Laurent Tertrais

Les jeunes sous la pression de l'insertion

L'accès au travail professionnel est long et stressant, soumis à la pression de la performance avant même d'avoir un emploi. Malgré un niveau d'études élevé, l'insertion reste incertaine, ce qui souligne l'importance de l'accompagnement des jeunes.

Laurent Tertrais est secrétaire national CFDT Cadres, en charge notamment des jeunes cadres.

Entre la sortie de l'enfance et l'accès à un emploi stable, c'est un long cheminement où s'entremêlent élan personnel et exigences économiques. Un enfant se projette dans le monde du travail par l'imaginaire des métiers, qui représentent pour lui une personne utile dans la société. Il perçoit que travailler, c'est prendre sa place. Il creuse sa singularité à travers les autres, est amené progressivement à s'inscrire dans une identité professionnelle. Cela ne se fait pas sans tension entre le besoin d'inventer et celui de s'adapter au monde extérieur à l'école, comme beaucoup d'actifs mais avec l'acuité particulière qu'il s'agit *dans le même temps* de se construire soi-même. Devenir adulte par, malgré et en dehors de la situation de travail pourrait-on dire. Les jeunes ne sont pas des travailleurs immatures ou des adultes en miniature. Chacun grandit à son rythme, mais doit composer avec celui de la société et de celui des établissements. Le rythme de l'année étudiante est en effet difficile et exigeant, entre des périodes sco-

laires denses et courtes, des journées trop chargées ou trop vides. En master, un étudiant aura passé entre un tiers et la moitié de son temps en milieu professionnel.

La course au diplôme

D'abord fiers des stages de découverte, les jeunes sont, dès la classe de troisième, incités à avoir un projet. Adolescents, ils doivent faire des choix de spécialités. Puis vient Parcoursup qui a remplacé le bac comme un stressant rituel de passage[1], pour celles et ceux qui ne sont pas entrés dans la vie active ou en déshérence pour beaucoup. Gare aux hésitants, car aujourd'hui, à 20 ans, tâtonner, bricoler ou redoubler, cela semble suspect dans une société de performance et d'injonction à se réaliser. Il leur faut en effet affronter une société qui se présente sous un angle malthusien, avec près d'un actif sur quatre au chômage ou en sous-emploi. Mais aussi composer avec l'intensification du travail, dans le sens où prendre sa place signifie acquérir des savoirs toujours plus opérationnels et découvrir le monde du travail de plus en plus tôt. La professionnalisation des études s'est considérablement accrue depuis la réforme Licence-Master-Doctorat (années 2000), alors que près de la moitié des étudiants doit avoir un job, au risque d'épuisement et de décrochage. Dans ce contexte tendu, l'essor du secteur privé lucratif (plus d'un quart des effectifs) participe à la course au diplôme[2] mais ajoute une couche d'incertitude, les dérives existent et laissent parfois des étudiants avec un diplôme sans réelle valeur. La massification de l'enseignement supérieur permet d'accroître le niveau général des compétences, mais la démocratisation est partielle. Les filières élitistes demeurent fermées socialement. Par ailleurs, le diplôme est moins rentable (même les docteurs n'ont pas la garantie d'être embauchés). Le niveau monte, mais les écarts se creusent.

1-Cf. Elisabeth Pineau, Pour Parcoursup, « on le rend acteur de ses recherches, mais on ne lui met pas une pression dingue » : paroles de parents (sur)investis ou démunis, Le Monde Campus, 19 janvier 2026.
2-Cf. François Dubet, « Le diplôme est à la fois plus indispensable et moins rentable qu'autrefois », Le Monde, 6 février 2026.

Écouter les dilemmes de leur génération et ce qu'ils disent de l'éthique de la compétition ou encore de l'enjeu écologique.

Le besoin d'accompagnement

Le point d'attention ici est la qualité de l'accompagnement : des proches, de certains enseignants, voir des managers, mais l'essentiel se joue du côté du tiers au rôle dédié à cela. Les jeunes ont besoin d'espaces de confiance : éducation populaire, mouvements de jeunesse, professionnels accompagnants dans les établissements, psychologues, etc., en prenant garde aux dérives trop rationnelles ou psychologisantes de certains coachings. Sans doute y a-t-il un rôle CFDT à jouer dans ce domaine, dans la critique et dans l'action, et avec les syndicats étudiants qui revendiquent, au-delà de la condition étudiante, une réelle politique en direction des jeunes. Ceci dresse l'impression que la sphère professionnelle irrigue considérablement les jeunes adultes via une injonction à l'autonomie.

La nécessité d'apprendre le travail

Car le risque d'une vision trop utilitariste des études, sous demande du marché du travail en quête de talents, est d'alimenter une forme d'élitisme gestionnaire. Les jeunes sont poussés à s'insérer, à trouver une place, voient-ils le monde du travail comme un lieu de performance collective, de coopération et de sens partagé ? Il faut aider les futurs cadres à favoriser le dialogue professionnel, à comprendre les fondamentaux du pouvoir d'agir, de l'ergonomie du travail, à manager à partir du travail réel. Un regard sur les programmes dans les grandes écoles de gestion et d'ingénieurs, qui, même s'il mériterait d'être étayé, interroge sur leur capacité à faire de ces éléments des sujets stratégiques. Les difficultés organisationnelles trouvent en partie leur origine dans une formation compétitive et déconnectée des réalités humaines du travail, contribuant à un modèle managérial vertical et peu attentif aux conditions de travail[3]. Les critiques soulignent aussi que le système français classe préparatoire–grande école favorise la

« Nous avons bâti une politique de l'emploi qui remonte loin dans le temps scolaire et irrigue l'adolescence. Avons-nous peur que les jeunes ne deviennent pas des actifs comme leurs aînés ? »

3-Cf. Alice Raybaud, « C'est une hécatombe » : à l'origine de la crise du management, les formations hors-sol des futurs cadres, Le Monde Campus, 8 nov. 2025.

compétition, la hiérarchie et une culture de la performance individuelle, formant davantage des « leaders » censés commander que des managers capables de coopération. Le management y est souvent présenté comme une qualité innée plutôt qu'une compétence à apprendre. En prépa, on forge l'endurance : charge de travail écrasante, compétition permanente, discipline rigoureuse. Les étudiants y acquièrent des compétences académiques, mais surtout une capacité à tenir sous pression. Ce qui ressemble à une rupture est en réalité une continuité : après avoir appris à performer, il faut apprendre à appartenir. Cette double formation reproduit, presque à l'identique, les attentes du monde de l'entreprise. Le surmenage contrôlé fait partie intégrante de la formation des futurs cadres[4]. L'apprentissage informel ne doit pas éluder celui des sciences sociales, de la coopération et de l'écoute du travail.

Le mouvement de professionnalisation atteint sa limite lorsque le jeune ne sait plus s'il est étudiant ou salarié, lorsque les entreprises contiennent leurs politiques d'intégration des débutants à l'accueil de stagiaires, lorsque les rites de passage entre travail à soi et travail professionnel deviennent ténus, lorsque l'apprentissage a du mal à se distinguer du formatage, quand l'enseignement se joue dans le savoir-faire rentable. Nous avons bâti une politique de l'emploi qui remonte loin dans le temps scolaire et irrigue l'adolescence. Avons-nous peur que les jeunes ne deviennent pas des actifs comme leurs aînés ? En 2024 un rapport Terra nova-Apec rappelait le contraire[5]. Simplement, il faut écouter les dilemmes de leur génération et ce qu'ils disent de l'éthique de la compétition ou encore de l'enjeu écologique. Ils cherchent à conjuguer engagement et insertion dans une économie peu compatible avec la sobriété ou exigeant trop de concurrence, et les choix alternatifs se font de plus en plus tôt. Prenons leurs doutes et leurs besoins au sérieux.

4-Cf. Roxanne Dejours, « Comment la surcharge de travail et les excès forment les futurs cadres », Welcome to the jungle, 21 avril 2023.
5-Cf. Vincent Brulois, « Les jeunes en quête d'un travail de valeur », Cadres n°500, avril 2024.