

# LA GÉNÉRATION Y DANS SES RELATIONS AU TRAVAIL ET À L'ENTREPRISE

les études de l'emploi cadre - Décembre 2009



## La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

L'étude a été conçue et réalisée par le Pôle Études du Département Études et Recherche de l'APEC :

**Anne-Dominique Gleyen, Florence Kremer, Christophe Thill** (Chargés d'études),

**Daniel Le Henry** (Maquettiste),

**Sylvie Delattre** (Responsable des études métiers),

**Brigitte Bos** (Manager du pôle Études),

La réalisation des forums en ligne et des réunions de groupes, en juin 2009, a été confiée à la **Sorgem**.

**Décembre 2009**

# SOMMAIRE

SYNTHÈSE ■

INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ■

MÉTHODOLOGIE ■

DONNÉES DE CADRAGE ■

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS ■

**La part du sociétal, du structurel et du générationnel** \_\_\_\_\_ p. 15

**La réalité objective** \_\_\_\_\_ p. 16

L'omniprésence des technologies \_\_\_\_\_ p. 16

La longueur des études \_\_\_\_\_ p. 17

La conjoncture difficile \_\_\_\_\_ p. 18

La réduction du temps de travail \_\_\_\_\_ p. 19

**Les valeurs sociétales** \_\_\_\_\_ p. 20

L'individualisme/l'épanouissement personnel \_\_\_\_\_ p. 20

L'épanouissement au travail \_\_\_\_\_ p. 21

**Des attitudes structurelles associées à la génération Y** \_\_\_\_\_ p. 23

La capacité critique des cadres de moins de 30 ans \_\_\_\_\_ p. 23

**Les caractéristiques générationnelles de la génération Y** \_\_\_\_\_ p. 24

La mobilité comme valeur clé \_\_\_\_\_ p. 24

Une approche de l'entreprise plus rationnelle qu'affective \_\_\_\_\_ p. 26

Un individualisme en synergie avec le collectif de l'entreprise \_\_\_\_\_ p. 27

## LA RECHERCHE D'EMPLOI ■

**Une posture dynamique qui combine démarches *off/online*** \_\_\_\_\_ p. 33

**Un ressenti parfois douloureux** \_\_\_\_\_ p. 34

**Les différents outils utilisés** \_\_\_\_\_ p. 36

Internet est l'outil n°1 de la recherche d'emploi \_\_\_\_\_ p. 37

Une permanence des pratiques *offline* \_\_\_\_\_ p. 37

**Le besoin de conseil durant la recherche d'emploi** \_\_\_\_\_ p. 39

Pour tous, une attente de conseils personnalisés \_\_\_\_\_ p. 39

**Les enjeux de l'usage d'Internet** \_\_\_\_\_ p. 42

Internet et les *jobboards* introduisent de nouveaux enjeux dans la recherche d'emploi \_\_\_\_\_ p. 43

Les réseaux sociaux \_\_\_\_\_ p. 43

## DES DIFFÉRENCES DANS LA GÉNÉRATION Y ■

**Des différences entre les groupes d'âge** \_\_\_\_\_ p. 51

**Des différences d'attitudes** \_\_\_\_\_ p. 52

L'attitude *carpe diem* \_\_\_\_\_ p. 52

L'attitude *stratège* \_\_\_\_\_ p. 52

**CONCLUSION ■**

## SYNTHÈSE

Ce qui *fait génération* avec la génération Y réside dans des évolutions qui marquent l'ensemble de la société :

- Internet et le web 2.0 (l'accès direct et permanent à l'information, la remise en cause des hiérarchies verticales, la ramification du professionnel et du privé).
- La montée de l'individualisme
- Le primat de la sphère personnelle
- L'allongement de la durée des études
- Le contexte d'instabilité économique

Il ne s'agit pas d'événements, à proprement parler, qui fondent une prise de conscience générationnelle mais néanmoins de changements majeurs qui conditionnent une relation différente au monde du travail par rapport à la génération précédente. Il s'agit des représentations suivantes :

- Le travail doit contribuer à **l'épanouissement personnel et coexiste avec d'autres sphères de la construction identitaire**, dont l'investissement est jugé indispensable, à savoir le couple, la famille, les amis, les loisirs, etc.

- **Ces sphères de construction identitaire sont imbriquées** et se renforcent l'une et l'autre alors que la génération précédente fonctionne davantage dans le cloisonnement (choix général de bien séparer les sphères d'investissement et de donner la priorité à l'implication personnelle sur l'implication professionnelle).

- **Une relation différente au temps** : un rapport à l'immédiat qui se ressent autant dans la volonté de trouver des solutions rapides aux problèmes à résoudre que dans le désir d'évaluer rapidement dans l'entreprise ou d'avoir une gratification rapide (ce qui peut faire parler de génération impatient).

- **Une mobilité anticipée**. Un contexte de mobilité largement perçu comme l'horizon de l'avenir professionnel et par ailleurs une **tolérance plus faible à la contrainte** et au sacrifice engendrent :

- une approche de l'entreprise plus rationnelle : une relation donnant-donnant.
- un sens de l'adaptation au contexte, qui nourrit une forme de confiance en soi, d'optimisme voire d'arrogance aux yeux des autres générations.

- Cette relation rationnelle à l'entreprise n'empêche pas une **attente de convivialité dans le travail** qui peut, si elle n'est pas satisfaite, être une cause de départ.

- Une **capacité critique** à l'égard des supérieurs hiérarchiques et une **absence de timidité**, qui va de pair avec une relation moins déférente à la hiérarchie : le respect n'est pas dû mais se mérite et l'apprentissage passe autant par les pairs que par la hiérarchie.

Ces éléments transversaux sont à nuancer car comme toute génération elle n'est pas uniforme. Des différences intra-générationnelles apparaissent en matière d'attitude et selon l'âge.

**Les différences en matière d'attitude : une attitude *carpe diem* par opposition à une attitude *stratège*.**

L'**attitude *carpe diem*** consiste à choisir un cursus en fonction des affinités avec le contenu des études plus qu'en fonction d'un projet professionnel ou des débouchés qu'offre ce cursus.

Chez les jeunes cadres, cela se traduit par une préférence pour les petites structures, la valorisation des conditions de travail et des relations humaines, la peur de la norme et le refus d'une hiérarchie trop formelle.

**L'attitude *stratège*** se distingue par un choix solidement lié au projet professionnel et à l'étude d'un marché porteur. Par conséquent, cette attitude se distingue aussi par l'accès rapide à des stages même non obligatoires, notamment à l'étranger, et à une recherche d'information continue, en particulier auprès des autres internautes.

Chez ces jeunes cadres qui sortent plutôt des écoles de commerce et d'ingénieurs, on constate une affinité avec les grandes structures considérées comme des tremplins pour une évolution rapide. On remarque aussi dans cette attitude une approche utilitariste de l'entreprise. Les partisans de l'attitude *stratège* désirent maximiser leurs gains dès la première embauche. Ils n'hésitent donc pas à se dire infidèles vis-à-vis de l'entreprise si celle-ci ne satisfait pas leur désir d'évolution rapide.

### Les différences selon l'âge

On observe entre les jeunes cadres et les étudiants (6 à 8 ans les séparent), une différence dans le niveau d'information sur le monde du travail et de la recherche d'emploi mais aussi dans l'utilisation d'Internet.

- Les étudiants ont des perceptions fantasmées et caricaturales de l'entreprise et n'ont pas d'informations sur les méthodes pour chercher un emploi, ni d'intérêt pour elles.

- Ils sont des *Digital natives* : ils se disent « accros » à Internet, ils sont plus facilement créateurs de contenu que leurs aînés et pas seulement simples lecteurs. En outre, ils sont en permanence connectés les uns aux autres via les réseaux sociaux (*Facebook, MSN ou Skype...*).

### La recherche d'emploi

A ce jour, les pratiques des jeunes diplômés évoluent peu : CV et lettre de motivation restent assez proches de ce qui s'est fait jusqu'à présent même si le canal est maintenant le mail. Les *jobboards* sont encore massivement utilisés.

Mais l'évolution du media Internet influence les discours et les représentations de tous avec comme conséquence une dévalorisation des sites des professionnels de l'emploi.

**A terme, un changement de paradigme est à prévoir en matière de recherche d'emploi ; les pratiques *online* des étudiants laissent présager le délaissement des sites 1.0 au profit de sites plus interactifs.**

## ■ CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Les jeunes diplômés et étudiants d'aujourd'hui font partie d'une génération appelée entre autres « génération Y ». Celle-ci désigne la génération des moins de 30 ans.

Le « Y » a son sens comme suite du « X » par lequel on désignait la génération précédente, mais également par son homonymie avec l'anglais *Why*, en raison du refus systématique des contraintes qu'on peut lui imposer.

Appelée aussi net génération, *e-generation* ou « enfants du millénaire » par ceux qui ne veulent pas faire référence au « X » de la génération précédente (connotatif de son absence de repères), cette génération se caractérise objectivement par le fait qu'elle est née au contact des nouvelles technologies de communication, autour desquelles est venue se déployer toute une idéologie communautariste où l'individu et sa communauté reprennent leurs droits, court-circuitent les systèmes traditionnels de légitimité, mettent les acteurs institutionnels en défaut ou dans l'obligation de produire des preuves, etc.

La présente étude cherche à cerner comment ces caractéristiques interagissent avec la vie au travail et en entreprise ainsi qu'à les explorer de façon systémique c'est-à-dire en les corrélatant les unes aux autres et en superposant plusieurs discours : celui des représentants de cette génération au travail, celui des managers et celui des responsables RH.

## ■ OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

**L'étude a pour objectif de traiter deux principaux volets :**

**Le premier volet est consacré aux jeunes diplômés dans leur relation au travail et à l'entreprise, en particulier à leur manière de conduire leur recherche d'emploi.**

La réponse à cette question a nécessité l'étude :

- des valeurs associées au travail, de la place du travail dans la vie privée et dans la construction de l'individu,
- de la vision de l'entreprise, du projet personnel dans l'entreprise et des relations de travail,
- de l'usage des nouveaux outils dans la recherche d'emploi,
- du rôle et de la place des professionnels de l'emploi comme les sites d'offres d'emploi et de conseil pour la recherche, les blogs, les forums, etc.,
- des sources utilisées par les jeunes diplômés quand ils recherchent des conseils,
- de la temporalité de la recherche : est-elle anticipée ou construite au fur et à mesure ?

**Le deuxième volet concerne l'approfondissement du portrait de la « génération Y » : Ces jeunes diplômés sont-ils ou non représentatifs des constats qui sont généralement faits sur cette génération et que de nombreux sociologues à leur tour ont pu noter à son propos, à savoir son refus de la hiérarchie, de l'autorité, des règles en général, sa grande mobilité, l'aspiration à des valeurs différentes de celles de ses aînés en matière de consommation, de recherche d'identité, de développement personnel (à la fois plus individualiste et plus conservatrice).**

# MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé une méthodologie mixte : 5 forums *online* et 2 réunions de groupes *offline* hébergés sur le site des forums SORGEM.

MÉTHODOLOGIE <i>ONLINE</i>					
	Étudiants	Jeunes diplômés en poste	Jeunes diplômés en recherche d'emploi	Responsables RH	Managers
Dispositif	Un forum de 7 jours 12 participants	Un forum de 7 jours 12 participants	Un forum de 7 jours 12 participants	Un forum de 7 jours 8 particip.	Un forum de 7 jours 8 particip.
Échantillon	Étudiants en 1ère année et 2ème année	En poste depuis au moins 1 an	2/3 sans emploi 1/3 occupant un poste	+ de 40 ans 25% de femmes 75% d'hommes Diversité des profils d'entreprise	Dirigent au moins 4 pers. 50% plus de 40 ans 50% moins de 35 ans

## Méthodologie *offline* :

Il s'agissait d'animer 2 réunions de groupes de confrontation entre des managers et des jeunes diplômés à la suite des forums et avec des participants exclusivement issus des forums :

- groupe 1 : 4 jeunes diplômés en poste et 4 managers,
- groupe 2 : 4 jeunes diplômés en recherche d'emploi (la moitié en poste, l'autre non) et 4 managers.

**Les forums auprès des jeunes diplômés et étudiants** avaient pour intérêt de permettre une prise de parole individuelle sur l'expérience et une interaction collective qui favorise la définition de soi comme membre d'une communauté.

**Les forums auprès des managers et des professionnels RH** avaient une justification pratique, compte tenu de la grande souplesse que ce mode de recueil permet dans les modalités de participation. Cette justification pratique se doublait d'un intérêt méthodologique en ce qui concerne le protocole proposé pour les professionnels des RH qui ont suivi « en direct » les témoignages des jeunes diplômés et les ont commentés.

Chaque jour du forum a été consacré à un des axes de la recherche.

Les participants ont eu pour mission de venir se connecter au moins deux fois par jour (une première fois pour participer à titre individuel au fil de discussion, une deuxième fois pour prendre connaissance des réponses des autres ou des relances de l'animateur et y réagir). Chaque forum a duré entre 6 et 8 jours ouvrés.



### Éléments quantitatifs concernant les jeunes diplômés et jeunes cadres de moins de 30 ans

**Des questions spécifiques ont été intégrées à l'étude Apec « Insertion des jeunes diplômés 2007 ». Elles ont permis d'obtenir des éléments quantitatifs qui viennent préciser le portrait des jeunes diplômés et des jeunes cadres de moins de 30 ans ayant consommé les services de l'Apec.**

**Ces questions portaient sur :**

- la perception de l'avenir : confiance, prévisions d'évolution et de mobilité dans 1 an, dans 3 ans,
- l'usage des nouvelles technologies : âge de l'apprentissage de l'informatique, d'Internet, services pour lesquels on possède un compte, types d'accès à Internet, activités en ligne pratiquées quotidiennement (y compris sur le lieu de travail), usages d'Internet en relation avec la recherche d'emploi.

#### **Des jeunes diplômés plutôt confiants et très « connectés »**

Dans l'ensemble, les jeunes diplômés ont confiance tant dans leur propre avenir professionnel (84%) que (pour ceux qui sont en emploi) dans celui de leur entreprise (85%).

La quasi-totalité a un accès à Internet chez eux et/ou sur leur lieu de travail. Ils sont, en outre, 43% à disposer d'Internet sur leur téléphone mobile.

Sur les 13 services Internet cités, quasiment tous les diplômés sont inscrits à un au moins, le nombre moyen de services étant de 5. En-dehors d'Apec.fr, le plus cité est Facebook (72%). 48% affirment se connecter chaque jour sur les réseaux sociaux en ligne, et 16% de ceux qui sont en emploi le font également sur leur lieu de travail.

En revanche, peu de jeunes diplômés échangent en ligne sur leur recherche d'emploi (15% environ).

#### **Mais des attitudes contrastées selon la nature du diplôme :**

Différents critères ont été analysés afin de voir s'ils font apparaître des différences.

En ce qui concerne l'âge, aucun écart significatif n'est à relever. On n'observe pas d'opposition entre les plus jeunes de l'échantillon (24-25 ans) et les plus âgés (30 ans). Selon l'étude qualitative, il faudrait interroger des personnes plus jeunes et non encore diplômées pour voir apparaître des contrastes.

En revanche, la nature du diplôme induit des différences très nettes dans les attitudes et les pratiques.

**Ce sont principalement les diplômés d'écoles de commerce qui se distinguent des autres diplômés, présentant le plus de traits attribués à la « génération Y » :**

#### PERCEPTION DE L'AVENIR ET USAGE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES CHEZ LES JEUNES DIPLÔMÉS

##### **Sur la perception de leur avenir professionnel**

- Davantage de mobilité prévue
- Une vision plus optimiste

##### **Sur leur usage des nouvelles technologies**

- Un apprentissage d'Internet moins scolaire
- Un usage plus intensif des services en ligne

### Perception de l'avenir professionnel

Chez les diplômés d'écoles de commerce (par opposition aux ingénieurs et universitaires), l'avenir professionnel est plus souvent envisagé sous le signe de la mobilité. Ils affichent également un optimisme marqué par des prévisions de progression hiérarchique plus fréquentes.

Se voient :	Nature du diplôme		
	Université	Écoles d'ingénieurs	Écoles de commerce
<i>Dans un autre poste</i>			
Dans 1 an	32%	33%	39%
Dans 3 ans	53%	60%	66%
<i>Dans une autre entreprise</i>			
Dans 1 an	22%	19%	24%
Dans 3 ans	38%	36%	43%
<i>À l'étranger</i>			
Dans 1 an	4%	3%	7%
Dans 3 ans	7%	9%	11%
<i>à un niveau hiérarchique supérieur</i>			
Dans 1 an	21%	18%	30%
Dans 3 ans	51%	52%	66%

Source : Apec, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2009

### Nouvelles technologies

#### Les lieux de connexion et les sites consultés

Chez les diplômés d'écoles de commerce (par opposition aux ingénieurs et universitaires), on note un contact plus précoce et plus personnel avec Internet mais aussi un plus vaste éventail de services en ligne utilisés.

Apprentissage Internet	Nature du diplôme		
	Université	Écoles d'ingénieurs	Écoles de commerce
Avant 14 ans	22%	29%	33%
Chez soi	68%	74%	77%
En milieu scolaire	32%	26%	25%
Ont Internet sur tél. mobile	41%	38%	54%

Source : Apec, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2009

Possèdent un compte sur	Nature du diplôme		
	Université	Écoles d'ingénieurs	Écoles de commerce
<i>Sites d'emploi</i>			
Apec	91%	92%	92%
Monster	78%	82%	82%
Cadremploi	63%	65%	73%
Facebook	56%	55%	73%
<i>Réseaux sociaux</i>			
Facebook	82%	81%	91%
Facebook	67%	70%	85%
<i>Réseaux professionnels</i>			
Viadeo	44%	48%	74%
Viadeo	40%	70%	70%
LinkedIn	12%	17%	28%
Nombre moyen de sites cités	4,5	4,5	5,7

Source : Apec, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2009

## Les pratiques d'Internet et la recherche d'emploi

Chez les diplômés d'écoles de commerce (par opposition aux ingénieurs et universitaires), on observe un profil plus « accro Internet », avec des usages plus intensifs, en particulier pour tout ce qui constitue un moyen de communication. Mais également un usage d'Internet pour la recherche d'emploi un peu plus pointu et innovant (le réseautage par rapport à une simple consultation des offres sur [apec.fr](http://apec.fr)).

Activités pratiquées quotidiennement.	Nature du diplôme		
	Université	Écoles d'ingénieurs	Écoles de commerce
<i>En général</i>			
Envoi de SMS	68%	63%	76%
Réseaux sociaux	44%	44%	58%
Écrire des commentaires	16%	12%	21%
Nombre moyen (sur 10)	2,7	2,6	3,0
<i>Sur le lieu de travail (JD en emploi)</i>			
Envoi de SMS	43%	39%	53%
Réseaux sociaux	13%	11%	27%
Écrire des commentaires	4%	3%	8%

Source : Apec, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2009

Utilisation d'Internet pour	Nature du diplôme		
	Université	Écoles d'ingénieurs	Écoles de commerce
Consulter des offres	65%	61%	68%
Infos sur une entreprise	75%	78%	82%
Conseils techniques (CV...)	40%	36%	39%

Source : Apec, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, 2009

# LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

- LA PART DU SOCIÉTAL, DU STRUCTUREL ET DU GÉNÉRATIONNEL
- LA RÉALITÉ OBJECTIVE
- LES VALEURS SOCIÉTALES
- DES ATTITUDES STRUCTURELLES
- LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DE LA GÉNÉRATION Y

# LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

## LA PART DU SOCIÉTAL, DU STRUCTUREL ET DU GÉNÉRATIONNEL

Afin de dégager clairement les caractéristiques générationnelles des jeunes diplômés d'un niveau Bac+4 et plus et des cadres de moins de 30 ans, nous avons distingué les éléments transversaux aux différentes générations des éléments qui sont propres à la génération des moins de 30 ans.

Ainsi, nous avons observé l'influence des faits objectifs et des valeurs sociétales qui structurent les attitudes et les représentations des moins de 30 ans, de la même façon que ces faits et ces valeurs influencent les autres générations.

• Nous avons retenu dans les faits objectifs l'influence des éléments suivants :

- le contexte d'instabilité,
- les études longues,
- l'omniprésence des nouvelles technologies,
- les 35 heures.

• Dans les valeurs collectives, nous avons observé la forte influence :

- de l'individualisme,
- du primat de la sphère personnelle.

Nous avons aussi observé des attitudes structurelles qui ne sont pas propres à la génération des moins de 30 ans mais qui concernent l'ensemble des jeunes diplômés arrivant en entreprise, aujourd'hui comme il y a 25 ans :

- une critique de l'ancienne génération par la nouvelle,
- une approche plus théorique que pragmatique : la tentation d'appliquer des « recettes » toutes faites.

De cette façon, nous avons pu isoler les caractéristiques générationnelles propres aux jeunes diplômés et aux cadres de moins de 30 ans.

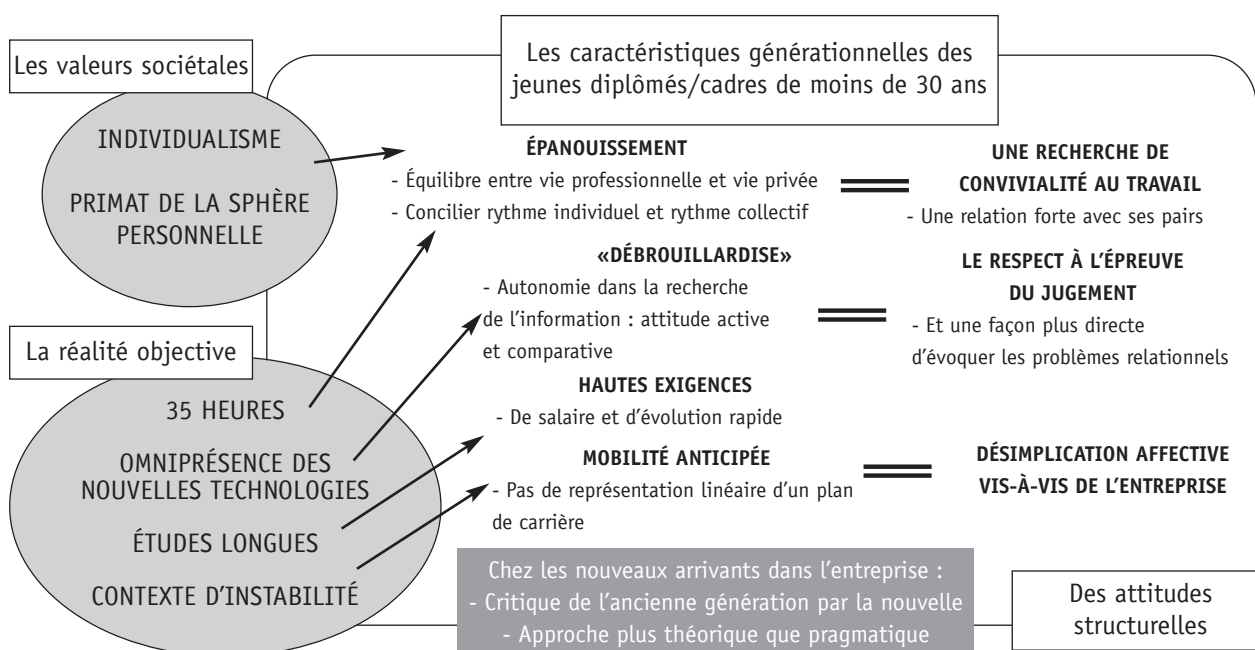
• La mobilité anticipée : l'abandon de l'idée d'un plan de carrière linéaire, ce qui entraîne un désinvestissement affectif vis-à-vis de l'entreprise.

• De fortes exigences pour une évolution professionnelle rapide.

• Une certaine « débrouillardise » :  
 - qui s'appuie sur une autonomie/indépendance dans la recherche d'informations  
 - et qui entraîne une nouveauté dans les rapports hiérarchiques : le respect de la hiérarchie est à l'épreuve du jugement.

• La recherche d'épanouissement personnel qui passe par :

- l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,
- le désir de concilier le rythme individuel et le rythme collectif,
- et la recherche de convivialité au travail.



### ■ LA RÉALITÉ OBJECTIVE

Première donnée objective : l'omniprésence des technologies

- La génération des moins de 30 ans a grandi en même temps que s'est généralisée la pratique de l'ordinateur personnel.
- Les plus jeunes ont découvert et adopté Internet durant leur adolescence.
- De plus, la fréquentation du web 2.0 a entraîné de nouvelles pratiques en matière de communication.
- Les moins de 30 ans maîtrisent donc plus facilement les NTIC que leurs aînés.  
Cette maîtrise des outils de communication se répercute sur le comportement des moins de 30 ans.

L'outil Internet permet en effet aux moins de 30 ans une attitude active vis-à-vis de la recherche d'informations. Cela entraîne un renforcement de leur autonomie (ou « débrouillardise ») dans la recherche d'informations : ils vont comparer les sources pour rassembler les informations utiles.

Le web 2.0, pour sa part, avec sa dimension participative dans la fréquentation des forums, des blogs et des sites de réseaux sociaux explique la grande facilité des moins de 30 ans à exprimer directement et spontanément leurs avis, comme le perçoivent les responsables RH et certains managers.

« *Moi, je trouve que les jeunes diplômés arrivent en sachant se construire un réseau et en sachant comment fonctionner en réseau (...). C'est une génération qui sait comment rechercher l'information (intervention d'un manager).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

D'autre part, la plus grande interactivité permise par la multiplicité d'interfaces, tels que MSN, Skype ou le chat de Gmail, pour interagir avec les différents membres de son réseau social, explique la forte importance accordée à la communication virtuelle (synchrone / asynchrone et à distance) dans la circulation d'informations au sein de l'entreprise.

« *Quand je suis arrivée dans mon entreprise, j'avais l'habitude d'envoyer systématiquement des emails, même aux gens qui étaient dans les bureaux juste à côté du mien. Et certains collaborateurs plus âgés que moi ont parfois mal réagi, ils préféraient que je vienne les voir (intervention d'une jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

### Deuxième donnée objective : la longueur des études

- Le fait d'obtenir un diplôme élevé apparaît comme une façon de maximiser son capital de compétences, et de multiplier les chances de s'insérer sur le marché du travail.
- La longueur des études est considérée comme un rempart contre le chômage et le risque de déclassement social.

### Selon les moins de 30 ans, la longueur des études permet deux choses :

#### Tout d'abord la constitution d'un capital culturel et un fonds de compétences...

On observe d'ailleurs chez certains participants un fort désir de rentabiliser ce capital. Ils désirent évoluer rapidement en s'en donnant les moyens : exigences salariales élevées, négociations et mobilité comme tremplin d'évolution.

« Mes parents ont été très exigeants avec moi lors de mon parcours scolaire (...). À partir de là, j'attends un travail exigeant, plutôt bien rémunéré avec des responsabilités et la possibilité d'évoluer. » (Jeune diplômé en poste, Ingénieur informatique, 29 ans).

« J'ai fait une grande école de commerce... Je cherche donc à retourner dans un poste dans une structure plus mature, une entreprise à envergure internationale, avec des perspectives réelles d'évolutions transverses dans l'entreprise. » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial), en poste depuis 3 ans et à la recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

#### ...et la construction de soi.

En effet, les études longues sont perçues comme un moyen d'obtenir des connaissances théoriques qui permettent de se forger un esprit critique et nourrissent la confiance en soi.

« On est moins docile, très exigeant parce qu'on essaie d'avoir le pouvoir. On se dit qu'avec les études effectuées, on est des biens précieux qui peuvent se permettre de choisir où exercer leurs activités. » (Etudiant, 22 ans).

Cela peut expliquer la tendance perçue par les RH chez certains cadres de moins de 30 ans qui consiste à questionner les processus ainsi que la hiérarchie et à les remettre en cause s'ils ne sont pas expliqués.

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

### Troisième donnée objective : la conjoncture difficile.

#### Le marché du travail peine à intégrer les jeunes diplômés.

Les jeunes diplômés se font écho d'une forte précarisation qui entraîne chez eux une incertitude concernant leur avenir. Ainsi, ils considèrent qu'une embauche en CDI dans une entreprise n'est pas la garantie d'une évolution sur le long terme au sein de cette entreprise.

« *Peur du côté peu rassurant du marché de l'emploi, de l'entreprise qui ne garantit plus rien... Sentiment de précarité, d'instabilité des organisations lorsque leur vocation de départ s'efface au profit de la gestion purement financière...* » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

Les jeunes diplômés ne se réfèrent pas à un plan de carrière linéaire et rigide quand ils envisagent leur avenir professionnel.

Ils n'attendent pas non plus de loyauté de la part de l'entreprise qui peut les considérer comme une variable d'ajustement. De cette conjoncture difficile résulte une approche rationnelle du travail et du parcours en entreprise qui renforce le désinvestissement affectif vis-à-vis de l'entreprise perçu chez les cadres de moins de 30 ans par de nombreux managers et par les responsables RH. « *Ils vivent l'entreprise comme le lieu d'une "relation business" qui doit leur apporter autant qu'ils y apportent. S'ils y trouvent davantage (par exemple des responsabilités, une reconnaissance de la part de leur hiérarchie, une vie sociale...), c'est tant mieux, mais ils ne perdent jamais de vue la contrepartie fondamentale qui leur est due : à savoir LE SALAIRE LE PLUS CONVENABLE POSSIBLE.* » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

« *Ils ne s'intéressent pas vraiment à l'entreprise en tant que telle, à ses produits ou services, à son histoire et son évolution possible. Ils ne parient pas sur le moyen terme, ils ne parient ni sur l'avenir de l'entreprise ni sur le leur au sein de l'entreprise. Ils y entrent par nécessité, parfois conscients qu'elle frustrera leurs attentes. Ils prennent néanmoins le travail parce que mieux vaut un travail en deçà de leurs objectifs que pas de travail du tout ! Ils ne s'y attachent en rien et sont prêts à la quitter pour une autre, plus offrante.* » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

Cette conjoncture difficile met les jeunes diplômés face à la mobilité subie; elle est intégrée par l'ensemble des jeunes diplômés et des jeunes cadres rencontrés.

Ils l'anticipent. On n'observe en effet chez les jeunes diplômés aucune peur excessive : l'insécurité est parfaitement intégrée dans leur approche du monde du travail. « *La société a évolué. Des personnes de la génération de mes parents, celle de l'après-guerre, nous racontent souvent que l'évolution sociale était beaucoup plus facile et qu'il y avait moins de chômage, qu'il n'y avait pas besoin de se surpasser pour bénéficier d'une promotion, etc. Par exemple, mes parents se font énormément de soucis pour nous, pour notre avenir, cela avait été pour eux un soulagement énorme que ma sœur et moi trouvions un travail... Nous, on sait que c'est comme ça.* » (Jeune diplômé en poste, Ingénieur aéronautique civile, 29 ans).

Cette anticipation peut ainsi passer chez certains par une volonté pragmatique de rentabiliser leur formation lors de leurs premiers postes : puisqu'ils ne sont pas assurés de l'avenir, ils préfèrent maximiser les gains de leur embauche en examinant tous les éléments de revenus hors salaires (part du variable, intéressement, compte épargne temps, tickets restaurant et autres avantages comme le comité d'entreprise).

« *Un jeune cadre, c'est quelqu'un qui a beaucoup d'ambition. C'est quelqu'un d'exigeant, pour le salaire par rapport aux études qu'il a faites ! (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe managers / jeunes diplômés en recherche d'emploi).

« *Il n'y a pas d'évaluation par ma boss et ça me manque. C'est pas mal d'avoir un avis critique des fois, ça permet d'avancer pour tout le monde et ça peut permettre de négocier son salaire !* » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

« *Ils ont un grand potentiel du point de vue professionnel, plus qu'avant, je pense, en termes de diplômes et d'intérêt au travail. Ils cherchent à gagner plus, donc pour gagner plus, ils doivent se donner davantage, donc le rendement suit (Intervention d'un manager).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).



---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

Le contexte actuel de crise (étude réalisée en juin 2009) doit toutefois être pris en compte car il explique la radicalisation des peurs face à l'avenir et, par souci de pragmatisme, la révision à la baisse des espérances et des attentes vis-à-vis du monde du travail.

Le contexte actuel amène ainsi les moins de 30 ans à temporiser et à minorer les revendications salariales.

« Je trouve justement que depuis quelques mois la tendance s'est totalement inversée : le salaire est maintenant

quasiment occulté par les candidats, comme si c'était tabou ou bien trop sensible pour en parler avec le contexte économique actuel... Ils se penchent plus sur la santé économique de la société, les projets qui leur seront confiés et leur possible évolution s'ils font leurs preuves. » (Manager, Directeur administratif et financier, dans le secteur de l'automobile, société de 54 personnes, il gère une équipe de 10 personnes, 35 ans).

### Quatrième donnée objective : la réduction du temps de travail / les 35 heures

**La génération des cadres de moins de 30 ans arrive sur le marché du travail après le vote de la loi sur les 35 heures.**

Pour eux, les 35 heures fonctionnent plus comme un idéal que comme un avantage maîtrisable et régulier. Pour autant, cette réduction effective du temps de travail est globalement perçue comme un apport.

Elle permet, d'une part, d'être plus libre et autonome dans la gestion de son temps. La réduction du temps de travail apparaît comme un levier pour concilier son rythme individuel avec le rythme de l'entreprise.

Elle ouvre, d'autre part, des attentes et modifie les pratiques (weekend prolongé, jour de récupération), en lien avec une recherche d'épanouissement dans la sphère personnelle.

« Ils sont également issus de la "génération 35h". Même s'ils se positionnent sur des postes à responsabilités et de management, cela doit être fait dans un temps imparti laissant du temps pour la sphère privée. » (Manager, Export matières premières, il gère 5 personnes, 34 ans).

## ■ LES VALEURS SOCIÉTALES

### Première tendance sociétale : l'individualisme / l'épanouissement personnel

**L'individualisme apparaît comme une « lame de fond » de la société contemporaine qui enveloppe des valeurs clés telles que la liberté individuelle, l'autonomie morale par rapport aux normes traditionnelles, la connaissance de soi et la valorisation de son bien-être.**

La génération des moins de 30 ans est sûre d'elle dans ses manifestations d'individualisme centrées sur la recherche d'épanouissement personnel. On observe ainsi chez les jeunes diplômés et chez les cadres de moins de 30 ans, que l'importance de la recherche de l'épanouissement personnel influence leur représentation du travail. Il en résulte une distance par rapport à la conception que les parents ont ou avaient du travail.

« *Mon travail doit également ne pas m'obliger à renoncer à une vie de famille accomplie et sereine. Je ne souhaite pas faire passer mon travail avant mon partenaire et mes enfants. Si possible, je souhaite rapporter le moins souvent possible du travail à la maison, le soir et les week-ends, afin de pouvoir toujours faire la part des choses entre mon travail et ma vie privée.* » (Jeune diplômée d'une formation commerciale à l'université, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 27 ans).

« *Le contexte que nous vivons n'est plus tellement le même que celui de nos parents, qui se sont insérés directement dans le marché du travail, sans trop de questions, alors qu'il était florissant. Aujourd'hui c'est tout à fait différent ; on doit adapter nos parcours et nos envies au gré de ces difficultés.* » (Jeune diplômée d'un IEP et d'un master Conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).

« *A l'entretien de fin d'année, je discutais avec un collaborateur qui a son DECF (bac +4) et qui a une compétence exemplaire, je lui ai clairement dit (même si je souhaite le garder) qu'il devrait en profiter pour rejoindre un cabinet d'audit afin de donner une belle couleur à son CV... la réponse de ce collaborateur a été "je ne veux pas finir mes dossiers tous les jours à minuit et me lever à 5 heures et peut-être me faire virer au bout de quelques mois". Il préfère garder ses acquis et profiter de sa jeunesse ! Pour lui l'avenir est trop loin et il se contente de ce qu'il a aujourd'hui... ».* (Manager, Directeur administratif et

financier, dans le secteur de l'automobile, société de 54 personnes, il gère une équipe de 10 personnes, 35 ans).

**On remarque que pour de nombreux participants le travail n'est plus la valeur exclusive de référence.**

Dans la perception des moins de 30 ans, le travail ne doit plus être un sacrifice qu'on fait pour sa famille pour lui garantir l'élévation sociale. On note par ailleurs qu'un tel discours est aussi le signe que l'élévation sociale est assurée et qu'il n'y a plus de sacrifice à faire pour ses propres enfants.

« *Je pense globalement que la vision du travail a changé car contrairement à nos parents qui acceptaient toutes sortes de boulots alimentaires et autres, nous sommes plus exigeants, on veut un travail où on se réalise, pas loin, avec un bon salaire... Nos parents étaient moins difficiles... ».* (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

Il n'est pas non plus perçu comme une sphère exclusive au détriment de la vie familiale et du temps passé avec les enfants.

« *Les moins de 30 ans forment une génération marquée par les déconvenues des parents qui ont, eux, beaucoup sacrifié à leur travail... »* (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

« *Pour mon père, le travail était essentiellement un gagne-pain. Il se réalisait dans son travail certes, mais son travail passait avant tout, même avant sa famille (...). Alors que maintenant, j'ai l'impression que de plus en plus de gens prennent conscience que le travail n'est pas tout et qu'on peut apporter d'autres choses à sa famille, comme du temps... ».* (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

La recherche de construction et de stabilité personnelle passe donc par le travail mais aussi par d'autres sphères que celle du travail, telles que le couple, la famille, les amis, les loisirs, etc.

Au final, tous les participants considèrent qu'« ils ne doivent plus vivre pour travailler mais travailler pour vivre », ce qui est confirmé par les RH.

« Je ne ferai jamais passer le travail avant ma famille, quitte à choisir je changerai/quitterai mon travail même

si c'est une source d'épanouissement. » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

« Les moins de 30 ans en poste ne sont plus carriéristes comme ils pouvaient l'être il y a 15 ou 20 ans. Ils veulent vivre avec un salaire convenable et un temps disponible qu'ils souhaitent se consacrer ou consacrer à leur famille. » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

### Deuxième tendance sociétale

#### Le travail, une valeur d'appui pour un épanouissement personnel chez les moins de 30 ans.

Une majorité de participants chez les jeunes diplômés de moins de 30 ans cherche à concilier implication professionnelle et épanouissement personnel, avec des concessions possibles en raison de l'importance donnée aux premiers pas dans l'entreprise.

« La vie privée reste mon objectif n°1... Mais étant jeune, à 26 ans, je sais que c'est maintenant que je dois faire des sacrifices et des efforts, chacun appelle cela comme il veut... Si les efforts ne sont pas faits dès le début, l'ascenseur social risque de se bloquer. » (Jeune Diplômée en poste, Chef de projet, 25 ans).

La relation au travail n'est pas uniquement instrumentale. En effet, les participants associent à la notion de travail des dimensions symboliques fortes qui dépassent la satisfaction des besoins premiers tels que :

#### L'épanouissement au travail

« Le travail me permet d'être Moi et de me construire » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

« Le travail est aussi un moyen de s'accomplir et de progresser personnellement : d'abord en utilisant des compétences et connaissances acquises, ensuite de prendre des

responsabilités "concrètes", en ayant une "mission" dans une société donnée (entreprise ou autre), et donc de confronter ses compétences et connaissances aux besoins concrets de ladite entreprise. » (Jeune diplômée en poste, Chargée de projet dans une association, 27 ans).

#### L'insertion et la position sociale procurées par le contenu du poste.

« Je pensais que je serais super épanouie si j'étais une "maman au foyer" pendant un temps, ce n'est pas le cas. J'ai besoin de sortir, voir du monde, avoir des tâches à accomplir, cela permet d'avoir une vie sociale et de se sentir vraiment utile... et je comprends maintenant le "mal-être" de beaucoup de femmes au foyer... » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

« La société est ainsi faite qu'on est stigmatisé si on ne travaille pas. » (Jeune diplômé en poste, Attaché parlementaire, 24 ans).

« Pour moi, le travail représente le premier lien social d'une personne. Il me permet de me situer dans la société, il apporte une certaine reconnaissance vis-à-vis des autres. » (Jeune diplômé en poste, Chef de projet en informatique, 25 ans).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

**De ce fait, le travail est au cœur d'une double injonction** : pour satisfaire leur désir d'épanouissement et leurs projets de vie à long terme, les jeunes cadres de moins de 30 ans acceptent de s'investir dans un premier temps mais en contrepartie, ils sont prêts à utiliser leur investissement professionnel comme moyen pour atteindre l'épanouissement personnel.

**Ainsi ils attendent de maximiser leurs gains pour pouvoir concrètement mettre en place leurs projets** : c'est-à-dire satisfaire vite de hautes exigences salariales à l'embauche et évoluer rapidement, a fortiori dans une vision à court terme où la sécurité de son poste n'est plus systématiquement garantie.

« *Le travail est un moyen de s'épanouir personnellement dans la société. Pas de travail, pas d'argent, pas de projet, etc.* » (Jeune diplômé, Consultant Telecom, 27 ans).

« *Dans quelques années le CDI ne sera plus la règle en entreprise (...). Il n'y a aucune sécurité de l'emploi, quand on fait de bonnes études, on veut un salaire élevé pour se fixer. (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

Cette volonté de disposer d'un salaire élevé dès l'embauche, ainsi que celle de vouloir évoluer rapidement au sein de l'entreprise (exigences salariales) est souvent perçue par les managers et les responsables comme une impatience propre à cette génération.

« *Ils veulent tout et tout de suite ! (Intervention d'un manager)* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

« *Ce qui est moins facile à gérer, c'est qu'ils sont trop impatients et exigeants. À partir du moment où ils pensent avoir fait le tour du poste (alors que pour moi ils en sont encore loin), ils n'hésitent pas à montrer leur envie d'évolution. C'est là où ça devient difficile car certains se lassent rapidement et je dois les garder motivés un minimum de temps (environ 2-3 ans) sur le poste. De plus, ils n'hésitent pas à avoir des demandes de rémunération qui sont*

*complètement en inadéquation avec le marché ou avec leurs objectifs de l'année. Ils ne comprennent pas que s'ils n'atteignent pas leurs objectifs, qui sont complètement réalisables, ils ne toucheront pas 100% du bonus ni le maximum de l'augmentation prévue... »* (Manager, Finance, formation en back-office, groupe de plus de 100 000 salariés, il gère 4 personnes, 30 ans).

**Les jeunes diplômés considèrent en outre que la maîtrise des nouvelles technologies est un atout** dans cette recherche d'épanouissement personnel pour concilier le temps personnel et le temps professionnel.

« *Avec Internet, les réseaux, on est plus en alerte, on est plus vif que les autres générations et au travail, ça aide ! (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

**On observe par ailleurs, dans le discours des responsables des Ressources Humaines, que les moins de 30 ans disposent d'une tolérance plus faible à la contrainte** : pour ces derniers, il n'est pas question de se sacrifier pour l'entreprise ou de sacrifier son temps et ils le revendiquent clairement. Ceci est confirmé par les participants de moins de 30 ans :

« *Gestion du facteur temps, refus de sacrifier quoi que ce soit de personnel à l'entreprise, la notion d'investissement sur leur futur n'existe plus ou très peu.* » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans).

« *Je veux trouver un certain équilibre entre le travail et le reste.* » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

## ■ DES ATTITUDES STRUCTURELLES ASSOCIÉES À LA GÉNÉRATION Y

### La capacité critique des cadres de moins de 30 ans

**L'attitude critique des jeunes cadres fait l'objet de nombreuses remarques des managers et des responsables RH... On retrouve, ici, l'idée « classique » de la critique des anciennes générations par les nouvelles.**

« *Ils sont très critiques... Sur les process aussi bien que sur la façon de manager.* » (Intervention d'un manager).  
« *Parfois, ils arrivent sans expérience et ça y est, ils sont les maîtres du monde ! La confiance professionnelle et l'expérience, ça s'acquiert avec le temps !...* (Intervention d'un manager). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

Or, cette nouvelle génération maîtrise des domaines où les managers peuvent se sentir pris en défaut (connaissance des nouvelles technologies et bonne maîtrise de l'anglais), ce qui peut renforcer la perception de cette attitude critique chez les jeunes cadres.

« *Leur pratique des langues étrangères en général meilleure que celle de leurs aînés. Oui, les moins de 30 ans sont plus impatientes que leurs aînés surtout les quinquas. Ils veulent progresser, avancer rapidement ce qui peut déranger ceux qui ont grimpé les échelons à l'ancienneté. De même, ils ne supportent pas la routine.* » (Responsable RH, société de 30 salariés, 40 ans).

**Par ailleurs, on note la perception d'une approche plus théorique que pragmatique chez les moins de 30 ans.**

Cela peut être mis en rapport avec l'attitude classique du jeune diplômé qui arrive dans l'entreprise et qui tente d'appliquer les recettes qu'il a apprises au cours de sa formation au lieu de résoudre un problème de façon singulière et pragmatique.

« *Les jeunes veulent changer les fonctionnements avec d'autres approches plus formelles et plus théoriques également. Le niveau d'éducation entre jeunes et anciens cadres est différent également. Les jeunes ont reçu plus de formation ce qui fournit d'autres alternatives et d'autres approches (critiques de comparaison) pour appréhender le travail et son contexte... C'est pourquoi le tutorat ne fonctionne pas dans ce contexte duel et dual.* » (Responsable RH, dans le secteur universitaire, 55 ans).

## ■ LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DE LA GÉNÉRATION Y

### La mobilité comme valeur clé

**La mobilité, à partir du moment où elle est anticipée ou recherchée, peut être posée par les jeunes diplômés comme une valeur générationnelle.**

Elle apparaît comme une valorisation du changement en tant que moteur vital et tremplin pour évoluer professionnellement. Elle correspond à un refus de concevoir le cursus professionnel de façon linéaire. La mobilité voulue apparaît comme un moyen d'évoluer en profitant d'une opportunité salariale ou en voulant enrichir son parcours professionnel : changement de société voire expatriation ou changement de secteur d'activité pour valoriser son CV.

« Pour moi, c'est primordial et sain de changer d'entreprise. Cela permet de ne pas s'encroûter, de se remettre en question et de se frotter à d'autres façons de travailler. » (Jeune diplômée en poste, Responsable de formation, 28 ans).

« J'envisage mon avenir comme une suite d'expériences, et la vision de l'autoroute représente pour moi une certaine stagnation. » (Jeune diplômée d'un IEP et d'un master professionnel conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).

Toutefois, les jeunes diplômés sont dans leur ensemble conscients de l'équilibre à trouver entre mobilité et papillonnage qui peut faire peur à un éventuel employeur en renvoyant une image d'instabilité. « Il faut varier les expériences à condition de ne pas changer trop souvent car ça peut renvoyer une certaine image d'instabilité, donc de quelqu'un qui se lasse très vite des choses... » (Jeune diplômé en poste, Maquettiste, 25 ans).

Le fait de changer d'entreprise ou de s'expatrier est perçu par l'ensemble des moins de 30 ans comme un levier fort pour évoluer professionnellement et personnellement.

« Aujourd'hui, en analysant la situation du marché de travail et mon expérience professionnelle ici, en France, je peux constater que pour évoluer et avancer il faut changer d'entreprise. » (Jeune diplômée en commerce, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 27 ans).

« Je pense qu'il ne faut pas hésiter à changer de travail si on a de meilleures opportunités ; même si on s'entend très bien avec tous ses collègues, son patron... Pour moi cela reste du "business" car au final c'est son bonheur per-

sonnel que l'on recherche. » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

« On peut évoluer en passant dans une autre entreprise. Passer d'un poste à un autre et d'un domaine à un autre soit par l'expérience où en reprenant ses études. Je dirai donc que je veux faire carrière au pluriel. » (Jeune diplômé d'un master universitaire en science, en poste depuis 2 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 22 ans).

### La valorisation de la mobilité implique une valorisation du pragmatisme.

Naviguer à vue dans un monde précaire et savoir s'adapter au contexte, trouver des solutions réalistes qui s'accordent à la fois au contexte et aux envies sont autant d'attitudes pragmatiques valorisantes qui conduisent au succès.

### Par ailleurs, cette intégration de la mobilité marque une vraie différence avec les autres générations.

Les cadres de plus de 40 ans peuvent déplorer l'instabilité professionnelle et regretter une stabilité perdue : ce sont eux qui ont connu le premier chômage des cadres. En revanche, les cadres de moins de 30 ans qui ont intégré l'instabilité professionnelle, envisagent l'avenir selon une autre perspective que leurs aînés. Ils valorisent le pragmatisme :

- Savoir s'adapter face au contexte, trouver des solutions réalistes qui s'accordent à la fois au contexte et à leurs envies.
- Une urgence à profiter de tout et tout de suite (perception des jeunes diplômés et des cadres de moins de 30 ans).
- Voir une certaine courte vue puisqu'ils ont du mal à se projeter à long terme, selon la perception des managers.

« Quant à leur projection dans l'avenir, peu ont une vision à moyen terme et encore moins à long terme. Ils sont dans la société de consommation et "consomment" également du travail... » (Manager, Chef de projet, dans le service aux entreprises, société de 60 salariés, il gère 25 personnes, 36 ans).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

« Ce qui m'étonne, c'est qu'ils ont tout à apprendre... Ils font trois sociétés donc ils ne font pas le tour du poste alors qu'ils pensent le connaître. Ils sont toujours en train de me demander des choses ! Et ils pensent maîtriser le poste mieux que moi ! (Intervention d'un manager). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

Cette perspective pragmatique, associée à un relatif manque d'inquiétude, peut constituer un avantage dans la période actuelle... Mais peut aussi expliquer la perception d'une certaine arrogance par les cadres plus âgés, les managers ou les RH.

« Quand j'ai commencé à travailler, je prenais du temps, je me faisais toute petite parce que je n'ai pas été bien formée. Je me rends compte que les jeunes, les moins de 30 ans ont beaucoup de culot : ils ne se gênent pas pour poser des questions et faire des remarques lourdes par rapport au fonctionnement général et à notre méthode de travail. Ils ont du culot pour critiquer dans un moment d'insatisfaction. J'avais un jeune collaborateur qui un jour a parlé avant que le "chain manager" prenne la parole, ça ne se fait pas du tout ! Je comprends qu'on ait de l'ambition mais parfois c'est un peu trop. (Intervention d'un manager). » (Groupe managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

« Parfois cela se mélange avec de la prétention ! (...). C'est logique, ils sortent de l'école, ils ont envie de montrer ce dont ils sont capables. (Intervention d'un manager). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

### **De la mobilité à une volatilité des jeunes cadres qui pose problème aux managers.**

Certains managers déplorent la volatilité des nouvelles recrues car elle empêche la construction d'une relation professionnelle dans la durée. De plus, elle entraîne un manque de confiance vis-à-vis des nouveaux recrutés : de nombreux managers perçoivent cette volatilité comme « une fuite en avant » un peu stérile, un manque de résistance et de consistance des jeunes cadres.

« En tant que manager, on sait qu'on en a pour un an à former une nouvelle recrue et on sait que pendant un an il n'y a pas d'amortissement... La personne serait capable de gérer son poste au bout d'un an et quand au bout d'un an il me donne sa démission alors qu'il n'a pas le temps de se tester, je suis déçu... Je suis obligé de trouver quelqu'un pour le remplacer et je recommence à zéro. (...). Il y a une espèce de fuite en avant... Au delà des opportunités qu'ils peuvent avoir dans d'autres entreprises, il y a une forme de réactivité au moindre mécontentement... (Intervention d'un manager). »

(Groupe Managers / Jeunes diplômés à la recherche d'emploi).

La volatilité des nouvelles recrues crée une peur de voir partir trop tôt les jeunes cadres. Cela explique que durant l'entretien d'embauche, les managers essaient de s'assurer de la motivation du candidat à prolonger son expérience dans l'entreprise.

De leur côté, certains jeunes cadres reconnaissent une plus grande sensibilité que leurs aînés à la moindre déception. « A la moindre déception, on rejette la responsabilité sur quelque chose pour partir et on ne se donne pas un temps supplémentaire. (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

### Une approche de l'entreprise plus rationnelle qu'affective

**L'anticipation de la mobilité professionnelle ou géographique entraîne chez les jeunes diplômés et les cadres de moins de 30 ans un désinvestissement affectif vis-à-vis de l'entreprise.**

« Pour les jeunes qui sortent des écoles de commerce où on leur a fait croire qu'ils étaient les meilleurs et qu'ils allaient gagner des ponts d'or... ils déchantent aujourd'hui lorsqu'ils s'aperçoivent que le prix du marché est bien en dessous de leurs attentes... » (Manager, Directeur administratif et financier, dans le secteur de l'automobile, société de 54 personnes, il gère une équipe de 10 personnes, 35 ans).

« Je dirais que la génération des moins de 30 ans est une génération assez désabusée. Le travail est une obligation pour beaucoup. Ils en attendent un salaire, mais sont peu enclins à se voir progresser au sein d'une société. Peu fidèles a priori aux valeurs d'une entreprise et désabusés avant même d'avoir débuté. Les critères importants sont le salaire, les congés et tout ce que l'entreprise peut leur apporter. » (Manager, Directrice commerciale en ingénierie, entreprise de 25 salariés, elle gère 15 personnes, 32 ans).

Cela correspond chez les jeunes diplômés à une approche professionnelle et rationnelle de l'engagement qu'ils ont avec l'entreprise. Cette approche est dite rationnelle car elle vise l'efficacité et la satisfaction réciproque du salarié et de l'entreprise.

Cette approche modifie également le rapport entre l'employeur et le salarié. On observe une absence de timidité de la part des cadres de moins de 30 ans qui se placent dans un rapport *business* avec leurs employeurs. Cette absence de timidité se traduit par une volonté de prouver son professionnalisme, par exemple, en négociant salaire et avantages dès la première embauche.

Cependant, le désinvestissement affectif des cadres de moins de 30 ans vis-à-vis de l'entreprise ne signifie pas pour autant un désintérêt du travail et de leur rôle dans l'entreprise.

En effet, l'implication professionnelle ne s'affaiblit pas pour autant.

« En quatre ans, j'ai changé quatre fois de boîte... C'est vrai, je suis opportuniste et ambitieux mais, derrière ça, je suis travailleur ! (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

### L'expression assumée de critiques à l'égard de ses supérieurs hiérarchiques

Au delà des raisons structurelles, les moins de 30 ans se permettent parfois d'exprimer directement leurs critiques, à la différence des autres générations dans l'entreprise et plus facilement que leurs managers au même âge. On observe ainsi que dans les représentations idéales de l'ensemble des participants, la jeune génération obéit à la condition que ce soit justifié d'abord et pertinent ensuite. Elle n'est pas simplement là pour appliquer ce qui est dit. Cette attitude apparaît chez certains comme un refus de faire le « dos rond » et de tout accepter.

« Ils critiquent la hiérarchie... Ils aiment peu les remarques et la respectent moins à mon goût. Après, tout dépend du charisme de leur manager et du ton employé (Intervention d'un manager). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

(Du côté du manager) « Le travail c'est la jungle ! Moi, quand j'ai commencé, je me suis retrouvée avec des requins et c'est, soit je prends du recul, je me gère et je les gère, soit je suis finie. Moi, je préconise de prendre la situation comme elle est. On n'a pas une relation de tendresse, de pitié ou d'affection au travail ! On a une mission à faire (...). Au travail il faut prendre du recul et ne pas s'investir sentimentalement, il faut faire le dos rond. »

(Du côté jeune diplômé) « Moi, je pense que j'aurais tendance, parce que je ne suis pas passionné, à prendre du recul mais j'en souffrirais parce que je ne peux pas envisager une relation de travail si on ne m'explique pas les décisions et pourquoi le manager les prend. » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

**De ce fait, le respect vis-à-vis du supérieur hiérarchique n'est pas considéré comme un dû :** c'est un respect qui se mérite. Par exemple, un bon manager pour être apprécié par ses collaborateurs doit se montrer pédagogue, bon communicant, gestionnaire d'équipe et bon professionnel.

« S'il y a une mauvaise ambiance et que le manager n'est pas fairplay, à un moment donné, je n'irais plus vers lui... (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).



---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

Par ailleurs certains managers sont à l'écoute de cette représentation du respect et de l'autorité chez les jeunes cadres de moins de 30 ans :

« *Moi, en tant que manager, je n'arrive pas à concevoir de laisser tout seul un junior face au client, surtout si je lui ai dit qu'on assisterait à cette réunion ensemble... Dans un tel cas de figure, je vais perdre du crédit et si on perd du crédit c'est grave car on n'est plus respecté. (Intervention d'un manager).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

**Les moins de 30 ans ont également une vision de l'apprentissage qui passe par les pairs aussi bien que par le supérieur hiérarchique.**

« *J'apprends autant de mes collègues que de mon boss.* » (Jeune diplômé en poste, en veille active, école de commerce, 26 ans).

La pratique des réseaux sociaux (*Facebook, MSN*) joue un rôle important dans cette vision des rapports dans l'entreprise.

« *Le fait que les managers aient les mêmes centres d'intérêt : ils peuvent être sur Facebook, faire les mêmes sorties, ça passe mieux, on se sent plus proche donc on va plus facilement vers eux. (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés à la recherche d'emploi).

Bien plus, dans les représentations des jeunes diplômés et des cadres de moins de 30 ans, la relation donnant-donnant s'étend à l'ensemble des collaborateurs et tend à dépasser la hiérarchie strictement verticale.

### Un individualisme en synergie avec le collectif de l'entreprise

- **L'individualisme est interprété de façon nouvelle, il ne correspond plus à une rupture avec le collectif.**
- **La valorisation des compétences personnelles et la débrouillardise font partie du bon fonctionnement du travail d'équipe. L'individualisme n'est donc pas perçu comme une rupture égoïste avec l'équipe des collaborateurs.**

**Au contraire, l'individualisme s'affiche de façon indissociable de la convivialité dans le travail.**

Ainsi, les jeunes cadres recherchent de la convivialité dans le cadre du travail. Ils sont très attachés à la bonne ambiance du groupe et le fait de se retrouver entre personnes du même âge leur apparaît comme une garantie de cette bonne ambiance. Ils recherchent en effet chez les collègues (ou supérieurs) des relations informelles, conviviales, la personnalité prime sur le statut ou degré hiérarchique dans l'établissement des liens relationnels. On remarque chez les moins de 30 ans, une forte logique de réseau social : ils se sentent comme les maillons d'une chaîne qui participent à la solidité de l'ensemble.

« *Au final, cela se traduit par une grande complémentarité. Nous dialoguons beaucoup et partageons nos acquis. Quand quelqu'un part à la retraite ou est muté ailleurs, il y a toujours le sentiment de perdre un peu de maîtrise sur tel ou tel système.* » (Jeune diplômé en poste, Ingénieur électronicien dans l'aviation civile, 29 ans).

Cette logique repose sur des individualités autonomes qui assurent le bon fonctionnement d'un système par opposition au primat du collectif sur les individualités.

« *S'ils sont au départ plutôt individualistes, dans la relation one to one, ils aiment partager des expériences au contact de leur aînés ou des passions pour créer un lien dans et en dehors de l'entreprise. Ils vont facilement vers les autres pour partager mais aussi pour questionner.* » (Responsable RH, secteur du conseil aux entreprises, société de 30 salariés, 40 ans).

**Par ailleurs, les moins de 30 ans expriment la volonté de concilier leur rythme individuel avec le rythme collectif de l'entreprise.**

Ainsi de nombreux participants évoquent leur désir d'une gestion autonome de leur temps. « *Ce qui m'agace, c'est l'organisation rigide du travail. Les gens ont des horaires assez fixes et certains ne dépasseraient pas de 5 minutes... mais maintenant, il y a plus de jeunes, on a beaucoup de boulot et les heures supplémentaires (non rémunérées) ne nous sont pas étrangères... Et donc l'emploi du temps est flexible, ce qui me plaît assez : j'aime avoir la maîtrise de mon temps.* » (Jeune diplômée en poste, Chargée de projet dans une association, 27 ans).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

Cette volonté est rendue possible grâce aux nouvelles technologies qui permettent d'être efficace et présent sans être contraint d'être présent physiquement : elles favorisent le décloisonnement de l'espace professionnel et personnel.

En effet, Internet et l'usage de l'ordinateur portable et du téléphone permettent de travailler à distance. L'usage de l'ordinateur portable professionnel qu'on apporte chez soi devient une pratique majeure intégrée par les moins de 30 ans.

Ce point a pu également donner l'impression aux jeunes cadres d'être plus en avance que leurs aînés : le « décloisonnement » peut être une dimension qu'ils veulent apporter à la vie en entreprise.

« Quant aux outils, disons que les plus anciens ne sont pas forcément habitués comme moi à utiliser un ordinateur tous les jours, tant au boulot qu'à la maison, du coup je vois bien que je suis plus rapide sur certaines choses. » (Jeune diplômée en poste, Chargée de projet dans une association, 27 ans).

« Les jeunes développent en local des outils informatiques destinés à améliorer la communication électronique... Les aînés hésitaient à développer ce genre d'outils alors que les jeunes essayent au maximum de répandre cette pratique. » (Jeune diplômé en poste, Ingénieur électronicien dans l'aviation mobile, 29 ans).

« Les outils de communication comme les mails c'est plus facile avec un manager plus jeune, alors qu'avec une hiérarchie plus haute, le mail n'est pas toujours bien perçu par rapport à un coup de téléphone ou au fait de se déplacer, c'est une question de génération. (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en poste).

Cette idée marque également une forte différence avec les générations précédentes.

La notion de décloisonnement est nettement moins présente dans le discours des managers. A l'inverse les cadres de moins de 30 ans travaillent chez eux et lisent leurs mails personnels au bureau. Cette notion de décloisonnement est en partie liée avec la recherche d'épanouissement personnel, c'est-à-dire :

- Le recentrage sur la sphère privée : le projet personnel passe souvent par le couple et la famille, autant chez les hommes que chez les femmes.

« Je les trouve un peu passifs dans le sens où la vie privée a pris un large dessus sur la vie professionnelle. Le travail sert plus à financer la vie privée qu'à se révéler. » (Manager, Responsable d'équipe en SSII, société de 1000 personnes, elle gère 4 personnes, 28 ans).

- L'imbrication des sphères de construction identitaires où le travail a une place importante mais n'est pas forcément l'unique sphère de réalisation de soi.

« Dans ma vie le travail a une place importante, il passe après la santé et ma famille mais il reste néanmoins un facteur important dans la réalisation de soi. » (Jeune diplômée en psychologie du travail, en recherche d'emploi depuis 1 an, 23 ans).

« Mon travail doit également ne pas m'obliger à renoncer à une vie de famille accomplie et sereine. Je ne souhaite pas faire passer mon travail avant mon partenaire et mes enfants. » (Jeune diplômée en droit, en recherche d'emploi depuis 1 an, 28 ans).

---

## LES ÉLÉMENTS FONDATEURS ET LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRATIONNELLES DES CADRES DE MOINS DE 30 ANS

---

### **Conclusion : une nouvelle relation au travail et à l'entreprise**

Objectivement, les jeunes diplômés maîtrisent mieux que leurs aînés les nouvelles technologies. Ils tablent sur leurs longues études pour leur assurer un travail intéressant et rémunérateur en même temps qu'ils maîtrisent leur temps de travail (35 heures). Cependant ils sont confrontés à une autre réalité, une conjoncture difficile (instabilité professionnelle, précarisation, chômage, mobilité) qui tantôt renforce leurs exigences tantôt les affaiblit.

Manifestation patente de la dominance de l'individualisme, la recherche de l'épanouissement personnel limite la place donnée au travail en tant que valeur et vecteur d'ascension sociale. Le travail est un moyen d'épanouissement, de reconnaissance sociale, de maximisation du revenu. Il ne nécessite pas pour autant un investissement de long terme, un temps de travail excessif ou des contraintes trop fortes. Le travail est au service de leurs projets personnels de vie.

Comme toute jeune génération, ils ont tendance à critiquer l'ancienne génération au travail et cherchent à appliquer des recettes toutes faites.

La mobilité, caractéristique et valeur clé des jeunes de la génération Y, traduit la valorisation du changement comme moteur de leur évolution.

La mobilité, même recherchée, apparaît comme un moyen de survie ou de valorisation qui a comme corollaire le pragmatisme : s'adapter, évoluer, rechercher les meilleures opportunités plutôt que la carrière, profiter tout de suite. Poussée trop loin, elle devient instabilité, volatilité, fuite en avant, absence de maîtrise du poste et de vue à long terme, refus de la contrainte.

Elle entraîne un comportement distancié et rationnel vis-à-vis de l'entreprise, une relation donnant-donnant qui se veut exempte d'affectivité mais qui n'empêcherait pas une forte implication professionnelle.

Cette attitude distanciée s'exerce aussi à l'égard de la hiérarchie qui doit mériter le respect qu'elle revendique, justifier ses positions et être pertinente, supporter la critique. Elle n'est ni plus ni moins que d'autres détentrice de savoirs.

L'individualisme, autre caractéristique majeure de la génération Y, est vécu et assumé au travail sur le mode de la convivialité et du partage : logique de réseau, de complémentarité.

Une forte autonomie est revendiquée dans la gestion du temps pour décroquer, concilier les sphères professionnelle et privée au profit de cette dernière qui est primordiale.

---

# LA RECHERCHE D'EMPLOI

---

- UNE POSTURE DYNAMIQUE QUI COMBINE DÉMARCHES *OFF/ONLINE*
- UN RESSENTI PARFOIS DOULOUREUX
- LES DIFFÉRENTS OUTILS UTILISÉS
- LES BESOINS DE CONSEILS DURANT LA RECHERCHE D'EMPLOI
- LES ENJEUX DE L'USAGE D'INTERNET

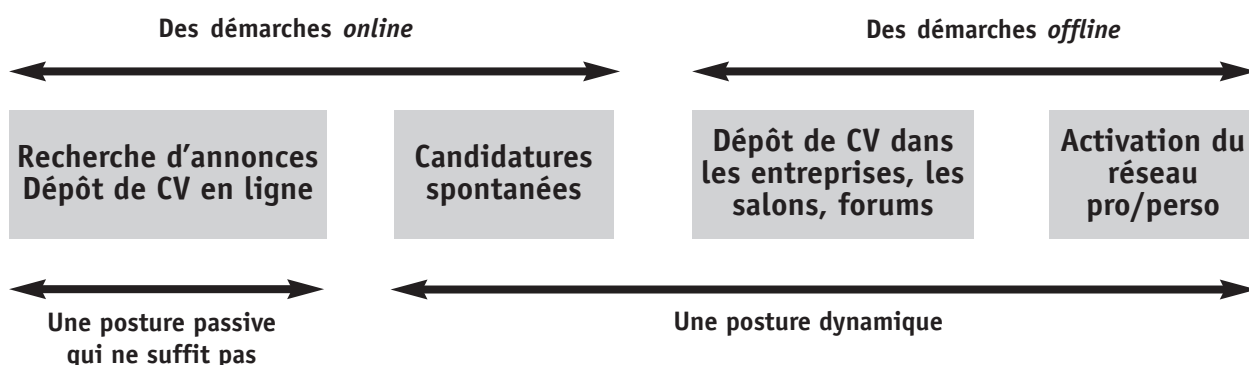
## LA RECHERCHE D'EMPLOI

- Comment les facteurs contextuels, les valeurs collectives et les caractéristiques associées de la génération Y se traduisent lors de la recherche d'emploi ?
- Comment se démarquent-ils de leurs aînés ?
- Quelles attentes ont-ils durant cette période ?

### UNE POSTURE DYNAMIQUE QUI COMBINE DÉMARCHES OFF/OFFLINE

Les jeunes diplômés ont intégré que la réponse à des annonces et le dépôt de CV ne suffisent pas pour décrocher un poste, d'autant que ces modalités se font maintenant via Internet. Ils adoptent une démarche entreprenante et personnalisée en direction des entreprises mais pas toujours avec méthode.

Les démarches *offline* qui sous-tendent les postures les plus dynamiques sont mises en œuvre par certains jeunes dans un deuxième temps de la recherche d'emploi. D'autres jeunes combinent diverses démarches et modalités dès le début de leur recherche en espérant une efficacité qui, à leurs yeux, reste à prouver.



**Parmi les démarches dynamiques, l'*offline* est en plein essor.**

Ainsi de nombreux témoignages valorisent les démarches *offline* :

« Je pense que la bonne méthode est d'être pro-actif, le job de rêve ne tombera pas du ciel, il faut donc provoquer sa chance, aller chercher les entretiens, ne pas se contenter de publier son CV sur une "Cvthèque" » (Jeune diplômée d'école de commerce, en recherche d'emploi depuis 2 ans et demi, 26 ans).

« Je suis attentive à toutes les manifestations telles que les salons professionnels, les conférences... dans lesquelles je peux rencontrer des personnes susceptibles de m'orienter ou de m'aider dans ma recherche. L'efficacité n'est pas prouvée mais la démarche peut être payante » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial) en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

« Ma méthode de recherche a évolué. Au départ j'utilisais beaucoup Internet, par la suite j'ai continué Internet mais je me suis mise à me déplacer et à aller à la rencontre de recruteurs par l'intermédiaire de salons. J'essaie de privilégier le contact humain quand c'est

*possible.* » (Jeune diplômée en psychologie du travail, en recherche d'emploi depuis 1 an, 23 ans).

L'ensemble des responsables RH confirme cette démarche dynamique qui cumule l'*online* et l'*offline* mais ils évoquent aussi un certain manque de méthode et une exploitation inégale des sources d'information chez les moins de 30 ans en recherche d'emploi.

« Quand je lis les commentaires des jeunes sur leur recherche d'emploi, j'ai l'impression qu'ils n'ont aucune méthode. Ils ne se sont fixé aucun autre objectif intermédiaire que l'objectif final de la recherche d'emploi. Ils utilisent Internet comme on lance une bouteille à la mer et sans réelle conviction. Ils me semblent désespérés et là, ils subissent plus qu'ils n'agissent. Peu de jeunes diplômés font référence aux aides que peuvent apporter certains organismes, type APEC, sur les thématiques du CV, de la présentation lors de l'entretien, de la relance téléphonique, de la négociation du salaire... Certaines méthodes ne sont pas innées et il est parfois judicieux de bien les connaître pour mettre toutes les chances de son côté ! » (Responsable RH, secteur énergétique, société de plus de 200 salariés, 45 ans).

### ■ UN RESENTI PARFOIS DOULOUREUX

Pour tous les jeunes diplômés, la recherche d'emploi est, ou a été, une période de désillusion en raison des décalages entre les aspirations et la réalité difficile du marché.

De plus, ils ont été confrontés à des réponses négatives des recruteurs.

« C'est une période de désillusion car on se rend vite compte qu'entre ce que l'on cherche et ce que l'on trouve, il y a un grand fossé (...). Quand il y a une offre qui vous tient à cœur et que notre CV est "lourdé" directement, c'est assez difficile à vivre, surtout quand on est intimement convaincu qu'on avait l'envergure nécessaire pour réussir à ce poste. » (Jeune diplômée d'école de commerce, en poste depuis 2 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 26 ans).

C'est une période de choix et de doutes avec des arbitrages parfois difficiles à faire et une remise en question personnelle.

« Ce qui est difficile, c'est d'être sûr de son choix. On peut accepter un premier poste alors qu'il ne correspond pas à 100% à nos attentes. Après, il y a aussi la difficulté de choisir entre deux postes. Par exemple, je m'étais rendu à plusieurs entretiens d'embauche, après deux semaines j'avais eu deux réponses positives. La plus intéressante se trouvait en dehors d'Île-de-France, donc loin de ma fiancée de l'époque (qui est devenue ma femme). J'ai fait le choix de l'autre poste car je ne voulais pas m'éloigner de ma compagne » (Jeune diplômé d'un master conception architecture et réseau informatique, en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 27 ans).

Quand la recherche d'emploi se prolonge, les questions et les doutes des jeunes diplômés s'intensifient.

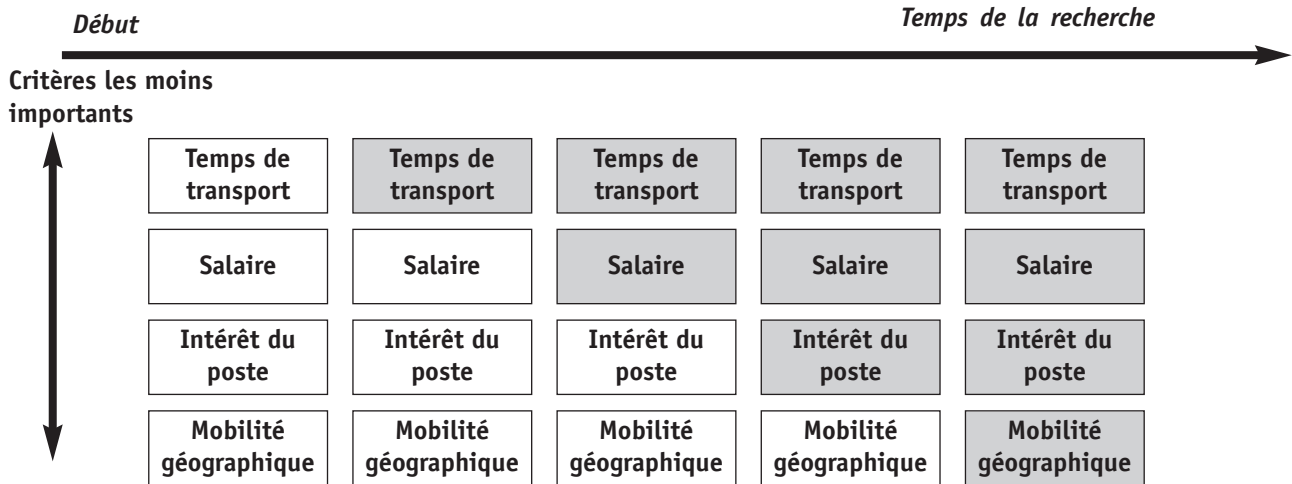
« Ce que je trouve le plus dur dans cette période c'est de ne pas savoir s'il faut continuer à s'accrocher en envoyant des CV un peu partout mais en restant dans son domaine d'activité, ou s'il vaut mieux me reconvertir et chercher un poste dans un autre domaine en attendant que le marché soit plus favorable. » (Jeune diplômé en droit notarial, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 25 ans).

Et cette période indécise peut devenir l'occasion d'une remise en question personnelle face aux critères du marché du travail qui sont différents de ceux qu'ils ont connus lors de leur formation.

« La période de recherche d'emploi a d'abord été un moment d'enthousiasme car j'imaginai que j'allais décrocher un poste rapidement et sans trop de difficultés, ayant chaque année eu des mentions et maîtrisant parfaitement l'anglais. Mais au bout de six mois, je dirais qu'elle représente finalement un moment de doute, un moment de remise en question de soi » (Jeune diplômé en droit notarial, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 25 ans).

Dans de telles circonstances, les exigences de départ, matérielles ou non, quant au poste escompté peuvent être revues à la baisse.

## SÉQUENCE D'ABANDON DES CRITÈRES DE CHOIX



Critères les plus importants

Source : Apec

Allonger le temps de transport quotidien et réduire ses prétentions salariales sont les premières concessions faites par les jeunes. Renoncer à un poste intéressant et accepter une mobilité géographique sont nettement plus difficiles à concéder.

Les jeunes diplômés en recherche d'emploi sont plus facilement prêts à faire des concessions sur ce qui est le moins important pour eux et pour leur projet de vie. Leurs exigences s'estompent au fil de la recherche.

« Au bout de plusieurs dizaines de lettres de candidature rejetées, j'ai réévalué mes exigences et j'ai élargi mon champ de recherche à des structures qui n'avaient pas initialement retenu mon attention » (Jeune diplômé en droit notarial, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 25 ans). Mais ils se sentent acteurs de leur recherche d'emploi, ils mettent en place des stratégies pour contourner les difficultés de cette période.

Les stratégies mises en œuvre pour faire face à la démotivation sont capitales à leurs yeux : rester motivé en période de recherche d'emploi leur apparaît important, c'est même la clé pour réussir à obtenir un poste. Ils développent donc ces stratégies pour ne pas baisser les bras.

« Si l'on n'est pas motivé en écrivant sa lettre de motivation, si l'on n'est pas optimiste un minimum, on va écrire quelque chose de très moyen. » (Jeune diplômé en poste, Consultant télécom, 27 ans).

« C'est important de montrer qu'on est dynamique, intéressé. » (Jeune disposant d'un diplôme universitaire en commerce, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 27 ans).

« Au fil du temps, je m'accroche malgré toutes les difficultés rencontrées parce que je n'ai pas le choix. » (Jeune diplômé en management tourisme, en recherche d'emploi depuis 1 an, 25 ans).

POSTURE DYNAMIQUE ET MOTIVATION

État d'esprit  
Optimisme obligatoire

+

Pratiques  
Démarche entrepreneurante

D'une part, ils s'imposent de toujours rester optimistes et, d'autre part, ils restent dans une démarche dynamique et veulent provoquer leur chance.

Ils ne se limitent pas à l'envoi de CV en ligne et saisissent toutes les opportunités qui s'offrent à eux pour rencontrer des recruteurs potentiels : ils se déplacent dans les salons emploi, les forums, déposent en main propre leurs CV et lettres de motivation.

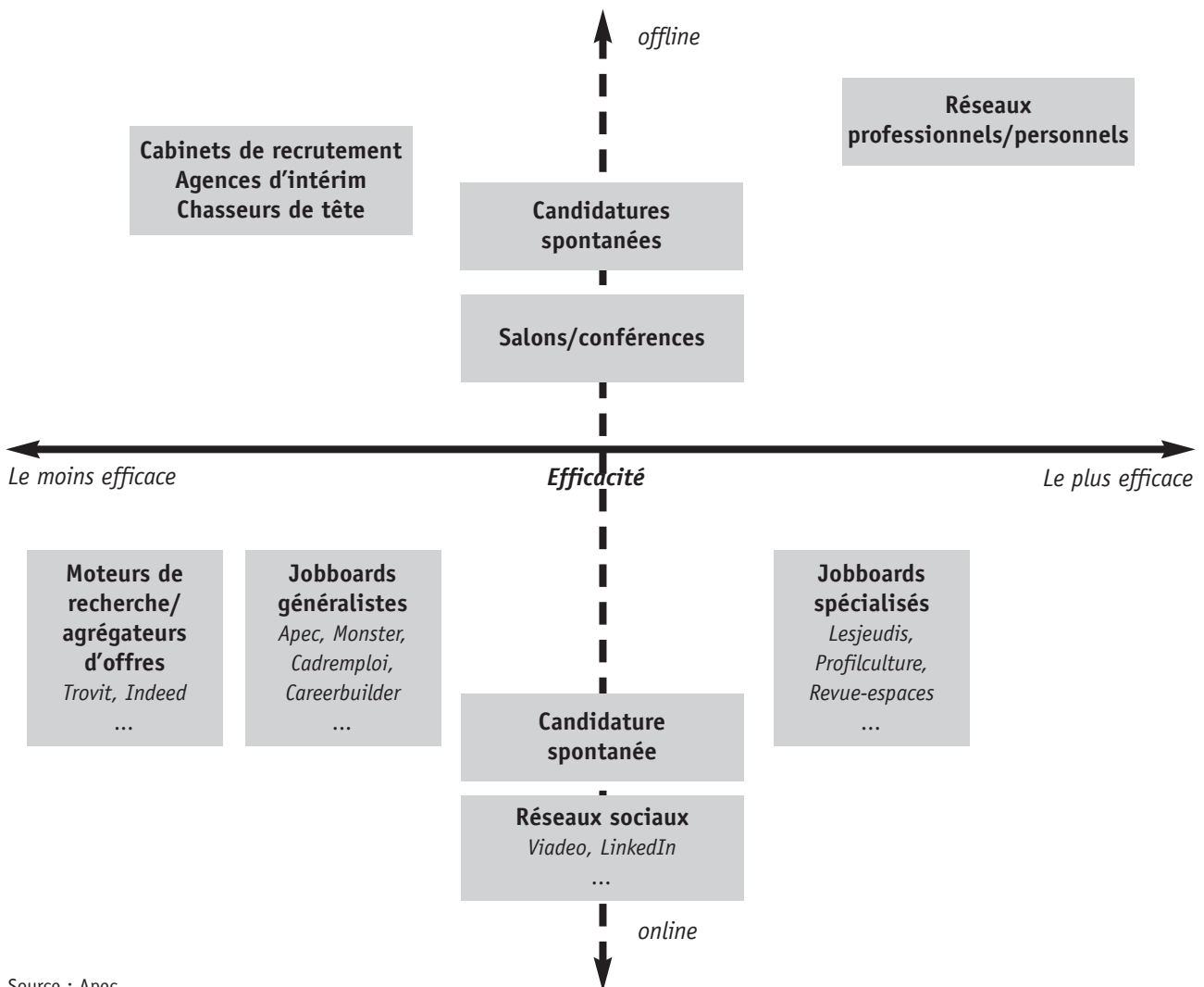
« Les salons de recrutement peuvent être intéressants dans le sens où le recruteur est déjà présent et qu'on peut

essayer d'attirer son attention. » (Jeune diplômée en management tourisme, en recherche d'emploi depuis 1 an, 25 ans).

« Quand je fais des candidatures spontanées, je les dépose en main propre. On s'en souvient généralement, on voit que je ne passe pas ma journée derrière mon ordinateur ou à coller des timbres et ça permet d'être vu par l'employeur plutôt qu'un CV et une lettre de motivation impersonnels. » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

## ■ LES DIFFÉRENTS OUTILS UTILISÉS

Le graphique ci-dessous montre que, pour les jeunes, l'efficacité des moyens n'est pas fonction des supports *offline* ou *online* mais du degré de personnalisation de la démarche.



Source : Apec



### Internet est l'outil n°1 de la recherche d'emploi

Internet occupe une position centrale dans la recherche d'emploi ; c'est un constat partagé par tous, les jeunes diplômés, les managers et les responsables RH.

Cette place d'Internet dans la recherche d'emploi constitue un changement important par rapport aux générations précédentes.

« *L'outil numéro 1 reste Internet. Finis les CV manuscrits !* » (Jeune diplômée en poste, Trader, 30 ans).

« *L'envoi de CV électroniques est devenu incontournable* » (Jeune diplômé d'un master conception architecture et réseau informatique, en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 27 ans).

« *Depuis la sortie de l'école, je fonctionne beaucoup avec Internet. Il y a tellement d'informations qu'il faut passer du temps à faire le tri mais ça reste ma principale source.* » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial), en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

Les outils *online* d'aide à la recherche d'emploi sont utilisés massivement pour la consultation d'annonces et l'envoi de candidatures. Pour autant, tous les outils *online* ne sont pas systématiquement considérés comme les plus efficaces par rapport aux outils *offline* et reçoivent un accueil mitigé.

Les moteurs de recherche et *jobboards* sont massivement utilisés mais les discours à leur égard se font de plus en plus critiques.

Les *jobboards* restent l'outil central de recherche d'emploi : c'est un passage obligé pour tous les jeunes diplômés en recherche d'emploi.

« *Ces sites (jobboards) sont indispensables mais néanmoins leur intérêt est limité (...). Beaucoup d'annonces obsolètes (...). Toujours les mêmes annonces. Au début j'étais inscrit sur Monster et autres. Mais ce sont des sites trop généralistes car tous les métiers sont disponibles. J'ai plutôt opté pour des sites dédiés à mon domaine.* » (Jeune diplômé d'un master conception architecture et réseau informatique, en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 27 ans).

Mais dans les discours, leur intérêt et leur utilité sont remis en question ; il leur est notamment reproché un manque de ciblage, de personnalisation et d'interactivité.

Les jeunes diplômés préfèrent les *jobboards* spécialisés, moins chronophages et plus efficaces que les sites géné-

ralistes car ils permettent davantage de cibler la recherche.

« *Il vaut mieux bien cibler les offres, sinon rien ne marche, les sites spécialisés sont bien pour ça.* » (Jeune diplômé en poste, Attaché parlementaire, 24 ans).

Il semble donc que les recherches d'offres par critères de sélection (fonctions, secteurs, régions) qu'offrent certains *jobboards* ne soient pas d'un accès facile pour les jeunes. Les sites de réseaux sociaux professionnels sont fréquentés, on se doit d'y être mais on ne sait pas exactement juger de l'efficacité de ces sites aux fonctionnalités multiples.

« *Concernant les sites Internet, je suis d'accord sur leur côté indispensable, et néanmoins limité... Je fais davantage confiance aux rencontres et au bouche à oreille qu'à cet outil là, mais je reste vigilante, en me disant que je pourrais croiser des offres intéressantes, même si elles sont peu nombreuses aujourd'hui sur les sites que je fréquente.* » (Jeune diplômé d'un IEP et d'un master professionnel conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).

« *J'utilise Monster, Revue-espaces et Viadeo le plus souvent. Ces sites sont simples d'utilisation, après inscription il vous suffit de quelques clics pour postuler. Le point négatif, c'est que généralement il n'y a pas de suivi de la candidature, une fois que l'on postule, on ne sait pas vraiment où la candidature a atterri.* » (Jeune diplômée en management tourisme, en recherche d'emploi depuis 1 an, 25 ans).

### Une permanence des pratiques *offline*.

Par conséquent, à côté des pratiques *online*, on constate une permanence des démarches traditionnelles *offline* mises en œuvre pour contacter les recruteurs potentiels telles que la rédaction de CV et de lettres de motivation, le dépôt de candidature en main propre ou encore, la visite de salons et de conférences. On observe un accueil nettement différencié selon les pratiques citées.

Chez les moins de 30 ans en recherche d'emploi et en poste, la perception à l'égard de la candidature spontanée et de la fréquentation des salons emploi est très partagée, notamment au regard des résultats qui leur semblent très aléatoires.

Pour les uns, cette démarche n'aboutit que très rarement. « *Les candidatures spontanées ne donnent généralement pas de réponse positive et tous les employeurs ne se donnent même pas la peine de répondre, même négativement.* » (Jeune diplômé en poste, Maquettiste, 25 ans).

« Je suis également attentive à toutes les manifestations : salons professionnels, conférences... dans lesquelles je peux rencontrer des personnes susceptibles de m'orienter ou m'aider dans ma recherche. L'efficacité n'est pas prouvée mais la démarche peut être payante. » (Jeune diplômée de l'EM Lyon, Chef de projet (marketing / commercial) en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

Pour d'autres, c'est une démarche qui peut être efficace et concluante à condition de bien cibler et identifier le destinataire. Dans ce cas, Internet facilite nettement la recherche d'informations sur le destinataire de la lettre.

« Dès le départ j'utilisais beaucoup Internet. Par la suite j'ai continué à utiliser Internet mais aussi à me déplacer et aller à la rencontre de recruteurs par l'intermédiaire de salons, à faire des candidatures spontanées. J'ai essayé en fait de privilégier le contact humain quand c'était possible ou de montrer que je m'intéressais vraiment à l'entreprise en multipliant les candidatures spontanées adaptées aux entreprises. » (Jeune diplômée en psychologie du travail, en recherche d'emploi depuis 1 an, 23 ans).

Pour de nombreux participants (jeunes diplômés et cadres de moins de 30 ans) les salons et forums sont des outils appréciés mais dont l'efficacité reste à prouver.

Ces outils représentent plusieurs avantages. Ils permettent de rencontrer des recruteurs, de déposer en main propre son CV, de recueillir des conseils auprès de professionnels.

Même si l'efficacité de cette démarche n'est pas prouvée, elle reste une aide à la recherche à ne pas négliger.

En revanche, c'est l'activation de son réseau (professionnel et/ou personnel) qui est unanimement reconnue comme la plus efficace car elle permet de court-circuiter la démarche habituelle de réponse à une offre d'emploi.

« Je pense en effet que le réseau et les connaissances ont un rôle fondamental de nos jours dans la recherche d'emploi. J'ai un ami qui vient de subir un licenciement économique et grâce à son réseau il a déjà passé 3 entretiens en 1 semaine. » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans).

Au final, c'est une pratique *offline* qui est plébiscitée chez les moins de 30 ans : le réseau est perçu comme l'outil le plus efficace pour trouver un emploi.

Si l'utilisation du réseau est souvent réservée aux jeunes diplômés les plus *stratèges* (qui ont commencé à le constituer dès leurs études), tous en perçoivent les fortes potentialités. Ainsi cette méthode est jugée par tous comme la plus efficace pour trouver un emploi.

« Je joue énormément avec mon réseau professionnel (qui commence à prendre de l'ampleur) et privé car c'est un moyen rapide de trouver du travail ; la preuve j'ai intégré ma nouvelle société par cooptation. » (Jeune diplômé en poste, Consultant télécom, 27 ans).

« Quant aux méthodes, je dirais que la plus efficace, à l'heure actuelle, c'est le piston ! Même si, avec la conjoncture économique, le piston est lui-même difficile et ne garantit rien, il est toujours plus efficace que la candidature spontanée. » (Jeune diplômée en droit, en recherche d'emploi depuis 1 an, 28 ans).

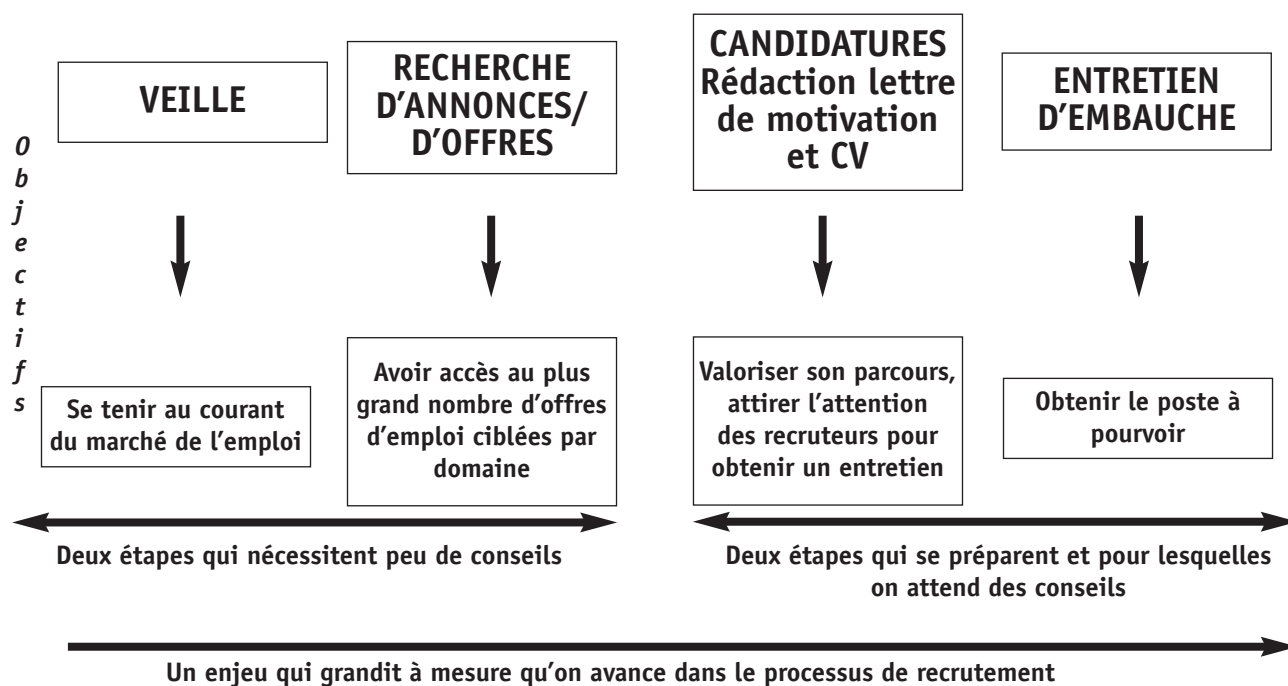
En effet, l'activation du réseau permet d'une part, d'accéder, selon les jeunes, au « *marché caché* », d'autre part, d'être « *recommandé* ». Enfin, avec l'utilisation d'Internet et des sites de réseaux professionnels, la pratique du réseau tend à se démocratiser. Mais l'efficacité d'un réseau professionnel virtuel n'apparaît pas aussi forte que celle d'un réseau ancré dans le réel, construit de longue date et travaillé régulièrement. Il faut noter que cet attrait pour le réseau ne constitue pas un élément générationnel. C'est une pratique de longue date qui s'officialise et se démocratise.

« Je consulte le site de mon ancienne école. Il y a des offres seulement pour nous, je les consulte au cas où. » (Jeune diplômé en poste, Attaché parlementaire, 24 ans).

« J'ai vu certaines personnes utiliser Facebook pour des raisons professionnelles, il y a des groupes spécialisés sur les postes bancaires, il y a des chasseurs de tête qui passent par là. » (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

### ■ LE BESOIN DE CONSEIL DURANT LA RECHERCHE D'EMPLOI

Le parcours de la recherche d'emploi se décompose en 4 étapes successives qui, selon les jeunes diplômés, présenteraient des enjeux croissants et nécessiteraient plus ou moins de conseils.



Pour chaque étape du processus, des allers-retours permanents sont pratiqués entre les démarches *online* et *offline*.

Pour la veille et la recherche d'annonces, on combine :

- les outils *online* comme la consultation de sites d'entreprise, les alertes mail émanant de jobboards ou de sites d'entreprise, les newsletters, les mailing lists, les réseaux sociaux et le dépôt de CV sur Internet.
- et les outils *offline* comme le réseau professionnel / personnel pour connaître le marché dit « *caché* », la fréquentation des forums, des salons et des cabinets de recrutement.

Pour les candidatures, la rédaction de lettres de motivation et de CV, on combine :

- les sites d'entreprise, Apec, Cadremploi ...
- et la prise de conseils auprès de la famille et de l'entourage proche.

Pour préparer l'entretien d'embauche on consulte :

- les sites d'entreprise, réseaux sociaux, forums...
- la famille et l'entourage proche pour avoir des conseils.

**Les deux étapes préparées avec soin par les jeunes diplômés de moins de 30 ans, et pour lesquelles ils attendent des conseils sont les deux dernières étapes de la recherche d'emploi.**

La première phase est celle de la candidature avec la rédaction de la lettre de motivation et du CV, et la deuxième celle de l'entretien d'embauche.

On remarque que les étapes initiales paraissent aller de soi et ne font pas l'objet de recherche de conseils. On distingue la phase de veille qui consiste à se tenir au courant du marché de l'emploi et la phase de recherche d'offres qui consiste à avoir accès au plus grand nombre d'offres correspondant aux critères recherchés.

**Pour tous, une attente de conseils personnalisés**

Les jeunes diplômés sont, en général, en attente de conseils individualisés qui impliquent, d'une part, une connaissance spécifique du métier et du secteur d'activité, d'autre part, des conseils à la carte, en fonction des besoins de chacun.

Enfin, cette attente nécessite également de la disponibilité, un temps d'écoute.

**Sur la rédaction de la lettre de motivation et du CV,** les besoins de conseil portent à la fois sur une recherche d'informations sur l'entreprise et sur la meilleure façon de rédiger sa lettre de motivation et son CV.

Par ailleurs, la lettre de motivation et le CV sont les éléments qui cristallisent le plus les interrogations et les présupposés des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi.

Leurs opinions apparaissent souvent contradictoires.

Ils hésitent entre formalisme et originalité mais finalement l'originalité est perçue comme un risque que peu sont prêts à prendre.

« *Je sais pour avoir été du côté des recruteurs, que la forme du CV n'a que peu d'importance. Au contraire les candidats essayant d'être originaux sont souvent mal perçus (tout dépend du secteur d'activité mais globalement les recruteurs aiment les CV clairs, organisés et respectant une certaine forme), trop de fioritures cachent en général des lacunes dans les expériences.* » (Jeune diplômé d'école de commerce, en recherche d'emploi depuis 2 ans et demi, 26 ans).

Cependant ces documents doivent faire ressortir la personnalité de chacun.

« *Pour les lettres de motivation, j'essaie de mettre en avant mes compétences par rapport à ce qui est demandé, j'essaie d'attirer l'attention sur mes compétences (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Manager / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

« *J'adapte en fonction de la structure et puis c'est classique, je retrace mon parcours et j'essaie de mettre un truc, mon attention a été attirée par votre projet (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

Au total, la rédaction de ces documents apparaît complexe car elle nécessite un apprentissage, une véritable technique.

« *Ce qui m'a manqué c'est une réelle réponse, la présence des entreprises et surtout que l'école ne nous apprenne rien, on ne sait pas faire de CV.* » (Etudiante en philosophie, 19 ans).

Sur la rédaction de la lettre de motivation et du CV, les jeunes diplômés sont en attente, notamment :

- d'informations précises sur les normes de chaque secteur, sur les attentes réelles des recruteurs aussi bien sur le fond que la forme du CV,
- d'une assistance à la rédaction des documents / un apprentissage du savoir-faire, une relecture critique des documents.

**Pour la préparation à l'entretien d'embauche,** les besoins de conseil se concentrent sur la recherche d'informations sur l'entreprise : ses missions, sa structure, etc., les conditions de travail (témoignages) et les personnes rencontrées pendant l'entretien ainsi que sur l'attitude à avoir et le discours à tenir en fonction de l'interlocuteur.

« *Pour préparer les entretiens je me renseigne sur l'entreprise via le site Internet, c'est une condition à laquelle je ne peux déroger.* » (Jeune diplômée en psychologie du travail, en recherche d'emploi depuis 1 an, 23 ans).

« *J'essaie de travailler sur mon discours et ma motivation. C'est ça qui constituera le fond de l'entretien. J'essaie de rendre mon argumentaire plus fluide, de réfléchir au poste, de chercher des exemples concrets de réalisations dont je peux être satisfaite ou de situations difficiles dont je pourrais parler en tirant une leçon.* » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial), en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

Cette dernière étape du processus de recrutement est la plus préparée.

Les jeunes diplômés le font de façon rationnelle pour contrebalancer le côté aléatoire de l'entretien et ils le préparent seuls en se renseignant sur l'entreprise et en répétant leur argumentaire.

« *Je me prépare aussi aux différentes questions que l'on peut me poser sur mon parcours ou aux questions purement RH de type qualités/défauts.* » (Jeune diplômé d'école de commerce, en poste depuis 2 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 26 ans).

Mais ils cherchent également des conseils, notamment sur l'attitude à adopter en entretien, la tenue vestimentaire adéquate, les types de questions à préparer.

« *Les principales informations que j'ai cherchées sont sur l'attitude à avoir en entretien. C'est vraiment important pour moi. La manière de se tenir, de croiser les bras ... j'ai lu beaucoup d'articles où les RH et managers étaient interrogés.* » (Jeune diplômé d'un master conception architecture et réseau informatique, en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 27 ans).

**En matière de conseils reçus sur ces deux étapes de la candidature, les attentes des RH sont en adéquation avec les pratiques des jeunes diplômés. Ils s'accordent sur :**

- **Les exigences à l'égard de la lettre de motivation et du CV : ils privilégient un style classique et à la fois personnalisé.**

« *Moi j'aime bien s'ils ont été sur le site, ça veut dire qu'ils ont eu un intérêt pour l'entreprise. Ça doit se retrouver dans l'accroche, dans la première phrase de la lettre de motivation (Intervention d'un manager).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

Toutefois certains RH regrettent l'utilisation de tournures ou de termes un peu convenus, qui sont inamoviblement interprétés comme un manque de motivation ou un manque de travail pour convaincre de sa motivation.

« *Il y a parfois des lettres bateau, on ne sent pas que la personne a bossé sur son profil pour montrer que c'est la personne que l'on recherche (Intervention d'un manager).* » (Groupe Managers/Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

• **L'importance de bien préparer l'entretien : notamment de se renseigner au préalable sur l'entreprise.**

« *Lors de l'entretien il faut être sûr de soi, pas prétentieux mais être bien, confiant. Il faut montrer qu'on est intéressé, moi si la personne arrive sans prendre de notes, c'est rédhibitoire (Intervention d'un manager).* » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

Au final pour les RH et les managers, les jeunes diplômés cernent bien les enjeux et les étapes les plus délicates, se posent les bonnes questions et mettent en place des démarches qui semblent aller dans le sens des attentes des RH.

**L'appréciation du conseil diffère en fonction de la source : on observe pour l'ensemble des jeunes diplômés et cadres de moins de 30 ans, un déficit de notoriété et d'image des professionnels de l'emploi.**

Tout d'abord, les jeunes diplômés n'ont pas tous le réflexe de se tourner vers les professionnels de l'emploi pour obtenir des conseils. Le cas échéant, ils sont le plus souvent déçus de la pertinence des conseils promulgués et remettent en cause leur valeur ajoutée. Leur insatisfaction se cristallise sur le manque de personnalisation des conseils. Ils constatent ou regrettent :

- le décalage entre leurs attentes spécifiques et les conseils perçus comme trop généralistes,
- le temps qui leur est accordé, synonyme d'une écoute superficielle,
- le caractère le plus souvent collectif des séances de conseils ou d'apprentissage.

On observe même chez certains jeunes diplômés et certains cadres de moins de 30 ans une perte de légitimité des professionnels de l'emploi en matière de conseils.

« *Les conseillers m'ont paru globalement assez éloignés des attentes de chacun et proposant souvent des solutions à côté de la plaque et ne comprenant pas forcément le domaine dans lequel je souhaitais travailler...* » (Jeune diplômée en poste, Chargé de projet dans une association, 27 ans).

« *J'ai tout de même reçu quelques conseils de mon conseiller mais il ne m'a rien appris que je ne sache déjà. Je pense que cela peut servir à des gens qui ne sont pas familiers avec les CV ou la recherche sur Internet par exemple. Enfin, a priori, le point négatif de tous ces conseils c'est qu'ils ne sont pas vraiment ciblés.* » (Jeune diplômé d'école de commerce, en recherche d'emploi depuis 2 ans et demi, 26 ans).

« *Ce qui m'a manqué c'est la rencontre avec un adulte qui prenne le temps de m'écouter et qui me dise clairement ce pour quoi j'étais faite, auprès de qui je devais postuler. Je l'ai fait seule, après une réflexion personnelle.* » (Jeune diplômée en poste, éducatrice enseignante, 29 ans).

**En revanche, on note quasi systématiquement, chez les jeunes rencontrés, un recours fréquent aux conseils de l'entourage.**

Durant leur recherche d'emploi, les jeunes diplômés se tournent prioritairement vers leur entourage (famille, amis, collègues) pour obtenir des conseils. Cette démarche leur apparaît doublement pertinente car elle s'adresse à des personnes qui connaissent leur personnalité, leur parcours. Les jeunes ciblent leurs demandes d'information en fonction des expériences et compétences spécifiques de leur interlocuteur.

C'est pourquoi ils ont une grande considération pour les conseils de leur entourage qui vont dans le sens de conseils personnalisés et d'un retour sur expérience riche d'enseignements.

« *Je me rends compte que je n'ai jamais sollicité de conseils auprès de professionnels de l'entretien d'embauche, mais plutôt auprès de mes proches, quitte à leur demander de reformuler un mail qui me laissait insatisfait, ce qui a toujours été très instructif* » (Jeune diplômé d'un IEP et d'un master professionnel conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).

« *Le conseil qui m'a aidé consistait à créer 2 ou 3 CV pour cibler 2 ou 3 postes différents et ça c'est un collègue qui me l'a dit.* » (Jeune diplômé en poste, Ingénieur informatique, 29 ans).

### ■ LES ENJEUX DE L'USAGE D'INTERNET

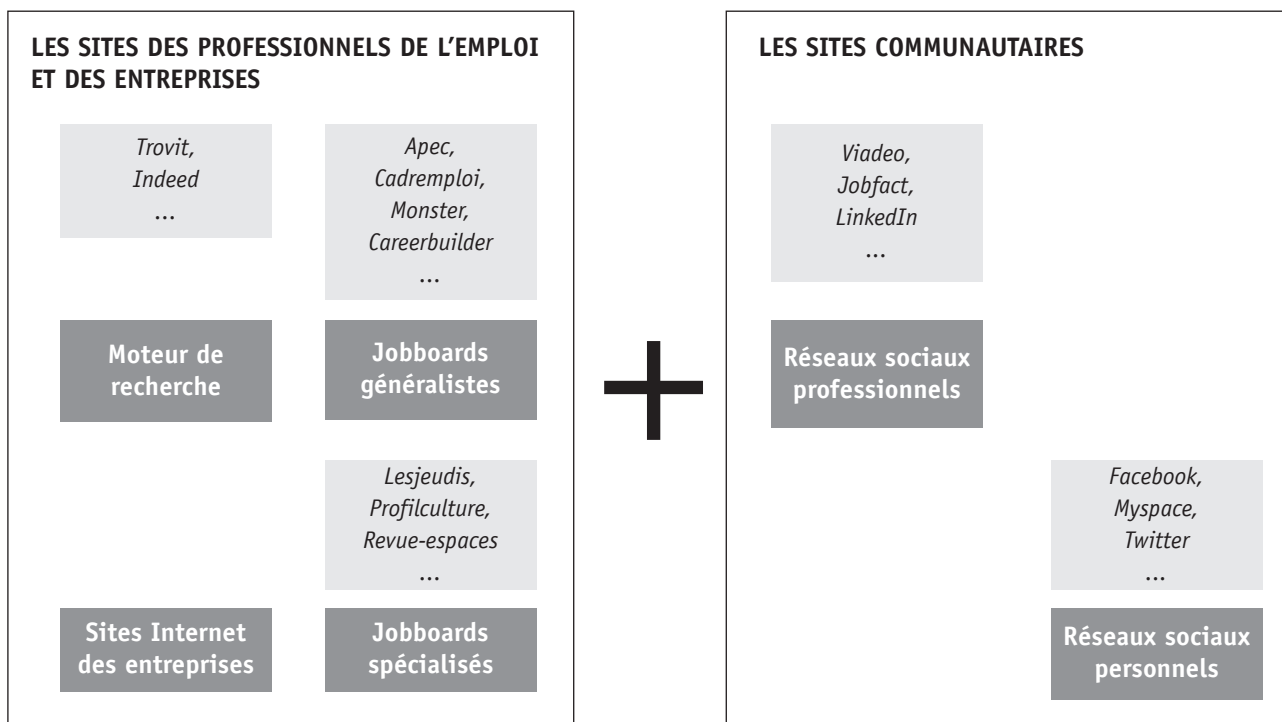
**Internet apparaît comme l'outil central dans la recherche d'emploi.**

Les usages se répartissent entre deux types de sites :

- ceux des professionnels de l'emploi (*jobboards*) et des entreprises,
- les sites web 2.0 (les réseaux sociaux et les forums).

Internet a profondément transformé les pratiques en matière de recherche d'emploi. En effet, les *Jobboards* facilitent les pratiques existantes et imposent de nouveaux enjeux alors que les sites de réseaux sociaux initient de nouvelles pratiques.

Ce sont deux types de sites aux fonctionnalités très différentes par leur côté plus ou moins institutionnel, et par le type de relation qu'on peut avoir avec les interlocuteurs ou internautes.



Source : Apec

### Les jobboards

Les jeunes s'accordent sur l'optimisation des démarches déjà existantes grâce aux *jobboards* qui apportent :

- un gain de temps par le grand nombre d'annonces sur un même site et l'envoi de candidatures en ligne, « *Internet a révolutionné la recherche d'emploi. On peut aujourd'hui envoyer sa candidature en un clic, donc aucune perte de temps !* » (Jeune diplômée d'école de commerce, en recherche d'emploi depuis 2 ans et demi, 26 ans),
- une recherche en temps réel d'annonces constamment renouvelées,
- une meilleure visibilité par le dépôt de CV en ligne,
- une démarche de recherche d'annonces facilitée par les alertes mail,
- une recherche plus ciblée mais uniquement sur les *jobboards* spécialisés.

### Internet et les jobboards introduisent par ailleurs de nouveaux enjeux dans la recherche d'emploi et obligent à repenser les pratiques habituelles pour se démarquer des autres candidats.

La forte fréquentation et l'envoi rapide « en 1 clic » d'une candidature accroît la concurrence entre participants. Tous, jeunes diplômés, managers et RH, s'accordent sur ce point :

« *Le hic c'est que tout se fait dans un premier temps par voie électronique et le nombre de réponses à une annonce est tellement "énorme" que notre CV tombe dans la masse, d'où la nécessité de savoir se distinguer dans son CV.* » (Jeune diplômée d'école de commerce, en poste depuis 2 ans et en recherche d'emploi, 26 ans).

Dans la masse de CV reçus par les recruteurs, il est de plus en plus difficile de se démarquer, de faire la différence.

Cette situation oblige donc à être de plus en plus efficace et à fournir des efforts dans la rédaction/présentation du CV et de la lettre de motivation.

### Les réseaux sociaux

Un réseau social est orienté vers le web 2.0, c'est-à-dire qu'il permet à ses visiteurs d'être des participants actifs du réseau, et non plus de simples visiteurs de pages statiques. Sous le terme « réseau social » sont réunis les réseaux à vocation personnelle, qui concernent les loisirs et la socialisation comme *Facebook* ou *Myspace*, et ceux à vocation professionnelle qui concernent la gestion de carrière tels que *Viadeo*, *LinkedIn* ou *Jobfact*.

### Or ces deux types de réseaux peuvent être utilisés en période de recherche d'emploi.

A cet égard on note une différence intra-générationnelle entre les étudiants et les jeunes diplômés.

• **Les étudiants ont une pratique intensive des réseaux sociaux dans la sphère privée** et sont producteurs de contenu sur le web : blogs, réactions, commentaires, films, etc. ; des pratiques qui annoncent une utilisation accrue des réseaux sociaux et de l'interactivité dans la recherche d'emploi.

• **Tandis que les jeunes déjà diplômés ont une utilisation massive des *Jobboards* combinée avec des contacts *online* via les sites de réseaux sociaux.** Ils investissent progressivement les réseaux sociaux sans forcément en saisir toutes les opportunités, même si l'on voit apparaître des usages innovants et efficaces (prises de contact pour l'essentiel, réactivation du réseau d'anciens élèves).

« *Les jeunes diplômés utilisent principalement Internet pour leur recherche d'emploi. Les sites généralistes sont privilégiés (de type *Monster*, *APEC*), avec dépôt de CV en ligne et abonnement à une newsletter emploi. L'utilisation des réseaux sociaux professionnels est généralement activée pour en savoir plus sur l'entreprise avant l'entretien (...). Certains n'hésitent pas à se vendre autrement (annonce, homme sandwich...) même si cela reste une minorité. De même, des CV et des blogs atypiques arrivent (CV vidéo, *Lego* etc.)* » (Responsable RH, secteur du conseil aux entreprises, société de 30 salariés, 40 ans).

La recherche d'emploi s'effectue principalement sur quatre réseaux sociaux, qui sont classés dans l'ordre du plus utilisé au moins utilisé : *Viadeo* (1), *LinkedIn* (2), *Jobfact* (3), *Facebook* (4).

Ces réseaux sociaux sont utilisés pour 3 types d'usage :

- ils permettent tout d'abord d'être visible et de se créer une e-réputation,
- ils constituent une source d'informations sur l'entreprise, les recruteurs, les salaires, les conditions de travail,
- enfin, ils permettent la prise de contact pour une candidature.

## LA RECHERCHE D'EMPLOI

### Les usages sur les réseaux les plus fréquentés : VIADEO et LINKEDIN

On constate un continuum de pratiques et d'usages qui traduisent un degré différent d'appropriation de l'outil

VISIBILITÉ	AIDE À CIBLER LES RECHERCHES	PRÉPARATION À L'ENTRETIEN	ENVOI DE CANDIDATURE CIBLÉE	RECHERCHE D'INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE
Visibilité auprès des recruteurs → on se limite à la mise en ligne de son profil, sans forcément savoir exactement pourquoi	Regarder le parcours de personnes au cursus similaire	Consulter les profils des recruteurs avec qui on va passer un entretien recherche d'informations	Prise de contact directe avec des recruteurs → court-circuite les démarches habituelles	Prise de contact avec d'autres membres pour recueillir des informations précises sur les conditions de travail

« Je trouve que Viadeo peut être un vrai atout pour contacter des personnes très ciblées. Par exemple, je suis en train de postuler dans une entreprise, j'aimerais pouvoir contacter une personne qui y travaille et même précisément dans le département visé et lui demander son avis sur l'entreprise. » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial) en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

« J'utilise Viadeo surtout une fois l'entretien décroché, pour obtenir des informations sur le recruteur, regarder qui travaille dans l'entreprise, si éventuellement je ne connais pas quelqu'un qui connaît quelqu'un qui pourrait m'aider. » (Jeune diplômée d'école de commerce, en recherche d'emploi depuis 2 ans et demi, 26 ans).

« Depuis que je suis en poste, j'utilise Viadeo pour attirer l'attention d'éventuels recruteurs ou chasseurs de tête (...) une fois mon profil rempli, je n'ai pas tardé à recevoir des mails de RH pour me proposer des RDV. » (Jeune diplômé d'un master conception architecture et réseau informatique, en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 27 ans).

« J'ai été contactée par des personnes qui souhaitent postuler dans mon entreprise pour me demander des informations "internes" sur l'organisation, l'ambiance, le type d'équipe. Je n'hésiterai pas à me servir de cet outil dans ce sens, c'est très pratique de connaître les informations en "souterrain" qui peuvent s'avérer très utiles. » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial) en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

### Les usages de JOBFAC T et de FACEBOOK

**JOBFAC T** : ce site créé en mars 2009 jouit déjà d'une forte notoriété auprès des jeunes diplômés en recherche de poste.

Basé sur les témoignages anonymes de salariés, ce site leur permet de recueillir des informations sur les conditions de travail et les salaires de nombreuses entreprises. « Un nouveau site existe pour connaître les niveaux de rémunération par métier dans les entreprises. C'est très intéressant, c'est anonyme et c'est alimenté par les salariés des entreprises. Après si l'entretien va plus loin, je me servais de Jobfact pour avoir les tranches de rémunération dans l'entreprise et les avis des salariés. Ça peut beaucoup aider dans la négociation. » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / com-

mercial) en poste depuis 3 ans et en recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

**Ce site cumule deux atouts majeurs.** D'une part, il fait écho aux préoccupations des jeunes diplômés sur les conditions de travail et la rémunération, deux critères essentiels à leurs yeux pour choisir une entreprise. D'autre part, il met en avant les informations officieuses, a priori cachées, et prend ainsi acte de l'attrait grandissant et de la confiance portée à des témoignages de pairs, à des récits d'expériences.



« Rien de plus intéressant que le vécu des gens. Je mers énormément des expériences des autres pour m'orienter. Avant un entretien, par exemple, j'essaie de voir si des gens ont déjà postulé à ce genre de poste, ce qu'ils me conseillent de faire, de préparer (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

**Si Facebook est le réseau social le plus utilisé par les jeunes de moins de 30 ans, son utilisation à visée professionnelle reste très anecdotique.**

En majeur, les jeunes diplômés ne souhaitent pas mélanger leur réseau personnel et leur réseau professionnel. « Il y a des gens qui développent leur réseau professionnel sur Facebook, dans certains domaines c'est possible. Mais moi ce n'est pas mon truc, Facebook c'est pour les amis (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi, Paris).

En mineur, certains n'hésitent pas à l'utiliser pour réactiver un réseau d'anciens élèves.

« Je commence à me dire qu'il faut que je recontacte les anciens de mon école. J'en ai retrouvé certains sur Facebook dont les parcours étaient très intéressants et je pense leur écrire pour leur demander conseil. » (Jeune diplômé d'un IEP et d'un master professionnel conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).

« Je sais que certaines personnes de mon entourage utilisent Facebook pour des raisons professionnelles, il y a des groupes spécialisés sur les postes bancaires... (Intervention d'un jeune cadre de moins de 30 ans). » (Groupe Managers / Jeunes diplômés en recherche d'emploi).

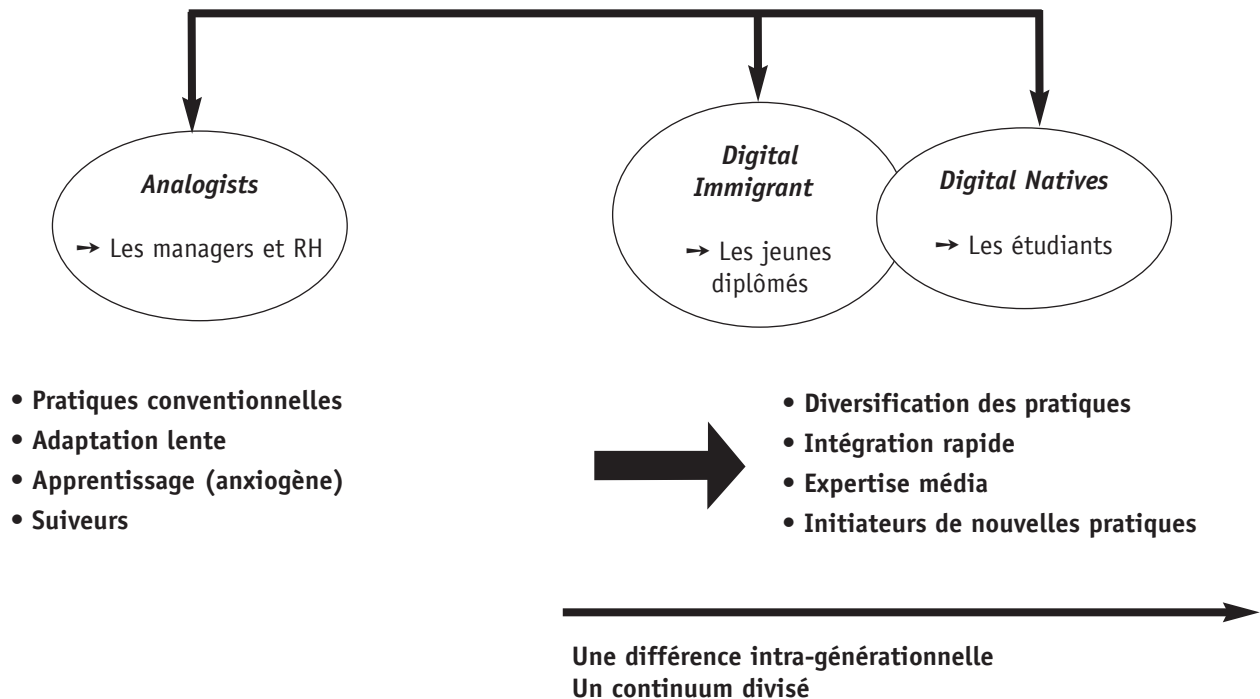
**Certaines entreprises, comme L'Oréal, Unilog ou Areva ont déjà utilisé Facebook pour diffuser des offres d'emploi.**

## Conclusion : un changement de paradigme ?

A ce jour, les pratiques des jeunes diplômés évoluent doucement. Les *jobboards* sont encore massivement utilisés, par les cadres de moins de 30 ans, malgré l'apparition d'un discours qui dévalorise certains sites de professionnels de l'emploi.

On peut poser l'hypothèse d'une accélération de la mutation des pratiques des cadres de moins de 30 ans. Les pratiques *online* des étudiants laissent ainsi présager le délaissement des sites 1.0 au profit de sites plus interactifs.

### UNE POPULATION INÉGALE EN MATIÈRE DE PRATIQUES MÉDIA



Un natif numérique (ou *digital native* en anglais) est une personne ayant grandi dans un environnement numérique comme celui des ordinateurs, Internet, les téléphones mobiles et les baladeurs MP3. Un (im)migrant numérique (ou *digital immigrant*) est un individu ayant grandi hors d'un environnement numérique et l'ayant adopté plus tard. Un natif analogiste (ou *analogist* en anglais) désigne une personne qui a grandi dans un environnement technologique analogique.

**Les jeunes diplômés interrogés expriment les attentes suivantes concernant la recherche d'emploi :**

- des conseils personnalisés,

- de l'interactivité,
- des témoignages de salariés,
- des informations concrètes sur les conditions de travail,
- des procédures de recherche et de candidatures facilitées.

**De leur côté, les RH et les managers identifient 4 changements majeurs dans les méthodes de recherche d'emploi des jeunes diplômés :**

- la place centrale d'Internet : les recruteurs sont submergés de CV d'où la nécessité pour les chercheurs d'emploi de se différencier

---

## LA RECHERCHE D'EMPLOI

---

(Par exemple les *buzz*, les coups médiatiques réalisés par certains jeunes diplômés en recherche d'emploi, tels que candidat déguisé en homme sandwich ou en vente sur *Ebay...*),

- la culture du réseau : les moins de 30 ans n'hésitent pas à l'activer quand il le faut,
- un moindre recours à des intermédiaires (professionnels de l'emploi),
- une attitude plus directe et moins timide, notamment lors des entretiens.

Quoi qu'il en soit, les changements repérés n'impliquent pas de modifications dans les méthodes et pratiques de recrutement des RH : pour les jeunes, ces changements se situent en amont des deux étapes cruciales que sont la rédaction du CV et/ou lettre de motivation et l'entretien d'embauche ce qui n'oblige pas pour l'instant les RH à modifier leurs pratiques de recrutement.

« *On reste dans un schéma identique en posant nos questions différemment et en mettant en avant des critères qui sont importants pour eux.* » (Responsable RH, secteur du conseil aux entreprises, société de 30 salariés, 40 ans).

---

# DES DIFFÉRENCES DANS LA GÉNÉRATION Y

---

- DES DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES D'ÂGE
- DIFFÉRENCES D'ATTITUDES

## DES DIFFÉRENCES DANS LA GÉNÉRATION Y

L'étude qualitative réalisée auprès des différentes cibles (étudiants, jeunes diplômés en poste et en recherche

d'emploi, managers, professionnels RH) a permis d'identifier des différences au sein de la génération Y.

### Des différences entre les groupes d'âge

- Les étudiants
- Les jeunes diplômés

### Des différences d'attitudes

- L'attitude *carpe diem*
- L'attitude *stratège*

On distingue deux types de différences intra-générationnelles.

La première est une différence entre les groupes d'âge : les étudiants et les jeunes diplômés.

La seconde est une différence d'attitude qu'on retrouve quel que soit l'âge, avec d'un côté une attitude *stratège*

et de l'autre une attitude *carpe diem*. Cette différence d'attitude trouve son explication à partir de divers facteurs sociologiques tels que la manière de vivre ou la façon de se projeter dans le futur.

Ces deux types de différences contribuent à remettre en cause l'homogénéité de cette génération.

## DES DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES D'ÂGE

### Les étudiants (première ou deuxième année)

Les étudiants sont à un moment de leur vie qui correspond à la prolongation de la post adolescence, avant le plongeon dans le « monde des adultes ». Les perceptions des étudiants sur l'entreprise correspondent à des perceptions fantasmées et caricaturales. Chez certains, on peut observer une vision noire et dépréciatrice de l'entreprise.

« L'entreprise ne m'attire pas spécialement mais je vois ça comme un passage obligé de toute façon, pas par flemme, je n'ai pas peur de me mettre au travail mais c'est surtout pour ce que ça implique, la pression, le stress, les enjeux. » (étudiante en économie-gestion, 20 ans).

Les étudiants n'ont pas encore réfléchi à la recherche de leur premier emploi, ils savent simplement que cela sera plus difficile que l'obtention d'un job étudiant.

« Aujourd'hui, je sais comment chercher des jobs d'été mais c'est vrai que pour trouver un "vrai emploi", je pense que ça sera beaucoup plus difficile car je rechercherai plus un CDI qu'un CDD... » (étudiante en économie, 19 ans).

« Je n'ai jamais pensé à la manière dont je rechercherai mon "vrai job". Je pense que pour un job d'étudiant, c'est beaucoup plus facile, car généralement le travail à effectuer est facile et doit de toute façon être vite appris, donc le niveau d'exigence n'est pas très élevé quant au CV. En revanche, pour un "vrai job", le poste à pourvoir est (normalement) un poste à longue durée, et l'on est censé aider à faire marcher une entreprise. Cela requiert donc un niveau d'exigence beaucoup plus élevé. » (étudiante en hypokhagne, 19 ans).

Malgré le mal qu'ils éprouvent à se projeter à long terme, tous appréhendent la période de recherche d'emploi qu'ils imaginent difficile, ce sentiment est renforcé par le contexte actuel de crise économique et de l'emploi.

Les étudiants sont des *digital natives*, ils se définissent eux mêmes comme des « accros » à Internet ; ils sont dans un usage 2.0 du web.

« Je suis sans cesse sur Internet, c'est un outil indispensable pour moi. Je l'utilise pour tout, communiquer, me renseigner et même pour réviser. » (étudiante en LEA, 20 ans).

« Internet fait partie intégrante de ma vie quotidienne, je ne sais plus ce que je ferais sans aujourd'hui. J'utilise beaucoup Facebook et mes boîtes mails. » (étudiante en philosophie, 19 ans).

Ils sont créateurs de contenus et non de simples lecteurs, ils sont en permanence connectés les uns aux autres, par Facebook, MSN, Skype... Cette attitude laisse présumer qu'au moment de chercher un premier emploi, ils privilégieront les outils 2.0.

« Internet tient une grande place dans la recherche d'emploi, j'ai utilisé de nombreux sites d'emplois mais on s'y perd facilement, par contre les sites des entreprises elles-mêmes sont utiles pour trouver les adresses et aussi leurs attentes. J'utilise les forums pour voir ce que les gens disent du travail. » (étudiante en philosophie, 19 ans).

« Internet est un gain de temps formidable pour trouver un emploi, les bases de données sont faciles à utiliser. On a accès en peu de temps à beaucoup d'offres, beaucoup plus que par les journaux de petites annonces ou le bouche à oreilles. » (étudiant en sciences humaines, 22 ans).

Deux éléments principaux différencient les étudiants des jeunes diplômés :

Le premier élément est une sous-information sur le monde du travail et la recherche d'emploi. Les préoccupations des étudiants se focalisent sur la recherche d'emplois étudiants et non sur celle d'un emploi pérenne et correspondant à leur projet.

« Il y a des sites spécialisés pour étudiants comme *jobetudiant.net*, le site du magazine *L'Étudiant* » (étudiante en gestion, 20 ans).

Le second élément est la possession d'une culture réseau, web 2.0 qui en fait de véritables contributeurs du web, et pas seulement de simples usagers.

« Internet tient une place importante dans ma vie quotidienne. Je l'utilise à titre personnel, mais aussi professionnel, pour regarder mes mails, pour faire des recherches de tout genre, ou encore pour jouer. Je fréquente assez souvent le célèbre réseau Facebook, comme un bon nombre d'entre nous je suppose ! » (étudiante en géographie, 20 ans).

« Je visite certains sites régulièrement comme « Vie-de-merde » ou j'aime bien participer aux forums de *Doctissimo*. Plus généralement je résous chacune de mes questions par Internet. » (étudiante en philosophie, 19 ans).

### Les jeunes diplômés

Ils sont au moment de leur vie où ils entrent dans la vie adulte. Par rapport aux étudiants, on remarque une différence de maturité dans le rapport au travail et à l'entreprise. Les perceptions des jeunes diplômés correspondent à une perception réelle et documentée de l'entreprise.

## DES DIFFÉRENCES D'ATTITUDE

### L'attitude *carpe diem*, chez les étudiants

Les étudiants *carpe diem* choisissent leur cursus universitaire en fonction de ce qu'ils aiment et non en fonction d'un projet professionnel. Ils assument d'être dans des filières avec peu de débouchés.

Ils justifient ce choix par un discours polarisé autour de la difficulté de trouver du travail.

En outre, les étudiants se projettent peu ou pas dans l'avenir. Ils repoussent le moment où ils devront se confronter à la réalité et préfèrent se concentrer sur leurs études. Cette vision à court terme les aide à se préserver et à se rassurer.

« Je n'ai jamais pensé à la manière dont je chercherai mon premier emploi. C'est vrai que je ne me suis jamais posé la question. Je pense davantage à comment valider mes partiels que comment trouver un emploi à la fin de mes études... Je n'y ai jamais pensé, je ne suis vraiment pas pressée. Ça doit être super dur. Les CDD sont plus simples à trouver. Je vois ceux qui se lancent dans la vie active, ils galèrent à trouver du travail. » (étudiant dans une école de gestion, 19 ans).

« Aujourd'hui, je trouve que *Viadeo.com* peut être un vrai atout pour contacter des personnes très ciblées. Par exemple, si je suis en train de postuler dans une entreprise, j'aimerais pouvoir contacter une personne qui travaille dans cette entreprise, et même précisément dans le département visé, et lui demander son avis sur l'entreprise... On m'a déjà contactée dans ce but, et j'ai répondu de la façon la plus honnête et objective possible. » (Jeune diplômée d'école de commerce, Chef de projet (marketing / commercial), en poste depuis 3 ans et à la recherche d'un nouvel emploi, 28 ans).

Pour tous, le début de l'implication dans la recherche d'emploi constitue une période de doute, de choix, de remise en question, dans laquelle ils s'investissent avec sérieux et motivation.

Les jeunes diplômés ont une utilisation d'Internet prioritairement utilitaire plutôt que communautaire.

« Je me sers d'Internet tout le temps, je fais des achats en ligne, je regarde et achète des voyages, je lis les informations. Par exemple, avant d'aller à la poste, je regarde les horaires d'ouverture. Ça facilite la vie, je ne suis pas accro pour autant. » (Jeune diplômée en poste, Chargée de projet dans une association, 27 ans).

Ils disposent d'*a priori* négatifs sur le monde du travail et sur les entreprises.

« L'entreprise est une structure un peu effrayante et qui me paraît être parfaitement impersonnelle. Elle semble partagée entre fausse sympathie pour un meilleur rendement et oppression constante sur ses salariés. » (étudiant en Sciences Humaines, 22 ans).

« J'ai peur d'être perdu dans les couloirs de l'entreprise, dans sa hiérarchie, de n'être pas plus qu'un rouage. » (Étudiant en psychologie, 18 ans).

### L'attitude *carpe diem*, chez les jeunes diplômés

Une fois jeunes diplômés, les *carpe diem* semblent être les moins bien armés pour affronter la période de recherche d'emploi.

- Durant leur cursus scolaire, ils n'ont pas reçu l'apprentissage nécessaire de la recherche d'emploi.
- Ils n'ont pas constitué de réseau professionnel durant leurs études.
- Plutôt diplômés dans des filières à insertion difficile (sciences humaines, management culturel), ils sont confrontés à des outils de recherche peu adaptés à leur

profil ou à des conseillers qui ne maîtrisent pas leur domaine d'activité.

- Leur recherche d'emploi consiste essentiellement à répondre à des annonces et des candidatures spontanées.

La recherche d'emploi, selon cette logique *carpe diem*, correspond à une période de doutes, de questionnements qu'ils ne s'étaient pas posés plus tôt.

Quand la recherche s'allonge, ils s'inquiètent de devoir revoir leurs exigences à la baisse.

Assez idéalistes, ils ne veulent pas faire de concessions sur l'intérêt du poste quitte à faire des stages pour améliorer leur expérience et trouver ensuite plus facilement un emploi.

Lorsqu'ils sont en entreprise, ils se retrouvent généralement dans des petites sociétés familiales et /ou à taille humaine, dans des institutions, des associations, des structures proches de l'enseignement et de la culture...

En effet, ils privilégient fortement l'humain et les relations intra-générationnelles au travail.

C'est un choix qu'ils assument, qui s'explique par une méfiance générale envers les grandes entreprises, caractérisée par :

- la peur de la norme qui les éloignerait de leur liberté à laquelle ils sont très attachés,
- le refus d'une hiérarchie trop formelle, ce qui suppose une bonne confiance en soi.

Ils aiment leurs conditions de travail dans des petites structures mais sont conscients que les possibilités d'évolution y sont limitées à court et à long termes... Soit ils en prennent leur parti, soit ils se disent qu'il faudra changer. Ils évoquent notamment la création possible d'entreprise mais leur connaissance de cette démarche reste limitée.

« *L'ambiance doit être détendue, bon enfant pour que je me sente bien. J'emène mon chien au boulot, ça reflète l'état d'esprit que toutes les boîtes ne partagent pas, notamment les grandes compagnies où personne ne se connaît. C'est une ambiance de boulot peu commune que j'apprécie.* » (Jeune diplômé en poste, Maquettiste, 25 ans).

« *Je n'ai pas trop de vision à long terme pour l'instant mais je pense qu'au bout d'un certain temps, j'aurai plus ou moins fait le tour et j'aurai besoin de changement, pour l'instant j'y suis bien, donc j'y reste.* » (Jeune diplômé en poste, Maquettiste, 25 ans).

« *Je sais que les possibilités d'évolution dans ma structure n'existent pas. Quand j'aurais envie d'évoluer ou de changer de poste, je changerai de travail. Je sais donc que je n'y resterai pas des années.* » (Jeune diplômé en poste, Responsable de formation, 28 ans).

### L'attitude *stratège*, chez les étudiants

Ils étudiants *stratèges* choisissent leur cursus en fonction des projets professionnels. Ils sont souvent inscrits en faculté de droit ou en école de commerce, ou d'ingénieurs.

Ils disposent d'une vision à long terme : plutôt que de fuir la réalité ils préfèrent l'affronter. Ainsi, ils préparent et anticipent le moment de leur première recherche d'emploi et misent sur les stages pour acquérir de l'expérience et pour développer un réseau professionnel. Le stage apparaît alors comme un véritable tremplin vers le monde professionnel. « *Je compte sur les stages que je ferai au cours de mes études pour m'ouvrir des portes et me permettre de mieux comprendre le monde du travail.* » (étudiant en droit, 18 ans).

Ils mènent une recherche d'informations continue sur les débouchés, et notamment auprès d'autres internautes, sur les forums sur Internet...

Ils n'ont pas peur de l'entreprise et sont attirés par le monde du travail.

### L'attitude *stratège*, chez les jeunes diplômés

Une fois jeunes diplômés, les *stratèges* semblent bien préparés à la recherche d'emploi.

Durant leur cursus scolaire, ils ont appris à rédiger CV, lettre de motivation, ont reçu des conseils de professionnels concernant l'entretien d'embauche.

- Anciens élèves d'écoles et ayant effectué des stages durant leurs études, ils ont déjà constitué un réseau professionnel qu'ils n'hésitent pas à activer le moment venu.
- Ils sont à l'affût de la moindre opportunité.
- Leur recherche d'emploi est vécue comme un challenge. De plus, ils élargissent leur réseau déjà existant en utilisant les sites web tels Viadeo et *LinkedIn*.

Confiants en eux-mêmes, ils sont moins prompts à revoir leurs exigences à la baisse que les jeunes *carpe diem*.

En entreprise, on les retrouve dans des grandes sociétés. Ils n'ont pas d'*a priori* négatifs contre les grandes structures ; la majorité d'entre eux les considèrent comme de bons tremplins pour une évolution rapide.

---

## DES DIFFÉRENCES DANS LA GÉNÉRATION Y

---

Leur discours manifeste une approche utilitariste de l'entreprise : ils désirent maximiser leurs gains dès la première embauche. Ils sont soucieux d'avoir le statut de cadre, se renseignent plus sur les avantages sociaux proposés par les différentes sociétés et veulent négocier leur salaire (ou l'ont déjà fait). Ils n'hésitent pas à se dire infidèles vis-à-vis de l'entreprise si elle ne satisfait pas leur désir d'évolution rapide.

Pour certains, une absence de timidité peut expliquer l'absence de peur devant l'inconnu, mais aussi l'arrogance qu'évoquent certains managers.

Enfin, ils font preuve d'un volontarisme modéré par la construction d'un projet de vie épanouissant et équilibré.

*« J'ai une forte volonté de m'expatrier, pour moi une expérience à l'international reste un grand atout dans une carrière car aujourd'hui la plupart des grandes entreprises sont présentes sur la planète. De plus, c'est une réelle différenciation, une valeur ajoutée sur un CV. »* (Jeune diplômé en poste, Consultant télécom, 27 ans).

*« Un coup dur m'est déjà arrivé, un licenciement, mon meilleur rempart a été ma confiance en moi. J'ai toujours su me débrouiller, saisir la bonne opportunité au bon moment. »* (Jeune diplômée en poste, Responsable de formation, 28 ans).



## CONCLUSION

**La génération Y présente des différences assez sensibles**  
- dans la pratique des NTIC  
- dans la relation au travail et à l'entreprise

La génération Y n'apparaît pas aussi homogène que ce qui était attendue. Même si tous utilisent Internet et les réseaux, les plus jeunes, *digital natives*, aujourd'hui étudiants ont une véritable culture web 2.0, contributive et communautaire, alors que les plus âgés, diplômés en poste ou en recherche d'emploi, *digital immigrants*, ont une approche prioritairement utilitaire d'Internet.

L'autre différence selon l'âge est liée à l'expérience qu'ont les plus âgés de la réalité de la recherche d'emploi et de l'entreprise alors que les étudiants, sous-informés, évitent de s'y projeter tout en l'appréhendant.

Enfin, la génération Y se différencie selon deux approches dans leur relation au travail et à l'entreprise. Les uns, *carpe diem*, sont soucieux de faire ce qu'ils aiment dans des conditions agréables et sans trop se projeter dans l'avenir. Ils redoutent la recherche d'emploi et sont peu attirés par l'entreprise qu'ils préfèrent à taille humaine. Souvent issus des filières à insertion difficile, ils y ont été peu sensibilisés et en ressentent des difficultés.

Au contraire, les *stratèges* ont un projet professionnel qu'ils s'appliquent à réussir (stages, réseaux, recherche d'informations,...) ; la recherche d'emploi, l'entreprise constituent des challenges. Une fois diplômés, le plus souvent d'écoles, ils cherchent à rentabiliser au mieux leur formation auprès d'entreprises qui offrent les meilleurs salaires et avantages.

ISBN 978-2-7336-05813

**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
**51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14**



**[www.apec.fr](http://www.apec.fr)**

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

\*prix d'un appel local