

L'IPCS (Institution de Progrès et de Concertation sociale dans la Sidérurgie) est une institution paritaire de la sidérurgie composée de la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et FO ainsi que de représentants employeurs.

Les membres de l'IPCS travaillent sur des thématiques sociales susceptibles d'améliorer l'attractivité des métiers de la sidérurgie notamment vis à vis des jeunes, d'assurer une meilleure égalité professionnelle hommes-femmes, de promouvoir la gestion des seniors et plus généralement, favoriser et entretenir le dialogue social sur des sujets considérés comme prioritaires par les partenaires sociaux.

REFLEXION PARITAIRE SUR L'INTEGRATION DES JEUNES DANS NOS ENTREPRISES INDUSTRIELLES.

QUEL MANAGEMENT POUR CONSTRUIRE UNE PERFORMANCE DURABLE ?

Introduction

Malgré un taux de chômage au plus haut chez les jeunes¹, les entreprises sidérurgiques sont confrontées à des problématiques de recrutement importantes.

Les fortes tensions sur le marché de l'emploi, particulièrement sur les compétences techniques, conduisent les entreprises à s'interroger sur la façon dont elles peuvent améliorer leur attractivité mais également fidéliser leurs salariés aux compétences nécessaires.

La volonté des entreprises d'accroître l'attractivité des métiers de la sidérurgie auprès des jeunes et de les fidéliser a conduit les membres de l'IPCS à s'interroger sur la nouvelle génération de salariés notamment la « génération Y »².

Une première étape a consisté à s'interroger sur les spécificités de cette nouvelle génération par une approche globale : quelles spécificités dans leurs comportements, leur approche de l'entreprise, leurs attentes ... ?

Dans une seconde étape, les résultats de ces études ont été confrontés à la réalité d'une entreprise sidérurgique par la réalisation d'une enquête auprès de l'ensemble des jeunes.

¹ **Enquête DARES de mai 2011 sur l'emploi des jeunes en 2010:**

En moyenne sur l'année 2010, 56,2% des jeunes âgés de 15 à 29 ans sont actifs, 46,7 % occupent un emploi et près de 10 % sont au chômage (ces chiffres sont respectivement de 38,6%, 29,8% et 8,8% au premier trimestre 2011).

Le taux de chômage des 15-29 ans s'établit ainsi à 17 % (22,8% au premier trimestre 2011).

² La « **génération Y** » désigne la génération sociologique des personnes nées entre la fin des années 70 et le milieu des années 90. Son nom est issu de la Génération précédente dite « X » mais également de la phonétique anglaise de l'expression Génération « Y » prononcé « **WHY** ». La génération Y, est également appelée **Génération du millénaire, Génération numérique, digital natives** ou **net génération**.

Enfin, sur la base de ces matériaux, les membres de l'IPCS ont réalisé un certain nombre de préconisations destinées à améliorer l'attractivité des entreprises sidérurgiques et à fidéliser les salariés.

I. Enquêtes sur « Les jeunes et l'entreprise »

a. Enquêtes nationales

Afin de définir les différents aspects à prendre en compte pour faciliter l'embauche et la fidélisation des jeunes dans la sidérurgie, les membres de l'IPCS ont travaillé sur des résultats d'enquêtes fournies par plusieurs organismes d'observation sociale tels que:

- **Euro RSCG** en partenariat avec **TNS SOFRES auprès de 2500 jeunes salariés** ayant entre 3 et 5 ans d'expérience professionnelle, sur leur **engagement au travail**,

- **IFOP pour Publicis Consultants sur "les français et le rôle de l'entreprise"** auprès d'un échantillon de **955 personnes** représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

Cette première approche a été étayée par l'analyse, avec le **Professeur LEMATTRE**, du département management ressources humaines d'HEC et membre de la CCI de Paris, de son **étude sur l'intégration des jeunes en entreprise**. Cette étude, réalisée sur plusieurs années se base sur plus de 4000 interviews de jeunes de cette génération.

Enfin, **les travaux de SOCIOVISION**, présentés par M. Benoît ROEDERER, Directeur, et Mélanie PERROUD, ont complété cette analyse. SOCIOVISION réalise des analyses des évolutions sociologiques afin de donner à ses clients (principalement les entreprises du CAC 40) des informations fiables sur les différents changements qui s'imposent à eux³.

b. Enquête dans la sidérurgie

Afin d'appréhender les éventuelles spécificités de la sidérurgie, une enquête a été réalisée dans deux établissements d'AUBERT et DUVAL : Issoire et Interforge.

Un panel de 75 salariés âgés de 23 à 30 ans et ayant une ancienneté comprise entre 2 ans et demi et 9 ans a répondu à un questionnaire destiné à appréhender leur fonctionnement, leur regard sur l'entreprise et leurs attentes.

Cette enquête a permis de dégager de grandes tendances dans la population interviewée.

Les jeunes embauchés sont issus d'une génération qui :

- a toujours connu l'High Tech,

³ Enquête réalisée auprès de 2200 français de 15 à 74 ans (dont 1200 salariés) sur la base d'un questionnaire de 130 pages comprenant une partie de questions récurrentes. Une partie de l'enquête est renouvelée chaque année afin de « prendre en compte les émergences, et d'essayer de repérer des phénomènes porteurs, d'enrichir les tendances lourdes confirmées par leurs nouvelles manifestations et traiter de problématiques transversales qui apparaissent déterminantes pour la conduite du changement ». Une analyse approfondie de la partie concernant plus particulièrement les nouvelles générations (jeunes de 15 à 30 ans nés entre 1980 et 1995) a été réalisée.

- a grandi dans un contexte de crise d'emploi,
- gère les incertitudes en fonction des opportunités,
- voit réapparaître l'importance de la réussite sociale,
- place l'épanouissement personnel comme prioritaire,
- départage la sphère professionnelle et la sphère privée.

Trois profils de salariés ont pu être définis :

- **Ceux qui parlent de l'entreprise en positif à l'extérieur :**
→ ce sont des salariés satisfaits qui tendront à être fidèles à l'entreprise.
- **Ceux qui parlent de l'entreprise en négatif à l'extérieur :**
→ leurs sphères privée et professionnelle interagissent négativement l'une avec l'autre et ce sont en fait des salariés déçus.
- **Ceux qui cloisonnent totalement :**
→ leur travail leur procure l'argent et les avantages mais ne les intéresse pas. Ce sont des salariés indifférents.

Ces différents matériaux et enquêtes font ressortir un certain nombre de caractéristiques communes, mais également quelques spécificités.

II. De grandes tendances, des points de convergence mais également des contradictions.

La synthèse des travaux a permis de dégager certaines problématiques dominantes chez les jeunes, et plus spécialement chez ceux travaillant au sein de l'industrie, avec trois points essentiels :

- ✓ Nécessité de prendre en compte le **contexte mouvementé** dans lequel ils ont grandi pour comprendre leur fonctionnement.
- ✓ Nécessité de répondre à certaines de **leurs attentes dites "légitimes"** qui font partie de leur mode de fonctionnement.
- ✓ Nécessité d'instaurer **un climat de confiance et d'écoute**, tout en ne sous-estimant pas non plus leurs réelles capacités d'adaptation.

Des points de convergence concernant les traits de personnalité, les modes de fonctionnement et les comportements sont apparus dans les différents travaux :

- Philosophie de vie centrée sur le présent.
- Importance de la réussite sociale.
- Relation particulière à la confiance.
- Recherche de l'épanouissement personnel qui est prioritaire.
- Réussir sa vie et non plus réussir dans sa vie.
- Rapport complexe à l'entreprise.
- Génération du « tout, tout de suite ».
- Gestion de l'incertitude et des risques.
- Paradoxe entre individualisme et importance du réseau social.
- Importance essentielle du choix.
- Perméabilité de toutes les sphères entre elles.

Un certain nombre de contradictions apparaissent dans les attentes et les comportements :

- Gestion de l'incertitude, mais angoisse de l'instabilité.
- Prise de risque conditionnée par des facteurs non choisis.
- Recherche de la stabilité tout en ne s'en satisfaisant pas.
- Rapport à l'autorité compliqué: entre demande de « cadrage », besoin de reconnaissance et difficulté de recevoir des ordres.
- Rapport au travail : le rapport au travail « affectif » n'est pas une norme générale.
- Rapport à l'entreprise : paradoxe entre fierté d'appartenance, volonté de progresser en interne et absence de fidélité acquise dans le long terme.
- Perméabilité des sphères pas automatique : recherche de l'épanouissement personnel qui peut se faire dans une délimitation précise des deux sphères, en cas de déception.

Il est à noter que les traits de personnalité et les comportements ne sont pas les mêmes selon les catégories professionnelles et que le rapport au travail « affectif » que certaines analyses présentent n'est pas une norme générale.

Les points dominants de ces analyses peuvent être ainsi résumés :

Concernant les traits de personnalité :

- Rapport à soi déterminant : besoin de reconnaissance, individualisme, primauté de l'épanouissement personnel, saisie des opportunités dans l'intérêt personnel avant tout.
- Rapport à la vie épicurien : tout, tout de suite car l'incertitude a fait du présent la seule norme sur laquelle on peut se conforter.
- Rapport à l'autre particulier : paradoxe autour de l'autorité et entre individualisme et réseau social.
- Un facteur essentiel, le choix.

Concernant le mode de fonctionnement et les comportements :

- Problématique de la confiance expliquée par leur histoire particulière : des jeunes qui ne comptent que sur eux-mêmes.
- Une vision de l'avenir comme une suite d'opportunités à saisir qui ne facilite pas la stabilité, dans tous les domaines de la vie.
- Une vision de la vie surtout égocentrée : nécessité par conséquent de rendre l'entreprise attractive en les mettant au centre du projet.

Ces différentes études et travaux de synthèse permettent de réfléchir aux politiques et pratiques à mettre en œuvre pour attirer les jeunes dans la sidérurgie, les gérer mais également, dans la mesure du possible, les fidéliser

III. Des constats aux préconisations.

Comment donner envie aux jeunes de venir dans nos entreprises, de rejoindre un secteur d'activité entaché d'une image « vieillotte ». Le palmarès 2010 « Universum awards » des entreprises qui font rêver les jeunes diplômés des écoles de commerce met de nouveau à l'honneur LVMH ; L'Oréal, Google, Canal+ et Air France ; quant aux jeunes ingénieurs ils continuent de donner leur faveur à EADS, Veolia Environment, Google, Thales et EDF.

Quand cela est possible, les entreprises sidérurgiques doivent notamment utiliser les leviers des entreprises plus attractives.

Une attractivité à gérer dans la communication bien en amont de l'embauche....

- **Fluidifier, notamment grâce à l'apprentissage**, dans la mesure du possible, **les processus d'embauches** avec une recherche d'équilibre entre les flux de sorties et d'entrées (accepter d'investir dans l'humain avec une vision moyen terme et tenter de limiter le stop and go).
- Entretenir des **relations avec les écoles** pour faire connaître nos métiers qui, encore aujourd'hui, ont souvent une image désuète (journées portes ouvertes, visites d'écoles ciblées dans le bassin d'emploi).
- Répondre à la crainte de manque d'avenir de la sidérurgie en orientant la communication, plutôt sur les compétences que sur les emplois (**promouvoir les compétences à acquérir** dans notre secteur d'activité **et leur transférabilité** à d'autres secteurs et d'autres métiers).
- **Donner une vision** assez large de la variété et **de la multitude des métiers** de l'entreprise dès les entretiens d'embauche ; en effet, cette visibilité n'est pas forcément assurée par les N+1 par la suite.

...une attention et une vigilance soutenue tout au long du processus d'intégration...

- Mettre en place une structure d'encadrement adaptée et des **parcours d'intégration individuels** pour les nouveaux recrutés avec, à l'issue de la période d'essai, un **bilan d'intégration, par un acteur RH** (occasion d'échanger, de donner une visibilité sur les parcours possibles, etc..).
- Prévoir une **phase d'accueil, à caractère éducatif**, avant la première prise de poste, à prendre en compte dans le programme d'embauche (sas d'embauche de 5 jours à trois mois selon les profils pour donner dès le départ les clefs de compréhension de l'entreprise et de son fonctionnement et ainsi partager un sentiment d'appartenance à l'entreprise et notamment partager les règles de l'entreprise).
- Promouvoir des **organisations du travail plus attractives** (favoriser les équipes à compétences élargies et les organisations apprenantes).
- **Communiquer** en interne pour mettre plus en avant les divers **avantages de l'entreprise** dit « package » (prévoyance, CE, retraite supplémentaire etc).
- **Promouvoir** des formations et les **parcours de carrière individualisés** (le parcours d'un opérateur peut s'opérer vers une filière management mais aussi de technicien supérieur).
- Favoriser le **respect entre les générations** (valoriser les apports de chacun et la constitution d'équipes plurielles).
- Favoriser la **compréhension et les synergies des modes de fonctionnement** entre les jeunes et l'entreprise (développer la communication visuelle et multimédia avec un intranet source d'informations sur les formations et parcours, les mobilités etc).
- Revoir la désignation de **tuteurs reconnus** (sortir du seul critère de l'âge/expérience) pour une meilleure transmission des savoirs ; définir un **référentiel de compétences du tuteur** indépendant de l'âge (favoriser les tuteurs capables d'utiliser des codes partagés avec les plus jeunes).

- **Evaluer les coûts des dysfonctionnements liés aux problématiques de compétences et/ou de motivation** (suivre des indicateurs de coûts de la non performance et la non qualité liés à des problèmes humains).
- **Promouvoir un concept de « performances durables »** pour éviter la perte de compétences collectives liée notamment au déficit des temps et des moyens de transmission de savoirs.

.... mais également un management de qualité qui sache motiver ses équipes et être attentif aux signaux faibles.

Comment donner envie aux jeunes de rester dans nos entreprises ? Comment les fidéliser ?

- Inciter les salariés et leur hiérarchie à **l'expression directe** (institutionnaliser des rituels et des espaces d'échanges : espaces animation et communication sur le lieu de travail).
- **Favoriser les réseaux, les lieux d'échanges**, pour améliorer l'ambiance au travail (rencontres, challenges, formations de groupe, organisation d'événements....)
- **Valoriser le travail réalisé et les compétences mises en œuvre et développer les modes de reconnaissance** (identifier, reconnaître et mettre en valeur les salariés contributifs, encourager et reconnaître sur le terrain, faire témoigner individuellement ou collectivement sur les réussites, reconnaître devant les équipes, les N+2 ou lors de moments de reconnaissance spécifiques).
- **Ouvrir des espaces de respiration** en lien avec le travail (visite de sites en aval de la fabrication par exemple).
- **Redonner confiance** aux salariés dans les propos de leur hiérarchie (donner au management les moyens d'assurer la cohérence entre les discours et les actes).
- **Faire preuve d'exemplarité**, respect des règles et des engagements (sécurité, management etc).
- Accorder des **marges de manœuvre** à chacun à son niveau et « **re-responsabiliser** » (définir les objectifs à atteindre en respectant l'autonomie sur les moyens).
- Renforcer **la fierté d'appartenance** à la société et travailler sur l'image de celle-ci, éventuellement la marque (promotion à l'extérieur des réussites et des projets : médias, événements, relations institutionnelles).
- **Développer et promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise** : respect des règles sociales, de l'environnement, soutien des bassins d'emploi (offres d'emploi, relations écoles, apprentissage, formation, mécénat).
- Mettre en place un **accompagnement individualisé** tout au long du parcours professionnel (réaliser les entretiens individuels annuels, réfléchir sur les évolutions possibles au regard des compétences et des aspirations).
- Retravailler les fondamentaux du management (**donner du sens et faire grandir**).
- Favoriser le **passage de l'obéissance à l'adhésion** (donner une vision et du sens aux décisions et à l'action).
- **Redynamiser les politiques de formation des managers** (donner les fondamentaux et les outils du management à tous les salariés en situation d'encadrement).
- Développer de nouveaux défis et opportunités parallèles aux objectifs emploi/métiers pour **multiplier les opportunités d'investissement, valorisation et reconnaissance** des salariés (cercles de qualité, projets de développement, recherche de progrès continus, participation au challenge santé sécurité du GESiM, etc..).
- **Etre attentifs aux "signaux faibles"** pour ne pas perdre l'esprit d'équipe et laisser se dégrader l'ambiance au travail.

Au-delà de la nouvelle génération, quelles préconisations ?

Ces préconisations peuvent sans aucun doute contribuer à améliorer notre attractivité, nous permettre de mieux répondre aux attentes des nouveaux embauchés et ainsi espérer les fidéliser.

Mais ces préconisations sont-elles réellement spécifiques à une génération ? Ne répondent-elles pas aux attentes de l'ensemble des salariés ?

Ne devons nous pas simplement préconiser un retour **aux fondamentaux d'une bonne gestion des Ressources Humaines et du management !**

Nous constatons que les entreprises et leurs salariés souffrent d'une forme de « **régression managériale** » et il y a nécessité à retravailler les fondamentaux du management.

La mondialisation, la recherche incessante de l'amélioration de la compétitivité financière à court-terme, le suivi des modes en matière de gestion ont conduit à des évolutions majeures dans la gestion des entreprises et notamment dans la gestion des ressources humaines.

A ces évolutions se sont ajoutées les crises profondes de 2008/2009 et 2011 et leurs conséquences économiques et sociales ainsi que la réforme des retraites. Les grands équilibres socio-économiques sont remis en cause.

Les entreprises doivent **rechercher de nouveaux équilibres orientés vers la recherche d'une performance durable.**

La mondialisation et l'internationalisation doivent conduire des entreprises à penser **l'organisation et le management de façon transversale et intergénérationnelle. L'enrichissement des organisations** passe par celui des équipes, par leur diversité et leur pluralité (âge, sexe, formation, CSP...).

L'allongement de la durée de vie au travail renforce la nécessité de **sécurisation des parcours professionnels** et l'importance de la **formation professionnelle tout au long de la vie.**

Il faut stopper ces « régressions managériales », **redonner du sens**, déléguer et former pour faire grandir, responsabiliser, susciter et favoriser l'engagement au delà de l'adhésion, enrichir l'entreprise en favorisant la diversité et l'ouverture.

Les membres de l'IPCS pensent qu'il faut « oser » rappeler que c'est **l'investissement dans les Ressources Humaines** qui contribue à l'amélioration de la performance durable.

Les coûts de l'absentéisme ou du turn-over et le retour sur investissement des politiques mises en œuvre sont assez faciles à chiffrer et de ce fait à vendre aux Directions et actionnaires.

Le désengagement des salariés, la non-fiabilité sociale, l'insuffisance des politiques de prévention des risques psychosociaux, la non-qualité ou la marche dégradée dues aux pertes de compétences représentent des coûts qui sont également à chiffrer car susceptibles de compromettre la performance à moyen/long termes.

La crise, **les crises**, sont des **facteurs de risque aggravants ou**, pour certaines entreprises, **des opportunités de réagir** et de se réapproprier les fondamentaux de la gestion des Hommes et du management en les adaptant aux évolutions socio-économiques.

Membres de l'IPCS ayant contribué à ces travaux :

Représentants salariés :

Henri BOTELLA, de la C F E - C G C

Dominique LIMONGI et Marc CADARIO de la C F T C

Michel MAINGUY, de la C G T - F O

Françoise ROUZIES, de la C F D T

Représentants employeurs :

Laure BEVIERRE, d'ASCOMETAL ;

Bernadette DEMAY, d'Aubert et Duval ;

Avec la participation de :

Marie-Victoire CASALTA, stagiaire à Sciences Politiques Paris, chargée de l'analyse des résultats de l'enquête effectuée à Issoire.

Alain BOUCHTER, Emmanuelle CHAPELIER et Jacques LAUVERGNE du GESiM.