



« Jeunes et ville », la fracture générationnelle existe-t-elle aussi dans le monde du travail ?

Résumé :

Cette synthèse s'inscrit dans le cadre de la démarche marketing des services du Grand Lyon qui vise à adapter son offre de services aux besoins spécifiques des différentes catégories d'utilisateurs et de citoyens. Le public « jeune » est le premier retenu et la réflexion sur ce public a été menée à travers trois séminaires organisés par la DGDU et la DPSA durant l'hiver 2007/2008.

Le sujet de cette synthèse concerne l'employabilité des jeunes, question qui a été pointée comme la problématique la plus criante de l'actuelle fracture générationnelle.

Le texte qui suit apporte des éléments de connaissance et de réflexion sur la relation des jeunes à l'emploi. Il interroge aussi ce qui caractérise le monde du travail dans une société d'individus soumise aux exigences de l'actuel marché économique mondialisé.

Sommaire

Introduction

I. Constat : une opinion plutôt sévère sur les jeunes d'aujourd'hui, pourtant à l'image de la société actuelleP. 6

- 1) Des jeunes incultes, incapables d'efforts, dénués de curiosité, d'envie d'apprendre et de bien faire et, pire encore, exigeants et prétentieux !
- 2) Les jeunes ne sont-ils pas à l'image du monde qu'ils connaissent depuis leur naissance ?

II. Limiter la fracture générationnelle dans le monde du travail ou comment réconcilier les jeunes avec les employeurs ?P. 16

- 1) Croiser les attentes réciproques et entendre les suggestions
- 2) Le nécessaire rapprochement entre l'école et l'entreprise
- 3) Les formations en alternance plébiscitées
- 4) Parrains et tuteurs : des acteurs clés dans la formation et l'insertion professionnelle des jeunes

Conclusion.....P. 34

**Auteur : Catherine Panassier
Avril 2008**



Contexte de la commande

Le Grand Lyon réfléchit au développement d'une démarche qui vise à croiser ses politiques sur des publics cibles.

La population des adolescents et des jeunes constitue la première cible choisie et ce pour plusieurs raisons :

- alors que la société se transforme à une vitesse croissante, les pratiques urbaines et les modes de vie des adolescents et des jeunes (véritable laboratoire du changement) sont particulièrement utiles à observer pour comprendre la ville et la société de demain. Or, le Grand Lyon souhaite porter un projet d'urbanité renouvelé pour l'avenir (Cf. la Vision métropolitaine Lyon 2020) ;

- de nombreux signaux témoignent de la fragilité des adolescents et des jeunes aujourd'hui, et de la dureté de la société à leur égard. Pour la fraction de la jeunesse la plus vulnérable, le cumul des problèmes et la difficulté à y faire face engendrent des situations souvent dramatiques. Or, si le dernier soulèvement des banlieues reste dans toutes les mémoires, les actions de lutte contre la discrimination n'en sont qu'aux prémices. Ceci doit inciter chaque acteur public à se pencher sur la question et à imaginer des actions ou des projets à partir des leviers dont il dispose. Pour le Grand Lyon, on peut penser par exemple à l'habitat, aux aménagements urbains, aux déplacements, à l'économie, etc. ;

- enfin, la réussite de bon nombre des politiques du Grand Lyon est conditionnée par l'évolution de ses relations avec les usagers/citoyens. C'est effectivement par un portage partagé des politiques, pour une ville plus propre, plus verte, pour des déplacements moins polluants, et plus globalement pour une ville plus solidaire, que les chances de réussite seront démultipliées. C'est là tout l'objet d'une concertation efficace déjà amorcée avec des jeunes à travers le « forum des jeunes » initié par le Conseil de développement en 2007. C'est là surtout l'enjeu de construire un meilleur vivre ensemble, de « faire société » selon l'expression de Jacques Donzelot.

Sommaire détaillé

Introduction

I. Constat : une opinion plutôt sévère sur les jeunes d'aujourd'hui, pourtant à l'image de la société actuelle.....P. 6

1) Des jeunes incultes, incapables d'efforts, dénués de curiosité et d'envie d'apprendre et de bien faire et pire encore, exigeants et prétentieux !.....P.6

- Témoignages de patrons de PME et de petits commerçants
- Des critiques qui se retrouvent sur les bancs de l'université
- Les jeunes ne connaissent peu ou mal le monde du travail
- Les jeunes partageraient-ils une vision idéalisée du monde du travail ?
- Pas le temps d'attendre ni d'apprendre
- La « dyssocialisation » en conséquence

2) Les jeunes ne sont-ils pas à l'image du monde qu'ils connaissent depuis leur naissance ?P. 11

- Lucides, pragmatiques et finalement malins, les jeunes sont à l'image de la société et de l'entreprise d'aujourd'hui
- Le regard des jeunes sur leur formation
- Le regard des jeunes sur le monde du travail
- L'entrée dans le monde du travail : une période de changements
- Pour les jeunes non diplômés, l'accès à l'emploi est plus difficile, mais ils partagent le même réalisme que les jeunes diplômés

II. Limiter la fracture générationnelle dans le monde du travail ou comment réconcilier les jeunes avec les employeurs ?P.16

1) - Croiser les attentes réciproques et entendre les suggestions.....P.16

- Les attentes des jeunes
- Les attentes des employeurs
- Les suggestions des jeunes diplômés pour faciliter l'intégration dans l'entreprise
- Des attentes et des suggestions à croiser, ou comment conjuguer développement personnel des jeunes et performances pour l'entreprise

2) Le nécessaire rapprochement entre l'école et l'entreprise.....P. 21

- Les entreprises multiplient les initiatives pour se faire connaître mais aussi pour recruter
- Autre exemple pour favoriser la connaissance du monde du travail : le Mondial des Métiers
- Rien ne vaut l'expérience : vive les stages
- Le rôle du stage de fin d'études : c'est toujours une pré-embauche pour les DRH et un lieu d'expérimentation pour les jeunes.

3) Les formations en alternance plébiscitées.....P. 26

- L'apprentissage
- L'alternance sous statut scolaire

4) Parrains et tuteurs : des acteurs clés dans la formation et l'insertion professionnelle des jeunes.....P. 29

- Le parrain, une aide précieuse pour accéder à l'emploi et entrer dans l'entreprise
- Parrainage dans le secteur du bâtiment, l'exemple de PRO BTP Les bâtisseurs d'avenir
- Deux heures par mois pour parrainer des jeunes en insertion professionnelle
- Au sein de l'entreprise, le tuteur est une aide précieuse pour apprendre le métier

ConclusionP. 34

« Jeunes et ville » : la fracture générationnelle existe-t-elle aussi dans le monde du travail ?

Introduction

Il semble qu'on l'on constate, aujourd'hui dans le monde du travail, d'importantes incompréhensions et préjugés réciproques entre deux univers qui se méconnaissent et se défient, celui des jeunes et celui des adultes. Ce décalage est particulièrement criant entre les attentes des adultes employeurs et celles des jeunes accédant à l'emploi. Les premiers semblent attendre une forme de disposition à s'intégrer dans l'emploi et dans l'entreprise, une aptitude à apprendre et à évoluer, et surtout une réelle motivation à faire progresser l'entreprise. Les seconds attendraient avant tout une considération de ce qu'ils sont, et de ce à quoi ils pensent avoir droit, et une ambiance de travail agréable. Enfin, les jeunes revendiqueraient un équilibre entre vie privée et vie professionnelle comme une priorité absolue, bien plus importante que la défense d'une entreprise et de ses intérêts. Lorsqu'ils recherchent un emploi, les jeunes semblent se préoccuper davantage de l'intérêt de la mission et du respect dont ils vont bénéficier, du respect de leur personne et de leurs conditions de travail, que du salaire, alors que nous sommes dans une situation où le coût de la vie est particulièrement important.

Le besoin de considération est plus fort que celui du revenu, pourquoi ?

Les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier, la société non plus. Les conditions d'existences (accès et progression aléatoires dans l'emploi, cadres collectifs en déclin, pressions liées aux exigences du marché mondialisé...) sont aujourd'hui plus difficiles pour la nouvelle génération que pour les générations précédentes. En 1970, les quinquagénaires gagnaient 15% de plus que les trentenaires et en 2000 l'écart atteignait 40%. En 1973, il y avait 4% de taux de chômage dans les deux ans après la sortie des études, depuis le milieu des années 1980, ce taux avoisine les 25%. Aujourd'hui, à 25 ans, les jeunes acceptent des emplois, avec trois années d'études de plus que leurs propres parents, qui, en termes de rétribution et de position sociale, sont en moyenne en deçà de ceux de leurs parents. Pour les catégories populaires, c'est terrifiant. (1).

Cette situation et son corollaire, l'insécurité, qui remet en cause notre notion même de progrès social, conduisent les jeunes vers des attitudes de défiance. Les jeunes ont une confiance très relative dans les adultes et les institutions, qui leur laissent en héritage cet avenir menaçant. De plus, la peur du licenciement suite à une restructuration, la question du stress au travail et tous les discours de parents, d'amis, de voisins autour d'une entreprise qui broie, harcèle et use font largement effet de repoussoir. Dans un tel contexte et comme désormais l'avenir se conjugue, certes avec changement, mais surtout avec difficulté et incertitude, les jeunes ne cherchent-ils pas avant tout à se protéger et à faire valoir leur droit ?

Par ailleurs notre société, devenue société des individus et société de consommation, plus fondée sur la promotion personnelle et le consumérisme que sur des notions de solidarité, d'efforts et de travail, plus obnubilée par le plaisir immédiat que par la construction progressive de soi, ne façonne-t-elle pas les jeunes dans des attitudes rejetées par les adultes ?

Ne modèle-t-elle pas des comportements qui nous conduisent à repenser le vivre ensemble en général, et dans le monde du travail en particulier ?

Sur l'ensemble de ces questions, cette fiche de synthèse a pour objectif de tenter d'apporter quelques éléments d'éclairage.

I. Constat : une opinion plutôt sévère sur les jeunes d'aujourd'hui, pourtant à l'image de la société actuelle

1) Des jeunes incultes, incapables d'efforts, dénués de curiosité et d'envie d'apprendre et de bien faire et, pire encore, exigeants et prétentieux !

Témoignages de patrons de PME et de petits commerçants

Dans son ouvrage, *Nos enfants gâchés - petit traité sur la fracture générationnelle*, Natacha Polony relate différents témoignages d'employeurs issus de différents milieux professionnels. (2)

Ainsi, Michel, patron d'une PME qui fabrique des pièces détachées pour l'industrie automobile dans le sud de la France, tente de faire comprendre à ses employés l'intérêt des règles établies mais sans grand succès. Il constate par ailleurs un fait assez nouveau, celui de l'abandon de poste de travail, dans les trois heures qui suivent l'embauche ou suite à une réflexion sur la qualité du travail effectué, abandon sans préavis, sans même en informer le responsable hiérarchique. « *Les jeunes débarquant sur le marché du travail sont plus à l'aise, plus libres. Peut-être le sont-ils un peu trop. Ils n'ont plus du tout le sens de l'effort, ni l'envie de bien faire.* » Gilbert, médecin, fait le même constat. Sa nouvelle secrétaire vient de partir sur le champ pour un emploi meilleur ailleurs, plantant là médecins et patients, sans aucune conscience professionnelle, aucun souci des impératifs qui s'imposent aux autres. « *Un narcissisme complet* ».

Jacques, ébéniste en banlieue parisienne, rencontre les mêmes difficultés « *Impossible de trouver des apprentis motivés. Ils trouvent le travail trop dur et me jugent trop exigeant. Ils ont une forme de mépris pour ce que je leur propose, pour ce que je suis, comme s'ils estimaient mériter mieux que de faire simplement du « bon travail » dans un petit atelier.* »

Hélène qui tient une boutique de fleurs s'étonne de voir arriver des gamines incultes, sans la plus petite notion de politesse. « *Je me suis en fait aperçue que la plupart manquaient de la plus élémentaire logique. Le bon sens qui consiste à deviner dans quel ordre il faut faire les gestes, et comment vont s'organiser les choses, leur faisait totalement défaut.* »

Franck, chef dans un prestigieux restaurant de la Côte d'Azur constate que les jeunes sortent de l'école d'hôtellerie sans connaître les bases de leur métier. « *Mais le plus grave, c'est que ça ne les intéresse pas. Ils affichent le mépris le plus total pour tout cela. Cette année, trois jeunes sont partis de chez moi en m'expliquant que ma cuisine était trop classique pour eux, qu'ils voulaient faire quelque chose de plus créatif. J'ai essayé de les convaincre qu'il fallait d'abord apprendre les bases, et qu'ensuite ils pourraient faire ce qui leur plairait, mais que la cuisine, c'est avant tout savoir cuire correctement une viande ou un poisson. Je suis passé pour un vieux con. Ces jeunes-là rêvent de s'exprimer, de mettre en avant leur moi. Ils évoluent dans un monde atomisé où l'individu se construit sans la moindre référence à ce qui l'a précédé, où le seul temps qui ait cours est celui de l'immédiateté* ».

On pourrait multiplier ces témoignages à l'envi. Les patrons de PME ou petits commerçants déplorent moins l'absence de connaissance des métiers, que le fait que les jeunes n'en maîtrisent pas les bases, et surtout qu'ils ne soient pas en condition d'apprendre, curieux, désireux de progresser et soucieux du travail bien fait ou du service à porter aux autres.

Des critiques qui se retrouvent sur les bancs de l'université

D'après Natacha Polony, de plus en plus d'enseignants se trouvent confrontés à des étudiants qui, eux non plus, ne possèdent pas les bases du domaine d'études choisi. Elle rapporte le témoignage d'un enseignant en classe préparatoire à l'Agrégation de biologie. *« Ce qu'ils écrivent dans les copies est juste si l'on isole chaque proposition. Mais le discours général est incohérent. Privé de logique. Et ces jeunes gens postulent pour un concours d'enseignement ! »* Selon Natacha Polony le diagnostic sur les difficultés à élaborer un raisonnement et l'absence totale de culture générale est partout sans appel. Elle pointe la rupture de transmission entre les générations et ses conséquences sur l'inadaptation des jeunes au monde professionnel quelque soit le domaine évoqué.

Ainsi, dans des domaines très divers, les références permettant d'exercer une activité ne sont pas acquises. Les jeunes manquent de ces connaissances et de ces règles si nécessaires à l'accomplissement des tâches auxquelles ils se destinent. Non pas les connaissances techniques spécifiques à leur orientation, mais les notions générales qui constituent un préalable fondamental.

Les jeunes connaissent peu ou mal le monde du travail

À l'occasion du séminaire « Jeunes et ville » organisé par le Grand Lyon durant l'hiver 2007/2008, les acteurs en présence se sont également rejoints pour dire ô combien le décalage entre les jeunes postulants pour un emploi et les adultes recruteurs était important, pour souligner les incompréhensions et les préjugés réciproques lors de la rencontre de ces deux mondes qui se défient, quel que soit le milieu d'origine, le niveau de formation et le métier.

Que ce soit dans l'agence de paysagistes de Philippe Audubert, dans le cadre des recrutements de la DRH du Grand Lyon, à l'AFIJ ou dans les missions locales, l'ensemble des acteurs constate que si les jeunes idéalisent et dans le même temps se méfient du monde du travail, ils semblent surtout qu'ils n'en maîtrisent pas les codes, et notamment le langage. À cette occasion, chacun a pointé des problèmes d'expression, à l'oral mais aussi et surtout à l'écrit. Certes, la qualité des tournures de phrases et de l'orthographe a été dénoncée mais surtout, ce qu'ont exprimé avec gravité les participants, relevait des modes de raisonnement. Les jeunes semblent être confrontés à d'importantes difficultés à développer un argumentaire éclairé et construit. Et, au-delà du langage, c'est un ensemble de références et de codes qui semble manquer aux jeunes. Par exemple, même hautement diplômés, ils se présentent pour un stage au Grand Lyon sans connaître les compétences de la Collectivité, ni le nom de son Président, ou dans une entreprise d'exportation sans connaître les pays concernés....

En évoquant, les jeunes diplômés accueillis à l'AFIJ (association nationale pour l'insertion professionnelle des étudiants et des jeunes diplômés), Zohra Redjem, responsable du bureau de l'AFIJ du Rhône, fait le constat suivant :

*« Ils ont choisi un cursus de formation après leur bac qu'ils ont suivi plusieurs années sans se questionner. Ce n'est qu'au moment où se pose la question de leur insertion professionnelle, qu'ils prennent conscience de la nécessité d'élaborer un projet professionnel précis. Or, ils n'ont pas fait de relation entre formation et emploi, et généralement ils ont eu très peu de contacts avec des professionnels... Lorsqu'au cours du premier entretien nous les interrogeons sur leur projet professionnel, ils restent évasifs, et très souvent leur projet ne correspond ni à la réalité d'un marché, ni à une idée précise de poste. **Ils ont des difficultés à se projeter dans un monde du travail qu'ils connaissent peu ou mal.** »*

Et pourtant la très grande majorité des jeunes a au moins effectué un stage.

*« Ils ont tendance à rattacher cette expérience uniquement à leur formation, voire à l'enfermer dans le monde de leur formation. Aussi, quand ils doivent passer à autre chose, entrer dans un autre monde, celui du travail, ils ne font pas forcément le lien. Ils donnent l'impression de dissocier deux périodes de leur vie. D'une part, leurs études (ressources inégales : finances, univers familial, culture générale...) et leur entrée dans la vie active : ils se sentent isolés et cette situation devient vite stressante. Leur responsabilité individuelle devient très lourde à porter. Il est très rare qu'ils aient l'idée de valoriser leurs stages ou leurs premières expériences professionnelles dans leur CV, même quand ces dernières se sont révélées particulièrement positives... **Ils ne capitalisent pas leurs acquis et réfléchissent de façon fragmentée.** »*

Extrait de l'interview de Zohra Redjem, responsable du bureau de l'AFIJ du Rhône, millénaire3.com, décembre 2007. (3)

Les jeunes partageraient-ils une vision idéalisée du monde du travail ?

L'étude, réalisée en 2007 par l'Apec, souligne que les recruteurs et les jeunes diplômés ont une vision bien différente de la pratique d'un même métier. (4)

« Récemment sortis de l'univers "scolaire", les jeunes diplômés possèdent des représentations du monde du travail encore assez éloignées des réalités opérationnelles. Face à eux, les recruteurs constituent souvent leur premier contact avec cette réalité. Ils portent la responsabilité de leur insertion dans le quotidien de leur métier et de l'entreprise. Même si les stages réalisés au cours des études supérieures ont souvent représenté une première expérience du monde du travail, le choc culturel ressenti lors des premiers pas dans l'entreprise est donc parfois brutal. Les stages n'offrent qu'une vision assez superficielle de ce qui les attend après leur première embauche, l'omniprésence de la dimension relationnelle au quotidien est inattendue, le savoir acquis au cours des études – sanctionné par un diplôme dont la possession paraissait cruciale – s'avère finalement peu valorisée et enfin, les tâches quotidiennes se révèlent souvent plus généralistes et "élémentaires" qu'imaginées. Moins "enfermantes" aussi, si l'on considère le côté positif...

*...De leur côté, les recruteurs se montrent critiques à l'égard des jeunes diplômés. Ils pointent tout d'abord leur **vision idéalisée du monde du travail, qui serait entièrement dédié à leur épanouissement personnel** avec niveau de vie et avantages matériels à la clé. Sans parler des ravages que produit sur eux "l'effet glamour" propre à certains métiers réputés valorisants, souvent mis en scène par les médias... En parallèle, les recruteurs déplorent la survalorisation de l'importance du diplôme, source d'arrogance et de méprise sur la réalité qui attend ces jeunes. Enfin, dénonçant une désinvolture "générationnelle", ils insistent sur leur rôle de rappel des*

réalités de terrain, de mise au point. Sans vraiment être entendus... Preuve de plus, que rares sont les mises en garde qui peuvent remplacer l'expérience individuelle dans l'univers professionnel ? »

Extrait : Etude Apec série « Les métiers : regards croisés JD/managers » Visions du métier chez des JD et des cadres recruteurs – septembre 2007 – 40 pages (4)

**65% des étudiants pensent qu'avec le diplôme qu'ils préparent,
il sera facile pour eux de trouver un emploi
mais,
70% des étudiants à l'université
pensent que leur diplôme ne représente pas
la meilleure garantie contre le chômage**

(5)

Pas le temps d'attendre ni d'apprendre

Quand Franck, chef dans un prestigieux restaurant, constate que trois jeunes sont partis à cause de sa cuisine trop classique et pas suffisamment créative à leur goût, il leur reproche de ne pas prendre le temps d'apprendre les bases du métier (savoir cuire correctement une viande ou un poisson). Il souligne ainsi l'importance de l'évolution de notre rapport au temps qui affecte particulièrement les jeunes générations. Il faut un certain temps d'attente avant de réussir quoi que ce soit, or les jeunes n'ont pas le temps. Visiblement, ils n'ont pas le temps de réfléchir non plus, ni d'envisager leur vie dans sa globalité et ainsi de faire le lien entre leur formation, l'emploi, les loisirs. Comme le souligne Zohra Redjem, ils vivent dans des mondes et des instants cloisonnés et leur raisonnement apparaît morcelé, fragmenté.

Leurs témoignages rejoignent les propos de Gérard Guillot, professeur à l'IUFM de Lyon. Ce dernier nous alerte sur les conséquences de l'actuelle culture de l'immédiateté sur l'éducation. « *Ce qui est important, c'est d'accéder en « temps réel » à ce que notre société propose comme produits, services, loisirs, à défaut de proposer toujours du travail... L'éducation, avec les apprentissages qui sont nécessaires à l'intérieur de celle-ci, non seulement les apprentissages des connaissances mais aussi du vivre ensemble, du respect de soi et de l'autre, de la citoyenneté, l'ensemble des apprentissages requiert des temporalités longues. On n'apprend pas par décret !* ». (6)

Si la culture de l'immédiateté façonne les comportements, celle de la consommation les conditionne également fortement. « *Les enfants vivent dans un monde jetable, où tout ce qui les entoure, les objets, mais aussi les idées, les œuvres de l'esprit, est susceptible de se démoder aussi rapidement que les téléphones portables dont ils usent et abusent...* ». (2)

La « dyssocialisation » en conséquence

Le décalage qui peut exister entre les attentes des jeunes et celles des employeurs rejoint le risque de « dyssocialisation » décrit par Louis Chauvel, c'est-à-dire non pas une absence de socialisation, mais une socialisation difficile, inadaptée, un manque de correspondance entre les valeurs et les idées (liberté individuelle, réussite personnelle, valorisation des loisirs) et les réalités auxquelles les jeunes sont confrontés (pénurie d'emploi, petits salaires...).

Les jeunes d'aujourd'hui veulent intégrer la société, y avoir leur place, mais il existe un fossé entre ce que les jeunes croient mériter et ce qu'ils peuvent réellement connaître. Lors du séminaire « Jeunes et ville » du Grand Lyon, ce phénomène a été illustré par différents exemples :

- lorsqu'ils s'engagent dans un service volontaire civil, ils sont très motivés, pensent que leur investissement va très vite produire d'importants effets et qu'ils vont être reconnus pour cela,
 - lorsqu'ils s'engagent dans un emploi, ils attendent d'être utilisés à leur juste valeur ou compétences, en lien avec leur diplôme,
- la réalité est souvent différente, d'où de nombreuses désillusions et comme l'écrit Louis Chauvel, la société devient une usine à frustrations porteuses de mal-être. (7)

* * *

Ainsi, dans le monde du travail, la jeunesse est sévèrement jugée par les adultes, quelles que soient les catégories sociales et professionnelles ou les champs d'activités concernés.

Les jeunes semblent donc peu enclins à faire des efforts, ni à respecter les règles établies, mais capables d'abandonner leur poste de travail d'un instant à l'autre. Peu soucieux des autres, ni du travail bien fait ou du service à apporter, ils seraient indifférents aux intérêts et à l'image de l'entreprise. Peu intéressés par l'apprentissage des bases de leur métier ou celles du domaine d'études choisi, ils mépriseraient les tâches répétitives et peu créatives. Privés de logique, de curiosité de raisonnement et de culture, ils rencontreraient d'importantes difficultés pour s'exprimer correctement et développer des argumentaires éclairés et construits. Méconnaissant totalement le monde du travail et ses codes d'accès, ils en partagent une vision idéalisée et, survalorisant leur diplôme, ils restent souvent persuadés qu'ils méritent mieux. Enfin, d'un narcissisme complet, ils semblent frustrés dès que les choses ne se présentent pas comme ils le souhaitent !

« Ces jeunes-là rêvent de s'exprimer, de mettre en avant leur moi » (2)

Ils évoluent dans un monde atomisé où l'individu se construit sans la moindre référence à ce qui l'a précédé, où le seul temps qui ait cours est celui de l'immédiateté, où seul compte l'accès en temps réel à ce que notre société propose comme produits, services et loisirs.

2) Les jeunes ne sont-ils pas à l'image du monde qu'ils connaissent depuis leur naissance ?

Lucides, pragmatiques et finalement malins, les jeunes sont à l'image de la société et de l'entreprise d'aujourd'hui

Lucides, méfiants, hédonistes et pragmatiques, les jeunes sont à l'image d'une société devenue, société des individus, consumériste, complexe et en perpétuel et rapide mouvement, à l'image d'une entreprise qui broie et jette plus qu'elle reconnaît. Ainsi, les jeunes perçus comme infidèles et individualistes, se sont peut-être formés et surtout modelés pour vivre au mieux dans la société actuelle. Une société d'après 1968, où la liberté des individus est devenue réalité, où libre, on est aussi le responsable de soi-même et sommé de réussir, où l'économie se conjugue avec les pressions du marché mondial, où les idéologies, les repères et les cadres de référence se sont effondrés avec le mur de Berlin. Une société devenue complexe, incertaine et qui évolue très vite.

*« Nous notons de leur part des **comportements de plus en plus individualistes, consommateurs et « zappeurs »**.*

Patrick Lemattre, intervenant à HEC, parle de « génération zapping », de « surfers, seuls sur leur planche de surf » (2006).

*« Les moins de 30 ans appartiennent à **une génération à la fois hédoniste et méfiante** à l'égard de l'entreprise » précise aussi Sérieyx (2003). Ils ont peu d'illusions sur le monde professionnel qui les attend et sont conscients qu'ils évoluent dans une société dans laquelle crise des valeurs, perte de repères, ralentissement de la consommation alimentent un quotidien fait d'incertitudes.*

« Les jeunes d'aujourd'hui ont commencé à prendre conscience du monde économique avec les mots : crise, chômage, restructuration. Puis quelques années plus tard, sont apparus les termes : mondialisation, externalisation, concurrence exacerbée » (Lemattre, 2006).

Lucides plus qu'inquiets, ils s'attendent à vivre l'instabilité professionnelle chronique, l'expérience du chômage. Ils ont le sentiment que leur avenir sera fait d'incertitudes et de précarité. Changer d'entreprise ne les effraie pas : ils développent un sentiment d'appartenance faible à l'entreprise.

85% des jeunes cadres citent l'intérêt du « job » comme critère majeur qui les pousse à accepter un poste, loin devant le salaire, les perspectives d'évolution de carrière et le prestige lié à l'entreprise. Ils privilégient le plaisir, les loisirs, la famille et les amis comme facteurs primordiaux d'épanouissement et relèguent au second plan le travail comme valeur motivante de la vie. Une de leurs premières attentes concerne la possibilité de concilier une vie professionnelle riche et motivante avec une vie privée épanouissante. »

Extrait du rapport de Catherine Laizé et Stéphanie Pougnet école negocia de la CCI de Paris (8)

Les jeunes ont intégré le fait qu'ils devront passer par des petits boulots et des premiers contrats à durée déterminée avant de trouver une première embauche sérieuse. Ils ont conscience qu'au cours de leur vie professionnelle, ils connaîtront le mouvement avec des alternances entre des temps travaillés, des

temps chômés et des temps de formation. Ils savent que les conditions de vie sont difficiles et l'héritage lourd à porter.

Ainsi, cette génération apparaît consciente, réaliste, méfiante et hédoniste. Des caractéristiques propres à notre temps, au contexte particulier dans lequel les jeunes d'aujourd'hui évoluent depuis leur naissance.

64% des étudiants sont plutôt optimistes sur leur avenir (5)

Les jeunes ne sont pas dupes !

Loin d'être résignés ou fatalistes, ils cherchent de l'intérêt dans leur travail et, malgré la pression d'une société consumériste, ils privilégient cet aspect à l'argent.

Pour 62% des étudiants, l'intérêt du travail ou de la mission est le premier critère de choix d'un emploi et seulement 4% l'image de l'employeur

(5)

Ils sont conscients et réalistes quant au retour sur investissement des entreprises. Ils voient tous les jours dans les journaux, l'annonce de plans de licenciement ou de délocalisation, ils constatent comment les séniors (plus de 45 ans) sont dénigrés voire « jetés » et combien ils ont des difficultés à trouver un nouvel emploi. Ils savent bien mieux que leurs aînés là où ils vont devoir mettre les pieds en accédant au monde du travail.

Les jeunes sont pragmatiques : 63 % des moins de 25 ans estiment qu'il vaut mieux choisir l'entreprise qui offre le plus rapidement un emploi, quitte à chercher plus tard à aller travailler ailleurs plutôt que de retarder son entrée sur le marché du travail en cherchant à travailler dans l'entreprise la plus intéressante.

(9)

Le regard des jeunes sur leur formation

L'enquête « *Regards croisés sur l'entreprise* » réalisée en 2005 par Ipsos/CGPME/Planète PME Jeunes et seniors (9), révèle que les Français âgés de 15 à 25 ans ne sont aujourd'hui que 57 % à considérer que l'enseignement qu'ils ont reçu ou qu'ils reçoivent les a suffisamment aidés à se préparer à entrer dans la vie active.

41 % des jeunes considèrent que l'enseignement qu'ils ont reçu ou qu'ils reçoivent ne les a pas suffisamment aidés à se préparer à entrer dans la vie active.

(9)

Ce résultat est révélateur d'une réelle insatisfaction à l'égard de certains aspects de l'enseignement reçu, une part non négligeable des jeunes en soulignant l'insuffisance. Cette critique s'exerce surtout chez les plus âgés d'entre eux (l'enseignement reçu est insuffisant selon 48 % d'entre eux), c'est-à-dire au sein de la classe d'âge déjà entrée dans la vie active ou sur le point de le faire, et qui se trouve sans doute confrontée à une certaine inadéquation entre l'enseignement reçu et les qualités requises dans le cadre d'un métier.

Ce sentiment est partagé avec les plus de 45 ans actifs dont 40 % d'entre eux jugent la formation initiale des jeunes insuffisante pour bien les préparer à entrer dans la vie professionnelle.

Parallèlement, les jeunes interrogés se répartissent en deux parts quasiment égales sur la question de savoir s'il est préférable de choisir une formation courte et entrer le plus vite possible dans la vie active (50 %) ou au contraire de mener une formation plus longue pour disposer d'un maximum d'atouts en entrant dans la vie active (49 %). À l'instar de la question précédente, les résultats de celle-ci viennent corroborer l'impression qu'une part importante des jeunes, exerçant déjà une activité ou sur le point de le faire, juge avec une certaine sévérité la formation qu'ils ont suivie : ce sont en effet les actifs (et logiquement les 20-25 ans) qui considèrent plus que les autres qu'il vaut mieux choisir une formation courte. (9)

Seulement 32% des étudiants sont satisfaits de l'action des pouvoirs publics dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle (5)

44% des étudiants sont satisfaits des informations dont ils disposent pour leur orientation, leur avenir professionnel (5)

Les principaux reproches des étudiants sur l'information pour les aider dans leur orientation portent sur la documentation qu'ils considèrent insuffisante, l'engagement trop faible des établissements, l'absence d'approche concrète des métiers possibles et l'incompétence des services d'orientation.

Les attentes des jeunes portent plus sur la relation école/entreprise que sur l'amélioration de la qualité du contenu des enseignements (45%). Cette attente souligne la volonté des jeunes d'être dans le réel et le concret. Contrairement à l'image que l'on a tendance à attribuer à ces adeptes d'Internet, ils sont loin de n'être que dans le virtuel !

Le regard des jeunes sur le monde du travail

Pour les jeunes, et notamment les jeunes diplômés, l'entreprise a des aspects contradictoires : elle est considérée comme un univers très normé, impersonnel, centrée sur l'efficacité et dans le même temps, elle est perçue comme un univers vivant avec la richesse humaine et les dysfonctionnements correspondants. (BVA/ESSCA).

**36% des jeunes souhaitent travailler dans la fonction publique
et 35% dans une PME**

(9)

La désaffection des jeunes pour les multinationales continue de se renforcer. En 2005, seulement 15% choisiraient une multinationale, contre 20% en 2004 et 24% en 2003. Par ailleurs, les entreprises de 250 salariés sont toujours citées à un niveau très bas : 12% contre 11% en 2004.

**Seuls 15% des jeunes
souhaitent travailler
dans une multinationale**

(9)

Les jeunes expriment là un manque de proximité de plus en plus prégnant avec la grande entreprise. Il est d'ailleurs probable que ce phénomène nourrit a contrario la plus forte affection qu'ils ont aujourd'hui pour les PME et la Fonction Publique. Pour les jeunes la multinationale semble apparaître, comme elle est souvent, une entreprise qui broie et qui cherche avant tout à faire des bénéfices au profit de quelques actionnaires loin des préoccupations de la gestion des ressources humaines.

**4 jeunes sur 10 pensent
d'ores et déjà évoluer plus tard
au sein d'une PME**

(9)

Indépendamment de leurs préférences quant à la structure dans laquelle ils souhaitent évoluer, de nombreux jeunes estiment qu'ils travailleront le plus vraisemblablement au sein d'une PME

(40 %), loin devant la Fonction publique (30 %) et plus encore les grandes entreprises (16%) et les entreprises multinationales (9%). Les plus prompts à considérer qu'ils évolueront dans une PME se recrutent principalement au sein des actifs mais aussi auprès des plus de 20 ans, soit les catégories qui travaillent déjà (pour partie) et qui évoluent sans doute déjà dans une PME. (9)

L'entrée dans le monde du travail : une période de changements

80% des étudiants utilisent Internet pour leur recherche d'emploi

(5)

Dans l'étude de l'APEC, « Les jeunes diplômés de 2005 », Audrey Dos-Santos souligne que l'entrée dans le monde du travail n'est pas chose facile pour un étudiant qui sort du système scolaire après une longue période d'études et ceci même en ayant déjà vécu des expériences professionnelles. « *Lors de leur première embauche, les jeunes diplômés avouent avoir changé, et beaucoup appris. Un changement qui s'opère dès la fin des études au moment de la recherche du premier emploi. Mais une fois leur premier emploi en poche, les jeunes diplômés doivent s'intégrer dans leur nouvelle entreprise.* »

L'étude révèle que ce n'est qu'au bout de six mois, en moyenne, que les jeunes se sentent bien intégrés. Une fois cette étape franchie, ils évaluent leur situation et leurs perspectives notamment en s'interrogeant sur le respect des engagements pris par l'entreprise. C'est au regard de ces résultats, qu'ils décident alors de rester au sein de la société ou de la quitter.

83% des jeunes diplômés gardent un bon souvenir de leur premier emploi

L'étude BVA/ESSCA 2005 note une évolution de la représentation du travail au cours de 3 temps. Après le bac : ils ont une grande méconnaissance du monde de travail. Plusieurs sentiments les habitent : la peur, le fantasme. À la sortie de l'école, ils traversent une période de doutes importants sur la validité du projet professionnel et les capacités d'insertion. Après une année d'emploi, le projet professionnel s'affirme. La représentation du travail acquiert une certaine "réalité". (10)

Pour les jeunes non diplômés, l'accès à l'emploi est plus difficile, mais ils partagent le même réalisme que les jeunes diplômés

En France, près de 17% des jeunes sortent du système scolaire sans diplôme du second cycle de l'enseignement secondaire (baccalauréat général, technologique, professionnel, CAP, BEP). 13% des jeunes n'ont aucune qualification, pas même le brevet des collèges. (11) Pour ces jeunes, les conditions d'insertion professionnelle sont particulièrement difficiles : en mars 2001, trois ans après être sortis du système éducatif, ils étaient plus de 20 % à être au chômage, soit deux fois plus que les diplômés du secondaire et quatre fois plus que les diplômés du supérieur. Par ailleurs, seulement 34 % occupent un emploi à durée indéterminée, contre la moitié des diplômés du secondaire et 71 % des diplômés du supérieur. C'est ce que confirme le rapport sur *les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés et la place des mesures publiques pour l'emploi* de Céline Gasquet et Valérie Roux publié en 2006. (12) Ce rapport met en évidence la difficulté d'insertion professionnelle et la nécessité d'adapter les mesures pour l'emploi à la diversité des situations des jeunes non diplômés. Cependant, les témoignages rapportés par Natacha Polony (2) illustrent bien le caractère « zappeur » des jeunes quel que soit le niveau de diplôme ou le secteur envisagé. Les jeunes ont bien intégré, qu'à l'inverse de leurs parents et surtout de leurs grands parents, ils ne feront pas carrière dans la même entreprise, que leur vie professionnelle serait marquée par de très nombreux changements et ils envisagent d'en être aussi à l'initiative. N'est-ce pas là le signe d'une progression, d'une réelle adaptation aux nouvelles réalités de l'entreprise ?

*« Le vrai problème est que les jeunes ne savent pas mettre de mots derrière leur motivation. Ils n'ont pas de vision claire de l'entreprise, ni du poste qu'on leur propose, ni de ce qu'ils pourraient apporter à l'entreprise, ni des évolutions possibles dans l'entreprise... Toutefois, **les employeurs sont souvent surpris de la capacité d'adaptation et de l'implication que les jeunes révèlent une fois intégrés dans l'entreprise. La difficulté ne semble donc pas être dans l'emploi, mais dans l'accès à l'emploi.** Ainsi, il suffirait de permettre plus de liaison entre les mondes de l'emploi et de la formation pour que les jeunes franchissent les frontières de l'un à l'autre bien plus facilement et cela, autant dans l'intérêt des jeunes que celui des recruteurs. »*

Extrait de l'interview de Zohra Redjem, responsable du bureau de l'AFIJ du Rhône, millénaire3.com, 2007.(4)

II. Limiter la fracture générationnelle dans le monde du travail ou comment réconcilier les jeunes avec les employeurs ?

1) Croiser les attentes réciproques et entendre les suggestions

Les attentes des jeunes

Les études et les témoignages convergent pour souligner la faible connaissance qu'ont les jeunes du monde du travail, pour dire qu'ils en partagent une vision idéalisée et que, dans le même temps, ils s'en méfient. Il n'en demeure pas moins que les jeunes arrivent sur le marché du travail avec certes, une image de l'entreprise, mais aussi des attentes.

40 % des jeunes diplômés de 3e cycle refusent une part importante de tâches rébarbatives, du moins sur la durée. Ce qui prime c'est « l'intérêt des missions », contrairement à ce que pensent les recruteurs qui s'attachent à leur vendre le poste en valorisant le statut et la taille de l'entreprise. (13)

Quels sont les principaux critères de choix des jeunes dans une recherche d'emploi ?

« Ils cherchent avant tout un poste intéressant, où l'on ne s'ennuie pas, et à la hauteur de leur diplôme. Ils vivent très mal l'idée d'être déqualifiés. Ensuite, ils recherchent la proximité. Ils sont en effet nombreux à vouloir rester proches de leur environnement social et notamment de leur famille, et ce, pas forcément pour des raisons financières. Ils ont besoin de garder leurs relations affectives. Cela s'explique probablement par le fait que l'accès au premier emploi est une étape particulièrement anxiogène. C'est aussi pour cette raison qu'ils souhaitent un poste dans un contexte agréable et une ambiance de travail sympathique. En fait, la question du salaire arrive souvent après ces trois premiers critères de choix. »

Extrait de l'interview de Zohra Redjem, responsable du bureau de l'AFIJ du Rhône, millénaire3.com, décembre 2007. (4)

Les attentes des employeurs

L'ESC Bretagne a publié en 2004 une étude sur les attentes des entreprises, « *Le jeune diplômé idéal : quelles attentes pour les entreprises ?* », réalisée par Marie-Noëlle Créac'h, Christophe Morace et Catherine Trébaol-Pelleau. Cette étude a permis de rappeler que les défis majeurs des entreprises portent essentiellement sur la mondialisation qui nécessite la création permanente de valeur ajoutée et l'exploitation continue de marchés de niches. Ceci implique l'accélération des rythmes de l'entreprise et de son environnement accompagnée d'une rapide obsolescence des technologies et de l'information.

« L'internationalisation de l'économie nécessite également de gérer l'incertitude et le manque de prédictibilité. Gérer les changements revient également à relever de nombreux défis humains liés d'une part à des tendances démographiques particulières à l'Europe et à la France, et d'autre part à une évolution des valeurs non seulement des clients mais aussi des salariés en

recherche d'un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Les évolutions profondes d'un environnement mondialisé amènent les entreprises à formuler des attentes très spécifiques vis-à-vis du jeune diplômé de l'enseignement supérieur afin de pouvoir relever ces défis.

Sur la base des informations recueillies auprès des entreprises interviewées, les auteurs de l'étude ont dégagé trois attentes majeures : la capacité à appréhender la complexité et la globalisation des économies, la capacité à travailler en équipe et notamment en équipe multiculturelle et internationale, et la capacité à être rapidement opérationnel.

La **capacité à appréhender la complexité** se traduit par l'ouverture d'esprit, la culture générale, la capacité à développer une approche conceptuelle appliquée à la pratique, la mobilité intellectuelle et l'aptitude à décoder l'entreprise et son environnement. Les attentes relevant de la **capacité à travailler en équipe** sont abordées sous l'angle des valeurs d'équipe et du goût de l'effort face au travail, mais aussi d'éthique personnelle dans le respect des engagements et de la connaissance de soi. Cette capacité s'appuie également sur des attentes liées aux qualités relationnelles : aptitude à communiquer, capacité d'intégration dans des équipes multiples avec une dimension d'humilité et d'intelligence émotionnelle qui sont associées aux capacités managériales nécessaires au travail en équipes multiculturelles et internationales. La capacité à être rapidement opérationnel se traduit par des attentes vis-à-vis d'une diversité d'expériences et plus particulièrement d'expériences à l'étranger (formation, missions, stages) sous-entendant une bonne maîtrise des langues mais révélant surtout de réelles qualités d'adaptation vécues et éprouvées. Les entreprises estiment que des expériences académiques et professionnelles en équipe à l'étranger sont un gage de réussite surtout lorsqu'elles rendent lisibles les projets et les motivations du jeune diplômé. L'**opérationnalité** fait également référence à la capacité d'adaptation attendue face aux nombreux changements de façon à accompagner l'entreprise dans toutes ses évolutions. » (16)

« Les principaux résultats concernant les attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur confirment l'hypothèse principale : **les attentes sont essentiellement exprimées en termes de qualités et de compétences individuelles**. En effet, au cours de nos entretiens, il apparaît clairement que les acquis de savoirs et de techniques ne suffisent pas au jeune diplômé pour qu'il puisse répondre aux défis et attentes des entreprises. De surcroît, les entreprises ont insisté sur le fait que ces compétences individuelles ne prennent sens que si elles s'inscrivent dans l'engagement et la responsabilité du travail d'équipe. Avec l'évolution des valeurs des entreprises et des jeunes diplômés, il devient évident qu'une forme trop prononcée d'individualisme doit s'effacer au profit d'une démarche collective au sein de l'organisation. Ainsi, il est attendu des jeunes diplômés qu'ils aient pu se confronter à un nombre d'expériences professionnelles et personnelles variées ayant permis d'enrichir leurs qualités personnelles et de développer une plus grande opérationnalité dans des environnements de plus en plus complexes et changeants ».

« Le jeune diplômé idéal : quelles attentes pour les entreprises ? », étude de Marie-Noëlle Créac'h, Christophe Morace et Catherine Trébaol-Pelleau, ESC Bretagne, 2004 (16)

Les suggestions des jeunes diplômés pour faciliter l'intégration

L'enquête conduite en 2005 par BVA et l'ESSCA (10) en partenariat avec le quotidien Les Echos, a permis de recueillir les principaux conseils que les jeunes diplômés adressent aux entreprises, aux écoles et aux étudiants pour faciliter l'intégration des jeunes dans le monde du travail. (valse à 3 temps : étude BVA/ESSCA). L'ensemble de ces conseils portent sur un plus grand rapprochement entre l'école et l'entreprise.

Les jeunes diplômés suggèrent aux entreprises de mettre en place des procédures d'accueil qui montrent que le jeune embauché est attendu. Dès le premier jour, le jeune devrait bénéficier d'un bureau attitré et d'un matériel informatique opérationnel. Les entretiens devraient être plus fréquents (toutes les deux semaines au début) pour exposer ce qui va et ce qui ne va pas, en identifiant un tuteur sans lien hiérarchique au sein de la société, en " tournant " sur différents postes et dans différents services pour comprendre qui fait quoi, et appréhender la culture de l'entreprise.

Ils suggèrent aux écoles de développer des partenariats/écoles et d'être attentives à la qualité des stages. Ce à quoi les entreprises répondent "*Nous sommes submergés par les demandes de stage, mais il faut réfléchir à quel stage, quel métier*", il faudrait favoriser à l'école la connaissance des différents métiers et secteurs professionnels, permettre des rencontres avec d'anciens élèves qui racontent leur intégration et mettre en place des ateliers de savoir être.

Enfin, les jeunes diplômés **suggèrent aux étudiants** en cours de formation de vivre plus d'expériences à l'étranger et au sein d'associations, de multiplier les expériences en entreprise, de faire preuve d'écoute, de respecter la hiérarchie et de ne pas hésiter à poser des questions et à verbaliser les difficultés.

Des attentes et des suggestions réciproques à croiser, ou comment conjuguer développement personnel des jeunes et performances pour l'entreprise

De tous temps les adultes ont sévèrement jugé les jeunes arrivant en concurrent dans le monde du travail avec leur insolente jeunesse. Aujourd'hui, ces tensions sont particulièrement criantes du fait du cloisonnement de la société et de la fragmentation de la vie sociale.

Toutefois, et comme de tous temps, des convergences existent qui représentent autant de ressorts sur lesquels s'appuyer pour limiter les fractures et éviter les ruptures. Le monde du travail a besoin d'intégrer des jeunes et ces derniers ont besoin de s'insérer professionnellement, non seulement pour prendre leur autonomie, mais aussi pour se réaliser.

Le développement personnel et de fait, les perspectives d'évolutions sont au centre des préoccupations des jeunes.

Ce point est particulièrement important car dans une société où l'homme doit se construire seul et est sommé de réussir, on l'a vu plus haut, les jeunes ont avant tout envie de s'exprimer, de mettre en avant leur personnalité, de développer

leurs propres compétences, d'être autonomes et respectés, et plus encore, véritablement considérés.

C'est pourquoi, les jeunes souhaitent mieux connaître le monde du travail avant d'y rentrer, pour s'orienter au mieux vers un métier où ils pourront se réaliser en fonction de leur personnalité et mieux appréhender le contexte dans lequel ils devront évoluer.

Les jeunes envisagent difficilement de se plier à des comportements types et sont sensibles aux conditions d'accueil dans l'entreprise. Plus l'accueil est personnalisé mieux il est vécu. Ils attendent des marques de reconnaissance et souhaitent être accompagnés, mais surtout pas dirigés. 84 % des jeunes diplômés acceptent volontiers et apprécient la grande autonomie qui leur est laissée.

Autre élément, le désir de progresser et d'évoluer rapidement caractérise cette génération. Cette caractéristique a été notamment évoquée dans l'enquête BVA/ESSCA qui souligne l'impatience des jeunes et leur caractère de zappeur. S'ils sentent qu'ils ne progresseront pas rapidement, les jeunes hésitent peu à chercher un autre emploi, une autre entreprise, d'autres possibilités de se réaliser. (10)

60% des DRH s'interrogeaient en 2004 sur l'attachement des jeunes à l'entreprise. Cette notion d'engagement revêt sans doute une autre signification selon que l'on est jeune diplômé ou recruteur. Le jeune s'engage en fonction de l'intérêt de son travail, tandis que le DRH "investit" sur un jeune souhaitant qu'il soit fidèle à son entreprise.

30% des jeunes pensent demander un nouveau poste ou rechercher un nouvel emploi moins de deux ans après leur entrée dans la vie professionnelle

Conséquence : une faible motivation des jeunes à s'engager dans des métiers difficiles et peu reconnaissant

Les jeunes semblent fuir les métiers qui ne permettent pas d'enrichissement par le travail ou qui n'offrent pas la possibilité de concilier travail et vie privée équilibrée. L'enquête "Besoins en Main-d'Œuvre" (BMO 2008), réalisée à l'initiative de l'Unédic et avec le concours du CRÉDOC, révèle que la propension des entreprises à recruter confirme sa reprise en France en 2008 (+1,6 point). Dans les vallées du Rhône et de la Loire, la propension à recruter bénéficie à l'ensemble du tissu économique et notamment à l'industrie. Cette évolution se traduit logiquement par une forte progression des intentions d'embauche (+ 14,4%). Au total, 76 600 projets sont recensés pour 2008, soit 9 700 de plus qu'en 2007. Mais, cette hausse des besoins en main-d'œuvre s'accompagne d'une progression notable des difficultés de recrutement (+ 6,9 points), difficultés qui concernent plus d'un projet sur deux en 2008 (50.4%). L'ensemble des établissements sont affectés par cette évolution et notamment ceux de plus de 200 personnes (+ 15 points). L'intensification des difficultés d'embauche se poursuit principalement dans l'industrie (+ 8,5 points) et les services (+ 8,1). Plusieurs métiers se distinguent par d'importantes difficultés de recrutement (dans au moins 2 cas sur 3) : maçons qualifiés, chauffeurs de poids lourd, mais aussi ingénieurs informaticiens ou cuisiniers. (17)

Dans une société d'individus, c'est probablement sur le développement des personnes qu'il convient de miser pour installer des relations constructives, tant

dans l'intérêt des personnes elles-mêmes, que dans celui de la vie collective ou encore de l'entreprise. Car si cette génération n'est pas révolutionnaire, elle n'en est pas pour autant docile. Et lorsqu'une situation est difficile ou désagréable à vivre, on la jette, on la zappe et on passe à autre chose. Et l'on comprend mieux le comportement des jeunes décrits dans les exemples de situation de Natacha Polony : la secrétaire du médecin qui abandonne patients et malades sans préavis, ou les trois jeunes qui quittent le restaurateur de la Côte d'Azur, car pour ces derniers, l'apprentissage des bases d'un métier doit aussi se présenter comme une opportunité d'enrichissement personnel.

Ainsi, les employeurs qui souhaitent garder leurs jeunes doivent prévoir des opportunités d'évolution, une mesure pertinente des potentialités du jeune, le retour sur investissement, et la nécessité de le fidéliser.

Appréhender la complexité, travailler en équipe et être rapidement opérationnel sont les principales compétences attendues par les employeurs. Elles doivent s'envisager non pas comme des compétences exigées mais comme des compétences à valoriser ou à acquérir dans un processus de développement personnel.

L'acquisition de compétences sociales et relationnelles au centre des demandes des jeunes et des employeurs

Dans leur rapport, Catherine Laizé et Stéphanie Pougnet (8) se sont également interrogées sur les comportements, valeurs et préoccupations dominantes des futurs diplômés d'écoles de management et jeunes cadres d'entreprises qui exerceront ou exercent des métiers et activités dans lesquels la relation client est centrale, qui doivent ou devront travailler en équipe, en réseau, en collaboration.

Elles ont souligné que les valeurs et les comportements des jeunes d'aujourd'hui face au travail et au monde de l'entreprise sont à relier à des capacités de projection et de réflexion sur soi ainsi qu'à des attitudes d'adhésion des plus volatiles, qu'il est souvent difficile de comprendre. Elles ont donc interrogé des employeurs sur leurs attentes et l'écart qu'il peut y avoir entre leurs desideratas et les profils de leurs futures recrues.

Catherine Laizé et Stéphanie Pougnet ont alors constaté que les attentes les plus cruciales se manifestaient autour du développement de compétences sociales et relationnelles et que, pour répondre à la fois aux préoccupations des jeunes et aux exigences des entreprises, l'Ecole doit mettre en œuvre des modèles de formation innovants, basés sur l'expérience et la confrontation. Elles ont alors élaboré et mis en œuvre un modèle de formation basé sur l'alternance, des démarches et des outils pédagogiques de tutorat, d'échange, d'enquête et d'évaluation multiples, favorables à l'apprentissage expérientiel. Le bilan est plutôt positif.

Ainsi, ce serait aussi à l'école d'évoluer et de favoriser l'expérience et la confrontation. D'ailleurs, c'est aussi ce qu'ont exprimé les jeunes interviewés dans la cadre du baromètre 2008 : mieux se préparer à rentrer dans le monde du travail notamment en vivant des expériences concrètes dans les entreprises.

(5)

Mesures à prendre en priorité dans l'enseignement supérieur :

- 67 % mieux adapter les formations au marché de l'emploi
- 62% développer les stages en entreprise
- 55% développer les formations en alternance

(5)

A l'évidence, l'Education nationale et les structures d'orientation ont à progresser vers des situations pédagogiques plus adaptées aux réalités et aux exigences des entreprises et surtout des jeunes, conscients des difficultés économiques actuelles et pourtant optimistes, pragmatiques et désireux de progresser, et luttant pour ne pas être déqualifiés ou pas suffisamment reconnus. Ils sont en demande d'accompagnement notamment pour entrer dans la difficile vie professionnelle.

2) Le nécessaire rapprochement entre l'école et l'entreprise

Le rapprochement entre l'école et l'entreprise a pour objet de renforcer des liens, pour mieux se connaître et se comprendre, mais aussi pour vivre des expériences concrètes. Ce sens voulu au rapprochement école/entreprise semble être aujourd'hui largement partagé tant par les acteurs de l'entreprise que par les jeunes et certains établissements de formation. L'autre point qui semble se dégager de façon forte chez l'ensemble des acteurs est celui de la valorisation de l'expérience.

Les entreprises multiplient les initiatives pour se faire connaître mais aussi pour recruter

Muriel Jasor, journaliste économiste, a également mesuré cet étonnant mélange de perceptions de l'entreprise chez les jeunes, fait à la fois d'ouverture et de curiosité, mais aussi de méfiance et de méconnaissance. Dans un article des Echos du 14 avril 2008, elle souligne que les initiatives se multiplient pour familiariser les enfants, les collégiens et les lycéens à l'univers du travail. Car, demain, nombre d'entre eux - environ les trois quarts - viendront grossir les rangs des salariés. Elle évoque notamment l'augmentation sensible de journées portes ouvertes.

Elle cite différents exemples récents sur les premiers jours d'avril 2008 : « l'association IMS-Entreprendre pour la cité, spécialiste des démarches sociétales d'entreprise, a réuni six sociétés de son réseau (Deloitte, Freshfields, HSBC, Linklaters, The Walt Disney Company et UBS) autour de 140 collégiens de la banlieue parisienne (Essonnes, Hauts-de-Seine, Val-d'Oise et Yvelines). Ces derniers se sont vu présenter différentes activités et pratiques d'entreprise et ont pu procéder à des interviews de salariés.

Le 5 avril, c'est le groupe financier Dexia qui a accueilli quelque 320 enfants de son personnel, dans ses locaux de Paris-La Défense. Quatre jours auparavant, le 1er avril, c'était la Fédération française du bâtiment qui, le temps d'une journée

et pour la 4e fois d'affilée, invitait un jeune à accompagner un dirigeant d'entreprise.»

Ces rencontres ont toutes pour objectif de sensibiliser les jeunes au monde du travail et de transmettre une image positive de l'entreprise. Par exemple, pour faire comprendre les étapes de la création d'un produit, de sa conception à sa commercialisation, IMS-Entreprendre pour la cité organise un concours « Mobi3 » de conception d'un téléphone mobile auprès de 120 collégiens de zones sensibles qui devront défendre leur projet devant un jury de professionnels (Dassault Systèmes, DLPA, IBM, Nokia et SFR). Dans le même esprit, Dexia Crédit Local fait visiter sa salle de marché et permet des échanges - notamment sur le métier de trader - entre les financiers du groupe et les jeunes visiteurs d'une journée. Muriel Jasor termine son article en évoquant même les chasses au trésor afin de permettre aux plus petits d'explorer les services de façon ludique, organisées par le spécialiste du conseil en immobilier CB Richard Ellis. Et quand les jeunes ne viennent pas à l'entreprise, c'est elle qui se déplace à l'exemple de Bertrand Pointeau, directeur associé chez Bain & Company, qui vient de publier un ouvrage sur l'entreprise à l'attention des adolescents ou de Philippe Hayat, professeur à l'Essec et fondateur de 100.000 entrepreneurs, qui a sillonné différentes banlieues pour faire connaître la réalité de l'entreprise dans les collèges.

Le 27 mars 2008, à l'occasion du lancement de la promotion 2008 de l'opération « Nos quartiers ont des talents », Fadela Amara, a transmis un message dans lequel elle soulignait la méconnaissance réciproque entre les jeunes et les entreprises et rappelait l'importance du rapprochement entre ces deux mondes, et notamment entre les jeunes diplômés des quartiers sensibles et les grandes entreprises. C'est une question d'espoir.

« Je tenais à vous dire combien le combat que vous menez est nécessaire ; vous dire surtout que, dans les responsabilités qui sont les miennes, je continuerai, comme je l'ai fait dans le passé, à mobiliser, à bousculer les carcans pour ouvrir encore plus ce marché du travail que l'on dit souvent trop fermé, pour faire en sorte que les cités et les chefs d'entreprises, ces deux mondes qui ne se fréquentent pas aussi souvent qu'il le faudrait, se rencontrent, se connaissent, s'apprivoisent et, finalement, s'apprécient. » « Les chiffres nous rappellent l'urgence à agir : Plus de 40 % de chômage des jeunes dans les Zones Urbaines Sensibles, 50% des diplômés de l'enseignement supérieur dans les cités, qui obtiennent un poste de cadre. Parmi eux, 35% de femmes. Comment s'étonner de la perte de confiance ? de la perte d'espoir ? de la rage de ces jeunes pourtant pleins de potentiel et d'avenir ? »

Fort du succès de ces deux précédentes promotions en Seine-Saint-Denis, l'édition 2008 de l'opération « Nos quartiers ont du talent » se déploie sur toute l'Île-de-France : 700 parrains accompagneront 1 200 jeunes diplômés bac +4 et plus issus des quartiers populaires dans leur recherche d'emploi. Un bon moyen de faire connaître le monde du travail aux jeunes au travers de relations individuelles constructives pour les uns comme pour les autres. (19)

L'exemple de la Maison de l'Emploi de Décines

Créée dès 1995 par la Ville, la Maison de l'Emploi de Décines fut la première du Rhône. Aujourd'hui, elle bénéficie d'un large réseau de partenaires et développe son activité notamment à travers un rapprochement fort entre les entreprises locales et les demandeurs d'emploi.

« La Maison de l'Emploi développe ses relations avec les entreprises et propose une médiation originale et efficace en faveur de l'emploi. Le principe est d'identifier précisément les besoins en recrutement des entreprises, et de rechercher le profil adapté parmi l'ensemble des personnes accueillies dans les services de la Maison de l'Emploi. Ce travail de définition précise du poste effectué avec l'entreprise et de pré-sélection des candidats permet de répondre, rapidement et au mieux, aux attentes. De plus, la personne présélectionnée rencontre l'employeur directement sur le poste de travail, dans le cadre d'une réelle mise en situation, pour vérifier concrètement la pertinence du recrutement.

Cette médiation entre l'entreprise et le demandeur d'emploi se révèle tout à fait efficace. Elle évite à l'entreprise de s'engager dans des procédures trop lourdes et complexes. Pour le demandeur d'emploi, elle lui permet de cibler sa candidature avec de plus grandes chances de réussite.

Le partenariat avec les entreprises ne se résume pas au recrutement. Celles-ci interviennent aussi pour des séances d'information sur des métiers mal connus et les secteurs qui embauchent, ainsi que pour organiser des simulations d'entretien et des visites d'entreprises.»

Extrait, fiche acteur « La Maison de l'Emploi de Décines », millenaire3.com(20)

Autre exemple pour favoriser la connaissance du monde du travail : le Mondial des Métiers

En Rhône-Alpes, chaque année depuis plus de dix ans, le Mondial des Métiers accueille notamment les jeunes collégiens et lycéens pour une découverte des secteurs professionnels, des métiers et des formations qui leur sont liées. Le principe de base est de donner à voir, de montrer. Ainsi des jeunes encore en formation réalisent des démonstrations en direct devant d'autres jeunes venus s'informer. Sur quatre jours en fin de semaine, ce salon accueille d'abord les classes des collèges et lycées de la région et le week-end, les jeunes souvent accompagnés de leurs parents. La fréquentation de ce salon n'a cessé de croître au fil des années marquant l'intérêt des jeunes et de leur famille pour la découverte des métiers, support à des décisions d'orientation ou tout simplement à une meilleure connaissance du monde du travail.

...pour en savoir plus, fiche initiative Mondial des métiers, sur millenaire3.com(21)

À la Duchère, des élèves de classes de première du lycée La Martinière deviennent vendeurs de croisières pour l'opération « Envie d'apprendre, envie d'entreprendre »

« Un Monopoly géant, en plus compliqué. » La formule, sortie de la bouche d'une élève d'STG option communication, résume parfaitement l'exercice. Depuis hier, 72 élèves de première professionnelle du lycée La Martinière Duchère s'improvisent directeur d'une compagnie de croisière dans le cadre de l'opération « Envie d'apprendre, envie d'entreprendre ».

« Une façon concrète de recoller les morceaux appris en classe », glisse Josiane Faiche, la chef des travaux du lycée, qui supervise l'exercice. « Sud Ouest Croisières », « La croisière s'amuse », « East Side Cruiser ». Il a d'abord fallu se trouver un nom et un logo. Acheter un ponton à 100 000 euros, louer les bateaux 30 000 euros chacun. Emprunter.

« Chaque groupe de cinq élèves dispose de 75 000 euros, poursuit Josiane Faiche. Ils sont obligés d'aller à la banque pour fonctionner. » Ensuite ? C'est comme dans les séries américaines. Il y a une saison I, une saison II et une saison III, avec une nouveauté à chaque fois. Aux premiers temps de la saison II, Mehdi attend donc de voir les résultats de la météo, la grande nouveauté.

« Je sais pas si on va avoir du soleil. »

L'objectif avoué est d'amener les jeunes vers l'entreprise. Mais les « jeunes », eux, ils en pensent quoi ? « C'est intéressant, se risque Mehdi. Mais encore ? « Il va y avoir du suspense à la fin avec le classement. Comme dans Prison Break. » Quant à vraiment savoir si cela donnera envie à nos premières de devenir chef d'entreprise, il faudra attendre la permanence de la maison de la création d'Entreprise au lycée La Martinière Duchère. Demain. »

Article de Bastien Brun du 9 avril 2008, Le progrès (22)

Rien ne vaut l'expérience : vive les stages

Pour les collégiens, lycéens ou étudiants, le stage en entreprise peut permettre de mettre en pratique leur formation théorique et de se familiariser avec le monde du travail. Le stage permet aussi aux jeunes de vivre une expérience concrète au sein d'une entreprise. Il peut également faciliter des choix d'orientation, voire contribuer à affiner un projet professionnel. Surtout, il permet aux jeunes de se faire une idée plus concrète du monde de l'entreprise. Pour cette dernière, le stage est un moyen de participer concrètement à la formation de leur futur personnel, d'être en contact direct avec des établissements d'enseignement et des jeunes et ainsi de prendre du recul avec ces modes de fonctionnement.

Les stages en entreprise font désormais partie des cursus de formation initiale comme de formation supérieure. Ainsi, dès la classe de troisième, les jeunes sont invités à vivre une première expérience en entreprise. Dans le cadre des

formations CAP, BEP, comme dans le cadre du brevet de technicien (BT), du brevet de technicien supérieur (BTS), du diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST) ou du diplôme universitaire de technologie (DUT), les stages en entreprise font partie de la formation. Certains cursus universitaires imposent également au niveau bac + 3 et bac + 5, des stages en entreprise.

Le rôle du stage de fin d'études : c'est toujours une pré-embauche pour les DRH et un lieu d'expérimentation pour les jeunes

Le stage constitue une première confrontation importante avec le monde du travail mais non décisive pour les jeunes diplômés. Ils sont " contents de savoir à quoi ça ressemble " *mais considèrent que n'ayant pas de responsabilités, il n'y a pas d'enjeu. Le stage est vécu comme une expérience biaisée. " On a droit à la bienveillance des autres, on n'a pas de concurrence "*. C'est un moyen de mettre en pratique des compétences, et de bénéficier d'une première expérience à développer dans un CV. D'ailleurs, comme le souligne Zohra Redjem, les jeunes ont tendance à cloisonner leur formation et leur entrée dans le monde du travail, et à ne pas capitaliser leurs expériences à leur juste valeur.

Le stage de fin d'étude est plus particulier par sa position d'interface entre la fin du temps de formation et celui de l'accès à l'emploi.

Pour 59% des jeunes, le stage de fin d'étude est le moyen le plus efficace pour trouver leur premier emploi

L'étude quantitative de l'APEC de 2004 nous rappelle que le stage est pour 59% des jeunes le moyen le plus efficace

pour trouver leur premier emploi devant la candidature spontanée (14%), les annonces presse (7%), l'association des anciens (3%), les amis et la famille (3%) et l'APEC (3%). (23)

Un point de convergence fort avec les recruteurs qui embauchent à 74% des jeunes après un stage, mais ces derniers ne négligent pas pour autant le recrutement par annonce presse (27%), les candidatures spontanées (17%), l'APEC (13%), les amis et la famille (11%), l'association des anciens (8%). Cependant, si 90 % des jeunes ont vécu de manière positive leur dernier stage, seulement 1 sur 2 a eu envie de travailler dans cette entreprise. Alors que pour les DRH, le stage reste un instrument essentiel de recrutement. « 40% à 50% des stages se transforment en postes. » (23)

74% des recruteurs embauchent des jeunes après un stage

3) Les formations en alternance plébiscitées

L'apprentissage

L'apprentissage connaît en Europe un essor considérable depuis ces dix dernières années et les employeurs se montrent très concernés par ce mode de formation. On comptait pour l'année scolaire 2005/2006, 377 200 jeunes en apprentissage. L'objectif des pouvoirs publics de développer l'apprentissage (pour atteindre 500 000 apprentis en 2009) vise à réduire le chômage des jeunes par une intégration attendue plus rapide dans le monde du travail. Contrairement aux autres situations de formation initiale, les jeunes en alternance reçoivent un salaire et disposent d'un contrat de travail. Ils alternent tout au long de leur cursus de formation des périodes d'enseignement pratique dispensé dans une entreprise et des périodes de formation académique dans un établissement scolaire.

Une étude conduite par le Crédoc en 2006 auprès d'élèves de troisième montre que l'image de l'apprentissage est positive aux yeux des collégiens, soit parce qu'il est un bon moyen de réaliser un projet professionnel (40%), soit parce que l'apprentissage est un accès à l'autonomie (23%), soit parce qu'il permet d'échapper aux contraintes scolaires (19%).

**Près des deux tiers
des collégiens ont
un point de vue favorable
sur l'apprentissage**

Cependant, l'apprentissage n'est pas perçu comme une voie de réussite. Les élèves de troisième l'associent uniquement aux métiers ouvriers et ignorent les possibilités d'accéder à des niveaux supérieurs de formation par l'apprentissage. 65% des élèves pensent que la voie académique classique offre plus de chances d'obtenir son diplôme. Or, au niveau CAP-BEP comme au niveau du bac pro, les résultats sont à peu près équivalents (73% chez les apprentis et 76% chez les lycéens pour le CAP-BEP et 80% chez les apprentis et 78% chez les lycéens au niveau bac). (24)

**61% des apprentis s'identifient clairement aux professionnels
de leur secteur contre 22% des élèves des lycées professionnels**

Les élèves préparant un bac pro interviewés dans le cadre de la même enquête, ont permis de souligner que les apprentis ont, plus que les lycéens, des expériences enrichissantes durant la formation en entreprise : ils déclarent plus souvent avoir l'occasion de prendre des initiatives et de mettre en œuvre leurs propres idées et ont davantage l'impression de réussir à réaliser le travail demandé.

De plus les apprentis ont un niveau plus élevé d'estime de soi que les lycéens. De fait, l'apprentissage remplit bien son rôle de transition entre l'école et l'entreprise. Par ailleurs, ceux qui ont connu des difficultés dans des situations scolaires traditionnelles perçoivent l'apprentissage comme une nouvelle chance. (24)

Il est à regretter que bien que les collégiens partagent une bonne image de l'apprentissage et soient attirés par les possibilités de réalisation de soi qu'il permet, ils hésitent à s'engager dans cette voie car ils considèrent, à tort, qu'il n'est pas le meilleur moyen d'obtenir leur diplôme et qu'il ne conduit pas à des possibilités d'études supérieures. Dans l'opinion, l'apprentissage est victime d'une image profondément ancrée et semble encore et surtout perçu comme le moyen, pour les enfants en difficultés scolaires, de devenir au moins ouvrier.

Ce constat pourrait conduire les établissements et plus globalement l'ensemble des acteurs de l'éducation, à améliorer leur communication pour une meilleure information de tous sur la diversité des possibilités offertes par l'apprentissage et sur l'intérêt du rapprochement école/entreprise qu'il permet.

C'est dans cette perspective que, depuis 2005, le Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement conduit des campagnes d'information et de promotion en faveur du développement de l'apprentissage. Ces campagnes ont pour objectif de s'attaquer aux idées reçues pour changer le regard sur l'apprentissage en mettant en avant les atouts du « nouvel apprentissage » et d'illustrer les avantages de l'apprentissage, que l'on soit jeune ou employeur. L'idée est de présenter l'apprentissage comme une filière moderne et efficace pour l'emploi des jeunes et la réussite des entreprises. Il s'agit de porter tout particulièrement un message auprès des entreprises pour les encourager à recruter toujours plus en alternance.

L'alternance sous statut scolaire

Créés en 1985, les bacs professionnels ont été les premiers à ouvrir la voie de l'alternance sous statut scolaire. Leur cursus comporte une période de formation en entreprise de 18 semaines en moyenne réparties entre la première et la terminale. Aujourd'hui, la formation en alternance est de plus en plus appréciée par les employeurs et par les jeunes.

6 étudiants sur 10 sont favorables à un développement de la formation en alternance

(5)

Selon l'Insee, plus de 600 000 personnes ont suivi une formation en alternance à la fin de l'année 2007. Les jeunes ayant décidé de suivre leur formation en apprentissage étaient 275 000 l'année dernière. De leur côté, les adeptes du contrat de professionnalisation sont passés à 165 000 personnes contre 140 000 en 2006 et 90 000 en 2005. Pour l'année 2008, 206 000 contrats de professionnalisation étaient recensés contre 176 000 un an plus tôt (chiffre des services statistiques du ministère en charge du Travail).

Située à Lyon, dans le septième arrondissement, l'ECEMA est la première école de management de la région Rhône-Alpes à proposer l'intégralité de ses cursus en alternance. Elle est membre du groupe HEMA et partenaire de l'ESM-A, leader depuis 15 ans dans l'alternance à ce niveau d'études. L'objectif de cette école privée est que les jeunes diplômés puissent intégrer facilement et au plus tôt la vie active. Sur le site, www.ecoles-entreprises.com, de la société Information Développement Professions (IDP), **Anais Crain**, responsable du département entreprise à l'ECEMA répond à trois questions sur la formation en alternance.

« Vous pratiquer donc l'alternance depuis 15 ans, quelles évolutions avez-vous constaté ?

En fait, depuis 2 ou 3 ans, nous remarquons que le regard des entreprises a évolué de façon positive. Mais les campagnes de promotion de ce mode de formation y sont sûrement pour beaucoup. Aujourd'hui, les entreprises envisagent de plus en plus l'alternance comme une phase de préembauche. Ou, quand l'embauche n'est pas possible, comme le moyen de disposer d'un collaborateur impliqué, motivé et possédant un haut niveau de compétences pour un coût moindre.

D'autre part, le regard sur les alternants a changé lui aussi. Les jeunes qui choisissent ce mode de formation apparaissent comme plus volontaires, plus bosseurs, des jeunes "qui en veulent" pour reprendre leurs mots. À l'inverse des jeunes issus d'école de commerce classiques qui sont plutôt perçus comme des "fils à papa", moins combatifs, et qui suivent tel ou tel cursus pour faire plaisir à leurs parents. De fait, au quotidien, nos alternants se voient très vite confier de vraies missions concrètes en entreprise car le rythme de l'alternance, trois jours en entreprise, deux jours à l'école, permet un vrai suivi des dossiers sur le long terme. D'une manière générale, les entreprises sont plutôt satisfaites de nos jeunes et certaines les gardent tout au long de leurs trois années de formation.

À l'issue de leur diplôme, quelle est la différence entre un alternant et un jeune diplômé d'une école de commerce classique ?

Leurs trois ans d'expérience offrent à nos diplômés une meilleure employabilité. Ils sont recrutés très rapidement et facilement. De plus, je pense que les alternants possèdent une vision plus réaliste du monde de l'entreprise. Ils s'y sont frottés et ont les pieds sur terre. Ils sont plus connectés et plus cohérents dans leurs attentes. Ainsi, au début de leur carrière, ils passent, et acceptent de passer, par des postes opérationnels avant d'atteindre des postes de stratégie. Je pense qu'il s'agit là d'une grande différence qu'ils ont avec les diplômés d'école de commerce normale qui, eux, ont tendance être plus déconnectés du monde réel et à prétendre à des postes à très haut niveau avant même d'avoir fait leurs preuves sur le terrain. Des idées préconçues qui leur font se casser le nez une fois face aux réalités du marché de l'emploi.

Pour vous, l'alternance est-elle synonyme d'égalité des chances ?

Oui, il s'agit même du leitmotiv premier de l'ECEMA Lyon. Nous tenons à ce que les jeunes puissent intégrer nos formations sans distinctions. Nous voulons donner sa chance à tout le monde sans qu'un problème financier ou autre ne vienne interférer avec l'envie de se former et de réussir ses études. En aparté de l'aspect financier, donc, nous posons également le principe d'égalité des chances sur le niveau formation. Quel que soit leur parcours antérieur (fac, staps ou technique,...), les jeunes qui veulent venir faire leurs preuves chez nous sont les bienvenus. Ensuite, dans l'entreprise, l'alternance représente également un vrai facteur d'égalité des chances. Des jeunes qui auraient eu des difficultés à intégrer des entreprises par la voie classique ont plus de facilités par le biais de l'alternance. Les entreprises, séduites par la souplesse et l'engagement réduit de la formule, acceptent plus facilement de « tenter le coup ». Après, au jeune de faire ses preuves. L'alternance est un tremplin vers l'emploi. »

4) Parrains et tuteurs : des acteurs clés dans la formation des jeunes

Le parrain, une aide précieuse pour accéder à l'emploi et entrer dans l'entreprise

Parrainages 2008 : la CCI de Lyon a permis de créer 40 binômes

Avec le soutien de la Région Rhône-Alpes et de la DDTEFP, et à travers la mobilisation des missions locales et de l'ANPE, la CCI de Lyon pilote une action destinée au rapprochement entre jeunes et entreprises à différents stades de leur projet professionnel à travers la mise en place d'un réseau de parrainage et des actions de promotion de l'alternance. L'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes de moins de 26 ans et des adultes en recherche active d'emploi grâce à un accompagnement par des chefs d'entreprises pour mieux connaître l'entreprise et de l'aborder avec des atouts supplémentaires. Ce dispositif confère un rôle de guide aux entreprises de toutes tailles, issues de tous secteurs d'activité, mobilisées par la CCI de Lyon et motivées pour jouer un rôle dans l'accompagnement. Le rôle des parrains/marraines est de conseiller le/la filleul/e pour ses démarches auprès des entreprises, de l'aider à mieux comprendre le fonctionnement et les attentes de l'entreprise et de le/la faire bénéficier de ses connaissances et de son réseau professionnel.

Par ailleurs, la CCI de Lyon développe des actions pour promouvoir l'alternance comme outil d'accès à l'emploi pour les jeunes et comme mode de recrutement pour les entreprises. Formaliser les besoins en recrutement d'apprentis des entreprises, favoriser une représentation concrète des métiers transversaux et des métiers « porteurs », améliorer l'adéquation Offre/Demande et favoriser le dialogue et les échanges entre jeunes et entreprises, sont autant de missions poursuivies à cet effet par la CCI.

Parrainage dans le secteur du bâtiment, l'exemple de PRO BTP Les bâtisseurs d'avenir

PRO BTP est le groupe de protection sociale des professions du Bâtiment et des Travaux publics. Sa mission est de développer la performance sociale des entreprises du BTP en leur proposant des dispositifs de protection sociale, et d'apporter des réponses aux risques personnels et familiaux des hommes et des femmes du BTP, tout au long de leur vie. PRO BTP a créé un réseau de parrainage pour à la fois agir auprès des jeunes et mettre en valeur l'attrait des métiers du BTP, répondre à la demande des adhérents retraités qui souhaitent faire du bénévolat, et pour témoigner concrètement de la solidarité entre les générations, principe de fonctionnement des caisses de retraite par répartition.

Aujourd'hui, plus de 460 parrains et marraines issus du secteur du BTP interviennent dans 60 départements français. Plus de 1000 jeunes et adultes sont accompagnés tout au long de l'année. Sur les 494 accompagnements terminés avant le 31 Décembre 2007, 329 filleuls ont trouvé une solution emploi

ou formation, dont 241 dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Ce qui représente au total une solution positive pour 2 jeunes sur 3.

Le correspondant insertion PRO BTP est un retraité bénévole qui s'engage en signant une charte : les engagements qu'ils prennent doivent être tenus, ils participent aux formations nécessaires et aux réunions, ils respectent les structures avec lesquelles ils travaillent et les jeunes dont ils ont la charge...

Le correspondant insertion PRO BTP met sa personnalité, son expérience professionnelle et son savoir relationnel, au service des jeunes à la recherche d'un premier emploi. Il accompagne les jeunes vers les filières BTP, en les soutenant dans leur parcours d'insertion, encourage les plus défavorisés, en difficulté sociale ou professionnelle et développe la responsabilité et l'autonomie des jeunes. Il participe également à la promotion des métiers et des filières du BTP auprès des instances chargées de l'emploi, de l'orientation ou de la formation des jeunes. Ainsi, il repère le potentiel des jeunes, les informe de leurs possibilités d'avenir dans la profession, les aide à construire leur projet professionnel, les accompagne dans leur parcours vers l'emploi et est un appui pour une bonne intégration dans l'entreprise.

Ces objectifs se concrétisent à travers différentes actions comme le suivi individuel de jeunes au sein des missions locales, la sensibilisation des institutionnels au cours de journées professionnelles, la participation aux manifestations permettant de valoriser les filières du BTP, des interventions dans les lycées et collèges au cours de journées "découverte des métiers", un accompagnement des plus fragiles en apprentissage ou à l'issue de leur cursus scolaire. www.probtp-parrainage.com (26)

Deux heures par mois pour parrainer des jeunes en insertion professionnelle

Depuis juin 2006, Dexia Crédit Local accorde à ses salariés deux heures par mois, sur leur temps et leur lieu de travail, pour parrainer des jeunes en insertion professionnelle. Ceci représente un engagement fort de l'entreprise pour les jeunes en difficulté qui s'est traduit par la signature d'une convention avec le Conseil National des Missions Locales en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes le 13 juin 2006 en présence de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, de Gérard Bayol, président du directoire de Dexia Crédit Local et de Philippe Valletoux, président de la Fondation Dexia. Le Président de la Fondation Dexia a adressé une lettre et un dépliant pour sensibiliser les 1400 collaborateurs de Dexia Crédit Local, au dispositif de parrainage des jeunes.

Pour la Fondation Dexia, parrainer un jeune, c'est faciliter son accès à l'emploi grâce à une écoute, des conseils et un accompagnement qui permettent au jeune de lui redonner confiance et de l'aider dans son insertion professionnelle. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs de Dexia Crédit Local parrainent des jeunes de Missions locales à Argenteuil, Besançon, Bordeaux, Caen, Clermont-Ferrand, Dijon, Lille, Marseille, Montpellier, Montreuil, Nancy, Orléans, Rennes, ou Lyon.

Le rôle du parrain consiste à recevoir en entretien, une à deux fois par mois, un jeune en recherche d'emploi pour dialoguer et le guider dans sa démarche, l'encourager moralement, partager et transmettre ses connaissances du monde de l'entreprise, le conseiller dans la rédaction de son CV, l'aider à préparer ses entretiens d'embauche, valoriser ses atouts et ses compétences, lui faire part des points à améliorer, fixer conjointement avec le jeune des objectifs pour lui permettre d'avancer.

La Fondation met le parrain en relation avec une Mission locale (en Ile-de-France pour les personnes travaillant au siège et proche de la direction régionale pour les personnes travaillant en région). Les deux premières heures de parrainage sont consacrées à la visite de la Mission locale par les collaborateurs. Le mois suivant, la Mission locale organise le premier rendez-vous : le jeune se rend dans les locaux de Dexia Crédit Local. Une convention de parrainage est signée entre le salarié-volontaire et le jeune parrainé.

Un blog réservé aux parrains de Dexia et aux Missions locales partenaires a également été créé pour soutenir l'initiative.

<http://www.fondationdexiacreditlocal.org> (27)

Laurence Breton-Kueny, DRH du groupe AFNOR, explique l'intérêt de l'engagement des parrains de son groupe dans le cadre de l'opération « Nos quartiers ont des talents ». Cet intérêt est confirmé par l'une des bénéficiaires, Jennifer Ly.

Laurence Breton-Kueny : « Depuis 2005, nous nous sommes engagés à porter un regard attentif sur les candidatures issues des quartiers sensibles. En 2007, nous avons souhaité développer notre action pour aider les jeunes diplômés à s'insérer dans le marché du travail. Aujourd'hui nous avons créé une vraie communauté : nous sommes plus de 40 parrains au sein du groupe. Chacun est libre de parrainer ou non un candidat à l'emploi. Il n'y a pas d'obligation, c'est un engagement citoyen. Notre travail consiste à aider les jeunes diplômés à optimiser leur candidature. Nous les conseillons, leur indiquons les éléments à améliorer dans leur CV et lettre de motivation, les préparons aux entretiens dans un cadre informel pour une meilleure complicité. Et ils peuvent en plus profiter de notre réseau de relations professionnelles. Mais nous ne faisons, en aucun cas, le travail à leur place. Le but de cette démarche étant de les aiguillonner, leur faire comprendre le monde de l'entreprise sans toutefois les mater. En effet, nous essayons de donner à nos filleuls les meilleures conditions pour qu'ils puissent trouver un emploi. Nous leur ouvrons le champ des possibles, à eux de faire les démarches. Ils progressent, bien sûr, chacun à leur rythme et certains nécessitent plus d'aide que d'autres. Parfois, il suffit de peu de chose pour aider un jeune diplômé à décrocher un emploi. Tout dépend du profil du candidat. L'important étant que nos filleuls ne perdent pas confiance en eux pour arriver avec un esprit gagnant à l'entretien. En d'autres termes, les aider à traverser le tunnel qui mène à l'emploi. »

Jennifer Ly, 26 ans, embauchée depuis novembre 2007 en tant que responsable acquisition on line dans une agence de voyage : « Après l'obtention de mon master 2 en management de projet et NTIC, je me suis lancée à la recherche d'un emploi. Et comme un certain nombre de jeunes diplômés, je suis restée plusieurs mois sans réponse. C'est en parlant avec un conseiller de l'ANPE de Saint-Ouen, où je réside, que j'ai fait la connaissance de cette association. J'ai tout de suite été séduite par ce projet. J'ai alors rempli un dossier de candidature sur Internet, en septembre 2007, dans lequel j'exprimais ma motivation et mes attentes. J'ai été contactée pour un entretien téléphonique et mise en relation avec une marraine qui pouvait répondre à mes attentes (aspirations professionnelles) puisqu'elle est responsable de la communication intranet chez Givenchy. Une relation de confiance s'est tout de suite établie entre nous. Elle a su

m'apporter tout le soutien dont j'avais besoin pour ne pas perdre espoir. Grâce à ses conseils avisés, j'ai pu améliorer ma candidature qui a retenu, au bout de 2 mois de parrainage, l'attention de mon employeur. C'est une expérience que je recommande vivement aux jeunes diplômés. Elle a apporté une véritable valeur ajoutée à ma candidature. La recherche peut prendre des mois mais, avoir un soutien moral, une oreille attentive à sa disposition sont indispensables pour garder confiance en soi. J'envisage aujourd'hui de devenir, à mon tour, marraine et donner de mon temps à des personnes qui en ont besoin. Un retour d'ascenseur.

Extrait de l'article de Rachida Soussi « Nos quartiers ont du talent » : pour la diversité en entreprise
http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=33696 (28)

Au sein de l'entreprise, le tuteur est une aide précieuse pour apprendre le métier

Le tuteur en entreprise est la personne qui va prendre en charge le jeune le temps de sa formation en entreprise, que ce soit pour un stage ou dans le cadre d'une formation alternée tel le contrat de professionnalisation. Il est son interlocuteur privilégié et fait le lien avec le centre de formation. En général, le tuteur n'est pas déchargé de ses obligations professionnelles. En revanche, son activité tutorale pourra lui servir à terme dans son évolution de carrière dans la mesure où elle mobilise et développe les compétences managériales.

Pour que le tutorat en entreprise soit efficace, il doit répondre à plusieurs conditions. Le volontariat est la première de celles-ci car le tutorat demande de consacrer un minimum de temps au jeune qui souvent n'est pas opérationnel immédiatement. Il faut donc avoir envie de le prendre en charge et de le guider dans l'entreprise. Le tuteur doit également avoir une bonne connaissance de l'entreprise et y être bien intégré. Enfin, l'autre qualité essentielle pour le tutorat est la volonté de communiquer, de transmettre ses connaissances avec, si possible, un certain sens de la pédagogie.

La formation par des collègues plus âgés : un apport qui ne fait pas de doute

« La très grande majorité des jeunes reconnaît que pour un jeune qui débute, être formé par un collègue beaucoup plus âgé permet d'acquérir une expérience et un savoir-faire inégalables (86 %) et permet d'être moins stressé car il y a quelqu'un pour réparer les erreurs (76 %). En outre, les jeunes s'accordent pour considérer qu'être formé et accompagné par un collègue beaucoup plus âgé est un avantage tant pour le jeune (90 % le pensent) que pour l'entreprise ou la structure dans laquelle il travaille (87 %). Enfin, ce type de relations et de transmission du savoir-faire se fait, de l'avis des jeunes interrogés, sans effets secondaires particuliers, 70 % considérant que cela n'entraîne pas de tensions liées à la différence d'âge et 78 % qu'un tel encadrement n'empêche pas le jeune de progresser ou de faire ses preuves ».

Les seniors semblent encore plus convaincus que les jeunes de l'apport de collègues plus âgés : *« Les actifs seniors sont quasiment tous d'accord (et le plus souvent tout à fait d'accord) pour reconnaître qu'être formé par un collègue beaucoup plus âgé permet à un jeune d'acquérir une expérience et un savoir-faire inégalables (92 %) et permet d'être moins stressé car il y a quelqu'un pour réparer les erreurs (87 %). À l'image des jeunes, les seniors ne semblent pas non plus redouter des tensions avec ceux-ci dans le cadre d'un tutorat : 74 % considèrent qu'un tel encadrement n'entraînera pas de tensions importantes et 79 % que cela n'empêchera pas le jeune de progresser et de pouvoir faire*

ses preuves. Au total, une telle formule représente selon eux un avantage important, voire très important tant pour le jeune lui-même (94 %) que pour l'entreprise dans laquelle il travaille (92 %).»

Regards Croisés sur l'entreprise Jeunes et Seniors,
enquête Ipsos/CGPME/Planète PME réalisée en 2005 (9)

Conclusion :

Comme l'illustrent les témoignages rapportés par Natacha Polony, et plus globalement ce que l'on entend et constate dans les différents milieux professionnels, les adultes jugent sévèrement les jeunes accédant à l'emploi. À l'évidence, il y a des incompréhensions réciproques. D'un côté, des employeurs autant en attente de compétences que de motivation, d'aptitudes que de désir d'apprendre et de volonté de promouvoir l'entreprise ; et de l'autre, des jeunes en attente de considération et d'accompagnement pour se réaliser personnellement au sein de l'entreprise. Les uns sont sommés d'admettre que le monde a changé, que nous sommes entrés de plein pieds dans une société des individus, que l'autorité ou la hiérarchie ne s'exercent plus de façon verticale et imposée, qu'un retour à des fonctionnements antérieurs, parfois porté par une certaine nostalgie, ne servirait à rien tant le contexte a changé. Les autres sont également sommés d'admettre que pour être considérés, il convient de mettre en avant des signes probants d'investissement.

Pour réduire la fracture générationnelle dans le monde du travail, il convient de progresser dans le sens d'une meilleure connaissance et compréhension réciproques des positions et attentes des jeunes accédant à l'emploi et des employeurs. Un rapprochement des mondes de la formation et du travail s'inscrit aujourd'hui comme une évidente nécessité pour progresser en ce sens. Dans cet objectif, les nombreuses initiatives qui se multiplient tracent de nouveaux liens entre l'école et l'entreprise. Elles contribuent à accroître la perméabilité de ces univers trop longtemps restés cloisonnés.

Dans cet objectif, l'alternance et les différentes formes de tutorat ou de parrainage fondés sur le principe de l'accompagnement individualisé se révèlent particulièrement efficaces. Cette médiation ainsi permise permet de conjuguer les intérêts des jeunes avec ceux de l'entreprise.

Plus largement, ces constats questionnent nos modes de relation à la transmission, à l'autorité et plus largement à l'éducation. Et, on le voit bien, ce n'est pas qu'une affaire réservée à l'Éducation nationale ; comme le suggère vivement, Régis Bernard, Directeur de l'IUFM de Lyon, cette question doit être abordée comme un enjeu de société majeur.

Dans cette dynamique, les collectivités locales ont un rôle à jouer. Au sein de leur structure, elles peuvent favoriser le développement de l'alternance et soutenir les initiatives de parrainage et de tutorat de leur personnel. À l'échelle de leur territoire, elles peuvent susciter, voire inciter et valoriser les initiatives prises dans cet objectif. Ainsi, elles favorisent le rapprochement entre les

mondes de la formation et des jeunes, mais elles contribuent aussi à renforcer, de façon tout à fait concrète et constructive les liens intergénérationnels et à retisser du lien social. Enfin les collectivités locales peuvent également, en s'investissant sur la question éducative, permettre que le débat existe, et que l'enjeu d'éducation soit posé comme un enjeu d'avenir.

Ressources

(1) « Donner de vraies chances aux jeunes, ces retraités d'après demain ». Article de Louis Chauvel. Observatoires des inégalités, novembre 2006

(2) « Nos enfants gâchés - petit traité sur la fracture générationnelle », Natacha Polony, Jean Claude Lattès, 2005

(3) Interview de Zohra Redjem, responsable du bureau de l'AFIJ du Rhône, décembre 2007, millénaire3.com

(4) « Les métiers : regards croisés JD/managers » Visions du métier chez des jeunes diplômés et des cadres recruteurs. Etude Apec – septembre 2007

(5) Baromètre Etudiants vague 1 Février 2008 Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Premier "baromètre étudiants" réalisé début février 2008 par Opinion Way auprès de 1 022 jeunes et rendu public par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mardi 26 février 2008.

(6) Intervention de Gérard Guillot, professeur à l'IUFM de Lyon, colloque « Adulte/ado, une question de relation, organisé par la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais le 7 novembre 2006

(7) « Le destin des générations, structures sociales et cohortes en France au XXe siècle », Louis Chauvel, PUF, 2002

(8) Rapport de Catherine Laizé et Stéphanie Pougnet, école negocia de la CCI de Paris

(9) Regards Croisés sur l'entreprise Jeunes et Seniors, enquête Ipsos/CGPME/Planète PME réalisée en 2005

(10) Les Jeunes diplômés et le monde du travail : une valse à 3 temps, enquête conduite par BVA et l'ESSCA (Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers) en partenariat avec le quotidien Les Echos, 2005, http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=12681

(11) Données du ministère de la jeunesse, de l'Éducation nationale et de la recherche, WWW.education.gouv.fr

(12) « Les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés et la place des mesures publiques pour l'emploi » Céline Gasquet et Valérie Roux publié en 2006 Céline Gasquet et Valérie Roux publié en 2006

(13) La junior entreprise ISC PROMO Etudes a réalisé, lors d'un séminaire organisé par l'école de commerce et de management ISC Paris les 10 et 11 mars 2007, une enquête sur la perception qu'ont, des recruteurs, les jeunes étudiants en commerce : 1 100 jeunes, étudiants en 2e et 3e année de 11 écoles de

commerce (en France) ont répondu aux questions. Marianne Roux

(16) « *Le jeune diplômé idéal : quelles attentes pour les entreprises ?* », étude sur les attentes des entreprises réalisée par Marie-Noëlle Créac'h, Christophe Morace et Catherine Trébaol-Pelleau, ESC Bretagne, 2004

(17) "Besoins en Main-d'Œuvre" (BMO 2008), enquête réalisée à l'initiative de l'Unédic et avec le concours du CRÉDOC. Enquête par questionnaires auto-administrés, réalisée en octobre-novembre 2007
<http://info.assedic.fr/>

(18) « L'entreprise se met à la portée des plus jeunes », article de Muriel Jasor, les échos, 11 avril 2008

(19) « Nos quartiers ont du talent », édition 2008

(20) « La Maison de l'Emploi de Décines », fiche acteur, millenaire3.com

(21) Mondial des métiers, www.mondialdesmetiers.com ou sur le site millenaire3.com

(22) « À la Duchère, des classes de première professionnelle du lycée La Martinière deviennent vendeurs de croisières pour l'opération Envie d'apprendre, envie d'entreprendre. » Article de Bastien Brun du 9 avril 2008, Le progrès

(23) Les jeunes diplômés de 2005. APEC, Audrey Dos-Santos. Une étude réalisée sur un échantillon de 4000 jeunes diplômés en 2005 de niveau bac + 4 et plus, âgés de 20 à 30 ans et qui sont actuellement en emploi ou en recherche d'emploi.

(24) « L'apprentissage : une image et des conditions de travail à améliorer » Isa Aldeghi et Valérie Cohen-Scali, CREDOC, janvier 2007

(25) « Stage alterné : la troisième voie », interview d' Anais Crain, responsable du département entreprise à l'ECEMA Lyon. www.ecoles-entreprises.com, Accueil >> Interview. Avril 2008.

(26) www.probtp-parrainage.com

(27) <http://www.fondationdexiacreditlocal.org>

(28) « Nos quartiers ont du talent » : pour la diversité en entreprise
http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=33696