

Mai  
2006

# Les entreprises et la jeunesse

Constat et propositions



## RÉSUMÉ

**Assurément fragile, notre jeunesse est en même temps porteuse de promesses, d'atouts trop souvent méconnus.** Tel est le diagnostic établi par une observation fine des jeunes, étayée par des auditions et de nombreux travaux d'experts.

### ► Une jeunesse particulièrement fragile

Cette fragilité se dévoile à travers plusieurs aspects : un individualisme peu compatible avec le sens de l'intérêt collectif ; une identité suspendue au regard d'autrui (à défaut de transmission des valeurs et des codes par la famille, les jeunes se définissent volontiers par leur type de consommation) ; une réticence à devenir adulte, par crainte d'un enfermement dans des rôles et des statuts imposés que leurs aînés eux-mêmes assument parfois avec hésitation (jeunisme ambiant) ; une difficulté à s'orienter, liée notamment au caractère abstrait du travail pour qui n'est pas encore entré dans la vie professionnelle ; un vif sentiment de précarité lié à des facteurs objectifs mais aussi à une éducation qui les a mal préparés à faire face au réel.

### ► Des ressources sous-estimées

Mais cette fragilité ne doit pas nous masquer les ressources de la jeunesse. Son individualisme n'est pas un repli sur soi : l'utilisation qu'elle fait des téléphones portables, messageries instantanées, chats et autres blogs en témoigne. Les jeunes sont décomplexés par rapport à l'argent et souhaitent ardemment devenir indépendants. Ils aspirent à se voir confier des responsabilités. Cette génération est plus critique et mieux informée que la précédente. Elle sait aller chercher l'information, vérifier ce qu'on lui dit. Elle est désireuse de travailler (83 % des 15-24 ans considèrent qu'une vie réussie passe par le travail et 73 % sont impatients d'entrer sur le marché du travail). En outre, même si son attitude est quelque peu ambivalente, même si elle manifeste la même réticence à l'égard de l'économie de marché que l'ensemble de la société française, la jeunesse choisit volontiers l'entreprise : 52 % des 15-24 ans sont ainsi attirés par l'entreprise, contre 34 % pour la fonction publique et 13 % les associations. Enfin, la nouvelle génération est d'origines diverses et s'assume comme telle.

### ► Propositions

Face à ce constat et à la difficulté objective de trouver un emploi, en particulier pour certains d'entre eux, il est urgent de chercher des réponses adaptées à l'ampleur de l'enjeu. Plusieurs axes de travail peuvent être envisagés.

Analyser

## → Parler vrai

Le premier d'entre eux passe par un effort d'explication de la réalité : le temps des grandes promesses est révolu. Les entreprises doivent dire très clairement aux jeunes ce qu'elles peuvent leur offrir. Mais elles doivent aussi leur faire toucher du doigt les contraintes auxquelles elles sont confrontées, et ce dont elles ont besoin pour créer de la richesse et de l'emploi. Il n'est plus possible de taire la réalité sur les débouchés qu'offrent les différentes filières. De même, il ne faut plus laisser croire que les diplômes assurent automatiquement un certain niveau de responsabilité et de salaire. Il serait enfin déraisonnable de continuer à propager l'illusion selon laquelle les emplois peuvent être garantis à vie. Il est de la responsabilité de l'école, des pouvoirs publics mais aussi des entreprises de donner aux jeunes une connaissance réaliste du monde dans lequel nous vivons.

## → Agir d'urgence pour l'orientation, la formation et l'insertion des jeunes

Il est également urgent de mobiliser tous les acteurs concernés sur l'orientation, la formation et l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. Les branches professionnelles sont déjà très impliquées. Il est souhaitable qu'elles entraînent avec elles le plus grand nombre d'entreprises pour l'information des jeunes et du monde de l'enseignement. Le service public de l'emploi ne pourrait-il intervenir dans les écoles et les lycées pour faire connaître le devenir professionnel des jeunes qui ont choisi telle ou telle filière professionnelle les années précédentes ? Ne peut-on imaginer, des dispositifs de parrainage spécifiques pour les jeunes issus des milieux les moins favorisés qui s'engagent dans des études supérieures ? On sait en effet qu'ils sont plus que d'autres susceptibles d'erreurs d'orientation très préjudiciables pour leur avenir.

Au-delà de ces propositions qui relèvent surtout de l'engagement personnel des acteurs, demeurent des questions plus complexes, mais primordiales, comme la mise en place de modules d'orientation dans les premières années d'université, afin de permettre aux étudiants de valider leurs choix, ou de bénéficier de passerelles pour changer d'orientation, le cas échéant, sans perdre une année. Il reste aussi à revoir le mode de financement des filières universitaires. Le système actuel, qui repose sur le nombre d'inscrits sans considération pour les débouchés, ne saurait être jugé satisfaisant.

L'expérience d'autres pays européens nous invite aussi à favoriser l'expérience professionnelle avant la fin des études. Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation constituent des solutions que le MEDEF recommande très vivement. Les stages trouvent leur place dans le dispositif. Il convient aussi de faciliter le travail salarié des étudiants, à temps partiel ou pendant les vacances universitaires. Cette question doit cesser d'être taboue.

## → Adapter les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines aux nouvelles générations

Le constat des attentes et des besoins de notre jeunesse constitue pour elle une invitation à réexaminer leurs pratiques managériales et de gestion des ressources humaines : accueillir des jeunes aux profils plus variés en termes de formation, éviter la pratique qui consiste à recruter systématiquement des jeunes surdiplômés, tenir compte du risque de pénurie de talents lié notamment à la démographie, offrir aux jeunes qui ont une expérience très lacunaire de l'autorité et peu de goût pour la contrainte un management à la fois ferme, ouvert et participatif... Et surtout, relever le défi de la diversité dans les entreprises : l'accepter, apprendre à la gérer, en expérimenter toute la richesse pour l'entreprise. Il y a là matière à réflexion, à échanges entre entrepreneurs, le cas échéant avec des experts.

## → Concilier souplesse pour les entreprises et projets de vie pour les jeunes

Enfin, et c'est la dernière piste proposée par le rapport, le débat est ouvert sur les moyens de concilier la souplesse nécessaire aux entreprises et l'aspiration légitime des jeunes à construire des projets non seulement professionnels mais aussi personnels et familiaux.

**Les jeunes constituent une génération communicante, qui aime par-dessus tout l'échange et le dialogue. Il faut en tirer parti en leur donnant voix au chapitre sur les sujets qui engagent leur avenir. Pourquoi le MEDEF ne prendrait-il pas l'initiative d'une concertation avec eux ?**

**La Commission Nouvelles générations, pour sa part, propose d'organiser des groupes de concertation avec des jeunes de divers profils et de divers horizons sur le constat dressé dans le présent rapport, ainsi que sur les problématiques abordées.**

**La jeunesse est aujourd'hui au centre de toutes les interrogations. Au cours de l'automne 2005, la mort de deux jeunes à Clichy-sous-Bois avait servi de déclencheur, dans les banlieues, à des actes de vandalisme d'une rare intensité. Au début de l'année 2006, c'est au tour des lycéens et des étudiants de descendre dans la rue pour exiger le retrait du CPE.**

**S'ils obéissent à des logiques différentes, ces deux épisodes témoignent, à leur manière, du profond malaise qui habite aujourd'hui une partie de notre jeunesse. Malaise aussi visible qu'indéchiffrable. Tournées contre les bibliothèques, les écoles, les entreprises ou les biens des particuliers, les émeutes urbaines n'étaient guidées par aucun programme, elles n'étaient portées par aucun discours. Elles étaient pour ainsi dire privées de sens.**

**Si les manifestations contre le CPE poursuivaient pour leur part des objectifs très clairs, elles demeurent tout aussi difficiles à interpréter. L'ampleur de la mobilisation a été sans commune mesure avec la cible qu'il s'agissait de combattre. Une nouvelle fois, le sens de l'épisode se dérobe : le CPE a été le catalyseur d'un désarroi plus général.**

**Les membres de la Commission Nouvelles générations ont voulu identifier les racines de ce malaise. Face à de tels événements, il est indispensable de prendre un peu de recul, en commençant par comprendre les nouvelles générations. Pour apporter des remèdes à leur désarroi, il faut s'interroger sur leurs valeurs, leurs aspirations, leur identité et sur ce que les entreprises leur offrent. L'enjeu est de taille, car la jeunesse, c'est l'avenir de notre pays.**

Sur la base des différentes auditions qui se sont déroulées dans le cadre d'un groupe de travail, il est possible de brosser un premier tableau de la jeunesse actuelle. Celle-ci se caractérise naturellement par sa très grande diversité ; elle ne se décline qu'au pluriel. Les différences liées à l'âge, au niveau d'études, à l'origine familiale ou socio-culturelle ne sauraient ainsi être négligées. En dépit de ces spécificités, la jeunesse présente cependant une physionomie d'ensemble, dont il est possible d'indiquer les principaux traits. Les auditions ont permis de mettre en lumière son ambivalence : fragilité et promesses.

### ► Une jeunesse fragile

C'est le propre de la jeunesse que de n'avoir pas encore la maturité de l'âge adulte. Mais cette immaturité revêt aujourd'hui de nouveaux traits.

#### → Une jeunesse individualiste

En matière de mœurs, les jeunes sont profondément libéraux. Ils aspirent à pouvoir choisir leurs valeurs et leur manière de vivre en toute indépendance, c'est-à-dire en n'obéissant qu'à eux-mêmes. Au regard de leurs parents, qui avaient un projet de rupture et se pliaient à une discipline de comportement et d'expression, leur situation s'est diamétralement renversée : plus de projet de rupture, mais une irrépressible envie d'agir et de s'exprimer sans entraves. « *Les jeunes Français sont à la pointe de la permissivité en Europe (...) Ils condamnent beaucoup moins souvent une série de comportements déviant ou inciviques : ne pas payer ses impôts, ne pas payer son billet de train, toucher des indemnités indues, prendre de la drogue, etc.* »<sup>[1]</sup>

Ce libéralisme des mœurs est le fruit de l'éducation qui leur a été donnée : au modèle familial traditionnel, où l'enfant était membre d'un tout, a succédé un modèle où celui-ci est désormais au centre de l'attention des adultes. Il est l'enfant du désir. La famille, ainsi, a perdu de son statut d'institution contraignante. Elle était jadis, comme le relève l'historien Antoine Prost, « *le lieu privilégié du premier apprentissage des nécessités de la vie sociale : le travail, l'obéissance, l'endurance.* »<sup>[2]</sup> Elle est aujourd'hui devenue un refuge contre les incertitudes et les aléas du monde. « *L'enfant privé, l'enfant que l'on fait pour soi, est un enfant dont il s'agit d'assurer le bonheur ici et maintenant, au travers de l'épanouissement de son individualité, à part des frustrations et des vexations de la société telles que les subissent ses parents.* »<sup>[3]</sup> Autrement dit, l'objectif de la famille n'est plus la transmission des règles et des codes, mais le bien-être de ses membres. C'est en ce sens qu'elle ne socialise plus : elle n'apprend plus au jeune à

se décentrer, à se considérer comme un parmi d'autres. La disparition des familles nombreuses, et donc des fratries, amplifie ce phénomène.

La famille est en fait devenue le berceau de l'individualisme contemporain, comme le relève Paul Yonnet<sup>[4]</sup>. Il en résulte, chez les jeunes, une érosion du sentiment d'appartenance à la nation. Les moins diplômés tendent à se replier sur les relations locales et de proximité, manifestant un attachement fort à leur quartier ou à leur ville. Ils ont peur de perdre ces repères-là. Pour le plus grand nombre, l'ouverture au monde est d'une façon générale rendue problématique par leur faible niveau en langues.

Cette perte du sentiment d'appartenance à un collectif se vérifie également au niveau de l'entreprise : le fait par exemple de travailler pour une enseigne prestigieuse est devenu moins parlant pour eux. Ils ont également des difficultés à supporter la discipline, l'autorité et la hiérarchie, même s'ils y adhèrent sur le plan des valeurs. En fait, il n'y a plus d'automatisme de l'effort, plus de subordination sociale instantanée. Les jeunes acceptent l'autorité uniquement si elle est fondée sur des compétences et s'ils en voient la finalité. Pour exercer leur autorité, les chefs d'entreprise doivent donc plus que jamais convaincre.

### → Une identité mal assurée

Cette éducation centrée sur l'épanouissement individuel a également eu de profondes répercussions sur l'identité des jeunes. En privilégiant la qualité relationnelle avec l'enfant sur la transmission des savoirs, des codes et des valeurs, la famille n'a guère aidé ces derniers à se constituer intérieurement. Tony Anatrella indique ainsi que les jeunes « *sont plus dans une expansion narcissique que dans un véritable développement personnel, ce qui donne souvent des personnalités plastiques et sympathiques, mais aussi fragiles* ». Marcel Gauchet relève pour sa part que la personnalité de ces enfants du désir « *tend à demeurer tributaire de la reconnaissance à laquelle elle doit sa prime consistance. Elle est suspendue au regard d'autrui et en quête d'une perpétuelle confirmation* ».

A défaut d'avoir reçu dans leur enfance les repères qui leur auraient permis d'assurer leur identité, ils se construisent autour de leur mode de consommation, étant ainsi dépendants des marques, de la mode, de la publicité.

C'est justement parce que leur identité est moins affirmée que les jeunes ont aujourd'hui besoin de considération et de reconnaissance.

### → Un clivage entre le monde des jeunes et le monde des adultes

Le phénomène marquant de ces dernières années est la montée en puissance des liens entre jeunes, au détriment des liens avec les adultes. L'enquête « emploi du temps » de l'INSEE montre ainsi que les lycéens et les étudiants sortent beaucoup moins avec leurs parents que par le passé. En 1986, 20 % de leur temps global de sortie se déroulait en présence de membres de leur famille ; en 1998, ce taux est inférieur à 10 %.

Or, l'importance grandissante prise par cette socialisation entre « pairs » a fini par donner naissance, chez ces derniers, à une identité spécifique. C'est ce que souligne Olivier Galland : « *plusieurs indices semblent montrer que l'autonomie culturelle des jeunes, c'est-à-dire le fait d'affirmer des goûts et des fréquentations en partie indépendants des normes et des choix familiaux, se manifeste de plus en plus précocement*. » Les vêtements en sont une première illustration : « *en achetant telle ou telle marque, l'adolescent fait un choix qui le distingue du monde de ses parents, il affirme des préférences et des goûts qui le définissent* »<sup>[5]</sup>. A travers les vêtements, les jeux vidéo, la musique ou la télévision, la jeunesse s'est forgée un univers de références assez hermétique. Elle s'est autonomisée par rapport au monde des adultes. Le recours à un langage particulier que les adultes peinent à comprendre (sur Internet, par SMS...) en fournit une autre illustration.

Cette autonomisation explique que les jeunes se sentent assez mal représentés par les élites politiques actuelles, dont l'âge n'a cessé d'augmenter. Louis Chauvel observe ainsi qu'en 1982, l'âge moyen du représentant syndical ou politique était de 45 ans. Il s'établit désormais à 59 ans. Par ailleurs, en 1983, 29,5 % des députés avaient moins de 45 ans. Ce taux est retombé en dessous de 15 % en 2002<sup>[6]</sup>.

### → Une réticence à devenir adulte

Certains jeunes redoutent aujourd'hui de devenir adultes, par crainte d'un enfermement dans des rôles et des statuts imposés. L'état adulte est en effet perçu comme limitatif par rapport à la richesse des virtualités qui restent ouvertes

aussi longtemps que l'on n'est pas assujéti à des responsabilités professionnelles ou conjugales.

Très largement répandue, cette aspiration à rester jeune, c'est-à-dire à se maintenir dans l'illusion du « tout est possible », a été rendue possible par l'allongement considérable de la durée des études (lors des 25 dernières années, le pourcentage d'une classe d'âge diplômée du supérieur est passé de 15 % à 40 %). En outre le « jeunisme » de la société toute entière ne contribue pas à rendre le statut d'adulte désirable.

Si cette situation d'indétermination peut être très exaltante, elle est en même temps profondément angoissante, car elle s'accompagne d'une incapacité à se projeter dans l'avenir. De nombreux jeunes, surtout ceux qui sont inscrits à l'université, ne savent pas ce qu'ils veulent faire de leur vie.

Et cette angoisse est renforcée par le sentiment que les diplômés ne sont plus aussi protecteurs que par le passé : aujourd'hui, 58 % des étudiants considèrent que le diplôme ne représente plus la meilleure garantie contre le chômage, alors même qu'ils sont plus de 80 % à penser que l'apprentissage et les BTS-DUT sont les filières les plus à même de bien les préparer à l'emploi (enquête IFOP-Le Parisien 2006).

### → Une difficulté à s'orienter

Cette difficulté est le fruit de ce que l'on appelle communément la crise de la transmission. Celle-ci se présente sous deux aspects :

→ de nombreux parents n'arrivent plus à donner aux jeunes des clés pour s'orienter parce qu'ils ne s'y retrouvent pas eux-mêmes : ils sont perdus dans le dédale des formations.

→ le caractère désormais abstrait du travail. Jadis, dans les familles de paysans, d'artisans, de petits commerçants, les enfants voyaient leurs parents travailler et les entendaient parler de leur travail. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ce que les parents partagent avec leurs enfants, c'est avant tout du temps de loisir. Du coup, ces derniers perçoivent moins la réalité du travail effectif que la valeur symbolique attachée à telle ou telle profession.

Le monde de l'enseignement n'est pas en mesure de pallier cette lacune.

Du fait de cette absence de repères, il leur est plus difficile de s'orienter. Nombre d'entre eux retardent le moment des choix, restant le plus longtemps possible dans la voie générale, ce qui leur fait perdre les opportunités d'une orientation vers des filières qui leur seraient plus adaptées.

### → Un vif sentiment de précarité

La jeunesse éprouve aujourd'hui un vif sentiment de précarité, comme en témoigne l'actualité la plus récente. Ce sentiment est lié des facteurs objectif et subjectif.

Facteur objectif : Louis Chauvel relève que, pour la première fois depuis 1945, les nouvelles générations sont confrontées à une situation plus difficile que celle de leurs parents. Le taux de chômage deux ans après la sortie des études est 4 à 5 fois plus élevé que ce qu'il était dans les années 1970. De plus, alors que le niveau de vie des ménages de 50-59 ans était supérieur de 10 à 15% à celui des moins de trente ans en 1975, cet écart est d'environ 40 % aujourd'hui. Autrement dit, les fruits de la croissance économique, ralenties depuis 1975, ont été captés par les plus de 45 ans. A quoi s'ajoute le fait que les baby-boomers lèguent à leurs descendants une dette publique très élevée, que les jeunes devront tôt ou tard rembourser.

Panne de l'ascenseur social, difficultés économiques : ces facteurs expliquent pourquoi les jeunes n'ont plus confiance dans l'avenir. Les parents ont d'ailleurs conscience de cette situation : en 2004, 60 % des Français se déclaraient optimistes pour leur propre avenir alors qu'ils n'étaient que 34 % à l'être pour l'avenir de leurs enfants (note 395 de la DRESS, avril 2004). Les parents pressentent que leurs enfants sont exposés à un déclassement social. Tous les enfants de cadres ne parviendront pas à ce statut. Cela induit beaucoup de désarroi et d'incertitude transmis par les parents.

Facteur subjectif : les enfants nés dans les années 80 ont été élevés dans l'idée qu'ils étaient des citoyens à part entière bien avant leurs 18 ans. C'étaient les rois. On leur a demandé d'être créatifs, autonomes, responsables. Cette éducation ne les a pas préparés à faire face au réel, ce qui les handicape d'autant plus qu'ils arrivent à l'âge adulte dans un contexte économique très difficile. « *On a fabriqué du ressentiment.* »<sup>[7]</sup>

## ► Une jeunesse pleine de promesses

### → Un individualisme qui n'est pas un repli sur soi

L'individualisme juvénile n'est pas synonyme de repli sur soi et d'isolement à l'égard de ses semblables. Il s'accompagne de liens inédits, rendus possibles par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La jeunesse actuelle vit dans une culture de la connexion permanente : la dernière enquête Médiamétrie montre ainsi que la majorité des adolescents internautes, pour garder le contact avec leurs amis, préfèrent les messageries instantanées (56 %) au face-à-face traditionnel (51 %) <sup>[8]</sup>.

Le téléphone portable participe de la même logique. « *Pour les plus âgés, c'est un téléphone mobile, c'est-à-dire un téléphone qui a acquis la mobilité. Pour les plus jeunes, c'est un terminal mobile, un substitut ou un prolongement du PC* » <sup>[9]</sup>.

Les liens privilégiés par les jeunes sont donc fondés sur des déliaisons initiales : Internet ou le portable, c'est la possibilité de se connecter aux autres mais quand je veux, comme je veux, et avec la possibilité de me déconnecter à tout instant.

Ainsi, l'individualisme des jeunes est un individualisme de réseau, qui donne naissance à de nouvelles solidarités. Pour Pierre Bellanger, « *aucune génération n'est aussi communicante que celle-ci* ».

### → L'envie de devenir adulte

Si la jeunesse est un état qui tend aujourd'hui à se prolonger, les jeunes ont malgré tout envie de grandir. Cela commence très jeune, dès la préadolescence. Les jeunes veulent accéder à l'indépendance et souhaitent se voir confier des responsabilités. Il suffit pour s'en convaincre d'entendre ce que disent ceux qui ont franchi le pas de chercher un job à l'étranger : « ici on me donne ma chance, ici on me fait confiance ». Selon un sondage CSA-Le Parisien réalisé en mars 2006 <sup>[10]</sup>, 61 % des moins de 30 ans préfèrent une activité professionnelle à revenus variables avec plus de responsabilités à un emploi garanti à revenus moyens avec moins de responsabilités (28 %).

### → Une génération plus critique

Les jeunes n'adhèrent plus à des normes abstraites. Leur morale est concrète et relationnelle. Ce qui compte d'abord pour eux, c'est d'être bien avec les autres. Comme l'observe Eric Deschavanne, peu d'entre eux ont reçu un « logiciel de sens » (politique ou religieux) leur permettant de s'orienter dans la vie. C'est pourquoi ils valorisent tout ce qui est susceptible de structurer leur comportement.

L'entreprise peut apporter des réponses à cette attente, à condition d'éviter les « grands discours » : les jeunes d'aujourd'hui sont en effet très bien renseignés. Sur certains sujets, ils en savent même parfois davantage que les adultes, comme le relève Pierre Bellanger : « *les parents sont toujours surpris de tout ce que les enfants et les adolescents apprennent par des voies extrafamiliales et extrascolaires.* » <sup>[11]</sup> De fait, grâce à Internet et aux blogs, ils savent s'informer et croiser les points de vue sur les sujets qui leur tiennent à cœur. Assurément moins idéalistes, ils sont davantage critiques.

### → L'envie de travailler

Comme le souligne Olivier Galland, « *il serait tout à fait inexact de penser que les jeunes attachent moins d'importance au travail que leurs aînés.* » Propos que confirme l'enquête IFOP/MEDEF <sup>[12]</sup> : 83 % considèrent qu'une vie réussie passe par le travail. 73 % des 15-24 ans sont impatients d'entrer sur le marché de l'emploi. Cette impatience est sous-tendue par le désir de devenir indépendant (66 %), et par l'envie de s'épanouir dans une activité professionnelle (54 %).

Seuls 34 % évoquent en premier la volonté d'acquérir un statut social. Ce motif qui était jadis premier (on travaillait avec l'ambition d'acquérir un statut social), n'arrive plus qu'en troisième position.

Si les jeunes ont envie de travailler, Olivier Galland observe cependant des différences significatives par rapport aux adultes : « *les jeunes attachent plus d'importance que les plus âgés aux aspects non directement professionnels du travail : ils valorisent particulièrement l'aspect relationnel de l'activité professionnelle et sont particulièrement sensibles au fait que le travail n'empiète pas trop sur la vie personnelle.* » A l'exception peut-être des futures élites, toujours prêtes à s'investir dans leur carrière pour réussir, il n'y a donc plus d'éthique sacrificielle du travail. Les jeunes veulent s'épanouir dans leur activité.

Enfin, les jeunes appréhendent leur insertion professionnelle, qu'ils perçoivent comme un parcours du combattant. La conscience de ces difficultés est à l'origine d'une certaine résignation, qui peut laisser place à l'exaspération.

### → L'envie de rejoindre l'entreprise

Bonne nouvelle : selon l'enquête IFOP/MEDEF, les jeunes éprouvent plus d'attraction pour l'entreprise (51 %) que pour la fonction publique (34 %) ou les associations (13 %). Ces préférences professionnelles sont sous-tendues par deux considérations principales : l'envie de faire carrière pour l'entreprise, la quête de sécurité pour la fonction publique. L'entreprise attire d'ailleurs plus les garçons que les filles, sans que les raisons de cette asymétrie soient très claires : sans doute celle-ci est-elle liée à la préférence des filles pour les carrières sociales, plus qu'au souhait de concilier vie professionnelle et vie familiale, préoccupation qui apparaît ultérieurement. Il n'y a donc pas de souci à se faire, d'autant plus que l'entreprise fait partie de l'identité de l'individu. « *L'entreprise dont on est fier est source de reconnaissance personnelle* », indique Pierre Bellanger.

Les jeunes Français sont comme leurs aînés très souvent hostiles au capitalisme. Ils entretiennent en revanche un rapport décomplexé à l'argent. Contrairement à une idée reçue, ils ont une volonté de s'en sortir qui les conduit à valoriser l'effort, le profit, la consommation. Ceci se vérifie tout particulièrement chez les jeunes issus des quartiers sensibles, qui ont une « soif » de réussite. Il faut encourager cet appétit, et lui permettre de s'exprimer. D'une manière générale, le fait que les jeunes aient un rapport décomplexé à l'argent est un atout majeur, dont on n'a peut-être pas su tirer suffisamment parti.

Enfin, les conditions d'une relève des chefs d'entreprises sont réunies. Tout porte à croire que les futurs patrons issus des quartiers sensibles seront très exigeants et très rigoureux. Pierre Bellanger estime ainsi que « *les chefs d'entreprise issus de la nouvelle génération auront des exigences à la mesure des situations difficiles qu'ils ont pu connaître.* »

### → Une certaine confiance en soi

Le sentiment de précarité des jeunes doit être relativisé. Le même sondage publié dans Le Parisien nous apprend en effet que 72 % des jeunes sont confiants pour leur avenir professionnel. Comment expliquer ce mélange étonnant d'angoisse et d'optimisme ? Il faut en fait distinguer deux niveaux d'analyse : si les jeunes ont confiance dans leur avenir personnel, parce qu'ils sont adaptables et ils le savent. Ils sont en revanche inquiets pour l'avenir de la société française. Il y a aujourd'hui un divorce entre leur futur, tel qu'ils le perçoivent pour eux-mêmes, et la manière dont ils envisagent celui de la nation.

La jeunesse d'aujourd'hui est différente de celle d'autrefois, il n'y a rien là qui doive nous surprendre compte tenu des évolutions considérables qu'a connues l'ensemble de la société. Elle a ses fragilités et ses inquiétudes légitimes. Elle a aussi des qualités. Le pays et les entreprises leur doivent des réponses et des possibilités de réalisation. C'est un impératif absolu.

### → Génération diversité

La France est diverse, métissée. Il suffit de regarder la jeunesse pour s'en rendre compte. Une étude réalisée en 1999<sup>[13]</sup> établissait que plus de 25 % des jeunes étaient d'origine étrangère (immigré, enfant ou petit-enfant d'immigré). Plusieurs observateurs avisés considèrent que ce taux est aujourd'hui dépassé. On serait plutôt à 1/3 des jeunes d'origine étrangère.

La même étude situait autour de 25 % également le nombre d'habitants de notre pays d'origine étrangère dans les tranches d'âge 18-39 ans et 40-59 ans. Or dans le même temps, les élites, dans les mêmes tranches d'âge, n'affichent pas la même diversité.

Les choses ont changé : non seulement les jeunes d'origine étrangère sont probablement encore plus nombreux que dans la période étudiée, mais encore et surtout, les nouvelles générations affichent davantage leur diversité. Elles l'assument, comme en témoignent leurs stars, leurs codes vestimentaires, leur langage et leurs goûts musicaux...

La difficulté habituelle de communication entre les générations se trouve ainsi accentuée. Le fonctionnement de la société, qui ne fait accéder aux niveaux supérieurs que ceux qui ressemblent à ceux qui y sont déjà, renforce encore cette rupture.

Pour Pierre Bellanger, les sociétés occidentales seront autant bouleversées par la diversité générationnelle qu'elles l'ont été jadis par la quantité générationnelle (à l'époque de la jeunesse du baby-boom). « *Cela signifie malheureusement et comme toujours un affrontement entre la France qui arrive et celle qui s'en va.* »

Mais cette diversité est aussi une chance pour notre pays. C'est une force que les générations précédentes n'ont pas suffisamment valorisée. Ce mouvement irréversible est éminemment positif. Le MEDEF y voit une raison d'être optimiste.



Il est temps de s'émanciper des préjugés dont la jeunesse peut aujourd'hui faire l'objet. Elle n'est pas, ou pas seulement, ce que l'on a l'habitude de dire d'elle. Certes, le constat qui précède ne s'applique pas de façon uniforme à tous les jeunes de notre pays. Certains aspects concernent davantage certaines catégories que d'autres ; les jeunes diplômés ont plus de raison d'avoir confiance en eux que ceux qui sortent de l'école sans diplôme, ni qualification... Dans un même groupe, les situations peuvent être très contrastées : il ne faudrait pas, par exemple, appréhender de manière uniforme les jeunes des banlieues.

Il n'empêche, le devoir du pays envers sa jeunesse, toute sa jeunesse, c'est d'abord celui de lui proposer un avenir. Les sociétés qui s'accrochent à leurs préjugés n'ont pas d'avenir, de même que les entreprises qui s'attacheraient à une vision pessimiste ou ancienne de la société auraient toutes les chances de s'exposer à des échecs.

Les jeunes souffrent d'une image caricaturale. Les entrepreneurs sont bien placés – étant eux-mêmes trop souvent incompris des médias – pour savoir ce que cela veut dire. Pour les jeunes, c'est encore plus grave, parce que l'image d'eux que la société leur renvoie contribue à leur propre construction.

## ► Propositions pour la jeunesse

Face à ce constat, et compte tenu du malaise profond que manifeste la jeunesse de notre pays, il paraît nécessaire d'agir selon quatre axes :

- aborder la réalité avec franchise, se décider à parler vrai,
- adopter des mesures volontaristes en matière d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle,
- adapter les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines aux caractéristiques des nouvelles générations
- concilier la souplesse pour les entreprises avec les projets de vie des jeunes.

### → Parler vrai

Il est rarement de bonne politique de maquiller la réalité. Avec cette génération, ce n'est tout simplement plus possible: ils vérifient les informations qu'on leur donne, ils valident, ils comparent.

La Commission Nouvelles générations souhaite encourager les entreprises à dire davantage qui elles sont, quels sont leurs projets, et surtout ce qu'elles offrent aux jeunes qu'elles envisagent de recruter. Il faut d'abord qu'elles en fassent l'analyse, puis qu'elles communiquent en sorte que les jeunes les entendent, c'est-à-dire au travers des outils de communication qu'ils utilisent. Sortir de l'institutionnel, créer des blogs où l'on s'exprime et où l'on échange selon les règles du jeu que les jeunes reconnaissent, tel est le meilleur moyen de les toucher aujourd'hui.

Certaines entreprises ont tendance à expliquer aux jeunes qu'elles ne recrutent pas parce qu'ils ne font pas l'affaire pour telle ou telle raison. En réalité, s'ils ne sont pas embauchés, c'est parce qu'il y a parfois des centaines d'autres candidatures pour un emploi. Le problème vient de l'activité économique, pas des candidats à l'embauche.

Il faut aussi que les entreprises montrent davantage aux jeunes qu'elles ont besoin d'eux, même si les rigidités actuelles du marché du travail pénalisent ces derniers plus que les générations précédentes pour leur insertion dans le monde professionnel. Qu'on les rassure : on peut construire un parcours professionnel en faisant des choses très différentes. Il ne faut pas avoir de plan de carrière trop précis, car les parcours ne peuvent plus être aussi linéaires que par le passé.

L'essentiel est donc de savoir saisir les opportunités qui se présentent. Qu'ils ne considèrent pas que les postes offerts par les entreprises leur sont dus en fonction de leurs diplômes : à eux de faire leurs preuves, à eux de montrer de quoi ils sont capables. Il faut avant tout être ouvert, curieux, patient, savoir aller vers les autres et avoir envie d'apprendre d'eux. Une certaine souplesse est également nécessaire : savoir changer de fonction permet de découvrir de nouveaux métiers, et ainsi de mieux comprendre le fonctionnement général de l'entreprise.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent également assumer leurs responsabilités à cet égard. Indiquer clairement les débouchés de leurs différentes filières. Expliquer aux étudiants qu'ils ne pourront pas tous devenir cadres, et qu'il y a d'autres façons de se réaliser professionnellement. Il y a aujourd'hui un décalage de plus en plus grand entre le niveau général de formation des jeunes, qui a considérablement augmenté, et la structure des emplois, qui n'a que peu varié.

Si 60 % d'une classe d'âge arrivent au moins au niveau du bac, on compte toujours plus de 50 % d'ouvriers ou employés dans la population active. Il faut que les jeunes sachent que les diplômes sont nécessaires, mais qu'ils ne sont pas en soi la garantie d'un poste de travail, d'un niveau de responsabilité et de salaire. Il ne serait d'ailleurs pas inutile, à ce propos, de mettre fin à la vieille pratique française qui consiste à présenter les grands dirigeants d'aujourd'hui en citant systématiquement l'école qu'ils ont fréquentée il y a quelque 20 ou 30 ans.

Enfin, il ne faut pas cacher à nos jeunes que le mode de consommation qu'ils pratiquent rend nécessaire un système économique performant et concurrentiel. La flexibilité est ainsi indispensable d'abord aux entreprises, mais aussi indirectement aux consommateurs que nous sommes tous. Il faut à la fois se donner les moyens d'une économie compétitive et savoir modifier ses comportements de consommation pour la sauvegarde de la planète. Cette réflexion nous concerne tous, jeunes et moins jeunes.

## → **Se mobiliser pour l'orientation des jeunes, pour leur formation et pour leur insertion dans les entreprises**

### • Orientation professionnelle

Il est essentiel de permettre aux jeunes (et à leurs parents) de faire des choix d'orientation qui leur permettront d'éviter d'échouer totalement et de sortir du système éducatif sans diplôme ni qualification, ou de venir grossir les filières sans débouchés.

Pour cela il faut notamment :

- une plus grande implication des entreprises et des branches dans l'information sur les métiers, dès les premières phases de l'orientation (orientation vers l'apprentissage, découverte professionnelle), avec le souci de faire découvrir aux adolescents les métiers de demain. Le système éducatif ne peut apporter cet éclairage indispensable. D'une manière générale, il est indispensable de renforcer les liens entre l'école et les entreprises. La Semaine Ecole Entreprise, initiée par le MEDEF en partenariat avec l'éducation nationale, doit pouvoir passer à la vitesse supérieure ;
- le concours du service public de l'emploi : celui-ci pourrait aussi utilement être associé à l'information des jeunes sur les débouchés qu'offrent les différentes filières. Il pourrait notamment faire avec eux le point sur la situation des jeunes qui ont suivi les différentes filières deux ou trois ans auparavant. Une telle intervention du service public de l'emploi nécessite l'adhésion des principaux de collèges et proviseurs de lycées ;
- une information sérieuse aux étudiants sur les débouchés des différentes filières (par exemple en publiant un bilan rétrospectif de la trajectoire professionnelle des jeunes diplômés des années précédentes). Certaines universités organisent pour les étudiants de première année des modules d'orientation leur permettant d'avoir une meilleure vision du marché du travail et de valider ou réviser leur choix actuel. Il faudrait s'interroger sur l'extension de ce dispositif ; et le cas échéant mettre en place des passerelles permettant de changer d'orientation sans perdre une année ;
- une attention toute particulière doit être portée à l'orientation des jeunes issus des milieux les moins favorisés. Ce sont les meilleurs d'entre eux qui trop souvent se voient orientés vers les filières qui ne mènent à rien, parce qu'ils n'ont pas les réseaux qui permettraient de se faire une idée sur les avantages et les inconvénients des formations qui s'offrent à eux. Certains chefs d'entreprise se sont impliqués dans des actions de ce type. Cela suppose des relations de confiance entre les établissements d'enseignement secondaire dans lesquels se trouvent ces jeunes et les entrepreneurs prêts à s'engager ;
- l'intégration dans les filières généralistes de modules obligatoires d'enseignements plus « techniques » (langues étrangères, informatique, droit...),
- une valorisation résolue de l'apprentissage pour tous les jeunes, qu'ils se destinent à des carrières manuelles ou intellectuelles et quel que soit le niveau d'études auquel ils peuvent prétendre.

Il faut aussi se poser la question du financement des filières universitaires. Ce financement se fait aujourd'hui en fonction du nombre des inscrits et sans considération pour les débouchés en termes d'emplois. Doit-on continuer à financer la formation de dizaines de milliers d'étudiants qui ne trouveront pas d'emploi, au détriment des filières porteuses d'avenir pour nos jeunes, et qui souffrent actuellement d'un réel manque de moyens ? Outre la question des finalités de l'université, il faudra que l'on s'interroge sur les moyens dont l'enseignement supérieur doit disposer. Il ne serait pas inutile que le MEDEF apporte sa contribution à une concertation sans tabou sur ce sujet entre toutes les parties prenantes, y compris et surtout les organisations d'étudiants.

## ▪ Première expérience du travail

Bien des exemples étrangers permettent de constater que l'insertion des jeunes dans le milieu professionnel est plus facile et que le chômage des jeunes se réduit significativement lorsque ceux-ci ont des opportunités de commencer à travailler avant la fin de leurs études, soit parce que leurs études comportent une partie en alternance, soit parce qu'ils prennent un premier emploi avant de commencer des études complémentaires, ou enfin parce qu'ils exercent un « petit job » au cours de leurs études. Le travail des étudiants (hors alternance) est un sujet tabou en France. On veut croire qu'être étudiant est incompatible avec l'exercice d'une activité professionnelle à temps partiel. C'est dommage. Pourquoi ne pas favoriser les étudiants salariés, par exemple en leur donnant la priorité dans le choix des horaires de travaux dirigés, en les faisant bénéficier d'un accès privilégié aux bibliothèques...

Les entreprises sont déjà largement engagées dans la formation des jeunes. Il convient d'encourager encore davantage l'apprentissage, les contrats de professionnalisation et les stages. Tel est d'ailleurs le sens de la charte des stages de l'enseignement supérieur à laquelle le MEDEF a apporté une contribution décisive.

## ▪ Accueil des jeunes dans l'entreprise

C'est un point important sur lequel il conviendra que les entreprises et le MEDEF engagent une réflexion de fond et s'attachent à diffuser les meilleures pratiques.

Il semble d'abord souhaitable que les entreprises s'interrogent sur leurs modes de recrutement. Outre l'instauration de la diversité au sens de la lutte contre les discriminations dont sont victimes les minorités visibles, il semble nécessaire que les entreprises accueillent plus largement des profils moins « formatés » qui leur apporteraient une richesse nouvelle, au risque de devoir s'investir un peu plus dans leur formation dans l'entreprise. Une telle attitude donnerait des perspectives d'avenir à des jeunes issus de filières de l'enseignement général et permettrait aux entreprises de bénéficier de talents différents.

Par ailleurs, il est une pratique très décourageante pour les jeunes et probablement pénalisante pour les entreprises, c'est celle qui consiste à recruter des jeunes surdiplômés. Le recrutement de profils surdimensionnés doit devenir l'exception et non plus la règle, comme cela se pratique parfois. Cette recommandation doit d'ailleurs concerner le secteur public au même titre que le secteur privé.

### **→ Adapter les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines aux nouvelles générations**

La prise en compte des caractéristiques des nouvelles générations doit conduire les entreprises à modifier leur politique de recrutement, leur gestion des ressources humaines et leurs pratiques managériales.

Les nouvelles classes d'âge sont moins nombreuses que celles qui partent à la retraite. Beaucoup d'entreprises sont ou vont être confrontées à une pénurie de main-d'œuvre. Dans un tel contexte, il sera plus difficile d'attirer et de conserver les jeunes talents, d'autant plus que cette génération a une forte propension au « zapping ». Certains les disent même parfois « déserteurs » : si le poste qui leur est proposé, notamment dans les métiers en tension, ne leur plaît pas, ils ne s'expliquent pas, ils disparaissent, ils ne se présentent pas au travail.

Les jeunes ont une attitude assez différente de celle de leurs aînés par rapport à l'autorité : ils sont très sensibles à l'ambiance de travail et à la convivialité des relations, y compris avec leur encadrement direct. Ils ne reconnaissent l'autorité que si elle est fondée sur un savoir, sur des compétences et s'ils en voient la finalité. Pour certains d'entre eux, l'entreprise est le premier lieu de confrontation avec l'autorité : la famille et l'école ne les y ont pas préparés. Il n'y a plus de service militaire. Aussi l'entreprise est-elle parfois la première (ou la dernière ?) chance d'intégration. Tout cela doit amener les entreprises à adopter un management à la fois ferme et plus ouvert, plus participatif et peut-être aussi plus transparent.

Interrogés sur leur vision de l'avenir, les jeunes formulent souvent le vœu de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Les entreprises présentent rarement cette possibilité comme un argument de recrutement, du moins pour les futurs cadres. Une réflexion sur ce thème pourrait être utile, notamment au regard de la situation spécifique des jeunes parents.

Enfin, notre jeunesse est d'origines diverses. Cela représente un atout pour les entreprises, mais aussi un défi : il faut accepter de se confronter à la diversité et apprendre à la gérer. Certains chefs d'entreprise considèrent même que la diversité des profils est un facteur de cohésion des équipes.

Les réponses que les entreprises apporteront à ces nouveaux défis dépendront notamment de leur taille.

Le MEDEF invite les organisations de son réseau à sensibiliser les entrepreneurs sur ces problématiques, par exemple en organisant des débats et des échanges entre leurs adhérents, au besoin avec des experts.

### → **Concilier la souplesse pour les entreprises avec les projets de vie des jeunes**

Les événements récents ont confirmé que les jeunes rejettent la précarité et ne voulaient pas faire seuls les frais de la flexibilité dont les entreprises ont pourtant besoin pour continuer à se développer et à créer des emplois dans notre pays, dans un contexte d'économie mondialisée.

Le débat est aujourd'hui ouvert sur la nécessité de concilier la souplesse nécessaire aux entreprises avec l'aspiration légitime de chacun à pouvoir construire des projets non seulement d'ordre professionnel, mais aussi personnels et familiaux. Font partie de ces attentes :

- l'accès au logement,
- l'acquisition de biens par le recours à l'emprunt...

L'éventail des solutions est probablement très large. L'important est d'adopter des mesures de nature à faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active.

**Pour relever les défis auxquels le pays est confronté, il faudra compter sur la jeunesse. Le MEDEF invite la France à investir sur la sienne. Elle en vaut la peine.**

**Soyons imaginatifs, donnons aux entreprises les conditions de la croissance économique qui permettra d'accueillir et de donner leur chance au plus grand nombre de jeunes. Cessons de mettre à la charge des générations futures les dépenses que nous ne savons pas assumer.**

**Les jeunes constituent une génération communicante, une génération qui aime par-dessus tout l'échange et le dialogue. Il faut en tirer parti, en leur donnant voix au chapitre sur les sujets qui engagent leur avenir. Pourquoi le MEDEF ne prendrait-il pas l'initiative d'une concertation avec eux ?**

**La Commission Nouvelles générations, pour sa part, propose d'organiser des groupes de concertation avec des jeunes de divers profils et divers horizons sur le constat dressé dans le présent rapport, ainsi que sur les problématiques abordées.**

### ■ Ouvrages

- Tony Anatrella, *Interminables adolescences : les 12-30 ans*, Paris, Cerf et Cujas, 1988.
- Louis Chauvel, *Le destin des générations*, Paris, PUF, 2002
- Olivier Galland, *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Colin, 2004
- Gilles Lipovetsky, *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard 2006
- Antoine Prost, *Education, société et politique*, Paris, Seuil, 1992
- Paul Yonnet, *Famille tome 1. Le recul de la mort : l'avènement de l'individu contemporain*, Paris, Gallimard, 2006.

### ■ Articles

- Pierre Bellanger, « *Des radios libres aux skyblogs* » Le Débat, n°139 mars-avril 2006 p.163
- Pierre Bellanger, « *A l'école de Skyrock* » Comprendre. Les jeunes, n°5, 2004.
- Louis Chauvel, « *incertitudes générationnelles* », Comprendre. Les jeunes, n°5, 2004.
- Eric Deschavanne, « *La jeunesse dans les âges de la vie* », Comprendre. Les jeunes, n°5, 2004.
- Marcel Gauchet, « *La redéfinition des âges de la vie* », Le Débat, n° 132, nov-dec 2004.
- Marcel Gauchet, « *L'enfant du désir* », Le Débat, n° 132, nov-dec 2004.
- Michèle Tribalat, « *Une estimation des populations d'origine étrangère en 1999* », Paris INED 2005

## REMERCIEMENTS

---

La Commission Nouvelles générations tient à remercier les différents intervenants qui ont accepté de venir présenter leurs analyses :

**Pierre Bellanger**, Président Fondateur de Skyrock

**Louis Chauvel**, Sociologue, Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

**Eric Deschavanne**, Chargé de cours au département de philosophie de Paris IV-La Sorbonne, membre du Conseil d'Analyse de la Société (C.A.S.)

**Jérôme Fourquet**, IFOP

**Olivier Galland**, Sociologue, Directeur de Recherches au CNRS

**Loic Le Meur**, Président Directeur Général de Six Apart

- [1] Olivier Galland, *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Colin, 2004.
- [2] Antoine Prost, *Education, société et politique*, Paris, Seuil, 1992, p. 26.
- [3] Marcel Gauchet, « *L'enfant du désir* », Le Débat n° 132, nov-déc 2004, p. 112.
- [4] Paul Yonnet, *Famille tome I. Le recul de la mort : l'avènement de l'individu contemporain*, Paris, Gallimard, 2006.
- [5] Gilles Lipovetsky, *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard, 2006.
- [6] Louis Chauvel, « *Incertitudes générationnelles* », Comprendre. Les jeunes, n° 5, 2004, p. 169.
- [7] Jean-Pierre Le Goff, interview dans l'Express, 30 mars-5 avril 2006.
- [8] Enquête Médiamétrie, « *L'année de l'Internet 2005* », p.6.
- [9] Pierre Bellanger, « *Des radios libres aux skyblogs* », entretien. Le Débat , n°139 mars-avril 2006 p.163
- [10] Le Parisien 6 avril 2006
- [11] Pierre Bellanger, « *A l'école de Skyrock* », Comprendre. Les jeunes, n° 5, 2004, p. 75.
- [12] Echantillon de 2116 personnes âgées de 15 à 24 ans. La représentativité de l'échantillon a été assurée par un redressement sur les variables suivantes : sexe, âge, profession du chef de famille. Les interviews ont eu lieu par questionnaires auto-administrés durant les Salons de l'Etudiant, entre le 24 novembre 2005 et le 21 janvier 2006.
- [13] Une estimation des populations d'origine étrangère en 1999 - Michèle Tribalat, INED - Paris. Cette étude évaluait à 22 % de la population d'origine étrangère la part des personnes issues du Maghreb, à 5 % la proportion des personnes originaires d'Afrique Noire, et à 40 % la part des personnes originaires d'Europe du Sud.

**MEDEF • Commission Nouvelles  
générations**

55, avenue Bosquet 75007 Paris

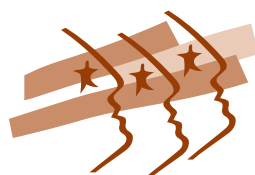
tél : 01 53 59 19 19

fax : 01 45 51 20 44

[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

**Personnes à contacter**

Valérie Corman • Arnaud Delaunay



**MEDEF**