

# ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES AUPRÈS DE JEUNES DIPLÔMÉS ET TRÈS DIPLÔMÉS

*« COMMENT CONVAINCRE LES JEUNES  
DIPLOMÉS DE PRENDRE LE CHEMIN DE  
L'ACTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE  
PLUTÔT QUE CELUI DE LA DESERTION ? »*

Commission Jeunes - Février 2023

## PREAMBULE

---

La transition écologique qui s'impose, amène les pays développés à changer de modèle productif dans un temps très court et cette transition est brutale. Elle intervient concomitamment à une transition numérique engagée plus tôt.

Après des décennies d'abondance, notre époque se caractérise par la rareté : des ressources certes ...mais également de la main d'œuvre, qui peut faire défaut. Le recrutement, la fidélisation des jeunes talents diplômés constitue donc un enjeu majeur pour les entreprises au regard de ces évolutions.

Nous faisons face depuis la fin de la crise COVID à un nouveau rapport de force entre employeurs et salariés/ main d'œuvre potentielle, peut-être largement sous-estimé :

- ▶ Résultant d'une embellie de l'emploi, tout d'abord, marquée par **un volume de recrutement inédit, qui s'explique dans une grande part par l'essor de l'apprentissage**, amorcé avant la crise COVID, et qui perdure encore aujourd'hui malgré un contexte politico-économique plus incertain ; cette révolution dans les apprentissages est encore peu étudiée alors qu'une part croissante des recrutements résulte de modes de formation corrélées dorénavant avec les besoins des entreprises et définies par ces dernières ;
- ▶ Et se caractérisant par une plus grande rareté de la main d'œuvre, quelle que soit la nature des qualifications ou le secteur d'activité et, phénomène inédit là encore, à des revendications qui vont bien au-delà de la seule question salariale.

S'agissant plus particulièrement des **jeunes générations**, les entreprises se trouvent face à :

- ▶ **Des difficultés de recrutement** (quels que soient le niveau et le profil), avec des disparités territoriales majeures. Le rapport de force s'est, en effet, inversé avec des tensions très élevées sur les recrutements de jeunes diplômés ; ces derniers ont la capacité de choisir leur employeur contrairement à une période récente. Les entreprises font par ailleurs face à des déficits de compétences sur certaines spécialités, résultant pour partie de la faiblesse du niveau mathématique des jeunes générations (manque de diplômés des carrières scientifiques, déficit de femmes sur certains diplômés notamment) ;
- ▶ Un mouvement relativement récent de difficultés pour **attirer les jeunes diplômés**, voire très diplômés et à les fidéliser, notamment dans certains secteurs professionnels.

Les récentes prises de position des diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles françaises, remettant en cause le système économique « *cause du dérèglement climatique* », ont conduit à s'interroger sur la nature de ces manifestations et les réponses que pouvaient y apporter les entreprises. Quête de sens, attente d'un emploi qui permette d'avoir de l'impact, bifurcation de l'entreprise de la part de jeunes, formés pourtant pour être les dirigeants de demain...autant de constats auxquels sont confrontés les dirigeants et DRH des entreprises, ce qui constitue une évolution sociétale très visible depuis la période de la crise sanitaire.

- ▶ **Une remise en cause d'un système de pensée stable depuis 40 ans avec l'idéal d'un CDI**, d'un parcours professionnel construit dans une même entreprise et des garanties collectives sanctuarisées, basées sur une politique de fidélisation.

Selon plusieurs études, la jeunesse actuelle se caractérise par une grande volatilité et de nouvelles exigences vis-à-vis des entreprises et de l'emploi, qu'elles considèrent comme des points de passage d'un parcours d'apprentissage diversifié.

**Cette jeunesse nous envoie des signaux parfois contradictoires.**

**Est-on face à un tournant majeur pour le futur ou à des épiphénomènes qui s'éteindront d'eux-mêmes en cas de dégradation économique (que semble annoncer notamment le FMI) ?**

La présente note de réflexion s'attache plus spécifiquement aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et étudiants des grandes écoles.

En effet, l'attractivité des entreprises auprès des jeunes diplômés et leur fidélisation est une question d'importance, compte-tenu :

- ▶ De la dynamique de l'emploi actuelle ;
- ▶ Des perspectives démographiques ;
- ▶ De la guerre des talents, qui est mondiale ;
- ▶ D'une économie de plus en plus qualifiée :
  - La part des cadres a dépassé en 2021 et pour la 1<sup>ère</sup> fois la part des ouvriers
  - 21% d'une classe d'âge possède un diplôme de l'enseignement supérieur
  - La part des diplômés du supérieur est en forte progression (60% des moins de 35 ans possèdent un bac +5 et plus), avec un doublement du nombre de diplômés ayant un bac +5 et plus en 10 ans (30%), contrairement aux diplômés infra-bac dont la part diminue<sup>1</sup>
- ▶ D'un monde qui est en évolution permanente, soumis à des événements extérieurs qui nous sont extérieurs et auxquels nous devons faire face, demandant une agilité et une adaptation permanente au changement.

Face à la guerre des talents, la question est donc primordiale pour beaucoup d'entreprises.

L'entreprise, l'économie ne peut faire sans la jeunesse, qui sera au cœur de la création de valeur, dans une économie de plus en plus qualifiée ; il y a donc nécessité d'y répondre pour la croissance de demain.

**Les entreprises sont-elles prêtes à ces mutations ? Comment engager le dialogue entre les entreprises et les jeunes ? Comment s'appuyer sur la jeunesse pour rentrer dans le monde de demain ?**

Au-delà de l'entreprise, il s'agit bien d'un **mouvement sociétal d'ampleur engagé par la jeunesse.**

---

<sup>1</sup> *Quels sont les métiers qui emploient le plus de jeunes à la sortie de leurs études ?*, Dares, nov. 2021

## I. EFFET DE GENERATIONS, LES JEUNES EXPRIMENT DE NOUVELLES ATTENTES VIS-A-VIS DU TRAVAIL ET POUR CERTAINS D'ENTRE EUX, NOTAMMENT LES DIPLOMES DES GRANDES ECOLES, REVENDIQUENT D'AGIR SUR LE SYSTEME LUI-MEME POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIETAUX

---

### 1. De nouvelles attentes vis-à-vis du travail, exacerbées après le COVID 19

**Un constat tout d'abord :** A la suite de la crise sanitaire et de l'embellie de l'emploi s'expriment de nouvelles attentes des actifs français face au travail qui transcendent les différentes générations. En témoignent les mouvements de démissions récents (et de transferts de secteurs d'activité), les nouvelles exigences (recours au télétravail, meilleure articulation vie professionnelle/vie personnelle, volonté de plus grande autonomie et de gestion de son temps de travail reconnaissance du travail, exigences salariales dans un contexte d'inflation et de hausse des prix de l'énergie...).

**Même si les attentes des jeunes vis-à-vis du travail peuvent paraître parfois contradictoires, certaines tendances sont convergentes :**

- ▶ **Il y a un intérêt fort des jeunes pour le monde de l'entreprise mais leurs attentes sont également élevées ;**
- ▶ **Pour les jeunes, le travail est important... mais ils lui confèrent un sens particulier :**
  - **Il s'agit certes de donner du sens à leur travail mais ils attendent également que le travail permette de donner un sens à leur vie ;** ils sont attentifs à l'intérêt du poste, le fait qu'il soit stimulant, que le travail soit en phase avec leurs valeurs (pour certains, ils sont prêts à gagner moins pour avoir un travail plus conforme à leurs valeurs).
  - **Si le travail occupe une place importante dans leur vie, en contrepartie, leurs exigences sont très fortes :** exigence de télétravail, y compris délocalisé en Province, accompagnement professionnel, moins de demande d'un CDI mais plus de missions, importance des conditions de travail, du mode de management, besoin d'intégration au groupe et d'une bonne ambiance dans le rapport aux collègues, demande de forte autonomie, conditions d'apprentissage et d'accompagnement...
    - 76% des jeunes considèrent que leur poste doit être en phase avec leurs valeurs (cf. *Choose my compagny-2020*) ;
    - 42 % des jeunes recrues quittent leur premier emploi dans l'année de leur embauche.
  - S'ajoute une pression salariale nouvelle, dans un contexte de spirale inflationniste.
- ▶ **Ils sont plus dans une logique d'immédiateté et de résultats à court terme :** Aujourd'hui, les jeunes ne sont plus sensibles à la notion de 'parcours', comme c'était le cas auparavant ; il n'y a plus de projection à long terme au sein de l'entreprise, ce qui interroge les politiques de fidélisation des entreprises.
  - Un certain nombre d'entre eux refusent les CDI et préfèrent des contrats de courte durée pour changer rapidement d'emploi.
- ▶ **Nous constatons également une persistante méconnaissance du monde de l'entreprise :** les jeunes notamment diplômés projettent beaucoup d'idéaux ou de préjugés sur l'entreprise, qui nécessite en amont de mener un travail de pédagogie pour leur faire comprendre ce qu'est l'entreprise, son organisation, et notamment la complexité de la prise

de décision. A cela s'ajoute, et ce, malgré des actions visant à rapprocher l'école de l'entreprise, une méconnaissance des métiers.

- ▶ **Pour les jeunes générations, l'entreprise est :**
  - **Un lieu important d'apprentissage ;**
  - **Un élément d'affichage sur un CV ;**
  - **Le lieu de l'engagement.** Un récent rapport de la Fondation Jean Jaurès<sup>2</sup>, souligne le paradoxe d'une attente forte de l'entreprise d'une part, mais aussi, d'autre part, le fait que la jeunesse n'est pas prête à s'y engager. D'où la nécessité de montrer l'entreprise comme lieu d'engagement ;
  - **Un lieu de reconnaissance.** Il y a une différence entre ce que disent les managers et certains jeunes salariés concernant leurs motifs de démission : Pour les managers, cela concerne avant tout les salaires, la guerre des talents, l'équilibre de vie alors que pour les jeunes recrues il s'agit avant tout d'un manque de reconnaissance, d'autonomie et de valorisation.
  - **Un acteur clé du changement, la plus capable de faire changer les choses et les jeunes expriment de grandes attentes envers elles :**
    - Clé de la cohésion sociale.
    - Acteur incontournable de la préservation de l'environnement.

Ils considèrent néanmoins que leur engagement est trop faible en matière de RSE et plus largement qu'elles ne sont pas au niveau de leur capacité d'action. A cet égard, ils expriment une certaine méfiance envers le *greenwashing*.

- ▶ **Le mythe de l'indépendance, via l'auto-entrepreneuriat persiste.** Cette question constitue un point d'alerte car l'auto-entrepreneuriat conduit souvent à des activités faiblement rémunérées et source de faibles couvertures sociales (immédiates ou à LT : retraites, protection sociale, couverture chômage...).
- **Près d'1 million d'entreprises individuelles**, plus précisément 995 900, ont vu le jour en France en 2021, porté par l'essor du statut d'auto-entrepreneur : L'Insee constate ainsi qu'en janvier 2022, six créations d'entreprises sur dix sont des micro-entrepreneurs.
- Les auto-entrepreneurs sont majoritairement des hommes : 61% des immatriculations de micro-entreprises ont été réalisées par des hommes contre 39% par des femmes. En revanche, ces dernières sont économiquement plus actives que les hommes (80% contre 71%).
- **Le régime de la micro-entreprise** a plus de succès chez les jeunes. La proportion des moins de 30 ans (19%) est plus forte que les plus de 60 ans (12%). L'Acoss précise néanmoins que la part d'entrepreneurs économiquement actifs augmente avec l'âge.

-- > **L'entreprise est donc au cœur des préoccupations mais aussi au cœur de la solution.**

- ▶ **Certaines attentes sont plus spécifiques et peuvent être considérées comme un reflet de génération :** 20 % des collaborateurs aujourd'hui sont issus de la génération Z ; dans 5 à 6 ans ce taux augmentera à 30 %<sup>3</sup>. Certains auteurs estiment qu'en 2030, 75 % des actifs seront issus des générations Y (nés entre 1980 et 1995) et Z (1995-2010). La génération

<sup>2</sup> *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*, Fondation Jean Jaurès, déc. 2021

<sup>3</sup> Cabinet *Les temps nouveaux* - sondage Via Voice pour le MEDEF, juillet 2022

Z occupera 50 % des postes en entreprise ici 2025<sup>4</sup>. Impossible dans ce contexte de ne pas composer avec leurs attentes. Quelques années seulement séparent ces deux générations, mais chacune porte un regard différent sur l'entreprise et le monde professionnel<sup>5</sup>.

**Face aux nouvelles générations**, les DRH et les managers se trouvent face à un « **choc de cultures** »<sup>6</sup>, avec parfois une incompréhension mutuelle :

- ▶ 1<sup>er</sup> choc : **Contrôle (demande de l'entreprise) contre confiance (demande des jeunes)** ;
- ▶ 2<sup>e</sup> choc lié au système de management : **Consignes (de l'entreprise) contre l'initiative (du jeune)** ;
- ▶ 3<sup>e</sup> choc concernant la hiérarchie : **L'autorité de la hiérarchie (entreprise) contre ce que les jeunes considèrent comme le respect de l'expérience (respect de celui qui a des compétences)** ;
- ▶ 4<sup>e</sup> choc concerne l'engagement : **Un dévouement à l'entreprise revendiqué par cette dernière contre l'utilisation de l'entreprise par la jeune génération pour exercer les missions en adéquation avec leurs valeurs.**

**Les chefs d'entreprise ne devraient pas considérer qu'il s'agit d'un phénomène passager : Les jeunes veulent changer l'entreprise.**

En conséquence, l'entreprise et son organisation sont appelées à s'adapter. Si la question de l'attractivité des entreprises peut sembler ancienne, elle est prééminente actuellement et emporte de nouvelles problématiques.

## 2. La spécificité des diplômés des grandes écoles : la volonté d'être acteurs du changement

Les jeunes s'intéressent à de nombreuses questions importantes pour l'économie, la société, notre futur, et expriment une volonté d'engagement plus forte, la volonté de faire manifeste pour le futur, de prendre sa place et participer à la « conversation nationale », pour une société plus inclusive et durable.

C'est dans ce contexte que se développe un mouvement à impact impulsé par des étudiants des grandes écoles qui irrigue l'ensemble de la jeunesse- pour que l'économie, les enseignements prennent en compte les enjeux climatiques et environnementaux. Il a donné lieu à **de multiples prises de position récentes**<sup>7</sup>, conduisant à plusieurs stratégies d'action.

<sup>4</sup> « Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs », Elodie Gentina, Marie-Eve Delécluse (Dunod, 2018)

<sup>5</sup> A titre d'exemple : '**La génération Y**' (née entre 1980 et 1996) exprime un besoin de sens dans la vie professionnelle et peut **quitter l'entreprise qui ne lui offre pas les missions/ opportunités recherchées**. Cette génération se projette moins à long terme au sein d'une même entreprise et s'attache moins que ses aînés à construire un parcours professionnel en son sein.

'**La génération Z**' (personnes nées entre 1997 et 2010) : cherche avant tout à avoir un vrai impact (social, sociétal, territorial), visant à « changer les choses ici et maintenant » ; un jeune 'Z' n'envisage pas nécessairement un poste de dirigeant ou une carrière), il cherche avoir un impact concret de son action à court terme et 'utilise' l'entreprise pour y arriver. Par ailleurs, comme le souligne une étude de PWC (*Hope and Fears*, 2022), cette génération exprime la volonté de retourner au travail tous les jours et d'**être accompagnée** dans l'entreprise (21% des jeunes interrogés contre 9% pour la génération Y).

<sup>6</sup> Christian Boghos, cabinet *Les temps nouveaux*

<sup>7</sup> Clément Choisis, discours remise des diplômes en 2018 à Centrale Nantes.

- 150 étudiants des Écoles normales supérieures (ENS) posent la question suivante dans une tribune au *Monde* parue le 11 mai 2022 : « Que restera-t-il du vivant à étudier si nous n'avons rien fait pour l'empêcher de s'effondrer ? ».

**Ce mouvement s'est structuré à la suite du manifeste Pour un réveil écologique (2018)** qui souligne l'ambiguïté de la situation des étudiants des associations de développement durable des grandes écoles du plateau de Saclay : avoir conscience de l'urgence climatique et être formés pour rejoindre des entreprises qui aggravent la situation. Contrairement à des mouvements plus anciens, ces prises de position trouvent une nouvelle convergence avec les engagements internationaux sur le changement climatique et la prise de conscience d'accélérer la transition écologique.

*Selon ce manifeste, le « système » économique actuel est la cause du dérèglement climatique et les jeunes diplômés peuvent agir sur le système en se tournant « vers les employeurs qu'ils estiment en accord avec les revendications exprimées dans le manifeste ».*

Il s'intègre également dans un mouvement plus large à l'instar du mouvement des "shifters" (ambassadeurs de la transformation écologique) dans les entreprises<sup>8</sup>, ou encore du Réseau français des étudiants pour le développement durable (Refed), qui regroupe plus de cent associations étudiantes. Selon leur étude menée<sup>9</sup> en juillet 2020, **94% des étudiants pensent que les enjeux environnementaux sont insuffisamment, voire pas du tout, pris en compte dans les décisions des dirigeants d'entreprise**, 47% pensent que les entreprises sont les premières responsables des dégâts environnementaux, juste devant les gouvernements (26%).

**Il donne lieu également à la structuration de collectifs de jeunes collaborateurs, dans certaines entreprises<sup>10</sup> visant à avoir le même impact. Ces mouvements sont les signes de grands changements en devenir.**

Selon certains sociologues<sup>11</sup>, ces très diplômés, du fait de l'inquiétude climatique et l'aspiration à la qualité de vie, souhaitent agir et sont alors **destinés à donner la boussole de la transition écologique.**

- ▶ Parmi les 20% des jeunes diplômés (bac + 5) de l'enseignement supérieur, la connaissance des faits scientifiques gagne du terrain, le diagnostic précis de la crise écologique devient un acquis, mais la compréhension des conséquences les place désormais en porte à faux dans les organisations qui, selon eux, participent à l'inaction.
- ▶ Bien que reprochant à leur formation de ne pas les avoir formés aux enjeux pluridisciplinaires de la crise écologique, la plupart des étudiants et jeunes diplômés interrogés par Marine Miller<sup>12</sup> pour son livre *La Révolte*, expliquent être informés en ayant découvert les enjeux de la situation climatique au gré de conférences de climatologues, d'économistes, de lectures de rapports scientifiques, la presse, littérature, de documentaires sur YouTube, de rencontres, par le militantisme.
- ▶ Cette forte tension entre les conséquences de leur (futur) travail et leurs aspirations écologiques peut engendrer un véritable conflit de valeurs.

---

- Cérémonie de remise des diplômes des promotions 2017 et 2018 de l'école d'ingénieurs AgroParisTech, le 30 avril 2022, prise de parole d'un groupe de huit étudiants membres du collectif « Agro qui bifurquent ».

- Discours de la jeune diplômée (2020) Anne-Fleur Goll lors de la cérémonie de remise de diplômes des étudiants de HEC Paris le 9 juin 2022.

- Les 24 et 25 juin 2022, à l'occasion des cérémonies de remise de diplôme de l'École polytechnique, des étudiants issus de trois promotions des années 2015-2016-2017 ont pris le micro pour exhorter leurs camarades à s'engager résolument en faveur de l'écologie.

- Prises de parole de Mathias Vicherat, directeur de Sciences Po et l'étudiante d'honneur diplômée de l'École d'architecture de Science Po Marine Le Gloan lors de la remise de diplôme le 24 et 25 juin 2022.

<sup>8</sup> Les initiatives de Shifters :

[https://initiatives.theshifters.org/initiatives/?utm\\_source=Shifters&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_lancement](https://initiatives.theshifters.org/initiatives/?utm_source=Shifters&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_lancement)

<sup>9</sup> Refed, consultation nationale étudiante, « Les étudiants face aux enjeux environnementaux », juillet 2020

<sup>10</sup> Green Insiders notamment

<sup>11</sup> Par exemple, M.Dagnaud, M.Miller ou J.L.Cassely

<sup>12</sup> *La Révolte. Enquête sur les jeunes élites face au défi écologique*, Marine Miller, Seuil, oct. 2021

Si les prises de parole des diplômés des grandes écoles rencontrent un écho médiatique important, des approches similaires existent du côté des étudiants des universités, avec des revendications qui s'expriment tout au long du parcours universitaire et une irrigation plus forte avec la recherche fondamentale.

#### Les récentes tribunes et prises de positions interrogent :

- ▶ **La nature des formations des grandes écoles**, qui n'intègrent que peu les problématiques environnementales et continuent à former l'élite selon un « modèle productiviste ancien ». Elles traduisent une insatisfaction par rapport au type de métiers qui les attendent sur le marché du travail : actuellement 15% relèvent d'emplois verdissants.
- ▶ **Les entreprises, la transformation de leur activité** (et le 'verdissement' de leurs métiers), leur attractivité et in fine, leur développement. Les étudiants sont de plus en plus nombreux notamment à dénoncer les partenariats historiques conclus par leur école avec ces grandes entreprises qui sont prêtes à les embaucher à la sortie de leurs études.
- ▶ Plus globalement la notion de progrès, **le modèle de production et le système économique** actuel. Ainsi, au-delà de l'aspect environnemental de l'urgence écologique, certains discours/ tribunes mettent en cause tout un système, responsable de l'émergence de crises financières, géopolitiques, sociales...

Elles mettent en évidence **un décalage profond entre les promesses et la réalité** :

- ▶ Entre promesses des classes préparatoires et réalité des enseignements des grandes écoles
- ▶ Entre promesses d'une entreprise idéalisée et promue par les écoles et la réalité de l'entreprise (missions, tâches, ordres contradictoires de la hiérarchie...)
- ▶ Elles montrent cependant un certain paradoxe. Les entreprises préférées des étudiants restent celles mêmes que certains peuvent remettre en cause et combattre médiatiquement (LVMH par exemple).

#### La notion d'utilité sociale est centrale :

- ▶ Pour l'avenir : il s'agit d'agir pour la transition écologique
- ▶ En termes de sens des missions et du travail : les trois missions principales de l'entreprise, selon les jeunes, consistent à créer de l'emploi et à recruter, à donner les moyens à ses salariés de s'épanouir professionnellement, et à être utile pour la société.

**Ce phénomène est propre aux diplômés des grandes écoles françaises et européennes et reflète également un certain entre-soi<sup>13</sup>**

- ▶ Ils vivent dans un monde qui ne connaît que des BAC +5, qui a construit **sa propre vision du monde, sa vision politique**, une vision de la vie qui est très séparée du reste de la société et du reste de la jeunesse ; c'est une élite mondialisée, qui a beaucoup voyagé et typique des centres urbains développés.
- ▶ Cependant, cette élite représente **le capitalisme d'innovation** qui fera le monde demain ; il s'agit des professions du changement écologique et technologique, porteurs d'un changement culturel et environnemental. Ils provoquent un modèle de réforme du capitalisme ou œuvrent à un nouveau système.

<sup>13</sup> Génération surdiplômée : Les 20% qui transforment la France, Monique Dagnaud, Ed. O. Jacob, jan. 2021

### 3. Nous sommes dans un point de basculement d'évolution sociétale

La jeunesse pense que la promesse du capitalisme ne sera pas tenue (« tu vivras mieux que tes parents », ne fonctionne plus) et que le système économique actuel est responsable de l'émergence de crises que le monde connaît aujourd'hui (environnementale, financière, géopolitique, sociale).

En deux générations, tout a changé, avec une accélération inédite ; certains observateurs soulignent une prise de distance de la jeunesse par rapport aux générations précédentes :

- ▶ Cette génération nouvelle voit son futur s'assombrir alors que les générations précédentes se projetaient vers un monde meilleur et avaient foi dans les vertus de l'ascenseur social.
- ▶ Avant, la **technologie était considérée comme source de progrès** ; aujourd'hui, la jeunesse pense que la technologie est la source de nos difficultés. La jeunesse croit-elle encore au progrès et quel progrès ?
- ▶ L'engagement politique a faibli ; les jeunes ayant **perdu confiance dans les institutions** et la capacité collective à engager les réformes indispensables.

Ces divergences de valeurs se cristallisent autour du climat, ce que certains appellent l'**éco-anxiété, propre à la jeunesse**, notamment très diplômée. Avons-nous encore un futur ? quel Monde leur laissons-nous ? **Ce désarroi conduit dans certains cas, à un repli, une dénonciation du système, qui peut nous interpeller.**

### 4. Les stratégies d'action de ces jeunes prennent schématiquement deux voies

- ▶ **Désertier/bifurquer.** Il s'agit d'un parcours de rupture : quitter une voie toute tracée et découvrir de nouvelles activités en accord avec ses valeurs, rechercher une qualité de vie et un environnement conforme à sa vision morale, remettre en cause l'objet « entreprise », et les méthodes de travail qui y sont associées. Ce mouvement reste plus minoritaire à ce stade. L'exemple le plus souvent avancé est celui de jeunes ingénieurs qui refusent des postes à responsabilité à l'issue de leur cursus, au regard de l'urgence écologique.
  - **Trois scénarios-types** selon M. Dagnaud<sup>14</sup> illustrent ces bifurcations de destin :
    - le choix d'un métier de la main (l'artisanat)
    - l'attrait du *care* professionnel via la formation et le conseil en faveur d'un mieux-vivre ou mieux travailler (du *coach* à l'éco-consultant)
    - le retour au travail de la terre ou l'immersion expérimentale dans des espaces naturels (de l'agriculteur bio au zadiste)
- ▶ **Agir de l'intérieur** : Intégration dans de grandes entreprises pour inclure l'urgence climatique au cœur de leur stratégie (exemple des jeunes diplômés des *big five* des cabinets de conseils qui refusent certaines missions ou privilégient celles qui correspondent à leurs valeurs).

**D'autres stratégies peuvent également être mises en œuvre, avec des engagements professionnels divers** : Création ou intégration de start-up pour passer à l'échelle des solutions techniques, orientation vers la Recherche (fondamentale ou appliquée), engagement dans la fonction publique ou la politique pour impulser et mettre en œuvre des politiques publiques à

<sup>14</sup> Monique Dagnaud, « Nouvelles élites : bifurquer de destin, sauver la planète, survivre (mieux) », *Telos*, 2 juin 2022

la hauteur des enjeux, choix de rejoindre des think-tanks ou des groupes de réflexions radicaux, engagement personnel ou associatif, passivité.

**Ces prises de position et les injonctions qui s'adressent à l'entreprise montrent :**

- ▶ D'abord **l'émergence d'un véritable mouvement politique** (hors des partis politiques) et la conviction que les changements radicaux passent par des activités entrepreneuriales, constituant une rupture par rapport à des mouvements anciens construits sur une approche plus ancrée idéologiquement dans des mouvements politiques traditionnels.
- ▶ Dans les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, les **mécaniques de politisation reposent sur les individus**, plus que sur les institutions.
- ▶ Anne Muxel, politologue et sociologue et spécialiste de la jeunesse, confirme cette **évolution de l'engagement en dehors de structures traditionnelles**.
- ▶ Pour certains jeunes diplômés, **l'écologie est un tremplin vers la politisation**. Ils considèrent que la croissance, la globalisation, la surconsommation et la surenchère des profits des grands groupes, ont conduit à ces dysfonctionnements.
- ▶ Une interpellation vis-à-vis du monde économique et des dirigeants pour qu'ils prennent les bonnes décisions permettant d'assurer un avenir durable aux générations futures.
- ▶ À ces préoccupations se superpose leur **rapport au travail** : Ils sont **en quête de sens et de cohérence**. Quelle est la finalité du travail lui-même ? La productivité, le progrès, la possibilité pour les humains d'accéder à toujours plus de biens de consommation ? Cela ouvre des **questionnements éthiques en chaîne**.

## II. COMMENT CONVAINCRE LES JEUNES DIPLOMES DE PRENDRE LE CHEMIN DE L'ACTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE PLUTOT QUE CELUI DE LA DESERTION ?

---

### 1. Du côté des entreprises - Face à un rapport de force qui a changé, comment réinventer le contrat entre l'entreprise et ceux qui la rejoignent ?

Nous portons la conviction qu'il n'y a pas d'avenir pour l'entreprise sans le recrutement de jeunes.

Les entreprises font face à un paradigme nouveau où les attentes en termes de relations au travail, d'organisation apprenantes, de management, mais également d'impact, sont susceptibles de transformer le contrat social entre l'entreprise et le salarié.

#### a) D'abord en faisant converger la promesse de l'entreprise et ses engagements réels et son impact

Les entreprises doivent intégrer les ambitions de la transition environnementale et RSE dans leur stratégie afin de renouveler leur promesse employeur auprès des jeunes diplômés, liant performance globale et prise en compte des enjeux. Il s'agit notamment de :

- ▶ Aligner engagements et objectifs et communiquer sur les actions concrètes, permettant également de développer le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe.

- ▶ Expliciter les problèmes que règle l'entreprise par son activité.
- ▶ Montrer l'évolution des métiers intégrant cette nouvelle réalité de la transition.
- ▶ Avoir une parole incarnée sur le projet/promesse d'employeur.
- ▶ Donner à voir la réalité des engagements des entreprises.

En offrant aux jeunes des missions leur permettant de consolider leur volonté d'apprentissage, que ce soit dans le cadre de CDI ou de missions de plus courte durée

Le changement du rapport des jeunes au temps (demande de missions et non plus de CDI, moins de demande d'une sécurité contractuelle), doit conduire à nous interroger sur la manière de faire évoluer la réponse contractuelle, y compris en termes de sécurisation des parcours tout au long de la vie et de **flexibilité des organisations de travail**.

b) En faisant évoluer les réponses managériales

- ▶ Face à des demandes de nature différente (par exemple : exigence de télétravail en Province et prise en charge des frais, missions de courte durée et non un CDI, allers et retours entre l'entreprise et d'autres organisations), les organisations ont une quasi-obligation d'individualiser les réponses, ce qui bouscule les RH et la tendance à la normalisation des pratiques et à la traque des coûts.
- ▶ La difficulté est de gérer des parcours différents et de faire un collectif de travail avec une individualisation accrue des parcours.
- ▶ L'entreprise doit intégrer une logique de *turn over*, rompre parfois avec la logique de parcours professionnel linéaire dans l'entreprise.
- ▶ Faire évoluer les modes de management des entreprises : mode projet, clarification du mode de management.

**2. Comment faire de l'entreprise le lieu d'une transformation radicale de notre modèle économique et social ?**

L'entreprise doit démontrer aux jeunes qu'elles sont pour partie le lieu des solutions aux enjeux que nous avons à affronter ensemble, en intégrant cette variable de rupture : l'urgence climatique, en suscitant l'intérêt des jeunes à les rejoindre.

- ▶ Développer de nouvelles voies en apprentissage et généraliser ce mode de formation -  
- >il s'agit là d'un levier d'égalité des chances tout à fait majeur, s'il concerne tous les niveaux de qualification et le moyen de faire converger les contenus des enseignements et la réalité des entreprises.
- ▶ Travailler les promesses : des écoles, des entreprises, du travail.
- ▶ Développer l'entrepreneuriat étudiant par la création d'incubateurs.
- ▶ Développer les lieux permettant aux étudiants/ jeunes diplômés recrutés d'échanger.
- ▶ Développer des projets permettant l'émergence de pôles universitaires d'innovation mélangeant recherche, formation, chercheurs, entreprises et étudiants.
- ▶ Développer les contrats avec les doctorants afin d'irriguer mutuellement avancées de la recherche et innovations des entreprises.

### 3. Les établissements de l'enseignement supérieur sont également challengés

- ▶ Par leur capacité à proposer un enseignement apportant l'ensemble des connaissances et compréhensions pour agir dans un monde incertain.
- ▶ Quelques pistes d'action :
  - Créer des campus comme de véritables laboratoires où peuvent émerger des solutions de liens entre entreprises et écoles.
  - Développer plus largement les échanges réguliers entre les étudiants et *alumni* – afin de donner à voir la réalité de ce qui se passe dans les entreprises.

### 4. Afin de suivre ces évolutions : la Commission Jeunesses va se doter d'un Observatoire de tendances des attentes de travail de la Génération Z

Cet observatoire permettra notamment de capitaliser sur les études menées par les différentes branches professionnelles et les Opcv.

# ANNEXES

## QUELQUES DONNEES CLES

---

### 1. Le vieillissement de la population et de la population active, qui constitue une révolution de grande ampleur

- ▶ Au niveau mondial, le nombre de personnes de plus de 65 ans est estimé à 250 millions et pourrait atteindre plus de 1,7 milliards en 2050.
- ▶ En France, **nous devons nous attendre à une stagnation de la population active dès 2027** (contrairement aux estimations antérieures qui tablaient sur une légère croissance), selon les dernières estimations de population active de l'Insee.
  - Selon les nouvelles projections de l'Insee<sup>15</sup>, la population active continuerait de croître légèrement au cours des deux prochaines décennies, passant de 30,1 millions en 2021 à 30,5 millions en 2040, puis diminuerait pour se situer à 29,2 millions en 2070.
  - Le repli au-delà- de 2040 s'explique par une diminution de la population en âge de travailler. D'ici 2070, la population totale augmenterait légèrement, mais continuerait de vieillir ; le nombre de personnes âgées de 70 ans ou plus augmenterait de 5,2 millions avec l'arrivée des générations nées pendant le *baby-boom*, tandis que celui des moins de 70 ans diminuerait de 3,1 millions.
  - Les projections démographiques montrent qu'il y aura, en France, plus de personnes de plus de 55 ans que de jeunes de moins de 25 ans en 2050, ce qui en fera une ressource « rare ».
    - Les jeunes vivent dans un monde de « vieux » en France, contrairement à d'autres pays (âge moyen en France : 42 ans ; en Afrique : 15 ans ; 35% de jeunes d'ici 2030 ; dans certains pays : 70% de jeunes)

### 2. La dynamique de l'emploi actuelle modifie le rapport de force salariés/ employeurs<sup>16</sup>

- ▶ **Le taux de chômage global et celui des jeunes est en diminution sensible**
  - Au 4e trimestre 2022, le taux de chômage en France métropolitaine se situe à un niveau historiquement bas : **7,2% de la population active**. La France (métropolitaine) compte 2,2 millions de demandeurs d'emploi en cat A (Insee).
  - Le taux de chômage des jeunes est à un niveau historiquement faible également depuis 1981 : 16,9% (T4 2022).
- ▶ **Le taux d'emploi des jeunes a progressé à un haut niveau jamais atteint depuis le début des années 2000 : 35,3% (T4 2022) mais à un niveau inférieur aux principaux pays européens.**
- ▶ **La situation est cependant contrastée en fonction du niveau de qualification** puisque le nombre de jeunes NEETS reste, en France, à un niveau élevé (11,6% des jeunes de 15 à 29 ans n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation, selon l'Insee – T3 2022).

<sup>15</sup> Projections de population active d'ici 2080, Insee, juillet 2022

<sup>16</sup> Insee, août 2022

- ▶ **Les tensions sur le recrutement modifient le rapport de force employeurs/ futurs collaborateurs** et conduisent ces derniers à être plus sélectifs : face à des créations d'emploi plus nombreuses (1 million d'emploi de plus qu'en 2019), une baisse rapide du chômage en France depuis le début 2022, tous les secteurs d'activité déclarent être confrontés à des limitations d'activité dues à des difficultés de recrutement, ce qui conduit les analystes à s'interroger sur un phénomène de grande rotation de la main d'œuvre.
  - 3,046 millions de projets de recrutements en 2022 : +12%, dont 71% projets d'embauche en emploi durable.
  - 58% des recrutements sont jugés difficile par les entreprises : +13 points par rapport à 2021.
  - Fin 2021 et début 2022, le nombre de démissions a atteint un niveau historiquement haut depuis 2008, avec **près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI.**

### 3. Compte-tenu de l'évolution de l'économie française, l'emploi des jeunes qualifiés est essentiel à ce modèle de croissance

- ▶ **Les emplois cadres représentent près de 20% de l'emploi total** (7,8% de l'emploi en 1982) et connaissent la plus forte progression depuis 2010. Cette catégorie a dépassé pour la 1<sup>ère</sup> fois le nombre d'employés/ouvriers en 2019.
  - **Selon France Stratégie<sup>17</sup>**, les plus forts besoins en main d'œuvre d'ici 2030 concerneront les ingénieurs (informatique, industrie, bâtiment...) avec un déficit de jeunes formés pour remplacer les départs en retraite et répondre à la croissance des effectifs.
  - **342 000 jeunes sont diplômés d'études supérieures, sur 746 000 jeunes sortants de formation initiale.**
  - **Les jeunes diplômés de bac +5 et plus représentent 25% des jeunes d'une classe d'âge, ce qui représente dorénavant une « élite de masse »** : 8,7% grandes écoles-ingénieurs et écoles de commerce, 1% doctorat, 14% master 2, diplômés qui leur ouvrent (ou, selon la nature du diplôme, leur donnent l'espoir), les parcours professionnels les plus élitistes.
- ▶ **Des pénuries de jeunes talents scientifiques au niveau mondial**
- ▶ **Un déficit d'attractivité de la France vis-à-vis des jeunes diplômés étrangers** : même si l'attractivité de la France a progressé fortement auprès des étudiants étrangers [en dix ans, le nombre d'étudiants étrangers en France a augmenté de 28%, progressant plus rapidement au cours des années 2015-2019 (+19 %) que pendant les années 2010-2015 (+9 %), avec 365 000 étudiants étrangers (2020/2021)], une infime partie reste ensuite en France pour travailler.
- ▶ **De jeunes diplômés français peuvent faire le choix de l'expatriation en cas de manque d'attractivité perçue de la France** :
  - En 2022, 11,7% des diplômés des grandes écoles ont pris un poste à l'étranger, chiffre en repli par rapport à 2020 (13,8%), compte-tenu des bonnes perspectives

<sup>17</sup> Les métiers en 2030, France Stratégie, mars 2022

économiques en France<sup>18</sup>. 2 ans après leur diplômes, 17% des managers sont en poste à l'étranger.

- A noter : les ingénieurs débutent davantage leur carrière en France. Seuls, 8,7% des diplômés occupent leur 1er poste à l'étranger.

*La présente note résulte des travaux de la Commission Jeunesses.*

*Nous remercions les nombreux contributeurs du groupe de travail ainsi que les experts qui ont été auditionnés dans ce cadre.*

## AUDITIONS

---

- ▶ **Christian Boghos**, ancien directeur général stratégie, communication et marketing de ManpowerGroup, fondateur du cabinet « **Les Temps Nouveaux** »
- ▶ **Monique Dagnaud**, sociologue au Centre d'Étude des Mouvements sociaux (CNRS – EHESS), spécialiste de la jeunesse et du monde numérique. Elle est l'auteur d'une quinzaine de livres et de nombreux articles scientifiques, dont le dernier ouvrage « *Génération surdiplômée : Les 20% qui transforment la France* » (2021)
- ▶ **Frédéric Petitbon**, Associé PwC Consulting, ancien Directeur général délégué d'IDRH, (cabinet spécialisé dans les RH) ; directeur de l'étude PwC « *Global Workforce Hopes and Fears : Face à la Grande Démission* » (2022)
- ▶ **Guillaume Gellé**, président de l'Université de Reims Champagne-Ardenne et vice-président de France Universités

## TABLE RONDES - DEBATS

---

- ▶ « *Que veulent les jeunes diplômés ? De la grande bifurcation à l'impact* » : interventions d'**Alice Guilhon**, Directrice générale de SKEMA Business School et Présidente des directeurs des écoles françaises de management ; **Eric Labaye**, Président de l'Ecole polytechnique et de l'Institut Polytechnique de Paris ; et **Eloïc Peyrache**, Directeur général de HEC Paris.
- ▶ « *Attractivité des entreprises auprès des jeunes : L'entreprise peut-elle être le lieu d'impact?* », webinaire dans le cadre des « Rencontres de la jeunesse » du Medef
- ▶ « *Les enjeux du manager aujourd'hui, sens et performance de l'entreprise* », webinaire dans le cadre des « Rencontres du management » du Medef
- ▶ REF JEUNESSES – « *Le pouvoir jeune, entre contestation(s) et impact* » ; voir les replays disponibles : <https://laref.org/larefthema/larefjeunesse23/>

---

<sup>18</sup> Enquête Insertion CGE (Conférence des Grandes Ecoles), juin 2022

## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

- ▶ Nathalie Jaoui, présidente - directrice générale du Groupe CRIT, et Gilles Vermot-Desroches, senior vice-président Citoyenneté et Affaires institutionnelles de Schneider Electric, co-présidents de la Commission Jeunesses
- ▶ Odile Menneteau, sherpa de la Commission, directrice de la Cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux - Pôle social du MEDEF
- ▶ Miroslava Ivanova, directrice de mission, Cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux - Pôle social du MEDEF
- ▶ Fabienne Amoureux, correspondante RSE Inclusion, MEDEF Haute-Garonne
- ▶ Virginie Arnoult, secrétaire générale et affaires sociales, Fédération des Entreprises Internationales de la Mécanique et de l'Electronique (FICIME)
- ▶ Martine Assar, responsable Formation, Métiers, Compétences et en charge de l'Observatoire des métiers, Institut Mines Telecom
- ▶ Alexandra Barillet, responsable RH, Akoya
- ▶ Céline Berbiguier, responsable Département Talent Acquisition & Youth Programs, TotalEnergies
- ▶ Valérie Bocciarelli, responsable marque employeur, partenariats écoles et compétences, BNP Paribas
- ▶ Perrine Bourlière, directrice des Affaires Sociales, Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA)
- ▶ Delphine Charles-Péronne, déléguée générale Fédération des entreprises immobilières (FEI)
- ▶ Carole Colombo-Seipelt, déléguée générale du MEDEF Sud
- ▶ Rachel Compain, directrice Développement social et Diversité, Engie
- ▶ Godefroy Daubin, délégué Affaires publiques, Fédération Syntec
- ▶ Jean Baptiste Drouet, responsable régional emploi compétences, MEDEF Pays de la Loire
- ▶ Francis Dumasdelage, dirigeant FCI Conseil
- ▶ Sarra El Abed, chargée de communication marque employeur, Siemens
- ▶ Fanny Favorel-Pige, déléguée générale, Groupement des professions de service (GPS)
- ▶ Antoine Grézaud, conseiller auprès du Ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires
- ▶ Virginie Hsini, secrétaire générale du MEDEF Puy de Dôme
- ▶ Stanislas Igon, chargé de projet RH du Groupe Jimenez

- ▶ Béatrice Layan, responsable de l'Observatoire des métiers de la banque, AFB
- ▶ Fabienne Lemarié, responsable Développement Politique Jeunesses & inclusion, BNP Paribas
- ▶ Julie Levitte, responsable Partenariats Education, Insertion & Emploi du groupe Carrefour
- ▶ Sébastien Mandron, directeur RSE du Groupe Worldline
- ▶ Nancy Noel, déléguée générale adjointe, Entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF)
- ▶ Olivier Peraldi, directeur de département Affaires Sociales, Fédération Bancaire Française
- ▶ Franck Perrin-Morel, président du MEDEF Côtes d'Armor
- ▶ Catherine Petrovic, directrice Diversité, Equité, Inclusion, Siemens
- ▶ Laurent Picheral, directeur général Solidarité, Groupe Accor
- ▶ Béatrice Plouvier, responsable Management RH des territoires, Engie Mobility
- ▶ Florence Poulin, responsable des relations extérieures, UIMM Yonne
- ▶ Dominique Raze Busson, directrice de la marque employeur du groupe Carrefour
- ▶ Cathy Riffaut-Chesnel, sous-directrice département Emploi, Formation & Diversité, France Assureurs
- ▶ Nicolas Rousseau, directeur délégué à la formation et au développement, Fédération du service aux particuliers (FESP)
- ▶ Laure Roussel, responsable de la politique junior et des relations écoles, Siemens
- ▶ Pascale Ruquet, responsable Diversité et Inclusion, Crédit Mutuel
- ▶ Mathieu Sutre, ingénieur Environnement & RSE, Fédération Française du Bâtiment (FFB)
- ▶ Laetitia Tatareau, chargée de mission Handicap Diversité, Carrefour
- ▶ Sébastien Thibout, responsable politique jeunes et inclusion, BNP Paribas