



Institut de
l'ENTREPRISE

La relation école- entreprise



*Cahier
ateliers
citoyens*

À propos de l'Institut de l'Entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'entreprises de dimension multinationale mais fortement implantées en France. L'Institut travaille à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société à travers différents programmes.

L'Agora orchestre un travail collégial entre dirigeants et parties prenantes sur les grandes transformations et mutations de l'entreprise.

L'IEHE accompagne et forme des dirigeants issus de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Melchior crée le dialogue entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise afin d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes.

—



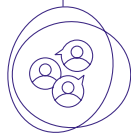






Ateliers citoyens 2025

Une enquête
qualitative
à grande
échelle



D I S P O S I T I F

**Dix ateliers ont été organisés
— la moitié en présentiel —
avec 7 à 9 citoyens par atelier.
Dix dirigeants y ont participé :**



Max Barbier,
Mercer



Pierre-André de Chalendar,
Institut de l'Entreprise



Marc Gomes,
The Adecco Group France



Daniel Harari,
Lectra



Clarisse Magnin,
McKinsey France



Patrice Morot,
PwC France



Thierry Munier,
Avitas



Philippe Pascal,
Groupe ADP



Arnaud Tirmarche,
Spie France



Jean-Roch Varon,
EY

Depuis 2018, l'Institut de l'Entreprise organise les Ateliers citoyens pour retisser le lien entre les Français et le monde de l'entreprise. En 2025, leur format a été repensé avec l'institut QualiQuanti pour explorer l'expérience des citoyens et favoriser des échanges authentiques avec les dirigeants.



**Un format enrichi,
plus ouvert
et plus vivant**

Nouveauté de cette édition : l'introduction de quatre forums d'échanges *online* de deux semaines, avec une quinzaine de citoyens par forum. Ce dispositif a permis de mobiliser des personnes éloignées géographiquement et de prendre le temps d'une réflexion collective.





LE DISPOSITIF EN CHIFFRES

112

CITOYENS MOBILISÉS

au total, regroupant
un échantillon diversifié
(CSP, âge, genre et lieu
de résidence)

69

PARTICIPANTS AUX FORUMS CITOYENS

dont **35** ont pris part
aux deux formats
(forum + atelier)

78

PARTICIPANTS AUX ATELIERS CITOYENS

4

FORUMS CITOYENS

organisés en ligne
entre mars et mai 2025

10

ATELIERS CITOYENS

(mai-juillet 2025) de 2h30 chacun
avec des dirigeants

Trois éléments de contexte à retenir

1/ UNE ÉCOLE SOUS TENSION

Déficit d'attractivité

Chaque année, depuis quinze ans, des **postes restent vacants** à l'heure des concours d'enseignants : près de 3 200 postes en 2024, près de 2 000 en 2025, selon le ministère de l'Éducation nationale. **Un enseignant sur dix** — en technologie, dans certaines langues et dans les disciplines professionnelles — est ainsi **en poste sans avoir passé les concours de**

l'enseignement¹, selon le rapport de la Cour des comptes « *La fonction ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale* » (2024). Certains territoires sont plus touchés : dans l'académie de Créteil, le nombre de contractuels employés a augmenté de 26,3 % entre 2015 et 2020.

En cause notamment : la rémunération des quelque 850 000 enseignants. En 2023, un

enseignant titulaire ou assimilé a perçu en moyenne 2 920 euros nets par mois, primes incluses, en hausse de 0,4 % en tenant compte de l'inflation².

Selon l'édition 2025 des « *Regards sur l'éducation* », publication de l'OCDE, un professeur des écoles perçoit en 2024 en moyenne 26 % de moins que les titulaires d'un diplôme équivalent de l'enseignement supérieur, et un professeur de collège 18 % de moins. Dans les pays membres de l'OCDE, cet écart est en moyenne plus limité (-17 % et -13 %). **Les salaires des enseignants français progressent moins vite** que la moyenne de l'OCDE. Après quinze ans d'expérience, un enseignant du primaire gagne 49 462 USD par an en France contre 59 673 USD en moyenne dans l'OCDE, et un enseignant du secondaire 53 086 USD contre 61 563 USD³.

Baisse des résultats des élèves

La dernière étude PISA (programme international pour le suivi des acquis) de 2022 publiée par l'OCDE⁴ — elle teste les élèves de 15 ans —

relève une **baisse sans précédent des résultats des élèves français**, comme partout ailleurs dans le monde, à la suite du Covid-19.

La **baisse de la moyenne** des 8 000 élèves français en mathématique (-21 points par rapport à l'étude PISA 2018) et en compréhension à l'écrit (-19 points) est **concomitante à la hausse** de la part **d'élèves en difficulté**. Celle-ci atteint 29 %, tandis que celle des élèves les plus performants s'est contractée, à 7 %. La France reste néanmoins dans la moyenne des 37 pays de l'OCDE de l'enquête réalisée en 2022. **« (...) la France a souvent été au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE pour la proportion**

d'élèves qui s'en sortent très bien. Mais elle a aussi beaucoup plus d'élèves qui sont en difficulté », précise Éric Charbonnier, analyste Éducation à l'OCDE, dans sa contribution à *Sociétal*, la revue de l'Institut de l'Entreprise (juin 2024)⁵.

Reproduction des inégalités sociales

Spécificité française : on compte 53 % d'enfants de cadres dans les classes préparatoires aux grandes écoles, pour 7 % d'enfants d'ouvriers. A contrario, en CAP, les enfants de cadres sont six fois moins représentés (4,8 %) que les enfants d'ouvriers (31 %), selon une donnée

publiée en 2025 par l'Observatoire des inégalités⁶. Selon son directeur, Louis Maurin, **« la France ne réduit pas assez les inégalités entre catégories sociales »**.

Concernant **l'accès à l'enseignement supérieur**, la France se situe pourtant **dans la moyenne internationale** : 75 % des 25-34 ans dont au moins un parent est diplômé du supérieur obtiennent eux-mêmes un diplôme de ce niveau, contre 32 % parmi ceux dont les parents n'ont pas achevé le deuxième cycle du secondaire. L'écart de 43 points est quasiment identique à la moyenne de l'OCDE (44 points)⁷.

¹ Rapport « La fonction ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale » de la Cour des Comptes, 2024 : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-10/20241025-La-fonction-RH-au-ministere-de-leducation-nationale.pdf>

² Note d'information « L'évolution du salaire des enseignants titulaires et assimilés titulaires entre 2022 et 2023 » de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) publiée, août 2025 : <https://www.education.gouv.fr/l-evolution-du-salaire-des-enseignants-titulaires-et-assimiles-titulaires-entre-2022-et-2023-450965>

³ Rapport « Regard sur l'éducation 2025 : France » de l'OCDE, septembre 2025 : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025-country-notes_9749f4ff/france_0639c7f7b/aca6dceb-fr.pdf

⁴ <https://www.education.gouv.fr/pisa-2022-analyse-de-questions-de-culture-mathematique-414555> : L'étude est menée auprès de jeunes de 15 ans, qu'ils soient scolarisés dans un établissement public ou privé sous contrat, au collège ou en lycée agricole, général, technologique ou professionnel. PISA évalue leurs capacités à mobiliser leurs connaissances scolaires et à les utiliser dans des situations proches de la vie quotidienne. En France, l'enquête est réalisée sous la responsabilité du ministère de l'Éducation nationale selon les procédures standardisées de l'OCDE. Elle se déroule dans 352 établissements tirés au sort par une autorité internationale indépendante. Dans chaque établissement, environ 40 élèves de 15 ans sont retenus aléatoirement.

⁵ Sociétal de l'Institut de l'Entreprise, juin 2024 : https://www.institut-entreprise.fr/wp-content/uploads/2024/09/Societal-Eduquer_Juin24_PAP_BD.pdf

⁶ Données de l'article « Du lycée aux études supérieures : de moins en moins d'enfants d'ouvriers, de plus en plus d'enfants de cadres » publiée par l'Observatoire des inégalités, août 2025 : <https://www.inegalites.fr/inegalites-sociales-lycee-enseignement-superieur>

⁷ Rapport « Regard sur l'éducation 2025 : France » de l'OCDE, septembre 2025 : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025-country-notes_9749f4ff/france_0639c7f7b/aca6dceb-fr.pdf

2/ UN DÉFICIT EN COMPÉTENCES CRUCIALES POUR L'AVENIR : APTITUDES SCIENTIFIQUES ET SOCIO-ÉMOTIONNELLES

Inégalités sur le marché du travail

La situation est critique pour les jeunes peu ou pas diplômés : leur taux de chômage grimpe à 42 % en 2023, selon l'édition 2025 « *Formations et emploi* » de l'Insee⁸.

Le **type de filière** joue un rôle : si les jeunes diplômés d'une école d'ingénieurs, de commerce ou encore de licence professionnelle trouvent facilement un CDI, les diplômés de la santé et du social, tout comme les diplômés de licence ou de master littérature et sciences humaines, enchaînent les CDD, révèle la dernière enquête « *Génération* » du Céreq⁹ (Centre d'études et de recherches sur les qualifica-

tions), qui porte sur les jeunes sortis en 2017 du système éducatif et interrogés à la fin de 2020.

Pénurie de talents

Réindustrialisation, transition énergétique, transformation numérique... La France aurait ainsi besoin de 15 000 ingénieurs supplémentaires par an, selon la CDEFI (Conférence des écoles françaises d'ingénieurs)¹⁰. Ce déficit s'explique en partie par une **désaffection croissante pour les filières scientifiques**. Dans l'OCDE, les diplômés de licence se répartissent de manière équilibrée entre les STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) à 23 %, et le com-

merce, administration et droit (23 %), suivis de près par les arts, sciences humaines et sociales, journalisme et information (22 %).

La France, quant à elle, forme beaucoup plus de diplômés en commerce, administration et droit (34 % contre 23 % dans l'OCDE) et en arts, sciences humaines et sociales (26 % contre 22 %), mais moins en STIM (19 % contre 23 %)¹¹.

Selon l'économiste Yann Algan : « (...) **la France a sacrifié les compétences scientifiques et mathématiques. Dans les enquêtes TIMSS, elle est passée de la 7^e place à la 17^e place sur dix-huit pays de l'OCDE entre 2000 et 2019** »¹².

⁸ Edition 2025 « *Formations et emploi* » de l'Insee, février 2025 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8306008>

⁹ Enquête Génération du Céreq, 2023 - « *Parcours scolaires et insertion professionnelle : l'implacable effet de l'origine sociale* » https://www.cereq.fr/sites/default/files/2023-10/CETUDES_51.pdf

¹⁰ Article « *Ingénieur, un métier toujours aussi attractif : 'Je ne pensais pas que j'aurais un si beau poste à mon âge'* » du Monde qui cite la Conférence des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), novembre 2024 : https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/11/13/ingenieur-un-metier-toujours-aussi-attractif-je-ne-pensais-pas-que-j-aurais-un-si-beau-poste-a-mon-age_6390960_4401467.html

¹¹ Rapport « *Regard sur l'éducation 2025 : France* » de l'OCDE, septembre 2025 : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025-country-notes_9749f4ff/france_0639c7fb/aca6dceb-fr.pdf

¹² TIMSS : Trends in International Mathematics and Science Study, enquête internationale sur les acquis scolaires en mathématique et sciences. <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/il-faut-un-pacte-national-autour-de-la-jeunesse-et-de-l'entreprise-2174864>

Un coût élevé

Selon Yann Algan, « la moitié de notre perte de productivité est liée à notre déficit de compétences scientifiques et de compétences socio-émotionnelles ». Avec à la clé cette facture à payer :

-4 POINTS

C'est la perte de productivité de la France par rapport à l'Allemagne entre 2000 et 2015 (- 6 points par rapport aux États-Unis).

-140

MILLIARDS €

C'est la perte de PIB en quinze ans (entre 2000 et 2015) liée à ce déficit de compétences.

3/ FORMATION PROFESSIONNELLE : LA FRANCE À LA TRAÎNE FACE À L'ALLEMAGNE ET À LA SUISSE

La France reste en retrait lorsqu'il s'agit de préparer et d'insérer ses jeunes sur le marché du travail.

Les données 2024 sont parlantes :

Insertion : le chômage des 15-24 ans atteint 18,5 % en France, contre 6,3 % en Allemagne et 8 % en Suisse¹⁴.

Orientation : seuls 25 % des lycéens français suivent une voie professionnelle¹⁵ contre environ 50 % en Allemagne¹⁶ et 60 % en Suisse¹⁷.

Voie professionnelle : Cette voie reste associée à une orientation de relégation, caractérisée par son

peu de liens concrets avec l'entreprise et des débouchés fragiles. En Allemagne, le système dual école-entreprise, construit avec les partenaires sociaux, assure une insertion rapide et reconnue.

En Suisse, la filière professionnelle jouit d'un véritable prestige, renforcé par ses passerelles vers l'enseignement supérieur. Au sein même de la voie professionnelle, la part des lycéens français qui suit un cursus associant études et travail reste faible. Selon l'OCDE, celle-ci serait ainsi de l'ordre de 33 %, contre 89 % en Allemagne et 91 % en Suisse.¹⁸

¹³ Interview de Yann Algan dans les Échos, juillet 2024 : <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/il-faut-un-pacte-national-autour-de-la-jeunesse-et-de-l'entreprise-2174864>

¹⁴ Article « Le taux de chômage des jeunes en Europe » de Toute l'Europe de septembre 2025, interprétation des données Eurostat, juillet 2025 : <https://www.toutteleurope.eu/economie-et-social/le-taux-de-chomage-des-jeunes-en-europe/> — Eurostat : https://ec.europa.eu/eurostat/data/browser/view/UNE_RT_M_custom_4101841/default?table?lang=fr

¹⁵ Rubrique « état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°18 » du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), juin 2025 : <https://publication.enseignement-sup-recherche.gouv.fr/ress/FR/1739/les-nouveaux-bacheliers-et-leur-entree-dans-les-filières-de-l'enseignement-supérieur/>

¹⁶ Article « En Allemagne, la formation se fait à 80% dans l'entreprise » de France Travail, juin 2023 : <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2022/apprentissage-en-alle-magne-la-formation-se-fait-a-80-dans-l'entreprise.html?type=article>

¹⁷ Informations de la Direction du développement et de la coopération (DDC), septembre 2025 : <https://www.deza.eda.admin.ch/fr/la-suisse-mise-sur-la-formation-professionnelle-pour-l'avenir-des-jeunes>

¹⁸ Rapport « Regard sur l'éducation 2025 : France » de l'OCDE, septembre 2025 : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025-country-notes_974974ff/france_0639c7fb/aca6dceb-fp.pdf

01

Notre
système
éducatif est-il
suffisamment
performant ?





C'est dit...

“Le système scolaire nous enseigne la théorie, pas la gestion des priorités ou des émotions, ni la résolution de conflits. Or le monde de l’entreprise, c’est ça aussi.”

|
Un citoyen

“Aujourd’hui, profs et entreprises ne se comprennent pas. Il faut créer un langage commun pour qu’ils puissent co-construire des projets pédagogiques.”

|
Un dirigeant

*Théorique et inadapté
au marché du travail...*

*Voilà, résumé à grands traits,
le ressenti des Français
vis-à-vis de leur système scolaire,
selon l'étude réalisée par le Cevipof
(Centre de recherches politiques
de Sciences Po) avec l'Institut
de l'Entreprise, début 2025.*

79%

des Français
estiment que
le **système scolaire** est
**trop éloigné de
l'ENTREPRISE**



71%

des Français pensent
que les entreprises
devraient **contribuer** à la
**FORMATION
CONTINUE
des enseignants**



Paroles de citoyens



Essentiel, le rôle du système éducatif...

L'ouverture de notre système éducatif au monde de l'entreprise est souhaitée, à condition que sa neutralité et son ambition éducative soient préservées.

“L'école forme à l'esprit logique et critique, ce n'est pas le rôle de l'entreprise.”

Virginie

42 ans, cadre dans le secteur public

“J'aimerais que l'entreprise aille à la rencontre des profs et inversement. Pour que ces deux mondes se comprennent, il faut multiplier les passerelles.”

Valérie

40 ans, aide-soignante

“Créer des partenariats durables écoles-entreprises, adapter les programmes scolaires aux évolutions du marché.”

Josiane

63 ans, formatrice outils métiers

Paroles de citoyens



... mais trop théorique

Nombre de répondants déplorent une **école trop centrée sur les savoirs académiques**, de sorte que les nouvelles recrues arrivent dans le monde de l'entreprise sans en connaître ni les codes ni les attentes, ni même les compétences requises.

“Le système scolaire met l’accent sur les connaissances au détriment d’une approche concrète du fonctionnement des entreprises et de la mise en situation professionnelle.”

Naouel

52 ans, assistante commerciale dans le secteur privé

“Les savoirs délivrés à l’école sont abstraits. Dès le primaire, il faudrait que les élèves partent régulièrement à la découverte des entreprises.”

Fatna

45 ans, bibliothécaire dans l’enseignement supérieur

“Dans leur version générale, le collège et le lycée ne préparent pas du tout à la vie en entreprise. Les stages sont juste là pour la forme, sans réel suivi.”

Joseph

44 ans, cadre dans le conseil

“Dès le collège, il faudrait développer les jeux de rôle et les visites en entreprise. Ma fille a participé à des activités encadrées par le service national universel. De quoi lui apprendre l'esprit d'équipe, la gestion budgétaire et à entretenir le contact avec des professionnels. Ces expériences devraient être généralisées.”

Zahra

56 ans, responsable RH dans le secteur privé



**Sous-exploitée,
la capacité
des entreprises
à faire connaître
leurs métiers**

Certains citoyens souhaitent que les entreprises fassent **découvrir leurs métiers** et participent à l'**orientation des jeunes**, sans toutefois remplacer l'école.

“Pour leurs métiers, les entreprises devraient être associées à la création de diplômes.”

Daniel

52 ans, cadre de la fonction publique hospitalière

Paroles de dirigeants

“Certes, il existe un décalage entre les compétences issues de la formation initiale et les besoins des entreprises. Mais n’attendons pas juste que l’école forme les bons profils : les entreprises doivent aussi s’engager.”

“Nous n’attendons pas que l’école forme des salariés ‘clé en main’, mais aujourd’hui le décalage est trop grand : on nous livre des diplômés, alors que nous avons besoin de compétences.”

“L’école transmet des savoirs, nos métiers exigent des savoir-faire. Entre les deux, l’écart se creuse : on recrute des diplômés brillants sur le papier, mais mal à l’aise en projet, en collectif, en résolution de problèmes concrets.

Il faut plus d’alternance, de cas réels et de culture du ‘faire’ pour que le diplôme redevienne une preuve d’aptitude, pas seulement de connaissances.”

Le chiffre

12,5 %

**C'EST EN 2024 LE POURCENTAGE
DE JEUNES FRANÇAIS
DE 15 À 29 ANS¹⁹
QUI NE SE TROUVENT
NI EN EMPLOI, NI EN ÉTUDES,
NI EN FORMATION (NEET).**

Les jeunes Allemands n'étaient la même année que 8,7 % dans ce cas.

¹⁹ Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LES1_NEET_A/default/table

02

Développer les « compé- tences socio-émo- tionnelles » dès l'école ?





C'est dit...

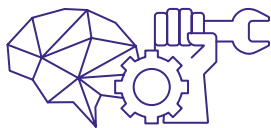
“Les nouvelles recrues arrivent souvent avec de bonnes compétences techniques mais sans savoir gérer les relations humaines ni fédérer une équipe.”

|
Un citoyen

“Je connais des diplômés de grandes écoles dont le QE (quotient émotionnel) est très bas. Les bons collaborateurs ont la capacité de raisonner, d’entrer en connexion émotionnelle avec les autres. Ce lien est essentiel.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



« Compétences comportementales » contre « compétences techniques »

La révolution technologique en cours rend obsolètes de plus en plus rapidement les compétences techniques, de mieux en mieux gérées par l'intelligence artificielle notamment. Opposées aux compétences techniques et professionnelles, les **compétences socio-émotionnelles** — créativité, communication, coopération ou sens critique — désignent les **qualités attendues d'un salarié dans le monde du travail contemporain**.

“Variables selon le type de poste, les compétences relationnelles ont une place importante dans le monde de l'entreprise. Par des formations intégrées à ses programmes, l'école devrait sensibiliser les étudiants à ces compétences.”

Olivier
42 ans, chargé de clientèle

“Les qualités humaines sont essentielles si on souhaite évoluer vers un chemin managérial ou être efficace en équipe. L'école peut aider à acquérir certains réflexes, mais elle confond souvent exposés scolaires et vraies compétences relationnelles.”

Virginie
38 ans, ingénieure

“L'école pourrait favoriser l'apprentissage des compétences comportementales en proposant des travaux de groupe et en incitant chacun à prendre la parole. Mais les enseignants sont-ils seulement formés à cela ?”

Karine
40 ans, experte-comptable



Activités périscolaires

Beaucoup doutent que l'école puisse enseigner ces compétences. Mais elle peut, selon eux, en **favoriser l'appropriation** via des projets collectifs, des mises en situation, des intervenants extérieurs...

“Il faudrait développer les compétences émotionnelles via le théâtre, les sports d'équipe, l'organisation d'événements ou encore les camps de jeunesse.”

Isabelle

67 ans, cadre du secteur bancaire

“L'école pourrait favoriser davantage les mises en situation, les jeux de rôle, les ateliers théâtre, les visites d'entreprises.”

Raphaël

42 ans, gendarme

“Il faut une mobilisation de l'ensemble des acteurs éducatifs. Pas seulement l'école, mais aussi les entreprises, les associations, les institutions.”

Zahra

56 ans, responsable RH dans le secteur privé

Paroles de citoyens



Entretien d'embauche

Les participants insistent sur l'**importance des mises en situation**, pour ressentir les attentes des recruteurs et passer rapidement la barrière d'entrée de l'entreprise.

“Les candidats ne sont pas assez briefés pour se présenter. On a des pitches brouillons, en total décalage avec les attentes des recruteurs. Il faut apprendre aux jeunes à se valoriser.”

Rebecca
32 ans, formatrice



Milieu social et compétences comportementales

Les citoyens alertent sur un risque d'**inégalité dans l'accès** à ce type de compétences, qui dépendent souvent du contexte familial ou social. Ils appellent à une **mobilisation partagée** entre parents, école, entreprises et institutions pour aider les jeunes à les développer dans des cadres structurés.

“Tous les jeunes ne viennent pas du même milieu social. Certains n'ont jamais appris à parler en public, à s'organiser, à coopérer.”

Sonia
41 ans, responsable communication

Paroles de dirigeants

Les dirigeants confirment que les « compétences socio-émotionnelles » sont très recherchées dans le monde professionnel.

Ils constatent que même les jeunes diplômés les plus brillants peuvent échouer, faute de compétences relationnelles ou émotionnelles.

“J’ai embauché un jeune sorti d’une grande école : brillant mais incapable de parler à un client... Ce n’est plus possible aujourd’hui.”

“La façon dont on s’exprime, dont on s’habille, dont on crée un réseau... Autant de codes sociaux qui ne s’apprennent pas à l’école.”

Si vous êtes issu d’un milieu populaire, vous ne les avez pas.”



Le chiffre

8

**C'EST LE NOMBRE
DE « COMPÉTENCES
SOCIO-ÉMOTIONNELLES »
QUI FERONT LE MONDE
DU TRAVAIL DE DEMAIN,**

selon l'OCDE²⁰ :

- . Les capacités de réflexion et de raisonnement analytique
- . L'apprentissage continu
- . La résolution de problèmes complexes
- . L'esprit critique
- . La créativité et la prise d'initiative
- . Le leadership
- . La résilience et la flexibilité
- . Le raisonnement et la conceptualisation.

La persévérance selon Angela Duckworth, qu'elle appelle le *grit* (« niaque » ou ténacité en français), c'est une force intérieure qui combine passion et constance, et qui permet d'aller au bout d'objectifs exigeants sur la durée.

²⁰ Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2023_fe76e556-fr/full-report.html

03

Repenser l'orientation des jeunes ?





C'est dit...

**“N’y a-t-il pas
un déficit d’orientation ?
Trop de jeunes
méconnaissent
les débouchés des
différentes filières...”**

|
Un citoyen

**“Aidons les jeunes
à s’orienter :
aujourd’hui,
à défaut d’être issu
d’un milieu favorisé,
on est mal informé,
mal conseillé.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Immersion

L'orientation apparaît comme **déconnectée du réel**. Stages, journées en entreprise, témoignages de professionnels... Les répondants **plébiscitent des formats immersifs**. Objectif : que les jeunes puissent **diversifier leurs expériences, ajuster leurs choix**.

“À 15 ans, comment peut-on savoir ce qu'on veut faire plus tard ? Il faudrait pouvoir découvrir différents métiers, les tester, avoir le droit de se tromper.”

Dominique

53 ans, assistante administrative

“Il faut un peu plus de transparence sur la réalité des métiers. Favoriser des immersions de quelques jours dans les entreprises pour que les jeunes sachent à quoi s'attendre.”

Valérie

43 ans, salariée du secteur immobilier

“Il faudrait un stage obligatoire chaque année au lycée, assorti d'un mentorat, que ce soit intégré à la note du bac.”

Fatna

45 ans, bibliothécaire dans l'enseignement supérieur



Orientation

Trop souvent, l'orientation se limiterait à un rendez-vous court et déconnecté de la réalité et des choix de vie des élèves.

Versus un **suivi individualisé**, assuré par des personnes compétentes qui connaîtraient les jeunes et leur environnement.

“Le fossé est énorme entre les promesses scolaires et les réalités de l’emploi. On nous oriente vers des filières sans débouché ; on découvre bien trop tard quelles sont les attentes des entreprises.”

Dominique

50 ans, cadre commercial

“J’ai eu une très bonne conseillère d’orientation, ça a tout changé. Pour mes enfants, nous avons beaucoup discuté avec elle pour savoir ce qu’ils voulaient faire et ça a été une aide véritable : elle s’y connaissait vraiment, était connectée au monde du travail.”

Sophie

59 ans, puéricultrice

“Il faut des personnes compétentes pour faire des choix de vie. [...] Pas juste un rendez-vous de trente minutes.”

Raphaël

42 ans, gendarme

“On nous balance les noms de métiers mais on ne sait pas ce qu’il y a derrière. Il faut développer des partenariats écoles-entreprises. En architecture par exemple, ça ne se fait pas du tout.”

Pascal

45 ans, architecte paysagiste

Paroles de citoyens



À quel moment ?

Les jeunes sont-ils placés trop tôt ou trop tard face à leurs choix professionnels ? La question divise.

“La réforme du bac impose des choix très tôt. Or un mauvais choix enferme.”

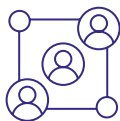
Nathalie

57 ans, directrice formation et qualité

“La recherche d’orientation ne peut pas se faire en trois mois en terminale. Il faut la prendre en compte dès la classe de quatrième.”

Frédérique

53 ans, archiviste



Retours d'expérience

Interventions d'anciens élèves, d'entreprises partenaires et échanges intergénérationnels en classe...

Les citoyens en appellent à un **écosystème collaboratif**.

“On pourrait faire venir les parents en classe pour parler de leur métier. En une journée, les jeunes découvrirait trente professions différentes !”

Philippe

27 ans, chef d'équipe
dans la fonction publique

“J’ai trouvé ma voie grâce à un job d’été, pas grâce à l’école. Notre système éducatif doit favoriser l’éclosion d’initiatives personnelles et une collaboration renforcée avec les entreprises.”

Nicolas

38 ans, policier

Paroles de citoyens



Le droit à l'erreur

De l'importance de permettre les bifurcations, les essais, voire les erreurs.

Une orientation réussie se construit **dans la durée** — parfois à contre-courant des standards scolaires.

“J’ai trouvé ma voie à 16 ans, dans la comptabilité. Avant, je pensais être nul partout. Il faut redonner confiance aux jeunes.”

|
Yann
42 ans, responsable logistique

“J’ai fait des études en aménagement paysager – j’avais idéalisé le travail de paysagiste. Or les contraintes horaires sont fortes : on travaille beaucoup au printemps, moins l’hiver. J’aurais aimé qu’on me le dise avant mon bac pro.

Faute de perspectives d’évolution dans ce métier, je me suis reconverti dans la logistique à la suite d’une expérience en intérim. Un peu par hasard...”

|
Grégory
28 ans, gestionnaire flux et stocks



Quelles perspectives d'emploi ?

Trop souvent, l'orientation reposerait sur les envies des élèves — sans bien intégrer les **perspectives d'emploi** sur le marché du travail.

“Des écoles de design ouvrent partout, promettant des carrières incroyables... Mais il y a peu de postes et peu d'élus en réalité. Bien que diplômés, trop de jeunes se retrouvent à galérer.”

Amandine

41 ans, RH dans le secteur public

“Les étudiants s'inscrivent dans ces écoles privées parce qu'elles vendent du rêve : il n'y a pas de contrôle en matière de débouchés.”

Olivier

42 ans, chargé de clientèle

Paroles de dirigeants

*“Je crois à
des approches
décentralisées.
Il importe que
les entreprises soient
de bons citoyens,
localement,
dans leur bassin
d’emploi.”*

*“On manque
toujours cruellement
de bras dans les
secteurs d’activité
qui n’attirent pas,
notamment pour les
métiers techniques.”*

*“Dans notre groupe,
nous brassons
des milliards
de données par jour.
Si on les faisait
mieux parler,
on pourrait prévoir
les tendances : par
exemple en Bretagne,
on pourrait prévoir
en amont les besoins
d’un certain type
de compétences,
de jobs...”*

*“De combien de
psychologues ou de
manutentionnaires
aura-t-on besoin
demain ?*

*Il faut ajuster
le nombre de places
dans chaque filière.
Créer une agence
publique qui
s’en occupe,
affine l’équation
au fil du temps.*

*Cela permettrait
d’accompagner
les transformations
liées aux nouvelles
technologies.
L’emploi va
continuer d’évoluer,
il faut se donner
les moyens
de le redéployer.”*

Les chiffres

6,7 %

**C'EST LA PART DU PIB FRANÇAIS
CONSCRÉE À L'ÉDUCATION
(DE L'ÉCOLE PRIMAIRE À L'UNIVERSITÉ)
EN 2023, SOIT 189,9 MILLIARDS D'EUROS,
SELON LE MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION NATIONALE²¹.**

En tenant compte de l'effet prix, important en 2023, cela correspond à une baisse d'un milliard en euros constants, soit - 0,5 % par rapport à 2022.

Mesurée selon les standards comparatifs de l'OCDE, la dépense éducative française représente 5,4 % du PIB, un niveau supérieur à la moyenne de l'OCDE (4,7 %). Le financement est très majoritairement public au primaire et secondaire (92 % contre 90,1 %), mais il est davantage partagé dans le supérieur : la part publique (68,8 %) est inférieure à la moyenne OCDE (71,9 %), avec un recours accru aux familles (frais de scolarité) et aux entreprises (taxe d'apprentissage, financement de l'alternance)²².

²¹ Note d'information « En 2023, 189,9 milliards d'euros consacrés à l'éducation, soit 6,7 % du PIB » du Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, novembre 2024 : <https://www.education.gouv.fr/en-2023-1899-milliards-d-euros-consacres-l-education-soit-67-du-pib-415774>

²² Étude « Regard sur l'éducation 2025 : France » publié par l'OCDE, septembre 2025, https://www.oecd.org/fr/publications/regards-sur-l-education-2025_6092e8eb-fr/france_aca6dceb-fr.html

Les chiffres

14

**C'EST LE NOMBRE DE PROPOSITIONS
DU MEDEF SUR L'ORIENTATION
SCOLAIRE²³, REGROUPÉES
AUTOUR DE 3 GRANDS ENJEUX :**

Enjeu 1

Faire de l'orientation une grande cause nationale

- 1 — **Formaliser une stratégie nationale d'orientation** entre État, régions et partenaires sociaux, contextualisée par territoire.
- 2 — **Créer une IA générative de l'orientation**, personnalisable selon les compétences et les besoins locaux.
- 3 — **Rendre effectives les heures d'orientation**, en les budgétisant et les programmant réellement.
- 4 — **Rapprocher les voies générale, technologique et professionnelle** pour plus de polyvalence et de mixité sociale.
- 5 — **Intégrer aux conseils de classe et à Parcoursup des données sur l'emploi**, nationales et territoriales.
- 6 — **Instaurer, pour les élèves, la possibilité de recourir à un « bilan d'orientation »**, sur le modèle du « bilan de compétences ».
- 7 — **Conditionner l'évolution de la carte des formations à l'accord des partenaires sociaux** du territoire.

Enjeu 2

Renouveler les représentations des filières et métiers

- 8 — **Former les personnels de l'Éducation nationale à l'orientation**, via des immersions en entreprise notamment.
- 9 — **Sensibiliser les salariés à l'orientation** grâce à des kits pratiques pour accompagner les jeunes.
- 10 — **Développer les mobilités croisées enseignants ↔ entreprises**, pour mieux faire connaître les réalités de chaque univers.
- 11 — **Renforcer la féminisation des métiers scientifiques et techniques**, avec des ambassadrices « *role model* ».

Enjeu 3

Développer la contribution des entreprises

- 12 — **Cartographier et mutualiser les initiatives des branches et Medef territoriaux**, via une bibliothèque numérique et l'IA.
- 13 — **Consacrer un tiers des heures d'orientation à des immersions en entreprise** (3 à 5 jours/an de la 5^e à la terminale).
- 14 — **Attribuer des *open badges* de compétences socio-émotionnelles** (communication, travail en équipe, autonomie, etc.) pour valoriser les compétences acquises en stage et immersion.

²³ Étude « Un jeune bien orienté, un succès pour tous » du Mouvement des Entreprises de France (Medef), mars 2025 : <https://www.medef.com/uploads/media/default/0020/05/16418-04-03-medef-orientation-int-interopatif-33-.pdf>

Les chiffres

5

**C'EST LE NOMBRE DE FILIÈRES
EN TENSION QUI PEINENT
PARTICULIÈREMENT
À RECRUTER DES TALENTS²³**

Santé & social — infirmiers, aides-soignants, médecins, aides à domicile, auxiliaires de vie

Industrie & BTP — soudeurs, chaudronniers, techniciens de maintenance, maçons, électriciens, plombiers, conducteurs de travaux

Numérique — développeurs, experts cybersécurité, data analysts, data scientists, ingénieurs IA

Transport & logistique — conducteurs routiers, chauffeurs bus/car, caristes, préparateurs de commandes

Hôtellerie-restauration & services — cuisiniers, serveurs, maîtres d'hôtel, agents d'entretien

²⁴ Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2025 de France Travail : <https://statistiques.francetravail.org/bmo>



04

Les ingrédients d'un bon stage ?





C'est dit...

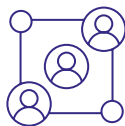
**“J’ai été stagiaire
aux États-Unis :
cela m’a ouvert
plein de portes !”**

|
Un citoyen

**“Faire des stages
à l’étranger,
c’est formidable !
On travaille sur
des problématiques
différentes.
Cela aide à trouver
sa voie, à s’adapter
à des milieux
différents.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un cadrage serré

La réussite d'un stage dépend de la **qualité de l'encadrement et des missions confiées.**

“Les stages sont utiles seulement s'ils sont préparés et suivis. Sinon, c'est une formalité sans valeur ajoutée.”

Dominique
50 ans, cadre commercial

“Plus qu'une simple observation, chaque stage doit avoir un vrai objectif. Sinon, les entreprises perdent du temps et les jeunes n'en voient pas l'intérêt.”

Alexandre
23 ans, étudiant en école de commerce



Un enjeu fort

L'immersion dans le monde du travail permet de **se trouver professionnellement.**

“Mon expérience en entreprise a guidé mon choix de métier. J'ai travaillé dans un cabinet d'avocat sur le droit d'asile. C'est là que j'ai su que je voulais défendre les droits humains.”

Arthur
29 ans, salarié dans le secteur juridique



L'université, parent pauvre de l'alternance

Des participants pointent l'**absence ou l'insuffisance de stages dans les cursus universitaires**, en particulier dans les filières générales.

Cette carence retarderait l'insertion des étudiants sur le marché du travail.

“À l’université, à part un stage en fin de master, rien... On arrive sur le marché du travail sans expérience. C’est un gros handicap.”

Solène

27 ans, chargée de mission
dans le secteur public

“À l’université, c’est un tunnel. Bien qu’utiles, les stages sont souvent mal encadrés. Des initiatives concrètes permettraient de connaître les réalités du monde du travail.”

Claire

39 ans, cheffe de projet digital

“Les universités devraient intégrer à leurs cursus des stages chaque année. C’est la seule façon d’appréhender un métier, de se construire un réseau.”

Ibrahim

38 ans, salarié dans le secteur immobilier

Paroles de dirigeants

Pour en faire
un outil
d'insertion
à part entière,
des dirigeants
plaident pour un
meilleur cadrage
des stages,
à l'instar
de ce qui existe
déjà pour
l'apprentissage.

*“ On devrait
industrialiser
la gestion des stages,
comme on
l'a fait pour
l'apprentissage,
qui est très bien
géré.”*

Le chiffre

560 000

**C'EST LE NOMBRE D'ÉLÈVES
DE SECONDE GÉNÉRALE
ET TECHNOLOGIQUE
DEVANT EFFECTUER UN STAGE.**

Une chance sur le papier, mais un parcours du combattant pour nombre d'entre eux. L'an dernier, à trois semaines de la date butoir, seulement 25 % des élèves de seconde avaient réussi à trouver un stage. Et parmi eux, seulement 3,1 % y étaient parvenus grâce à la plateforme « Un jeune, une solution » mise en place par le gouvernement. Le signe que l'offre reste bien trop restreinte : les propositions de stages sont insuffisantes, la plateforme méconnue²⁵.

²⁵ Article « Stages de 3^e et 2nde : « Entreprises, saisissez cette opportunité d'agir pour votre avenir ! » des Échos, 2 juillet 2025 : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/stages-de-3e-et-2nde-entreprises-saisissez-cette-opportunit-e-dagir-pour-votre-avenir-2174384>

05

Orientation de l'élève, impliquer parents et enseignants ?





C'est dit...

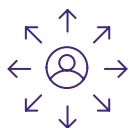
“Avez-vous eu l’occasion d’accueillir des enseignants en entreprise, et cela a-t-il été utile?”

|
Un citoyen

“Oui, j’ai déjà accueilli des profs en stage chez nous. Ce fut souvent une révélation mutuelle. Il faut systématiser ce type de ponts.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Central mais souvent décalé, le rôle des parents

Les parents sont au cœur des choix d'orientation de leurs enfants, via les discussions avec eux, **leurs conseils**, voire une **pression parfois mal avisée**. Lorsqu'ils connaissent les filières et les métiers, ils leur procurent un **avantage décisif**.

Mais certains se sentent impuissants, renforçant malgré eux les **inégalités d'accès** aux filières porteuses.

“Lors du dîner, mes parents parlaient de leur expérience : avec mon frère et ma sœur, nous avons été picouzés aux problématiques de leur travail. Ensuite, ma carrière a coulé de source.”

Sophia

29 ans, salariée dans un cabinet d'architecture

“L'idée de sensibiliser les parents est excellente ! Une rencontre parents-entreprises pourrait intervenir le week-end, pour que les familles découvrent les métiers d'avenir.”

Stéphane

65 ans, audioprothésiste

“En BTS, nous les profs avons très peu de contacts avec les parents – uniquement en cas de problème. C'est dommage. Il conviendrait de mieux communiquer sur les différentes filières et leurs débouchés, via des journées portes ouvertes par exemple. Car il y a un monde entre les attentes des étudiants et celles de leurs parents...”

Vincent

33 ans, professeur en BTS commerce



Des enseignants souvent désarmés

Nombre d'élèves et d'adultes soulignent que les enseignants **manquent d'information sur les métiers d'aujourd'hui et de demain.**

Faute d'une formation continue pointue en la matière, ils **peinent à accompagner efficacement les choix d'orientation.**

“Trop de profs ne sont pas préparés à accompagner leurs élèves dans leur orientation. Certains estiment même que ce n'est pas leur rôle, alors que les jeunes ont besoin de notre éclairage.”

Jean-Marc

61 ans, professeur dans l'enseignement supérieur

“Les enseignants devraient être mieux exposés aux réalités du travail. Des stages dédiés en entreprise leur seraient utiles, afin de pouvoir contextualiser leurs cours et donner des conseils pratiques aux élèves.”

Vincent

33 ans, professeur en BTS commerce

“En Mayenne, ma région, les grandes entreprises sont rares. Aucun de mes étudiants n'y a jamais fait de stage, signe que ces structures restent trop éloignées de certains territoires.”

Béatrice

40 ans, enseignante du secondaire

Paroles de citoyens



Besoin d'outils et de partenariats

Les citoyens appellent à **multiplier les passerelles entre école, famille et monde professionnel**. Ateliers d'orientation, forums métiers incluant les parents, visites d'entreprise accessibles aux enseignants... ils en demandent !

“Écoutons attentivement les élèves, ne les orientons surtout pas contre leur gré. Parents et professeurs doivent les accompagner, surtout pas décider à leur place.”

Pascal
70 ans, retraité du transport aérien

“Nouer des partenariats concrets entre entreprises et établissements scolaires serait utile, avec des actions pédagogiques régulières.”

Agnès
60 ans, salariée dans le secteur public

“Si l'Éducation nationale dédiait un budget à chaque enseignant ou établissement scolaire — partiellement pris en charge par les grandes entreprises — ce serait bien. Pour proposer des formations à la recherche de stages, par exemple.”

Béatrice
40 ans, enseignante du secondaire

Paroles de dirigeants

Bâtir **plus de passerelles entre école et entreprises** est jugé **fondamental** pour permettre aux enseignants d'**accompagner plus efficacement** les élèves dans leurs choix d'orientation.

“Dans les filières générales, le corps enseignant méconnaît le monde du travail et de l'entreprise. Or il devrait être en mesure d'apporter des conseils personnalisés.

Qu'il y ait désormais un stage de seconde en plus de celui à faire en troisième, c'est plutôt bien. Mais il faudrait créer plus de liens entre l'entreprise et le monde enseignant.”

Des **initiatives** se mettent déjà en place pour répondre à ce besoin.

“Avec un institut, on va développer des stages dédiés aux profs. Si on leur demande d'orienter les élèves, c'est plus facile s'ils savent ce qu'il se passe dans l'entreprise. Il faut multiplier les occasions d'échange.”

TOP 3 DES ACTEURS DE CONFIANCE POUR AIDER À CHOISIR TON ORIENTATION

Pour 1609 jeunes interrogés en 2023 par BVA pour L'Étudiant

1. Ta famille



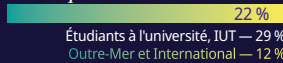
Secondes générales — 50 %
Supérieur au Bac — 34 %

2. Tes professeurs



Bac +1 — 18 %

3. Un expert métier



Étudiants à l'université, IUT — 29 %
Outre-Mer et International — 12 %

Parmi les acteurs suivants, lesquels t'inspirent le plus confiance pour t'aider à faire des choix d'orientation ?

Total supérieur à 100 % car deux réponses étaient possibles.

Ta famille



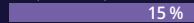
Tes professeurs



Un expert métier



Une personne que tu identifies comme un modèle



Le site d'information en orientation letudiant.fr



Un ou une conseillère d'orientation / psychologue scolaire



Un ou une ancienne élève de ton établissement



Tes amis



Les réseaux sociaux



Les médias



Autres



Je ne sais pas



Le chiffre

41 %

**DE JEUNES PLACENT LEUR FAMILLE
COMME ACTEUR DE CONFIANCE N°1
POUR LES AIDER À CHOISIR
LEUR ORIENTATION,**

devant les professeurs (24 %) et un expert métier (22 %), selon
le baromètre de confiance dans l'avenir de *L'Étudiant*²⁶.

²⁶ Baromètre de confiance dans l'avenir – BVA pour L'Étudiant, mai 2023 : https://documentation.onisep.fr/doc_num.php?explnum_id=61231

06

Encore des marges de progrès pour l'ap- prentissage ?





C'est dit...

“Quand elles sortent d'un apprentissage, les personnes sont enrichies de connaissances pratiques. Moi-même, je serais ouverte à découvrir de nouveaux métiers par ce biais.”

|
Une étudiante

“L'apprentissage permet à un jeune de trouver un métier adapté à ses aspirations. Il peut même être un facteur de motivation pour poursuivre des études, jusqu'à devenir ingénieur.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un taux de satisfaction élevé

L'apprentissage est **en plein boom** : il satisfait aujourd'hui les entreprises et **près d'un million d'apprentis**, selon la 3^e édition du baromètre de l'Observatoire de l'alternance, publiée en février 2024 (par la Fondation The Adecco Group notamment).

“Mes études m’ont préparé aux réalités du monde du travail : j’ai été sept ans en alternance ! Seule cette filière prépare réellement au monde du travail. On y associe théorie — au centre de formation — et pratique — dans l’entreprise.”

Mickaël

27 ans, ancien alternant dans l'industrie, soudeur dans l'aéronautique

“J’ai fait une école de commerce en alternance, avec des cours pratiques et théoriques. J’ai amélioré mon anglais, acquis de l’expérience et à la fin, j’ai été embauchée. C’est un super format : fini le stress de trouver un premier emploi, et cela m’a permis de mieux négocier mon premier salaire.”

Christiane

32 ans, chargée de gestion CSE

“L’apprentissage a été un vrai tremplin pour intégrer le monde de l’entreprise et en comprendre ses codes. Dès le début, j’ai été considérée comme une salariée à part entière.”

|
Marine

27 ans, conceptrice de cuisines

“L’apprentissage m’a permis de travailler et de financer mes études tout en construisant un réseau professionnel que je n’aurais jamais eu autrement.”

|
Tristan

26 ans, chef de projet RH

“Grâce à l’apprentissage, j’ai pu continuer mes études tout en ayant une vraie expérience. C’est une opportunité qui devrait être proposée à tous, pas seulement dans les filières techniques.”

|
Séverine

47 ans, responsable financière d’une association

“J’ai été trois ans en alternance. Très utile, très rythmé, je me suis bien intégré. Au sein de l’école, j’ai même pu bénéficier d’un Career Center qui proposait des offres d’emploi.”

|
Tristan

26 ans, chef de projet RH

Paroles de citoyens



Des clichés à la vie dure

Pour autant, des répondants considèrent que l'**apprentissage reste mal connu** et que ces **formations** — souvent perçues comme réservées aux métiers manuels —, seraient **dévalorisées**, y compris par les enseignants eux-mêmes.

“En France, seuls les CAP ou BEP intègrent naturellement l'apprentissage. Pourtant, c'est là que les jeunes acquièrent le plus vite des compétences utiles. On dévalorise trop ces parcours.”

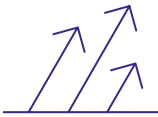
Joseph

44 ans, cadre dans le conseil

“Depuis la loi Avenir de 2018, l'apprentissage s'est démocratisé. Mais il reste mal perçu par beaucoup d'enseignants, qui continuent de privilégier les parcours académiques.”

Laetitia

40 ans, responsable dans un centre de formation



Des marges de progrès

Selon la 3^e édition du baromètre de l'Observatoire de l'alternance²⁷, si l'apprentissage séduit — fini le temps où il était le parent pauvre de l'enseignement —, des marges de progrès existent pour encore **améliorer l'expérience** vécue par chacun, et ainsi **développer l'alternance en préservant la qualité**. Nos répondants eux-mêmes relèvent des **disparités** en termes de qualité des missions confiées et de coordination entre les entreprises et les établissements de formation. Certains plaident pour un **accès élargi** et un **démarriage plus précoce** de ce format.

“Il faudrait instaurer l'alternance plus tôt, dès l'obtention du bac, pour acquérir plus rapidement des compétences utiles sur le marché.”

William
28 ans, conducteur de travaux dans le BTP

²⁷ Étude Baromètre de l'alternance de la Fondation The Adecco Group, février 2024 : <https://www.groupe-adecco.fr/3eme-edition-du-barometre-de-lalternance>

Paroles de dirigeants

Ils considèrent l'apprentissage comme **stratégique en termes de formation et de recrutement**.

Du sur-mesure pour répondre à leurs attentes.

“Nous formons 500 apprentis chaque année. L'objectif est clair : les embaucher à l'issue de leur formation. C'est un investissement gagnant-gagnant.”

Ils rappellent aussi que **certains modèles étrangers**, notamment en Allemagne, démontrent l'**efficacité d'un apprentissage généralisé et pleinement reconnu**.

“L'exemple allemand est inspirant : là-bas, l'apprentissage est généralisé, reconnu.”

En France, on reste trop académiques. Il faut s'en inspirer pour mieux préparer les jeunes au marché du travail.”

Le chiffre

+300 %

**L'APPRENTISSAGE A CONNU
CES DERNIÈRES ANNÉES
UNE CROISSANCE
SPECTACULAIRE :**

de 2006 à 2024, les contrats d'apprentissage sont passés de 290 000 à un million, soit une croissance de 300 %²⁸.

²⁸ Tribune de Alexandre de Navailles, Benoit Serre et Philippe Choquet « Apprentissage : protéger ce modèle au service de la jeunesse », Les Échos, 13 mai 2024 : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-apprentissage-protoger-ce-modele-au-service-de-la-jeunesse-2094436>

07

Comment attirer les nouvelles générations de salariés ?





C'est dit...

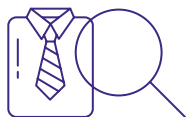
**“Le sens, c’est essentiel :
mon travail doit avoir
un impact positif.
Je ne reste dans
une entreprise
que si je vois quelle
est ma contribution
à la société.”**

|
Une citoyenne

**“Toute entreprise
est en proie
à des problématiques
d’attractivité aujourd’hui.
Au-delà de
la rémunération,
les jeunes attendent
qu’elle soit un acteur
engagé dans la société,
utile socialement
et porteuse de sens.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un nouveau rapport au travail

Selon l'étude « (Re)donner et faire confiance à la jeunesse »²⁹ publiée en mai 2024, « *Les jeunes ne rejettent pas le travail, mais ils veulent qu'il évolue. Ils aspirent à plus de flexibilité, à un management bienveillant et à des missions porteuses de sens. Pour les dirigeants, comprendre ces attentes est un enjeu stratégique : adapter les modes d'organisation et de management, c'est non seulement attirer les talents de demain, mais c'est aussi rendre l'entreprise plus agile et plus performante.* »

“Je ne me projeterais pas dans un poste où je ne me reconnaîtrais pas dans la politique managériale. Même avec une bonne rémunération, l'alignement avec mes valeurs reste prioritaire.”

Clara

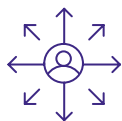
29 ans, cheffe de projet marketing

“Je veux des missions qui aient du sens, où j'apprenne constamment. Flexibilité et confiance sont essentielles.”

Mehdi

26 ans, chargé de recrutement

²⁹ https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/redonner-confiance-a-la-jeunesse/



Des pratiques managériales bousculées

Cette **quête de sens** s'accompagne d'une moindre tolérance pour les environnements hiérarchiques rigides et les structures qui manquent de vision.

“Comment fidéliser des générations qui se lassent très vite, ont besoin d'une progression rapide, d'écoute et de sens ? C'est un véritable défi.”

|
Thomas
28 ans, responsable RH

Paroles de dirigeants

Certains dirigeants observent un désamour envers les grandes structures et leurs trop nombreux processus : les jeunes générations les perçoivent comme **trop peu créatives**.

“La relation au travail a profondément évolué, tout comme le regard porté sur l’entreprise.

Aujourd’hui, les jeunes générations se détournent des grands groupes, perçus comme trop rigides, normés, manquant de créativité.

Il y a un réel désamour pour ces structures. Nous devons faire preuve d’humilité : nous ne faisons plus rêver comme il y a trente ans.”

Réputation, rémunération, profit... L’attractivité d’une entreprise ne se résume plus à cela. Elle doit aussi **démontrer son utilité et son impact positif**.

“Toutes les entreprises sont en proie à des difficultés d’attractivité. Les jeunes attendent qu’elles soient porteuses de sens — au-delà de la rémunération, ils recherchent un engagement, une utilité sociale.

Résultat : nombre d’initiatives d’organisations prennent racine dans cette volonté de montrer qu’elles peuvent contribuer positivement à la société. C’est une dynamique bien plus marquée qu’il y a vingt ans. De ce point de vue, les labels sont utiles : non pas comme une fin en soi, mais comme des outils pour progresser.”

Le chiffre

42 %

**C'EST LA PROPORTION
DE JEUNES QUI, SELON L'ÉTUDE
BPIFRANCE LE LAB, PRIVILÉGIENT
« L'INTÉRÊT DU TRAVAIL
PAR RAPPORT AU SALAIRE ».**

89 % estiment que « réussir sa vie passe par l'exercice d'un métier passionnant ». Ce que les entreprises peuvent faire pour répondre à leurs attentes ? Valoriser les missions à fort impact, proposer des rôles évolutifs avec des perspectives claires, associer les jeunes aux décisions stratégiques pour renforcer leur engagement³⁰.

³⁰ Étude "Travail et jeunesse : démêler le vrai du faux sur les attentes d'une génération en quête de sens" de Bpifrance Le Lab, juin 2020 : <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/travail-et-jeunesse-demeler-le-vrai-du-faux-sur-les-attentes-d-une-generation-en-quete-de-sens>

08

Réinventer le modèle du recrutement ?





C'est dit...

“On pourrait imaginer un recrutement basé sur des mises en situation réelles. Ça permettrait de voir directement les compétences, surtout pour des métiers en tension où on manque de candidats.”

|
Un citoyen

“Longtemps, les entreprises ont eu tout pouvoir en matière de recrutement. Ensuite, elles ont couru après les candidats, et ils leur ont imposé leurs règles. Aujourd’hui, ças’équilibre. Il faut être sincère dans notre discours, ne pas vendre du rêve.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Pair, impair, manque et passe

De nombreux citoyens expriment une **frustration** face à un mode de recrutement jugé rigide, ultra-normé, excluant les profils atypiques.

Les entreprises sont perçues comme **peu flexibles** dans l'évaluation des candidats, ce qui **freine l'intégration**, même dans les secteurs en forte demande.

“J’ai raté un entretien dans un fleuron de l’industrie française — je m’en veux toujours. Une grosse boîte, j’étais mal préparée. Si cet échec a été instructif, il aurait aussi pu me fermer les portes pour longtemps...”

Céline

47 ans, salariée dans un service RH du secteur privé

“Dans mon métier, on ne donne pas leur chance aux jeunes sans expérience. Pourtant on a besoin de monde. Si on ne revoit pas les critères de sélection, on restera en tension.”

Raphaël

27 ans, agent de maintenance



Cooptation et réseaux

Si les recommandations internes ou les relations personnelles restent **un moyen efficace** pour être recruté, elles excluent ceux qui n'ont pas ces leviers.

*“Quand on ne connaît
personne dans l’entreprise,
c’est dur de décrocher un poste.
La cooptation marche
mais tout le monde
ne peut pas en profiter.”*

Mathieu

29 ans, technicien réseaux

*“Le piston existe toujours.
Il ne faut pas se mentir,
cela aide beaucoup
dans certains secteurs.”*

Solène

34 ans, aide-soignante

Paroles de citoyens



Formation continue

Plutôt que de chercher des candidats « prêts à l'emploi », les entreprises gagneraient à **recruter en fonction de leur potentiel et à les former en interne**. Du sur-mesure.

*“J’ai appris sur le tas...
Aujourd’hui, c’est moi
qui forme les nouveaux.
Ce qui compte c’est la motivation,
pas d’avoir déjà tout le bagage
dès le départ.”*

Raphaël

27 ans, agent de maintenance

*“On pourrait élargir les critères
de sélection et prévoir
des parcours d’accompagnement.
Tout le monde ne rentre pas
dans les cases au départ,
mais avec un peu de formation,
ça fonctionne très bien.”*

Sonia

41 ans, responsable communication

Paroles de dirigeants

Certains
expérimentent
des dispositifs
innovants
pour s'attacher
des talents
dans les zones
sensibles.

*“Notre initiative
phare ?
La possibilité
de postuler sans CV.
Nous nous adaptons
aux candidats.*

*À la clé :
des recrutements
et de l'accompa-
gnement social.
Ça marche
vraiment bien !”*

*“Déficit de notoriété
oblige, nous avons
valorisé notre
marque employeur
de façon provocante
sur les réseaux
sociaux via
des blagues
destinées aux jeunes.*

*Nous utilisons
TikTok, faisons
intervenir
des influenceurs.
Mais notre premier
vecteur de
communication,
ce sont nos salariés !*

*Nous encourageons
la cooptation
avec une prime.
Aujourd'hui,
c'est à l'origine
de près d'un tiers de
nos recrutements.”*



Le chiffre

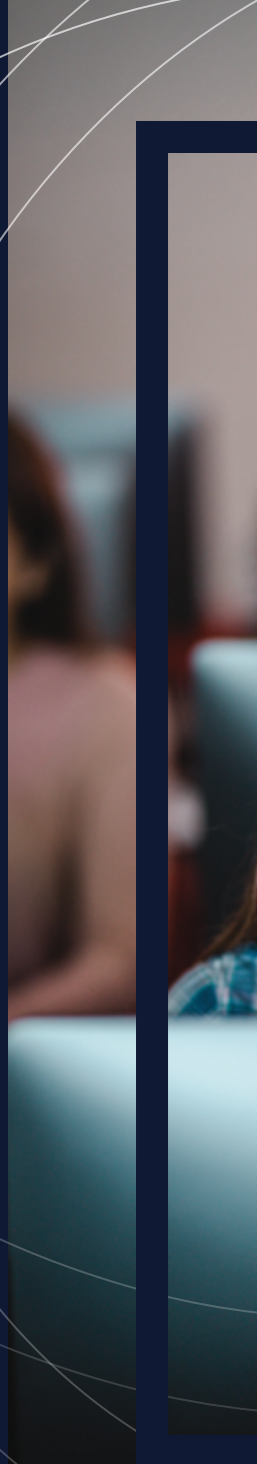
27%

**C'EST LA PART
DES ENTREPRISES DU SECTEUR
DE LA CONSTRUCTION
QUI DÉCLARENT AVOIR
« UNE ACTIVITÉ LIMITÉE
PAR LE MANQUE DE PERSONNEL »
EN JANVIER 2025³¹.**

³¹ Publication « En janvier 2025, l'opinion des entrepreneurs de travaux publics sur leur activité passée s'améliore de nouveau », Insee, janvier 2025 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8341262>

09

Intelligence artificielle, quelle place dans le cursus de formation initiale ?





C'est dit...

“99 % des étudiants utilisent ChatGPT pour rédiger leur mémoire. Ce genre de tâche de type recherche thématique, l’IA le fait très bien.”

|
Une citoyenne

“Je vois l’IA comme une opportunité – je fais partie des optimistes. Mais l’encadrement doit s’adapter à cette petite révolution.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Complémentaires, l'Éducation nationale et l'entreprise

Alors que le recours à ChatGPT et à ses équivalents est déjà massif, l'Éducation nationale commence à développer **ses propres outils** et à former son personnel à cette révolution dans les méthodes d'apprentissage.

Mais peut-elle tenir le rythme des nouvelles technologies dans la durée ?

“C’est important d’intégrer l’IA dans les parcours de formation dès le plus jeune âge, pour que chacun puisse comprendre son fonctionnement et en faire un usage réfléchi.”

Naouel

52 ans, assistante commerciale dans le secteur privé

“Évidemment, j’aurais aimé bénéficier de connaissances en matière d’Internet et de gestion des réseaux sociaux. Est-ce que l’école aurait pu me proposer des cours sur ces thèmes dans les années 1990 ? Non ! La technologie évolue trop vite pour que l’école puisse anticiper. Cela doit faire partie de la formation au fil de l’eau, au sein de l’entreprise également.”

Dominique

50 ans, cadre commercial



Le juste équilibre

Perte de créativité, appauvrissement de l'esprit critique, automatisation excessive... Des participants insistent sur les **risques d'un recours excessif à l'IA**. L'enjeu serait donc de se former à son **usage raisonné** pour préserver son autonomie intellectuelle.

*“L'IA est un outil :
il faut juste savoir s'en servir
et user de son esprit critique
vis-à-vis de cette technologie
qui brasse parfois des informations
sans référencer ses sources.”*

Arthur

29 ans, salarié dans le secteur juridique

*“L'IA appauvrit nos capacités
intellectuelles, elle va empêcher
les futures générations
de développer leur capacité
de réflexion.”*

Mickael

38 ans, chef d'équipe dans la distribution

Paroles de citoyens



Un rejet minoritaire mais argumenté

Une minorité exprime un rejet ferme de l'introduction de l'IA à l'école, redoutant une **baisse des capacités cognitives** et une **dépendance excessive à la technologie**.

“L'IA est un miroir aux alouettes. Elle donne l'illusion de savoir tout en empêchant les jeunes de réellement réfléchir.”

Rebecca
32 ans, formatrice



La bonne formation

La position dominante de nos citoyens ? Intégrer l'IA de façon **encadrée et critique**, en articulant la maîtrise des outils, les enjeux éthiques et la sensibilisation à ses biais.

“L'IA n'est pas un danger en soi, c'est son usage qui peut l'être. Il faut apprendre à s'en servir, à la remettre en question.”

Jean-Romain
39 ans, gestionnaire immobilier

“L'IA doit s'intégrer aux différents cursus, comme ce fut le cas de l'informatique. Mais avec une pédagogie nouvelle : comparative, critique, éthique.”

Arthur
29 ans, salarié dans le secteur juridique

Paroles de dirigeants

L'intelligence artificielle représente **un levier décisif** pour faire évoluer les compétences en entreprise. Encore faut-il l'utiliser dans un **cadre structuré et critique**.

“Enseigner l’IA, c’est former à l’usage critique des outils. C’est une compétence de base, désormais.”

L'enjeu, c'est de faire de l'IA un **accélérateur de montée en compétences**.

“On ne peut pas refuser le progrès : il faut bien l’appréhender et l’encadrer pour en faire un levier d’apprentissage.”

Le chiffre

53 %

**C'EST LA PART DES ACTIFS
QUI UTILISENT L'IA
DANS LEUR TRAVAIL.**

Trois ans après son lancement auprès du grand public, elle a conquis la moitié de la population active, avec des disparités selon les métiers et les catégories socio-professionnelles³².

³² 6^e édition du Baromètre de la formation et de l'emploi dévoilée le 8 avril 2025 par Centre Inffo, réalisée en février par l'institut d'études CSA : <https://www.centre-inffo.fr/content/uploads/2025/04/barometre-formation-emploi-2025.pdf>

10

Formation
continue,
quelles
attentes
spécifiques ?





C'est dit...

“Sans les formations que j’ai suivies, je n’aurais pas pu évoluer du bas de l’échelle aux postes les plus élevés. Cela m’a permis de croire en mon avenir.”

|
Un citoyen

“La meilleure formation, c’est celle délivrée par les sachants de l’entreprise. Il faut se servir des compétences internes, développer le mentorat.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



La formation continue plébiscitée

Pour une majorité de répondants, la formation joue **un rôle clé dans la carrière**.

Elle est vue comme un vecteur d'**émancipation**, de **montée en compétences** et d'**adaptation aux évolutions** rapides des métiers.

“La formation continue, c’est indispensable. Mon master ainsi obtenu m’a ouvert des perspectives, des postes de direction.”

Morgan
39 ans, architecte

“Une formation continue qui répond aux aspirations des salariés est essentielle pour permettre à chacun de s’épanouir pleinement.”

Blanche
34 ans, chargée de communication



Un accès aux formations jugé inéquitable

Frustrés, certains collaborateurs déplorent des **dispositifs inaccessibles**, qui seraient réservés à certains profils ou mal adaptés aux réalités du terrain. Les attentes portent sur **davantage d'écoute, de souplesse**.

“Notre organisation affiche un beau catalogue de formations mais la moitié reste inaccessible. Quand on en demande une, elle est refusée. Sans explication.”

Laurent

57 ans, responsable sécurité et logistique

“Les métiers évoluent vite. Si on ne nous forme pas, on accumule du retard : on se sent vite dépassé.”

Arthur

29 ans, salarié dans le secteur juridique

“J’ai demandé plusieurs fois une formation qui m’intéressait — utile à toute l’équipe. On m’a toujours répondu que ce n’était pas prioritaire. Résultat, je suis parti.”

Philippe

41 ans, salarié dans l’industrie

Paroles de citoyens



De l'auto-formation

Certains se tournent vers l'auto-formation, démarche perçue comme **méritoire mais rarement suffisante pour évoluer durablement.**

“Je me suis toujours formée seule. Mais j’aurais aimé accéder à un MBA ; ce n’était pas pour moi, visiblement.”

Virginie
38 ans, ingénieure

“En sept ans, je n’ai suivi aucune formation. Je me forme seule, mais ce n’est pas suffisant pour rester compétitive.”

Marie
39 ans, cadre administrative dans le secteur privé



L'e-learning remis en question

Le recours massif à l'e-learning — souvent imposé, peu interactif et standardisé — suscite un **rejet croissant**.

En revanche, les **formats présentiels ou hybrides, avec ateliers pratiques et échanges, sont plébiscités**.

“L'e-learning, ça fait partie des cases à cocher. Une vraie formation passe par du présentiel, des échanges, des mises en situation.”

Dominique
50 ans, cadre commercial

“J'apprends mieux en présentiel, avec un intervenant et un groupe. Les échanges me permettent d'analyser, de retenir les enseignements.”

Lola
26 ans, coordinatrice sociale

Paroles de citoyens



Le « distanciel », pertinent pour des besoins ciblés

Les formations en ligne sont appréciées lorsqu'elles répondent à un **objectif précis** — appropriation d'un outil ou mise à niveau.

Leur **accessibilité** en période de transition (reconversion, chômage) est soulignée.

“Une formation en ligne peut être intéressante pour s'approprier un nouvel outil ou découvrir un sujet externe à nos missions.”

Stéphane

63 ans, cadre dans la promotion immobilière

“J'aime beaucoup le principe des Mooc, surtout quand j'ai le loisir d'apprendre à mon rythme.”

Jérémy

31 ans, ingénieur réseaux



Des besoins spécifiques

Les attentes portent sur des **formations certifiantes et concrètes** — parfois déconnectées du poste immédiat mais utiles à la progression du salarié.

Compétences comportementales, reconversion professionnelle et outils numériques figurent parmi les demandes de formations récurrentes.

“Un mentorat et des formations pratiques ciblées pour accompagner mon évolution, c’est ce que j’aurais souhaité.”

Amandine

41 ans, responsable RH dans le secteur public

“On nous propose toujours les mêmes modules, souvent obligatoires, qui ne correspondent pas à nos projets professionnels.”

Marine

27 ans, conceptrice de cuisines



La formation perçue comme une marque de reconnaissance

“Bénéficier d’une formation, c’est le signe qu’on croit en vous. Quand on ne vous propose rien, c’est comme si on vous disait ‘tu n’as plus d’avenir ici’.”

Virginie

42 ans, cadre dans le secteur public

Paroles de dirigeants

La formation est perçue comme un investissement stratégique, au service de l'individu et de la performance collective.

“Nous investissons massivement dans les compétences. Au-delà de répondre à un besoin immédiat, former, c’est préparer l’avenir de l’entreprise et celui de ses collaborateurs.”

“La formation donne du sens aux parcours professionnels. Elle montre que l’entreprise croit en ses collaborateurs : c’est ce qui les retient.”

“Certaines formations peuvent être suivies en ligne. D’autres nécessitent d’être appréhendées en présentiel pour favoriser l’échange. Nous proposons les deux pour avoir plus de flexibilité.”

Le chiffre

98 %

**DES COLLABORATEURS
CONSIDÈRENT LA MISE À JOUR
DE LEURS COMPÉTENCES
COMME UN ENJEU CLÉ.**

Leurs priorités ? « Le bien-être au travail » (41 %), « le travail d'équipe » (35 %) et « l'IA » (31 %). Les salariés comme les responsables formation placent les « compétences socio-émotionnelles » en tête des thématiques prioritaires³³.

³³ Baromètre de la formation professionnelle par Edflex, 2025 : <https://actus.edflex.com/hubfs/Ebook/Barom%C3%A8tre%20de%20la%20formation%20professionnelle%202025%20%20Edflex.pdf>

Huit propositions post-ateliers





1 — Enseignants

Former les enseignants en les accueillant en entreprise afin d'affiner leur connaissance des métiers et de la vie des entreprises, pour agir en amont des choix d'orientation.



2 — Parents

Associer plus étroitement les parents à la vie de l'école, aux choix d'orientation. Donner aux proviseurs les moyens de jouer ce rôle d'interface avec l'équipe enseignante.



3 — Alternance

Renforcer et valoriser l'alternance et la formation professionnelle. Par l'implication des entreprises, changer la perception de ces filières. Communiquer sur les salaires.



4 — Passerelles

Faciliter les mouvements entre filières professionnelles et filière générale.



5 — Comportemental

Améliorer l'enseignement des compétences socio-émotionnelles. Communication, travail en équipe, gestion du stress, sens de l'écoute active, autonomie... Intégrer tous ces savoir-être aux parcours de formation.



6 — Local

Favoriser des dynamiques locales emploi-formation via des partenariats de proximité ou nationaux écoles-entreprises (nombreuses expérimentations déjà en cours).



7 — Mi-temps

Favoriser le travail à temps partiel de l'étudiant ; adapter les emplois du temps scolaires et simplifier les démarches administratives pour les entreprises.



8 — IA

Introduire des modules d'acculturation à l'intelligence artificielle, assortis d'une approche critique et éthique spécifique selon le métier.

Retours d'expérience de dirigeants



Alternance

“Un bon contrat d’alternance, c’est un contrat tripartite. L’école, l’entreprise et l’étudiant doivent tous être engagés dans le processus, sinon ça ne fonctionne pas.”

“L’alternance est un formidable levier pour révéler des talents. On devrait y recourir beaucoup plus, y compris dans les cursus généralistes.”

“Créons des opportunités concrètes. Moi je crois à la formation sur le terrain, à l’apprentissage par le réel. Un étudiant qu’on forme, c’est un futur collaborateur qu’on prépare.”

“Je crois beaucoup aux approches locales. C’est important que les entreprises s’impliquent concrètement sur leur bassin d’emploi. L’ancrage territorial permet de mieux adapter les initiatives aux besoins du terrain.”

“À diplôme égal, les soft-skills, c’est ce qui fait la différence. Savoir coopérer, écouter, s’adapter : ça ne s’improvise pas.”

“Il faut intégrer l’IA dans tous les cursus. C’est comme l’anglais il y a 20 ans. C’est une compétence de base. Mais pas seulement sous l’angle technique : il faut aussi apprendre à la questionner, à comprendre ses biais, ses limites. C’est ça l’enjeu.”

“Travailler pendant ses études peut vraiment développer le sens des responsabilités, mais ne doit pas nuire au suivi des cours. Il faut des horaires compatibles, et surtout une reconnaissance institutionnelle de cet engagement.”



Depuis 2017,
l'Institut de l'Entreprise
a engagé,
par le biais d'enquêtes
aussi bien quantitatives
que qualitatives,
un travail d'exploration
de la relation entretenue
par les Français
avec
l'entreprise.



Baromètre 2025

La confiance des Français dans l'entreprise

en partenariat avec le CEVIPOF

Par vagues successives, ces études ont révélé la bonne image qu'ils s'en font mais aussi certains de ses déterminants, ceux-ci jouant un rôle plus ou moins décisif selon les contextes et les années.

Derrière le vocable d'entreprise, il y a tant la PME que le grand groupe.

Si la réalité de la vie économique est faite de chaînes de valeur où petites et grandes entreprises collaborent au quotidien, l'image que s'en font les Français s'appuie sur des considérations propres à chacune de ces catégories : là où la petite entreprise est plébiscitée pour le sentiment de proximité qu'elle inspire, la grande l'est plus pour sa « capacité de faire » et pour la sécurité qu'elle est en mesure d'apporter à son environnement, particulièrement en période de crise.

Afin de pousser plus avant cette exploration, l'Institut de l'Entreprise a, cette année, choisi d'inscrire ce travail dans la **démarche engagée depuis 2009** par le Centre de Recherches politiques de Sciences Po, le CEVIPOF, autour de son **Baromètre de la confiance politique**.

Deux raisons ont principalement guidé ce choix, la première tenant à la robustesse des analyses permises par le volume de cette enquête, la seconde à la possibilité de lui donner une profondeur nouvelle en **comparant les réponses des Français avec celles des Allemands, des Italiens et des Néerlandais**.

Devenu, au fil des années, **l'enquête de référence sur la relation des Français à la politique**, le Baromètre a donc intégré pour cette 16^e vague une série de nouvelles questions touchant à l'entreprise, à la relation qu'elle entretient avec le système scolaire ainsi qu'aux perspectives ouvertes par le déploiement de l'intelligence artificielle dans le monde du travail.



64%

des Français ont un **sentiment NÉGATIF** vis-à-vis de l'**IA**



17%

pensent que l'**IA** rendra leur **travail + FACILE et INTÉRESSANT**



59%

estiment que l'**IA** menace les **EMPLOIS**

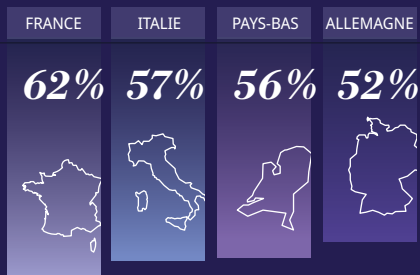
62%

de **CONFIANCE** pour les **entreprises**

vs. **37%** pour les **syndicats** et **16%** pour les **partis politiques**



4 PAYS SONDÉS



Évolution depuis 2012





45%

des Français pensent que les **grandes entreprises** agissent dans l'**INTÉRÊT GÉNÉRAL**



50%

estiment qu'elles contribuent au **BIEN-ÊTRE** ou à la **progression des SALARIÉS**



79%

des Français estiment que le **système scolaire** est **trop éloigné de l'ENTREPRISE**



71%

des Français pensent que les entreprises devraient **contribuer** à la **FORMATION CONTINUE des enseignants**



ANNEXE

Les questions posées aux citoyens sur l'école et l'entreprise

Ces questions ont été posées aux citoyens lors des forums online en amont des ateliers avec les dirigeants



Q1 — 79 % des Français estiment que le système scolaire est trop éloigné du monde de l'entreprise. Ce chiffre vous surprend-il ? Comment l'expliquez-vous ?

Q2 — 71 % estiment que les entreprises devraient s'impliquer dans la formation continue des enseignants et participer à la rédaction des programmes scolaires. Qu'en pensez-vous ? Sous quelle forme ?

Q3 — En quoi vos études vous ont-elles préparé(e) aux réalités du monde du travail ? Quelles compétences acquises à l'école vous sont les plus utiles dans votre entreprise actuelle ? À l'inverse, quelles compétences vous manquent aujourd'hui et que l'école aurait pu mieux développer ? Que faudrait-il changer dans la formation académique pour mieux préparer les étudiants aux réalités de l'entreprise ?

Q4 — Comment l'école pourrait-elle mieux collaborer avec les entreprises pour réduire l'écart entre formation et réalité du travail ? Quels formats (mentorat, projets concrets, formations en entreprise...)

permettraient selon vous de mieux préparer les étudiants au monde du travail ?

Q5 — En 2023, le taux d'emploi des jeunes âgés de 15 à 24 ans en France était de 35,2 %. Aux Pays-Bas, ce taux atteignait 75,4 %, l'un des plus élevés en Europe. Ces différences s'expliquent notamment par des politiques favorisant l'emploi des jeunes aux Pays-Bas, telles que des systèmes d'apprentissage bien développés et une culture du travail à temps partiel chez les étudiants. Qu'en pensez-vous ? Comment pourrait-on selon vous augmenter ce taux d'emploi ?

Q6 — Comment améliorer l'orientation des jeunes (notamment entre la seconde et la terminale) ? Vous-même, qu'est-ce qui vous a aidé et qu'est-ce qui vous a manqué pour votre orientation et pour celle de vos enfants ?

Q7 — Quelle place tiennent selon vous les soft-skills dans le monde du travail ? Comment l'école pourrait-elle mieux aider à l'acquisition de ces compétences comportementales ?

Q8 — Comment vos expériences en entreprise (stages, alternance, projets professionnels) ont-elles complété votre formation académique ? Pensez-vous que les périodes en entreprise sont bien intégrées dans les parcours académiques ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles améliorations suggèreriez-vous pour rendre l'alternance et les stages plus pertinents dans la formation des étudiants ?

Q9 — Quelle place devrait, selon vous, être donnée à l'IA dans les cursus de formation initiale ? Faut-il l'interdire aux élèves ou, au contraire, l'encourager ?

Mentions légales

Document conçu et réalisé par l'Institut de l'Entreprise - 29 rue de Lisbonne, 75008 Paris - 302 655 154 | Directrice de la publication : Flora Donsimoni | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, www.pastekart.com | Crédit photos : Emmanuel Gond, iStockphoto | imprimé par Sprint, Parc Industriel Euronord - 10 rue du parc, 31150 Bruguères



Cahier ateliers citoyens — # 2

La relation école- entreprise

**Institut
de l'Entreprise**

29, rue de Lisbonne
75008 PARIS
+33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr

ISBN 978-2-38713-165-2



30 €



Institut de
l'ENTREPRISE



Ne pas jeter sur la voie publique