



23 - Les Echos Mardi 19 janvier 1999

# La fin des plans de carrière



ont donc du souci à se faire pour fidéliser leurs nouvelles recrues.

Avec la crise des cadres du début des années 90, le regard des jeunes sur le monde du travail a changé. Bon nombre d'entre eux ont vu leurs parents, des amis, des proches se retrouver au chômage et cette expérience douloureuse les a marqués, même si eux bénéficient actuellement de l'embellie sur le marché du premier emploi. « Cette génération a intégré la notion de réversibilité, atteste Patrick Lematre, professeur de management social à HEC et consultant en recrutement. Comme elle sent bien qu'aucune position n'est acquise définitivement, elle est décidée à toujours préparer le coup suivant. » Du côté des employeurs, l'évolution est également perceptible. « Les valeurs de fidélité à l'entreprise ou d'emploi à vie sont complètement battues en brèche par les jeunes, constate ainsi Xavier Stéphani, le DRH de Cap Gemini. Aujourd'hui, ils veulent des engagements sur le court terme, pas sur le long terme. » Les jeunes ont aujourd'hui une vision plus utilitaire de l'entreprise, ajoute Albert Le Dirac'h, directeur de la GRH à la Société Générale. Ils se positionnent davantage comme des consommateurs.

**ENTREPRISE** « Je suis persuadé de la pesanteur sclérosante d'une entreprise au bout de quelques années. » « Moi, je me vois mal signer dans une entreprise et y rester toute ma vie. A vingt-trois ans, on ne joue pas cette carte-là. » A écouter les jeunes diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs, faire carrière dans une entreprise ne figure pas en tête du palmarès de leurs motivations professionnelles. Après trente ans dans la même société, ils s'imaginent, au choix, « rouillés », « poussièreux » ou « placardisés ». Les directions des ressources humaines

certain temps. » La génération « zapping » ne serait donc pas aussi volage qu'on le dit. Elle fait juste preuve d'une maturité et d'une lucidité assez remarquables, dont les recruteurs se félicitent, tel Patrice Olivier, directeur du développement des carrières et de la formation chez Accor : « Les jeunes sont aujourd'hui mieux informés, plus matures. Ils sont conscients des enjeux et des difficultés avant même d'avoir goûté à l'entreprise. »

Chez L'Oréal, le terme de « carrière » n'est guère en vogue non plus. On lui préfère celui de « parcours », emblématique de la volonté du groupe de faire du « sur-mesure » lors des entretiens de recrutement. Mais ne parle-t-on jamais du second poste. Mais des multiples opportunités que le groupe mondial, est capable d'offrir, dans des activités opérationnelles ou fonctionnelles. A l'image du leader mondial des cosmétiques, tous les grands groupes mettent en avant la diversité de leurs métiers et de leurs implantations pour promettre aux jeunes une vie professionnelle stimulante.

Mais si tous les recruteurs insistent auprès des jeunes sur la multitude de passerelles internes qu'ils offrent, de la technique au consulting, de l'opérationnel au fonctionnel, etc., tous soulignent aussi la nécessité de tenir un langage de vérité. ■



# Les Echos

Prenez un temps d'avance