

| LES DÉBATS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE
SYNTHÈSE

Emploi des jeunes : * le pari de l'autonomie

Conférence-débat du 2 juillet 2014

Najat VALLAUD-BELKACEM, Jean-Marc BORELLO, François CHÉRÈQUE,
Kyril COURBOIN, Charles de FROMENT, XAVIER HUILLARD, Christine LANOË,
Thierry MARX, Michel YAHIEL

Emploi des jeunes : le pari de l'autonomie



INTRODUCTION

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci et président de l'Institut de l'entreprise

L'accès des jeunes à l'emploi, indique **Xavier Huillard** en introduction, est une question centrale pour l'économie et la cohésion sociale, et une responsabilité portée collectivement. L'Institut de l'entreprise s'est penché à plusieurs reprises sur le sujet. Après une première étude¹ en 2012, le lancement d'un observatoire et la réalisation d'une enquête sur les meilleures pratiques en termes de recrutement et d'intégration des jeunes dans l'entreprise, le travail se poursuit aujourd'hui sous forme d'analyses et de recommandations, avec l'étude *10 propositions pour*

*réconcilier les jeunes avec le marché du travail*², réalisée en partenariat avec la fondation J.P. Morgan Chase.

Sans détailler le contenu de cette étude, on peut toutefois s'arrêter sur deux points.

Premièrement, le chômage des jeunes ne doit pas être considéré comme une exception, la France souffrant avant tout d'un problème de chômage généralisé. Toutefois, l'examen des trajectoires d'insertion dans l'emploi fait apparaître une hétérogénéité radicale dans cette population, avec un accroissement des fractures entre les différentes jeunesse, d'où une nécessité de mettre en œuvre des politiques ciblées.

¹. *Agir collectivement pour l'emploi des jeunes*, Note de l'Institut de l'entreprise, mars 2012

². *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, Charles de Froment, Policy Paper, juillet 2014

Deuxièmement, une vision très quantitative de la formation des jeunes a conduit à des impasses. La massification scolaire à marche forcée, en particulier, n'a pas eu les effets escomptés, engendrant un renforcement illusoire du diplôme, au lieu d'une augmentation du capital humain des jeunes. Il est donc impératif de repenser le système éducatif, afin de donner à tous les jeunes les moyens de choisir un parcours adapté à leurs aptitudes, à leurs aspirations et aux réalités du marché du travail.

Libérer l'emploi des jeunes, réduire l'inadéquation des compétences, mettre les politiques éducatives au service d'une réelle liberté de choix et dépasser les solutions entièrement étatiques, telles sont les propositions, nécessitant encore d'être affinées, qui sont contenues dans cette brochure. En particulier, l'Institut de l'entreprise entend promouvoir le lien entre l'école et l'entreprise, ainsi que l'acculturation progressive des jeunes au monde du travail. Parce que, comme dans d'autres domaines, les solutions viennent de l'intelligence et de l'inventivité des opérateurs de terrain, il faut également encourager l'autonomie des établissements scolaires et une culture de l'expérimentation et de l'évaluation.



Xavier Huillard

OUVERTURE DES DÉBATS

Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports

Un quart seulement des jeunes Français pensent que leur vie sera meilleure que celle de leurs parents, observe **Najat Vallaud-Belkacem**. Ce chiffre est suffisamment fort pour nous interpeller sur l'état de notre société, et sur une situation dont les causes sont faciles à identifier : pas un jeune, pas un parent qui ne s'inquiète de l'orientation à choisir, du stage à trouver, du premier poste à obtenir, du premier salaire, du premier appartement... Tout découle du premier emploi !

Aujourd'hui, la transition entre la sortie des études et l'installation dans un emploi stable est de plus en plus difficile et incertaine. Par dessus tout, elle est vécue très différemment selon que la famille du jeune a les moyens de l'accompagner ou pas. Raccourcir au maximum cette transition, en faire une période d'enrichissement, plutôt que d'appauvrissement, en démultipliant les opportunités offertes, c'est la mission que Najat Vallaud-Belkacem déclare s'être fixé en tant que ministre de la jeunesse.

Le rapport de l'Institut de l'entreprise contribue clairement à la réflexion sur le sujet.

Le diagnostic qu'il établit peut être partagé : le risque de chômage est effectivement devenu la caractéristique d'une génération toute entière, et il s'accompagne d'un risque de déclassement qui, probablement, pèse plus encore sur le moral des jeunes. Alors que, depuis des décennies, notre pays a mobilisé plus que les autres des politiques actives en faveur de l'emploi des jeunes, ces politiques n'ont pas fondamentalement amélioré la transition entre la sortie de formation et l'entrée dans l'emploi.



Najat Vallaud-Belkacem

Dans cette transition qui s'allonge, il y a ceux pour qui la jeunesse n'est qu'un passage – malgré les doutes et les tâtonnements, ils savent qu'ils rejoindront un jour le marché du travail – et les autres, les moins diplômés, pour qui l'insertion peut en réalité ne jamais se produire. Devant de telles différences, on ne peut plus parler d'un destin commun à la jeunesse. Cette hétérogénéité, qui ne peut être ignorée, appelle des réponses graduées. C'est pourquoi, à côté des politiques générales en direction de la jeunesse, les actions en matière d'emploi doivent cibler les jeunes les plus éloignés de l'emploi. Des programmes tels que les Emplois d'Avenir, la « garantie jeunes » ou encore le Club Ambition répondent à cet objectif.

On peut sans doute faire mieux et davantage. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a par exemple posé le principe d'un droit à la formation initiale différée pour les jeunes décrocheurs, mais sans établir aucun lien avec la création du compte personnel de formation, qui, lui, reste vierge pour les jeunes

sortant du système scolaire sans diplôme. Il est donc indispensable de reprendre la discussion sur ce sujet.

Le rapport souligne également la responsabilité particulière du système de formation initiale et des institutions impliquées dans la transition entre formation et emploi : le service public de l'orientation, l'apprentissage et les entreprises elles-mêmes. Le constat est sévère, mais semble devoir être entendu.

Tout d'abord, rares sont les moments qui, dans la vie, génèrent autant de frustrations, de malentendus et d'incompréhensions que le moment de l'orientation scolaire et professionnelle. Les décisions prises dans ce cadre sont trop souvent ressenties par les jeunes comme un couperet, une destinée imposée. Par conséquent, on ne peut se dispenser de réfléchir à cette question, et ce de manière sereine et posée. Elle concerne tout de même chaque année 2 millions d'élèves de collège ou de lycée !

Par ailleurs, il a toujours été évident que le succès de la massification au lycée ou à l'université avait sa contrepartie : le risque de conduire à un mode de sélection par l'échec en cas de capacité insuffisante à individualiser les parcours de formation. Il faut regarder l'immense gâchis humain et économique que représentent les 120 000 jeunes sortant chaque année du système éducatif sans diplôme, du fait d'un dispositif d'orientation émietté et insuffisamment connecté au monde économique ! Ainsi, paradoxalement, l'apprentissage souffre d'une image de voie par défaut alors que sa valeur ajoutée en termes d'insertion professionnelle est plus forte que celle d'autres filières.

Si les pouvoirs publics ont leur part de responsabilité, les entreprises ne sont pas en reste. Multiplication des contrats précaires pour les moins diplômés, sous-emploi des diplômés de l'université, recours exagéré aux stagiaires... Pour bien des jeunes, ce sont là les conditions du premier contact avec l'entreprise. Non seulement cela influence la vision qu'ils en ont et leur motivation, mais cela porte préjudice aux organisations elles-mêmes. Contribuer à l'insertion durable et à la formation des jeunes permet effectivement de disposer en interne, et de manière pérenne, d'un vivier de personnes ayant acquis des savoir-faire et des savoir être suffisants. Cette démarche participe donc de la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi le rapport de l'Institut de l'entreprise illustre-t-il combien la responsabilité en matière d'emploi des jeunes est collective et combien il est nécessaire d'établir un diagnostic partagé, permettant de sortir des visions caricaturales. C'est tout l'enjeu de la table ronde qui, dans le cadre de la grande conférence sociale, sera consacrée à la transition entre l'école et l'emploi.

Enfin les pistes avancées dans l'étude, bien qu'on ne puisse pas forcément toutes les partager, témoignent d'une volonté d'innovation et de répartition équitable des efforts méritant d'être saluée. On notera tout particulièrement la généralisation des modes de recrutement innovants, l'objectif de faire de l'orientation scolaire et professionnelle une mission prioritaire de l'école et de l'université, ainsi que la création de nouveaux parcours de formation courts et flexibles pour rapprocher les jeunes diplômés de filières aux débouchés limités vers des métiers en tension. D'autres pistes pourraient sans doute être explorées, comme la façon d'impliquer davantage

les entreprises dans l'orientation et la formation des jeunes *via* l'apprentissage.

Quoi qu'il en soit, il faut à ce stade s'appuyer sur des idées innovantes et opérationnelles, et surtout avancer collectivement. C'est pourquoi il convient de remercier l'Institut de l'entreprise et la fondation J.P Morgan Chase pour cette démarche qu'ils ont engagée.

DEBAT

Le débat, introduit par **Kyril Courboin**, président de J.P. Morgan France, et animé par **Julien Damon**, professeur associé à Sciences Po, a réuni :

- **Jean-Marc Borello**, président du directoire du Groupe SOS,
- **François Chérèque**, président de l'Agence du service civique,
- **Kyril Courboin**, président de J.P. Morgan France,
- **Charles de Froment**, auteur de l'étude et expert associé à l'Institut de l'entreprise, consultant chez Taddéo,
- **Christine Lanoë**, directrice des ressources humaines France de Orange,
- **Thierry Marx**, chef étoilé, directeur de « Cuisine mode d'emplois », centre de formation aux métiers de la restauration,
- **Michel Yahiel**, conseiller social du Président de la République.

Les participants sont conviés à transmettre leurs réactions à l'animateur au fil du débat, et ce par l'intermédiaire de leur smartphone. Ces remarques ou questions sont retranscrites en italique.

Kyril Courboin remercie l'Institut de l'entreprise d'avoir accepté d'accompagner J.P. Morgan dans le traitement de cette question de l'emploi des jeunes, sur laquelle la banque n'est pas forcément attendue. En effet, on croit souvent, à tort, que J.P. Morgan est une banque d'affaire plutôt élitiste, qui ne s'intéresse qu'aux grandes entreprises et aux riches, de préférence plus tout jeunes. En réalité, elle finance aussi des ETI et gère la trésorerie de nombreuses associations et fondations. S'appuyant sur son ancrage historique en France, elle entend être une entreprise citoyenne, une banque française avec une marque américaine, et juge de sa responsabilité de participer à la réflexion sur des sujets touchant l'économie française de plein



Kyril Courboin

fouet. C'est donc une chance pour elle de pouvoir, grâce à la fondation J.P. Morgan Chase, participer à l'effort national autour de l'emploi des jeunes.

Le chômage des jeunes n'est pas une fatalité et l'axe 4 du rapport de Charles de Froment, relatif à la sortie du tout étatique et à la mobilisation du secteur privé, des associations et de l'entrepreneuriat social pour bâtir un écosystème favorable aux jeunes, semble tout à fait prometteur. C'est exactement l'esprit qui a présidé à la construction de cette table ronde, accueillant notamment des représentants de l'État et des représentants des entreprises privées.

Après avoir remercié tous les participants de leur présence, Kyril Courboin cède quelques instants la parole à Carol Lake, responsable de la fondation J.P. Morgan Chase, afin qu'elle présente l'action de son organisation, notamment le programme New Skills at Work ayant contribué au financement de l'étude présentée ce jour.

RETOUR SUR L'ÉTUDE 10 PROPOSITIONS POUR RÉCONCILIER LES JEUNES AVEC LE MARCHÉ DU TRAVAIL

SMS : Les jeunes sont réconciliés avec le marché du travail : ils émigrent à Londres ou ailleurs !

Le diagnostic ayant déjà été largement commenté, **Charles de Froment** précise qu'il s'arrêtera brièvement sur les pistes envisagées avant de laisser la parole à la table ronde, et ce en accord avec l'esprit de l'étude qui est de co-construire des propositions opérationnelles en matière d'emploi des jeunes.

La France reste un pays attractif, disposant de services à forte valeur ajoutée et d'industries encore compétitives. Même en période de crise, les chances d'insertion sont bonnes pour les jeunes titulaires d'un diplôme ou ayant suivi des études professionnalisantes. C'est donc bien l'explosion des inégalités et des fractures au niveau de la jeunesse qui pose problème, l'existence de jeunes hétérogènes exigeant d'adopter des solutions différentes. Tel est le constat essentiel qu'il faut retenir.

Face à celui-ci, quelles pistes ont été envisagées ?

Pour disposer d'un marché du travail véritablement favorable aux jeunes, les politiques de l'emploi doivent avancer sur deux jambes. D'une part, il faut évoluer d'un État stratège, présent au chevet des entreprises en difficultés, à un État « schumpétérien », c'est-à-dire créant les conditions de l'innovation. D'autre part, il faut lancer le débat de l'emploi dans les services en France. Le pays compte à la fois des jeunes peu qualifiés et un vivier important d'emplois dans ce secteur : comment développer ces emplois et améliorer leur qualité pour en faire de véritables débouchés ?



Charles de Froment

Par ailleurs, de nombreux jeunes sont diplômés et motivés, mais il leur manque une « brique » pour être complètement employables. Il faut donc généraliser l'esprit de l'apprentissage et tenter de bâtir des modules de formation courts et innovants pour permettre à ces jeunes d'intégrer le marché du travail. Il faut en outre cesser les guerres de religion : si les entreprises ne sont pas là pour édicter au système éducatif leurs souhaits en matière de formation, le dialogue doit être constant et permanent pour permettre une acculturation progressive au monde de l'entreprise. Enfin, c'est au travers d'un travail collectif que l'on obtient des résultats. Dans des régions connaissant un faible taux de chômage, comme la Bretagne, on constate que tous les acteurs travaillent ensemble.

SMS : Quelle est la proposition la plus importante ?

Pour **Charles de Froment**, le développement des emplois considérés, à tort, comme peu qualifiés semble essentiel. C'est une question à traiter. En Allemagne, la multiplication de ce type d'emplois a permis de réduire drastiquement le chômage.

REGARDS CROISÉS SUR LA SITUATION DE LA JEUNESSE

C'est une très bonne chose que les jeunes partent à l'étranger, déclare **François Chérèque** en réaction au premier SMS relayé. Il n'y a qu'en France que cette question est mal perçue et les jeunes étrangers circulent tous de par le monde avant de retourner dans leur pays. La question est donc plutôt de savoir si l'on est capable de faire une place à ceux qui reviennent !

Par ailleurs, il convient de rappeler que la pauvreté, en France, touche surtout les moins de 18 ans. Ainsi 19 % des enfants de moins de 18 ans vivent en dessous du seuil de pauvreté, contre 9 % des personnes de plus de 60 ans. Ces enfants sont pauvres parce qu'ils vivent dans des familles pauvres, en règle générale mono-parentales. Ils seront les jeunes adultes pauvres de demain car le système éducatif français est incapable de briser la reproduction sociale.



François Chérèque

Autre remarque, le service civique, dont les effectifs augmentent progressivement, n'est pas un dispositif d'accès à l'emploi. Pourtant, il a une utilité dans ce domaine puisqu'il permet aux jeunes de découvrir le monde du travail. Le fait de disposer d'une première expérience favorise une meilleure adaptation à l'emploi. C'est ainsi, par exemple, que 4 000 jeunes en décrochage scolaire sont accueillis dans le cadre du service civique : le matin, ils effectuent leur service et découvrent l'entreprise ; l'après-midi, ils suivent une formation. Ce type de découverte permet notamment de casser l'image négative que le jeune peut avoir de l'entreprise... et que l'entreprise peut avoir du jeune !

C'est pourquoi François Chérèque explique envisager d'ouvrir le financement du service civique au mécénat.

Jean-Marc Borello revient sur l'idée exprimée dans le rapport selon laquelle la jeunesse serait appréhendée comme une sorte de tout. En réalité, on procède déjà à des différenciations au niveau des pratiques administratives ou entrepreneuriales, sous réserve que les jeunes entrent dans des cases précises – ceux qui habitent un quartier dépendant de la politique de la ville, ceux qui ont moins de 18 ans, etc. –, desquelles il est assez difficile de sortir. Face à cette mosaïque de cases existe une mosaïque d'institutions, rencontrant de réelles difficultés à travailler ensemble. Certaines actions concrètes qui sont actuellement engagées témoignent néanmoins d'une évolution des pratiques, dans laquelle la proposition de François Chérèque d'ouvrir le financement du service civique au mécénat s'inscrit d'ailleurs tout à fait.

Pouvoir publics, économie traditionnelle, économie sociale et solidaire doivent apprendre à construire ensemble. Il sera possible de mettre en œuvre un



Jean-Marc Borello

suivi individualisé, non pas en multipliant le nombre de cases, mais en rendant l'accompagnement des jeunes suffisamment souple pour tenir compte de parcours et de problématiques en perpétuelle évolution. Paradoxalement, ce sont donc les institutions et les organisations qui doivent, d'abord, se changer elles-mêmes. Les missions locales, par exemple, sont tout à fait utiles. Dans un projet mené conjointement par le groupe SOS et J.P. Morgan en Seine-Saint-Denis, certaines font un travail formidable, les difficultés qui surviennent étant surtout liées aux liens à créer, d'abord avec l'école, puis avec l'entreprise.

« CUISINE MODE D'EMPLOIS », « BOULANGERIE MODE D'EMPLOIS » ET MENTALITÉ « RER »

Les deux programmes « Cuisine mode d'emplois » et « Boulangerie mode d'emplois », explique **Thierry Marx**, ont vocation à permettre à des jeunes, grâce à l'excellence de leur professeur, d'obtenir en douze semaines une qualification de commis de cuisine ou de boulangerie et, ainsi, d'être en mesure de travailler immédiatement avec un salaire décent.

Les jeunes, effectivement, sont différents et inégaux face à la vie. Entrer en apprentissage peut constituer un projet. Mais si celui-ci ne conduit qu'à être un travailleur pauvre, quel intérêt ? Les jeunes sont tout à fait prêts à s'engager. Simplement ils ne sont pas intéressés par des voies qui les maintiendraient dans la précarité. Voilà pourquoi il faut progresser sur la question des constructions de projet, plutôt que d'en rester à la dramaturgie de l'échec par rapport au diplôme prévalant en France. Ce qui importe, c'est d'avoir un projet. Le diplôme n'est qu'une consé-



Thierry Marx

quence, étant précisé que, dans les métiers de cuisine ou de boulangerie, il n'est même pas forcément garant de l'employabilité de la personne. Une formation comme « Cuisine mode d'emplois » repose sur l'apprentissage de 80 gestes de base et 90 recettes, et, surtout, sur une posture d'engagement.

La formule « RER » fait référence à une exigence de rigueur, d'engagement et de régularité. La formation proposée aux jeunes a été contractée sur douze semaines. On ne peut pas leur laisser croire qu'en s'absentant ou en arrivant en retard tous les matins, ils vont pouvoir acquérir aussi rapidement toutes les compétences visées. Il faut donc leur faire comprendre qu'un engagement de leur part est nécessaire et que cette posture de l'engagement ne peut être que personnelle.

Mais ces jeunes ont aussi besoin de reconnaissance, ce qui implique une adaptation des entreprises et de leur management à ce public. Lorsqu'on parvient à mettre en adéquation un poste et les compétences d'un jeune, on en retire généralement une grande satisfaction.

En tout état de cause, si l'offre proposée aux jeunes n'est pas limpide, si elle ne fait pas rêver, si l'implication ne permet pas de sortir de la précarité, pourquoi donc ces jeunes seraient-ils poussés à s'engager ?

LE CAS D'ORANGE

Christine Lanoë rappelle qu'Orange emploie 100 000 salariés en France, ce qui confère à l'entreprise une responsabilité particulière et la conduit à faire des choix exigeants en matière d'emploi. Ainsi, elle a décidé d'accompagner un certain nombre de collaborateurs vers la retraite, sans forcément les remplacer, et met en œuvre une politique assez ambitieuse de recrutement, tenant compte des évolutions des usages et, donc, des compétences à déployer en interne.

C'est dans ce contexte qu'Orange s'est engagé en faveur de l'alternance. Sur 4 500 collaborateurs qui vont être intégrés dans la société entre 2013 et 2015, 3 000 sont des jeunes et, pour une très grande majorité d'entre eux, ils seront passés par un dispositif d'alternance. L'entreprise compte en permanence 5 000 alternants : beaucoup seront recrutés, mais un certain nombre choisira de partir, notamment pour reprendre des études. Un plan spécifique d'al-



Christine Lanoë

ternance a également été lancé autour des métiers du haut débit et 1 000 jeunes sont en cours de recrutement sur ce programme. Celui-ci n'est pas sans présenter de difficultés, si l'on veut, d'une part, apporter les « briques » susceptibles de compléter la formation des jeunes et, d'autre part, traiter des questions de diversité comme, par exemple, le recrutement de jeunes femmes sur des métiers plutôt masculins.

L'alternance est donc un sujet fondamental au sein de l'entreprise et les orientations prises en la matière apportent une très grande satisfaction. Une thématique est toutefois en train d'émerger : que faire pour les jeunes qui ne seront pas conservés dans les effectifs à l'issue de l'alternance ? Pour tenter de répondre à cette question, Orange engage actuellement, avec des groupes comme AXA ou Carrefour, une démarche visant à créer une plateforme de suivi de ces jeunes dans la durée.

À la question de savoir si l'alternance, en s'ouvrant aux étudiants des grandes écoles, n'est pas en train de dériver de son but initial, on peut répondre par la négative. Au contraire, cet élargissement à d'autres formations est de nature à revaloriser le dispositif et à mettre en avant le bénéfice qu'il apporte à l'entreprise.

UNE VISION ANGOISSÉE DE L'AVENIR

SMS : Il paraît, selon l'étude, que toute nouvelle génération – les Z donc – aspire à la stabilité et à la sécurité. Est-ce le signe d'un manque de vitalité et de soumission au système ? Signé d'un membre de la génération X.

La jeunesse est si hétérogène, note **Charles de Froment**, que le terme lui-même n'a pas véritablement de sens. Toutefois, un élément est bien commun à tous les jeunes : sous l'angle du discours, ils sont tous conditionnés très tôt quant à la nécessité d'obtenir un diplôme et d'avoir un parcours cohérent, leur permettant d'intégrer le monde du travail. Évidemment, cela crée un rapport à l'avenir particulièrement angoissé.



LES FREINS À LEVER POUR DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE

Michel Yahiel observe que, sur les sujets évoqués dans le cadre de ce débat, en particulier sur la question de l'apprentissage, on pêche toujours par deux attitudes opposées. Soit on considère que c'est très simple, ce qui n'est pas le cas – la question du modèle économique de l'apprentissage, par exemple, doit être posée – ; soit on considère que c'est trop difficile et qu'on ne peut rien faire !

Le contraste qui existe, en France, entre le consensus sur l'intérêt de l'apprentissage et la difficulté à faire vivre cet apprentissage de manière dynamique a plusieurs origines.

Tout d'abord, l'aspiration générale à la réussite ne passe pas spontanément par la case de l'apprentissage et cette situation ne changera pas sous le simple effet de circulaires, de discours ou d'incantations, qu'elles soient individuelles ou collectives. Il faut donc se demander pourquoi une grande société comme la société française est, depuis des décennies, plutôt rétive sur cette question.

Par ailleurs, les chiffres de l'apprentissage sont en baisse sur les années 2012 et 2013 car les grands employeurs d'apprentis que sont les PME et les TPE sont en difficultés et, donc, réduisent le nombre de jeunes accueillis. Il ne fait pas de doute que ces blocages se lèveront, au moins en partie, dès que l'activité économique repartira.

La complexité des démarches nécessaires au recrutement et les questions redoutables que soulèvent les conditions d'emploi des apprentis sont aussi à prendre en compte. Comment la boulangerie française peut-elle employer des apprentis dès lors



Michel Yahiel

qu'elle n'a pas le droit de les faire travailler à l'heure où le pain est confectionné ?...

Enfin les innovations décidées en matière de couplage entre contrat d'apprentissage et CDI, ou encore de protection sociale et de droits reconnus aux apprentis sont méconnues des jeunes, comme des institutions qui en ont la charge et des entreprises. On ne parvient pas à les diffuser.

Le rapport présenté ce jour offre effectivement l'avantage de dresser un constat partagé entre des acteurs qui ne sont pas forcément habitués à travailler ensemble et de renvoyer chacun à ses responsabilités. Il est désormais admis de tous que personne ne réussira seul ! Il ne faut ni s'en prendre à l'éducation nationale, ni critiquer les entreprises, ni reprocher aux pouvoirs publics leur inertie, ni remettre en cause l'action des partenaires sociaux... Les solutions ne pourront se trouver que dans le cadre d'une démarche commune et si, déjà, des travaux comme celui-ci permettent de s'entendre sur les constats, c'est une bonne chose !

COMMENT LUTTER CONTRE LA MULTIPLICATION DES STAGES PROPOSÉS À LA PLACE DE VÉRITABLES POSTES ?

Les dispositifs se vampirisent parfois un peu, reconnaît **Michel Yahiel**. Pour autant, il est impossible d'encadrer les stages à un point tel qu'il n'y aurait plus du tout de stagiaires. Cette question appelle donc une régulation fine. Elle est en outre moins préoccupante que le fait que neuf recrutements de jeunes sur dix sont des recrutements en CDD.

François Chèreque souligne que certains jeunes sortant d'HEC préfère effectuer un service civique, plutôt que de partir en stage, car la rémunération est plus intéressante. Il faut donc être attentifs à la question des indemnités de stage et de leur évolution. Mais, avant cela, il faut s'occuper de l'accueil des stagiaires dans l'entreprise et de l'organisation de leur travail, une problématique qui doit être discutée avec les organisations syndicales.

Christine Lanoë confirme l'importance de cette question de l'accueil des stagiaires et des alternants dans l'entreprise. Les salariés qui devront prendre en charge cet accueil, en plus de leurs missions habituelles, doivent être accompagnés, sans quoi les jeunes risquent de se trouver désœuvrés ou exploités.

Pour **Jean-Marc Borello**, il faut cesser de lutter contre tout : contre les CDD, contre les stages, contre l'administration, contre les entreprises... Toutes les expériences, y compris celles qui n'ont pas fonctionné, peuvent être utiles dès lors qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet, d'un parcours. Par conséquent, le but doit être de rechercher, non pas le dispositif idéal, mais l'articulation optimale des dispositifs.

COMMENT ALLER AU-DELÀ D'UN DISPOSITIF COMME « CUISINE MODE D'EMPLOIS » ?

Cette formation, indique **Thierry Marx**, peut être dupliquée assez facilement sur tout le territoire, et même en dehors, car le programme pédagogique est établi, et elle est pertinente dans la mesure où ceux qui la reçoivent deviennent opérationnels extrêmement rapidement dans un contexte de pénurie, non de personnels d'encadrement, mais de personnels d'équipe. Le propos est le suivant : quand une personne a un projet dans la vie et qu'elle peut y adhérer facilement, en outre au travers d'une formation gratuite et accessible, tout devient plus simple ! Le dispositif a donc le mérite de la simplicité, tout en mettant le bénéficiaire en position de s'engager personnellement vis-à-vis de son projet.

LA QUESTION DES EMPLOIS PEU QUALIFIÉS NON POURVUS

Cette question est récurrente en France, souligne **Michel Yahiel**. Elle correspond à une réalité – on dénombre entre 300 000 et 400 000 emplois non pourvus –, mais recouvre des phénomènes de nature très différente.

Certaines filières, comme le nettoyage, certains métiers de la restauration ou du secteur du BTP, peinent à trouver des candidats pour une question d'image. Elles proposent effectivement des postes difficiles, très exposés, peu valorisés et parfois mal payés. Les entreprises ont probablement un rôle à jouer sur cette question d'ordre culturel.

Mais d'autres emplois ne sont pas pourvus parce que les employeurs ne trouvent pas de candidat dispo-

sant des bonnes qualifications. Soit le mécanisme du marché du travail ne met pas l'offre en relation avec la demande, soit cette personne qualifiée n'existe pas. Dans ce dernier cas, on identifie parmi les demandeurs d'emplois, qu'ils soient à la recherche d'un premier poste ou non, ceux qui sont proches de la cible et on les forme au travers de sessions de formations courtes, dénommées « préparations opérationnelles à l'emploi ».

Ce dispositif a été peu évoqué. Pourtant, il constitue probablement l'une des plus grandes réussites récentes de la politique de l'emploi. Avec relativement peu de moyens, simplement au travers d'une discussion entre acteurs d'un même bassin d'emploi, ce sont 38 000 personnes qui ont ainsi pu être remises au travail en 2013.

François Chérèque observe que, dans le cas des emplois de service, se pose la question de la rémunération. En Allemagne, les mini-jobs, qui sont compensés par l'État, ont soulevé des interrogations et il faut voir comment la situation évoluera avec l'instauration d'un SMIC. En France, Martin Hirsch a essayé de mettre en place un dispositif relevant du même esprit avec le RSA Activité, mais deux tiers des personnes qui pourraient en bénéficier n'en font pas la demande, soit du fait de la complexité du dossier, soit pour des questions de stigmatisation.

Jean-Marc Borello confirme l'intérêt du mécanisme évoqué par Michel Yahiel. Un tel dispositif a par exemple été utilisé dans le cadre d'un projet de création d'un établissement accueillant des personnes handicapées à Kourou, en Guyane, pour lequel aucune ressource n'existait sur place. Dans ce cadre, l'obtention des qualifications et du diplôme est rendue possible par une double action de l'entreprise et du système de formation classique, et cela fonctionne extrêmement bien !

UN MOT DE CONCLUSION

Pour **Christine Lanoë**, il est essentiel de ne pas stigmatiser les jeunes, qui apportent énormément à l'entreprise.

Michel Yahiel estime qu'il ne manque qu'une chose : leur demander leur avis !

Jean-Marc Borello invite à continuer de construire des projets en commun.

François Chérèque suggère de faire en sorte que les dispositifs ne prennent pas le pas sur les parcours.

Thierry Marx appelle à être positif.

Tous les jeunes devraient avoir accès à l'excellence, selon **Charles de Froment**, et ce indépendamment de ce que l'on met derrière ce terme.

Emploi des jeunes : * le pari de l'autonomie

À l'occasion de la parution de l'étude *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, réalisée par l'Institut de l'entreprise en partenariat avec la fondation J.P. Morgan Chase, cette table ronde réunit des représentants du secteur public, de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire autour de la question de l'emploi des jeunes.

Partant du constat partagé d'une hétérogénéité de la jeunesse et de l'accroissement des fractures dans cette population, plusieurs pistes sont évoquées : évolution des politiques de l'emploi, mise en œuvre de solutions de formation innovantes, développement du dialogue entre système éducatif et monde économique, professionnalisation du secteur des services...

Mais la question, centrale pour l'économie et la cohésion sociale, est aussi une responsabilité portée collectivement et seul un travail commun à tous les acteurs permettra de faire émerger de véritables solutions. Ainsi, il est désormais admis de tous que, dans ce domaine, personne ne réussira seul !

Synthèse réalisée par *Cécile Beguery* pour l'Institut de l'entreprise.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

