

Génération empêchée

Du même auteur

Révolution, résolution, Hermann, 2018.

Patrick Martin

Génération empêchée

L'entreprise au service des jeunes

L'ÉDITIONS DE
OBSERVATOIRE

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN : 979-10-7021-075-8

Dépôt légal : 2026, septembre

© Éditions de l'Observatoire/Terre Neuve Éditeurs, 2026
5, allée de la 2^e Division blindée, 75015 Paris

Avant-propos : pourquoi ce livre ?

La situation de la jeunesse française est alarmante. Le pays ne peut ni s'installer dans le déni ni se contenter de bons sentiments sans suite. Les faits sont accablants. Une dégradation de la santé mentale qui n'épargne plus aucun milieu. Une aspiration croissante à partir vivre ailleurs. Un accès au logement devenu impossible pour qui n'a pas l'aide d'une famille. Un taux d'emploi des jeunes décalé de celui de pays voisins comparables, et le paradoxe cruel d'un chômage qui coexiste avec des tensions de recrutement, de l'industrie à la restauration en passant par les soins aux aînés. Une inadéquation patente entre l'orientation, les formations et les besoins d'un pays qui change vite.

Nous avons trop longtemps relégué ce sujet au second plan. Il est pourtant déterminant pour l'état du pays, sa prospérité, sa cohésion, autant et plus que d'autres dossiers qui saturent l'agenda politique. Que près de huit Français sur dix considèrent que la vie de leurs enfants sera plus difficile que la leur devrait provoquer un sursaut. D'autres pays l'ont connu, avec succès. Pas la France. Dénonçons-le et mobilisons-nous.

Notre inertie nous coûte cher. Aucun de nos grands problèmes nationaux ne pourra se résoudre sans que

soit traitée la question de la jeunesse : le pouvoir d'achat suppose un appareil productif vivant, ce qui implique des jeunes formés là où l'économie crée de la valeur. L'équilibre des finances publiques tient à un taux d'emploi des moins de 30 ans qui ne reste pas inférieur d'un tiers à celui de nos voisins européens ou de moitié à celui des Pays-Bas ! Quant à la défiance envers les institutions et au succès du vote de rupture, ils s'enracinent dans des parcours où ni l'école, ni la formation, ni l'entreprise n'ont su raccrocher les jeunes à temps ou les orienter vers de réels débouchés professionnels. Au moment où le raz-de-marée technologique et l'exacerbation de la concurrence internationale imposent une transformation rapide et profonde de nos modèles économiques, au moment où le déclin démographique rend plus indispensable que jamais l'optimisation des compétences et la mobilisation de tous les talents pour préserver notre modèle social, ne pas prendre à bras-le-corps l'enjeu de la jeunesse serait une faute – à son égard comme à l'égard de la nation tout entière.

Ce que j'écris ici part d'une expérience de terrain. Je dirige Martin Belaysoud, une entreprise familiale fondée en 1829 à Bourg-en-Bresse. Sept générations, plusieurs milliers de salariés, des centaines de sites en France et à l'étranger. J'y suis attaché comme on l'est à quelque chose que l'on n'a pas seulement reçu en héritage, mais que l'on s'est approprié, que l'on a fait grandir, et dont on se sent comptable envers ceux qui y travaillent. Chaque année, nous recrutons des jeunes de tous horizons. Des techniciens issus de BTS, des commerciaux sortis d'une licence professionnelle, des ingénieurs, des alternants en logistique, des prépara-

Avant-propos : pourquoi ce livre ?

teurs de commandes sans diplôme universitaire mais dotés d'un savoir-faire qui vaut souvent davantage que ce qu'un titre saurait attester. Ce que je vois de ce poste, entretien après entretien, c'est le potentiel de cette génération, mais aussi les fragilités que le système lui a léguées. Cette réalité, je ne la lis pas dans des rapports. Je la vis.

J'exerce aussi, à titre bénévole, une autre responsabilité. J'ai été élu président du Medef à l'été 2023 après avoir occupé plusieurs responsabilités territoriales dans l'organisation. Le Medef, c'est deux cent quarante mille dirigeants et douze millions de salariés, autant de voix qui font entendre, chaque jour, la réalité du travail en France. Ce sont aussi les millions de candidatures que nos entreprises reçoivent chaque année, et des échanges constants avec les syndicats. C'est aussi, par nos entreprises et les liens étroits que nous entretenons avec les patronats du monde entier, une connaissance et une compréhension uniques de ce que d'autres pays mettent en œuvre, y compris pour leur jeunesse, souvent plus résolument et plus efficacement que nous. C'est dire si les entrepreneurs sont à mes yeux pertinents et légitimes pour engager ce débat.

Je suis, enfin, père de trois filles et, depuis peu, grand-père. La question de l'avenir de la jeunesse n'est donc pas pour moi une abstraction. Elle a des visages, et des prénoms.

De mes déplacements à l'étranger est née une conviction. Les pays qui s'en sortent le mieux ne sont pas toujours ceux qui disposent des ressources naturelles les plus abondantes, ni même de l'environnement fiscal le plus favorable. Ce sont ceux qui ont su bâtir un

système d'orientation et de formation solide, de l'école à la vie professionnelle, et dans lequel l'entreprise est associée dès le départ. Les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suisse ont fait ce choix. Leurs taux d'emploi des jeunes le montrent. Singapour l'a fait de manière exemplaire. La Chine, le Vietnam, et désormais le Maroc ou l'Algérie en ont également fait une priorité nationale, avec une attention particulière portée à la place des femmes et aux formations scientifiques et techniques. Ces exemples reviendront au fil du livre. Je les cite dès maintenant parce qu'ils ont nourri ma conviction : il n'y a pas de fatalité française. Il y a seulement un déni et un coupable renoncement.

Ce livre est une promesse de solidarité¹. Il part de mon expérience, mais regarde au-delà. En France, la jeunesse est ignorée, instrumentalisée, idéalisée ou dramatisée selon les besoins du moment, rarement analysée avec la rigueur qu'elle mérite. On peine à trouver, dans notre paysage politique, une voix qui se consacre réellement aux intérêts de long terme de la jeunesse, non pour la séduire le temps d'une campagne, mais pour porter sa cause dans la durée. J'ai voulu prendre le temps de poser ma réflexion, de m'arrêter vraiment sur ce sujet, de rassembler ce que je sais, ce que je vois, ce que je lis, et d'en tirer un raisonnement cohérent au service de solutions d'intérêt général. De ce travail, j'ai voulu faire naître autre chose qu'un constat : une ambition pour les jeunes eux-mêmes, pour le pays qu'ils auront

1. J'ai souhaité que l'ensemble des droits d'auteur soit reversé à la formidable association Im'pactes, présidée par le docteur Céline Gréco, qui s'engage pour la protection de l'enfance et accompagne les jeunes de l'aide sociale à l'enfance (ASE).

Avant-propos : pourquoi ce livre ?

à faire vivre et pour la promesse républicaine que nous devons leur transmettre.

J'y défends une idée simple : l'entreprise doit redevenir un acteur central du passage vers l'âge adulte. Elle n'est pas parfaite par nature. Mais elle reste un des rares lieux où l'on peut apprendre un métier, prendre des responsabilités, gagner en confiance et être reconnu pour ce que l'on fait. Ce livre ne prétend pas opposer l'entreprise à l'État ou à l'école. Il affirme qu'elle est un partenaire indispensable de l'un et de l'autre et, qu'en l'excluant du projet éducatif français, on se prive d'un levier qu'aucun autre acteur ne saurait remplacer.

Beaucoup se fait déjà du côté des entreprises. Apprentissage, lycées professionnels, mentorat, action discrète d'innombrables associations sur le terrain, etc. Les chapitres l'évoqueront, sans complaisance mais sans fausse modestie. Simplement, nous ne sommes pas encore à l'échelle. Sinon les chiffres ne seraient pas ce qu'ils sont !

C'est pourquoi j'ouvre ce livre par un objectif clair : diviser par deux, en cinq ans, le chômage des jeunes en France. Ce serait déjà considérable pour ceux qui retrouveraient un emploi mais, à l'échelle européenne, cela ne ferait que nous ramener dans la moyenne. Pour rejoindre la Suisse, il faudrait aller beaucoup plus loin : diviser ce taux par sept. L'ambition que je propose n'a donc rien d'extravagant. Elle fixe simplement un cap que notre pays aurait dû se donner depuis longtemps. Les entreprises de France seront au rendez-vous. Je m'y engage.

Introduction

Dans *Antoine et Colette*, le court métrage que François Truffaut tourna en 1962 pour le film à sketches *L'Amour à vingt ans*, Antoine Doinel a 17 ans. Il n'a pas de diplôme, travaille dans un atelier de pressage de disques vinyles, occupe sous les toits un logement rue de Trévis, modeste mais bien à lui. Il fréquente les Jeunesses musicales de France, rencontre Colette, tombe amoureux, essuie un refus sans appel. La vie continue, indifférente à sa peine.

Ce qu'on retient, en regardant ce film aujourd'hui, n'est pas le charme de l'époque, ni la grâce du jeu de Jean-Pierre Léaud. C'est l'absence totale d'institution inter-cédant entre la sortie de l'adolescence d'Antoine et son entrée dans le monde adulte. Personne pour l'orienter. Aucun dispositif pour amortir le passage. L'entrée dans la vie se fait par contact avec le réel : le travail, la ville, le désir, l'échec amoureux vécu sans filet. Cette confrontation, loin d'être une violence, est ce qui le forme. Cette trajectoire, qui n'avait alors rien d'exceptionnel pour un jeune homme de 17 ans sans titre scolaire, est aujourd'hui structurellement impossible. L'accumulation de protections, de médiations et de prérequis qui s'est déposée sur le chemin de l'entrée dans la vie

adulte, au cours des soixante années suivantes, a rendu impraticable ce qu'Antoine traversait sans y penser. Il ne s'agit évidemment pas de regretter une époque à la fois plus facile et plus dure, mais de constater que nous avons parfois confondu l'accompagnement nécessaire des jeunes avec leur mise à distance progressive du réel.

J'ai repensé à ce court métrage il y a quelques mois, en accompagnant Moussa Camara dans un quartier du nord de Marseille qui ne figure pas dans les circuits touristiques. Moussa a fondé Les Déterminés, une association qui aide des jeunes peu ou pas diplômés à créer leur propre activité. Ce jour-là, une dizaine d'entre eux présentaient leur projet devant un jury informel : une microentreprise de livraison, un service de jardinage, une activité de réparation de vélos. Rien de spectaculaire à première vue. Ce qui frappait, c'était leur investissement. Leur capacité à argumenter. À encaisser une objection. À préciser leur modèle économique. Des jeunes que l'école avait perdus de vue depuis des années et que rien, dans leur parcours officiel, ne prédisposait à cela. Mais ils avaient sous les yeux des exemples de réussite. Ceux d'anciens accompagnés des Déterminés, partis eux aussi de peu, et parvenus à bâtir une activité, une place, parfois même une trajectoire remarquable.

Ce que ces jeunes avaient en commun avec Antoine Doinel, c'est d'avoir fini par toucher au réel, le vrai, celui qui résiste, qui jauge et qui sanctionne. Ce qui les en a longtemps séparés, en revanche, n'a rien de naturel. Avant de rejoindre Moussa et son équipe, ils percevaient le marché de l'emploi comme un monde clos. Une porte verrouillée dont ils n'avaient pas les clefs, faute d'en maîtriser les codes ou de disposer du

Introduction

parcours scolaire exigé. Pas de mentor disponible au bon moment, pas de réseau professionnel, pas même la certitude que leur énergie trouverait à s'employer quelque part. Moussa et son équipe ont fait quelque chose de simple à décrire et de difficile à organiser : ouvrir cette porte, concrètement, avec des outils, des exercices, des adultes disponibles, et l'exigence qu'on les prenne au sérieux. J'avais devant moi des jeunes que l'on avait remis en mouvement, d'abord en les regardant pour ce qu'ils pouvaient devenir, en restaurant leur confiance, leur désir d'agir, et la possibilité concrète de se projeter dans l'avenir.

Soixante ans séparent Antoine Doinel de la scène marseillaise et cet écart, loin de susciter chez moi un regret nostalgique, m'a plutôt conduit à chercher une explication. Ma conviction est que la jeunesse française n'est ni perdue, ni sacrifiée au sens où elle serait irrémédiablement abîmée par les circonstances. Elle est empêchée. Oui, empêchée. Ce mot est plus exact que les autres : il désigne une action plutôt qu'un état, il laisse entendre – et même espérer – que ce qui a été mal construit peut être corrigé. Les mécanismes de ce blocage sont nombreux, hétérogènes, parfois contradictoires. Nous les avons collectivement institués, tolérés, ou simplement laissés prospérer sans en mesurer les effets. C'est à leur dénonciation et à leur dissection que les pages qui suivent sont consacrées.

Ces mécanismes, tout le monde les connaît. Ils ont même des noms, des rapports, des commissions dédiées. Un marché du travail dual qui fait peser la flexibilité sur les seuls entrants. Un modèle familialiste qui traite la jeunesse comme une parenthèse sous pro-

tection parentale, quand cette dernière existe encore. Le diplôme qui s'alourdit à chaque crise de l'emploi parce que la France répond toujours par un supplément de scolarisation. Une orientation qui trie avant d'avoir fait essayer. Un marché du logement qui transforme la décohabitation en renoncement pour qui n'a pas d'aide familiale. Ces diagnostics sont justes. Ils décrivent des verrous installés les uns après les autres, chacun pour des raisons qui se défendaient à l'époque, et dont l'accumulation produit aujourd'hui ce que nous observons. Mais ils ne disent pas tout.

Ce livre soutient que les verrous en question sont tous les symptômes d'une même privation, plus ancienne et moins commentée. On parle volontiers, pour nommer ce qui manque à ces jeunes, d'emploi, de diplôme ou de logement. Certes. Mais ce qui leur manque d'abord, c'est l'accès aux expériences concrètes qui permettent d'apprendre à se tenir dans le monde, ce que mon ami Thierry Marx qualifie du beau mot de « verticalité ». Les situations réelles où l'on prend une décision éclairée qui engage. Les premiers rôles professionnels où l'on observe des adultes travailler. Les petites frictions répétées qui apprennent à ne pas lâcher. Ou simplement des rencontres, hors du cercle familial, qui ouvrent d'autres représentations. Ces expériences ne se sont pas raréfiées uniformément mais de façon très inégale, selon les territoires, les milieux, les trajectoires scolaires. Certaines familles continuent d'en fournir à leurs enfants, par le réseau, par l'entourage, par les stages trouvés avant même d'avoir été demandés. D'autres se heurtent à un mur. Ceux-là en nourrissent aigreur et découragement, ou encore optent pour des voies de traverse.

Introduction

Dit autrement : ce qui manque à une partie de la jeunesse, ce n'est pas seulement une place. C'est l'expérience qui permet d'y entrer. Et tant qu'on laisse ces expériences se distribuer par l'entourage et le hasard de la naissance, toute politique d'insertion, si généreuse soit-elle, se heurtera à une inégalité plus profonde – et trop rarement désignée. Cette injustice n'est pas seulement un problème de cohésion sociale. Elle affaiblit aussi notre performance collective, au moment même où le pays doit mobiliser toutes ses forces pour faire face à la révolution numérique, à la décarbonation, au vieillissement et au durcissement de la concurrence internationale.

Voilà la thèse qui donne au livre son architecture. J'ai eu le temps de la forger en dirigeant une entreprise familiale qui recrute chaque année des centaines de jeunes de milieux, de formations, de territoires différents. Ce que je vois, entretien après entretien, je le vois avec une netteté que les rapports ne restituent pas : avec le même CV scolaire, des jeunes ne sont pourtant pas dans des situations identiques car ils n'ont pas vu les mêmes choses et qu'ils n'ont pas, loin de là, la même confiance en eux ni les mêmes connexions. La différence n'est pas prioritairement d'intelligence ou d'effort. Elle est de confrontation au réel.

L'entreprise tient dans ce diagnostic un rôle particulier. Je la défends parce qu'elle est un des rares lieux capables d'organiser volontairement ce type d'expériences pour des jeunes qui, sans elle, n'y auraient souvent jamais accès. L'entreprise ne sait pas toujours le faire. Elle ne le fait pas partout. Mais elle peut le faire et elle le fait souvent remarquablement. Ce qu'elle fait

Génération empêchée

naître alors ne peut être reproduit ni par l'école seule, ni par un dispositif d'aide, ni par l'intermédiation d'une plateforme. Ce qu'elle produit, c'est ce que, faute d'un meilleur terme, j'appellerai dans les pages qui suivent un « capital d'expérience et d'assurance ». Un capital distinct du capital culturel hérité et du capital économique transmis, parce qu'il ne se donne pas : il se construit dans la confrontation et le partage.

Antoine Doinel n'avait besoin d'aucun dispositif pour entrer dans la vie. Il serait absurde de vouloir revenir à 1962. Mais la complexité de notre époque n'est pas une raison suffisante, ni une raison honnête, pour laisser une génération entière attendre, sans expérience et sans prise réelle sur son avenir, que le monde daigne lui ouvrir une porte : il ne le fera pas spontanément, il ne le fera pas sans l'acteur de confiance qu'est l'entreprise.

PREMIÈRE PARTIE

Une jeunesse fragmentée

Chapitre 1

L'archipel des jeunesses

22 % : c'est la proportion de jeunes Français qui déclaraient, en 2007, avoir une liberté et un contrôle total sur leur propre avenir¹. L'enquête était pourtant large : dix-sept pays, vingt-deux mille personnes interrogées. Le Danemark atteignait 45 %, les États-Unis 51 %, et beaucoup d'autres pays se situaient à des niveaux comparables. La France et le Japon formaient, à l'écart, leur propre catégorie.

Dix-sept ans plus tard, un sondage Ifop² pose une question différente, plus directe : vivrez-vous mieux dans dix ans ? 32 % des jeunes répondent non, 42 % répondent oui. L'écart n'a jamais été aussi faible. Ces deux chiffres disent, par deux entrées différentes, une même inquiétude : d'un côté, le sentiment de ne pas avoir pris sur sa trajectoire ; de l'autre, l'intuition que cette trajectoire pourrait conduire vers le bas.

Quand 80 % de nos concitoyens considèrent que leurs enfants vivront moins bien qu'eux, ce n'est plus seule-

1. « Les jeunesses face à leur avenir », enquête réalisée par Kairos Future pour la Fondation pour l'innovation politique, 2008.

2. « Les jeunes et les élections européennes de 2024 », Ifop pour l'Association nationale des conseils d'enfants et de jeunes et Les Jeunes Européens, mai 2024.

ment une humeur pessimiste. C'est une forme de « *no future* » collectif. Et ce climat pèse lourd : sur la natalité, bien sûr, mais aussi sur les comportements économiques. Quand l'avenir paraît fermé, on prend moins de risques, on investit moins, on se protège davantage. La société devient plus prudente, parfois plus frileuse, et, par réflexe de défense, plus tentée par le chacun pour soi.

Ne pas « avoir la main », sentir l'horizon se rétrécir inexorablement : c'est cela que j'appelle l'empêchement. Ce mal ne relève ni d'un complot ni d'un responsable institutionnel en particulier, mais d'une architecture. Un empilement de dispositifs, de règles, d'arbitrages budgétaires, de normes de recrutement, de verrous, de prés carrés, de prudences familiales, de stéréotypes infondés. Une opacité et une complexité qui en elles-mêmes égarent et découragent. À la fin, une forme de fatalisme, d'indifférence, de déni au regard d'un gigantesque échec collectif. Je ne veux pas, nous ne pouvons pas nous y résoudre ! C'est tout à la fois une obligation morale, civique et économique : ne laissons pas faire !

Le piège du singulier

On parle volontiers de « la » jeunesse. Les éditorialistes la convoquent au singulier, les ministres s'en saisissent comme d'un bloc, les instituts de sondage en font une population homogène. C'est une approximation conceptuelle aux lourdes conséquences pratiques. Traiter la jeunesse comme un tout, c'est fabriquer des politiques pour tout le monde, donc pour personne ; des dispositifs qui ratent leur cible, parce qu'ils n'en ont