'effort et la persévérance sont décuplés par le collectif. Comme avec la France, où le manager général, Didier Deschamps, a réussi à instaurer une ambiance saine et positive, a intensifié les rapports humains,

l'entraide et l'altruisme, a su fixer au bon moment des objectifs précis et atteignables, étape par étape, et a bouleversé une vision individualiste du sport au profit d'un idéal collectif et homogène. Ces codes et ces valeurs ont fonctionné pour les Bleus. Pourquoi ces recettes managériales ne fonctionneraient donc pas dans le monde de l'entreprise ?

*Pierre Rondeau est auteur de Management Football Club, la science du management expliquée par le foot, Bréal, 2017*

## **Gwendal Ropars**

### **A la rencontre des jeunes professionnels Les attentes des moins de 30 ans**

« *Ne perdons pas notre vie à la gagner* » : cinquante ans après, le slogan de mai 1968 est toujours d'actualité pour les moins de 30 ans. Que pensent les jeunes qui vont entrer dans le monde du travail, ceux qui sont en début de carrière, ceux qui n'arrivent pas à y entrer... Cette question, l'association Astrees (Association travail emploi europe société) dont la CFDT est membre, l'a posée à quelque quatre cents jeunes de moins de trente ans et d'horizons très divers (missions locales, de

CFA, d'entreprises, d'écoles, d'universités...). Pour mieux connaître leurs attentes et leurs aspirations elle a été à leur rencontre durant deux ans. Une des questions centrales était : que faudrait-il faire pour améliorer la situation, pour (re)donner confiance dans l'entreprise.

« *Si les plus jeunes voient surtout dans le travail une manière de gagner de l'argent, ceux qui sont en début de carrière parlent très vite de sens, d'utilité. Progressivement,*

*il devient évident qu'on ne peut pas s'engager sur le long terme sans trouver de l'intérêt à ce que l'on fait »* note Astrees. Ce sens au travail est d'autant plus important que les jeunes ont intégré qu'une carrière, désormais, ne sera plus linéaire, décrite même comme « *imprévisible* » et « *incertaine* ». Au sein de l'organisation du travail, la hiérarchie apparaît comme distante et le besoin de management participatif est souvent évoqué.

À travers cette étude, Astrees fait un choix avec lequel nous pouvons qu'être d'accord. Précision : les personnes interrogées sont jeunes, parce qu'ils ont moins de trente ans, ce qui évite de parler d'un cadre qui a trente-cinq ans, débutants dans la fonction alors qu'un ouvrier au même âge pourrait être expérimenté. La première chose que l'on retient c'est que les générations dites Y et la suivante Z ont les mêmes attentes vis-à-vis du travail que leurs aînés, la génération des baby-boomers (1946-1964) et la génération X (1965-1978) : avoir un bon salaire et un bon équilibre de vie. La différence est vis-à-vis de l'entreprise : les jeunes ne s'attachent pas aux structures dans lesquelles ils ne trouvent pas leur place. La question du lien avec la hiérarchie se pose alors. Et

si les managers avaient les marges de manœuvre nécessaires à leur fonction pour leur travail, alors les réponses pourraient être différentes. Car si on veut faire adhérer les jeunes à l'entreprise, c'est bien le mode de management qu'il faudra changer : un management plus humain laissant la place à la participation et à la coopération, permettant aux jeunes d'évoluer, d'accéder à des formations tout au long de leurs parcours et d'évoluer dans la carrière.

Ce manque de lien avec l'entreprise peut aussi s'expliquer par les difficultés à s'insérer dans le monde du travail : le chômage des jeunes est toujours aussi élevé (22,5%, chiffres du ministère du travail publié en janvier 2018 contre 9,5% en général). Sachant que les moins diplômés ont un taux de chômage trois fois supérieur à celui des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. De plus la spécialité du diplôme et le fait qu'on ait fait un apprentissage peut faire une différence. Enfin les compétences en dehors du diplôme ne sont pas toujours prises en compte à leur juste valeur.

Les témoignages de jeunes cadres de la BPI dans l'enquête Astrees préférant le CDD au CDI sont à mettre en lien avec

l'étude Apec de décembre 2017 montrant un plein emploi pour les cadres, avec la quête de sens recherchée à travers le travail et le fait qu'ils ont intégré que leur carrière ne sera pas linéaire. Pour les jeunes moins diplômés, le CDI reste l'objectif à atteindre pour permettre la sécurité.

Une fois l'entrée dans le monde du travail faite, la désillusion reste grande. L'entreprise doit se montrer accueillante. Les syndicats ont un rôle à jouer dans cet accueil. Nous devons aller à la rencontre de ces jeunes, leur faire découvrir l'entreprise, leur permettre de se faire un réseau, de se familiariser avec les codes « non-dits » de l'entreprise. Les jeunes n'hésitent pas à travailler, à faire plus d'heures si besoin à un moment donné, à conditions : qu'il y ait du sens, de la reconnaissance (et pas uniquement sur les questions de salaire), qu'ils aient de bonnes conditions de travail et qu'ils puissent participer, coopérer prendre la parole. C'est bien le type de management qui est questionné là. Ils ne veulent pas s'affranchir d'une hiérarchie, où s'en libérer, loin de là, c'est bien un autre cadre de travail où ils sont reconnus qu'ils souhaitent.

Face à tout ça, nous, syndicalistes CFDT, devons être force de proposition et accueillir ces jeunes. Nous devons les for-

mer aux droits du travail pour qu'ils soient en capacité de se défendre, de ne pas tout accepter. Connaître ses droits c'est aussi savoir dans quel cadre travailler, pouvoir oser, expérimenter, donner son avis. Tout cela renforcera leur attachement à l'entreprise. Notre revendication d'un congé paternité long de deux mois répond aussi à leurs aspirations d'un meilleur équilibre de vie. Notre pack mobilité et notre banque des temps, votés lors de notre dernier Congrès confédéral à Rennes en juin dernier sont aussi des réponses à leurs aspirations.

Le message que ces jeunes entendent très régulièrement est : « À vous de prendre la place ». Ce message n'est plus tenable et ne les respecte pas. Il nous faut aujourd'hui cesser ce discours. Il est de notre responsabilité de donner les moyens aux jeunes de prendre toute leur place auquel ils ont droit et de mettre en place une véritable coopération entre les générations. Les jeunes d'aujourd'hui ne disent pas autre chose qu'il y a cinquante ans. Ils ne souhaitent qu'avoir du sens à ce qu'ils font, du temps pour construire leurs parcours, leurs projets de vie et que les choses dures. N'est pas ce que nous souhaitons tous ?

*Gwendal Ropars est secrétaire nationale CFDT Cadres*