

A photograph of two people on a mountain peak. One person, wearing a red jacket, is standing on the peak and reaching out with their right hand. The other person, in silhouette, is climbing up the side of the peak and reaching up with their right hand to grasp the first person's hand. The background is a clear blue sky.

Agir collectivement pour l'emploi des jeunes

Mars 2012

Agir collectivement pour l'emploi des jeunes

Mars 2012

Introduction

Les jeunes ont été les principales victimes de la crise de 2008-2009. En France, le taux de chômage des jeunes de 15-24 ans¹ est passé de 18 % des actifs au premier trimestre 2008 à 23,7 % au premier trimestre 2011, soit une augmentation du taux de chômage de 30 % sur cette période. Dans le même temps, le taux de chômage pour l'ensemble des actifs est passé de 7,5 % à 9,7 %². Cette tendance est décelable dans l'ensemble des pays de l'OCDE. Ainsi, le taux moyen de chômage des jeunes pour les pays de l'OCDE a augmenté de plus de 5 points (de 13,2 % à 18,5 %) entre les troisièmes trimestres 2007 et 2010, contre une augmentation de 2 points seulement (atteignant 7,1 %) sur la même période pour l'ensemble des actifs de plus de 25 ans³. L'effet de levier est d'autant plus important dans un pays comme la France où les difficultés d'insertion des jeunes dans l'emploi étaient déjà un problème avant la crise, avec une exposition particulière de cette catégorie au « dualisme » du marché du travail⁴.

Ce constat général masque cependant de fortes disparités, les différences entre diplômés du supérieur et les non diplômés (ou détenteurs du brevet des collèges) s'étant fortement accentuées depuis 35 ans.

De fait, trois jeunesse coexistent et ne sont pas affectées de la même façon par le chômage :

- La jeunesse issue des grandes écoles, ou de certaines filières de l'université (médecine, droit, gestion – mais aussi certains IUT et BTS), pour laquelle la question de l'insertion dans l'emploi ne se pose quasiment pas ;
- Une jeunesse diplômée, mais issue de cursus non professionnels (lettres et sciences humaines, notamment), qui vit un sentiment de déclassement dû à l'attrition des débouchés publics qui pouvaient lui être offerts (en particulier dans l'administration ou l'enseignement), et à l'allongement de la période d'insertion dans l'emploi, même si des études montrent que ces jeunes diplômés finissent, pour la majorité d'entre eux, par accéder à un CDI ;
- Une jeunesse non qualifiée, souvent déscolarisée et en voie de désocialisation. Il s'agit principalement des 130 000 jeunes qui sortent tous les ans du système scolaire sans diplôme⁵ pour lesquels l'accession au CDI est une perspective quasi inaccessible, et qui se trouvent condamnés à l'emploi dit « précaire ». Le nombre élevé des décrocheurs et leur

1. En France, le chômage accru chez les jeunes ne concerne véritablement que les 15-24 ans. C'est donc essentiellement à cette tranche d'âge que nous ferons référence dans cet état des lieux. Cette frontière à 25 ans marque nettement la différence entre une catégorie d'âge (les 20-24 ans) comprenant bon nombre de jeunes encore en études et une autre catégorie (les 25-29 ans) mieux insérée dans le monde du travail : à 12,1 % pour l'année 2010, le taux de chômage des 25-29 ans se rapproche en effet du taux de chômage de l'ensemble des actifs (9,3 % pour la métropole). Source : Dares (2011). « Emploi et chômage des 15-29 ans en 2010 ». Dares Analyses. N° 039. mai 2011.

2. INSEE (2011a). « Taux de chômage en France (y compris DOM) depuis 1996 ». Informations Rapides. N° 139 - 1 juin 2011. <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=14&date=20110601>. Accès le 9 juin 2011.

3 OCDE (2010), « Des débuts qui comptent ! Des emplois pour les jeunes ».

4. Sur ce point, nous renvoyons au rapport de l'Institut de l'entreprise publié en décembre 2011, *Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail*.

5. « La France n'est pas épargnée par cette forme d'échec scolaire, pour laquelle plusieurs approches et mesures sont possibles. Selon l'enquête Emploi, 18 % de jeunes, environ 130 000 par génération, achèvent leurs études secondaires sans diplôme (CAP, BEP ou baccalauréat). Cette proportion, observée en 2010, est nettement inférieure aux 30 % de jeunes qui étaient dans cette situation au début des années 1980 ». Source : L'état de l'école 2011, Source : http://media.education.gouv.fr/file/etat21/19/3/EE-2011_199193.pdf page 8.

situation de marginalisation croissante restent des problèmes que les dispositifs actuels semblent impuissants à résoudre. Ainsi, malgré un taux d'échec scolaire comparable à celui de l'Allemagne (13 %) et légèrement inférieur à celui du Royaume Uni (17 %),⁶ la France est moins bien parvenue que ces deux pays à intégrer ses jeunes décrocheurs dans le marché du travail.

S'il existe en direction de cette population une multitude de dispositifs publics – on pense aux « plans jeunes » qui se sont succédés au cours des trente-cinq dernières années (exonérations de cotisations sociales ou patronales, contrats de stages et de placements) ou encore à l'accent mis sur la formation en alternance – une question demeure, dans un contexte de contraction de la dépense publique : comment les entreprises peuvent-elles directement contribuer à favoriser l'entrée des jeunes dans la vie active ?

Désireux d'œuvrer pour un rapprochement entre les jeunes et l'entreprise, l'Institut de l'entreprise a choisi de s'appuyer sur l'expérience de ses adhérents pour orienter son action collective et contribuer à une meilleure intégration des jeunes sur le marché du travail.

Dans ce contexte, l'Institut de l'entreprise a réalisé une enquête auprès de ses entreprises adhérentes qui lui a permis d'identifier une série de bonnes pratiques autour de leurs habitudes de recrutement et de formation des jeunes. À partir de ce travail, quinze propositions ayant pour vocation d'inspirer l'ensemble des entreprises adhérentes de l'Institut de l'entreprise, mais aussi d'orienter leur action collective ont été formulées. Des partenariats actifs ont d'ailleurs été signés ou sont en cours de signature en ce sens pour soutenir quatre projets œuvrant à une meilleure insertion des jeunes en difficulté d'accès à l'emploi au niveau local et national.

Afin d'inscrire sa réflexion et son action auprès de ce public sur le long terme, l'Institut de l'entreprise lance un Observatoire pour l'emploi des jeunes qui sera présidé par Françoise Gri, vice-présidente de l'Institut de l'entreprise et présidente de ManpowerGroup France.

⁶ Si l'on mesure la « part des jeunes de 18 à 24 ans sortis prématurément du système éducatif sans avoir dépassé le brevet des collèges. Source: Askenazy, P. (2011). Op. Cit. p. 265. Chiffres pour 2007.

SOMMAIRE

I. Bonnes pratiques et propositions	p 5
I. Cas d'entreprises	p 6
II. Quinze propositions de l'Institut de l'entreprise pour une meilleure insertion des jeunes dans l'entreprise	p 36
II. L'Institut de l'entreprise s'engage pour l'emploi des jeunes	p 40
I. Actions collectives de l'Institut de l'entreprise en faveur des jeunes en difficulté d'accès à l'emploi	p 41
II. Lancement de l'Observatoire pour l'emploi des jeunes	p 45
Annexes	p 46
I. Etat des lieux sur l'emploi des jeunes	p 47
II. Enquête auprès des grandes entreprises : tendances, freins et bonnes pratiques	p 63

Partie 1

Bonnes pratiques et propositions

- I. Cas d'entreprises p 6
- II. Quinze propositions de l'Institut de l'entreprise
pour une meilleure insertion des jeunes
dans l'entreprise p 36

I. Cas d'entreprises

L'enquête menée auprès de grandes entreprises nous a permis d'identifier une série de bonnes pratiques ciblées sur l'emploi des jeunes. Nous les avons regroupées dans le recueil qui suit, et classées par type d'action engagée :

- Accompagnement ;
- Formation ;
- Innovation ;
- Insertion ;
- Recrutement.

Les actions mentionnées ci-après ne constituent pas une compilation exhaustive des pratiques des entreprises, mais une photographie des initiatives les plus emblématiques issues de notre enquête.



L'aide au logement des jeunes employés deviendra-t-elle bientôt un élément déterminant de l'embauche ?

Dans une étude publiée en mai 2011, l'INSEE confirme que les dépenses liées au logement représentent le poste le plus important du budget des ménages. Et cette part a légèrement augmenté entre 1996 et 2006, date des chiffres les plus récents. En 2006, ces dépenses s'élevaient à 28,5 % pour les locataires du secteur libre (29,9 % en Île-de-France), 22,5 % pour les locataires du secteur social (22,9 % en Île-de-France), et 25,0 % pour les accédants à la propriété (26,3 % en Île-de-France).⁷

Par ailleurs, l'accès au premier logement est parsemé d'embûches pour les nouveaux entrants dans la vie active – et particulièrement pour les jeunes sans CDI à qui les bailleurs demandent des garanties souvent difficiles à obtenir.

Un service spécialisé en interne

Notre enquête auprès des entreprises révèle une diversité de mesures d'aide destinées à leurs nouveaux employés, allant de la mise en place de réseaux sociaux internes à l'accès à des résidences temporaires, en passant par des partenariats négociés avec les agences et l'accès au « 1 % logement ».

Entreprise de 240 000 employés, La Poste embauche environ 3 000 personnes par an, dont une majorité en alternance en 2011. La création en 2006 d'un service logement fort d'une cinquantaine de collaborateurs fait d'elle une pionnière. Sur les 5 500 demandes annuelles traitées, le service parvient à loger 3 000 familles dans des logements sociaux grâce à sa contribution annuelle de 30 millions d'euros à Action Logement (ex-1 % Logement). Et pour la période 2011-2013, l'entreprise dispose d'un complément budgétaire de 20 millions d'euros qui financera la réservation d'appartements auprès des organismes HLM.

Particulièrement utile pour les postiers débutants, La Poste a également créé une aide financière au logement locatif pour les débutants en Île-de-France et en province.

Des mesures complémentaires en 2011

La Poste a apporté des améliorations substantielles au dispositif d'aides dans un nouvel accord signé avec les partenaires sociaux en mars 2011. Aux débutants en Île-de-France, elle s'est engagée par exemple à proposer au moins une offre de logement social dans un délai de 36 mois après le dépôt de demande initiale. L'aide financière à la location dans le secteur privé va de 75 euros à 220 euros mensuels selon la classe du salarié, et s'échelonne de manière dégressive sur 4 ans. Dans le cas d'un facteur, l'aide peut donc représenter 7 800 euros au maximum sur cette période.

La Poste a également revalorisé le montant de l'aide locative forfaitaire pour les employés de province, où la problématique du logement « revêt des caractéristiques plus diverses »

7. INSEE (2011), Prix des logements anciens et des loyers entre 2000 et 2010. INSEE Première. No 1350 – mai 2011.

selon le nouvel accord : de 75 à 130 euros mensuels sur une période de 12 à 18 mois. En plus du niveau de fonction de l'employé, la subvention tient compte de l'installation dans des départements aux parcs locatifs plus onéreux.

Mesure innovante, La Poste va expérimenter l'octroi d'une garantie des risques locatifs (GRL) pour faciliter l'accès à des logements du secteur privé, et ce dans une vingtaine de départements au marché immobilier tendu. La Poste finance aux bailleurs qui acceptent de louer leur logement à un postier une garantie des risques pour la durée d'un bail de trois ans ». Cette dernière mesure a été l'occasion de favoriser la solidarité entre postiers propriétaires et locataires à partir d'un site internet dédié « www.locservice.fr » facilitant depuis la rentrée 2011 leur mise en relation.



Société générale s'investit en faveur des jeunes sans diplôme grâce à l'opération « Coup de pouce pour l'insertion » qui vise à réussir l'insertion professionnelle durable de jeunes issus de zones urbaines sensibles. L'ambition est de promouvoir davantage l'égalité des chances sur le

marché du travail pour les jeunes non diplômés, où qu'ils résident.

En 2010, Société générale a ainsi accueilli 30 jeunes en parcours de formation pour une embauche en CDI en cas de succès, et a embauché 9 jeunes en CDI de la promotion 2009. Dans la région de Lyon, une quinzaine d'entreprises se sont engagées autour de Société générale pour proposer aux jeunes non retenus par le Groupe, des emplois, des formations, des contrats en alternance, des missions d'intérim, afin de les mener vers une solution d'insertion durable. Le succès de l'opération a conduit en 2011 à la renouveler à Lyon et à l'étendre en Île-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais et PACA. L'objectif est d'intégrer au total près d'une cinquantaine de jeunes.

« C'est en juin 2008 que j'ai lancé le projet « Coup de pouce pour l'insertion » » se rappelle Richard Ozwald, directeur de l'inclusion sociale et de la solidarité. Cette action cible deux publics. Le premier périmètre d'intervention concerne les jeunes sans diplôme. Richard Ozwald s'enthousiasme : « Alors que le niveau traditionnel d'embauche dans la banque est Bac+2, nous avons mis en place un parcours qualifiant spécifique et adapté à des jeunes sans perspective d'insertion professionnelle afin de leur permettre de décrocher un emploi en CDI chez Société générale ». Second public visé : les jeunes diplômés issus des zones urbaines sensibles d'Île-de-France, qui se voient proposer un parrainage en vue d'obtenir un emploi. Avec 240 collaborateurs parrainant 364 jeunes de niveau Bac+4 en 2010, le Groupe est le partenaire numéro 1 de l'association « Nos quartiers ont des talents ». Concernant les résultats, 157 filleuls ont décroché un CDI en 2010, dont 26 chez Société générale.

Ces premiers résultats encourageants du projet « Coup de pouce » ont permis à Société générale de décrocher le trophée « Action en faveur des jeunes des quartiers défavorisés » dans le cadre du Prix de l'Action entreprise et diversité décerné par un jury présidé par Richard Descoings, directeur de l'Institut d'études politiques de Paris. Ce prix a pour objectif de faire connaître et récompenser les entreprises qui développent des actions originales et audacieuses pour lutter contre les discriminations, sensibiliser et entraîner d'autres entreprises à mettre en place à leur tour des politiques et des actions en faveur de la diversité.

Les réalisations concrètes de Société générale en faveur de la diversité ont également été récompensées le 9 décembre 2009 à l'Assemblée nationale. Elle y a reçu le Prix « Action en faveur des jeunes des quartiers défavorisés ».



L'opération « 100 chances – 100 emplois »⁸ permet à des jeunes des Zones Urbaines Sensibles (ZUS) d'acquérir compétences et expérience. Et d'augmenter leurs chances d'accéder à un emploi. De 2005 à aujourd'hui, plus de 1300 jeunes ont intégré cette opération.

En 2004, Schneider Electric lance cette initiative pour répondre à la demande de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Une vingtaine de grandes entreprises dont Adecco, Saint-Gobain, Société Générale ou encore Elior sont désormais partenaires.

L'initiative fut d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône, puis déployée dans sept bassins d'emploi : Chambéry, Dieppe, Grenoble, Le Havre, Lyon, Rouen et Nice.

Les raisons pour se lancer dans une telle opération sont nombreuses : recrutement de proximité, meilleur ancrage territorial pour les entreprises, réponse à l'Engagement national pour l'emploi, clause d'insertion dans les marchés publics, diversité, etc.

« 100 chances – 100 emplois » a pour objectif de :

- Répondre à des besoins économiques locaux par un recrutement dans les ZUS ;
- Faciliter l'accès à l'emploi de 100 jeunes âgés de 18 à 30 ans sur une période de trois ans dans un bassin d'emploi, mais l'opération peut se poursuivre selon la volonté des acteurs locaux ;
- Promouvoir l'égalité des chances par un parcours personnalisé d'insertion professionnelle.

Chaque opération vise à intégrer 60 % des jeunes entrés dans le dispositif en CDD ou CTT de plus de six mois, en CDI ou en alternance. Pour y parvenir, « 100 chances – 100 emplois » s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises, les responsables associatifs, les services de l'État (préfecture, DDTEFP, rectorat, Services publics de l'emploi) et les collectivités du bassin d'emploi. Chaque initiative est animée par une grande entreprise et associe un réseau d'entreprises (petites ou grandes) avec un premier cercle d'une vingtaine de grandes entreprises et un réseau de deuxième cercle constitué de PME et TPE.

Le repérage est piloté par un acteur de l'emploi désigné qui mobilise la mission locale, le Pôle emploi, les associations sportives et/ou de quartier... Ces derniers repèrent des jeunes motivés et porteurs d'un projet. Un parcours d'insertion professionnelle leur est alors proposé. Ce « multirepérage » peut s'appuyer sur des temps forts organisés au sein des quartiers avec les entreprises : forums, petits-déjeuners...

Les jeunes suivent un module de préparation d'une semaine (« sas »). Il s'agit d'un accompagnement personnalisé des jeunes. Il est assuré par un cabinet spécialisé et par des cadres des entreprises engagées dans l'opération. L'objectif est de préparer les jeunes à

8. Source : Guide « Tous gagnants » édité par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi (2009).

suivre le parcours d'insertion professionnelle proposé par les entreprises. Chaque jeune a, pendant le « sas », des simulations d'entretiens avec des cadres. Il travaille aussi avec le cabinet son comportement et son projet professionnel. Cette formation permet d'évaluer la motivation, le comportement et le savoir-être des candidats. Elle permet également de valoriser leur expérience.

À la fin du « sas », les acteurs de l'emploi, les entreprises et le cabinet sélectionnent les jeunes prêts à intégrer le parcours d'insertion professionnelle. Les partenaires présentent les candidatures retenues aux entreprises de réseau « 100 chances – 100 emplois ».

Le parcours des candidats retenus au sein des entreprises du réseau est constitué de plusieurs « briques d'insertion » : EMT, missions d'intérim, CDD, mini-stage, formation préqualifiante, contrat en alternance, Contrat Insertion Professionnelle Intérimaire (CIPI)...Chaque jeune est suivi par deux référents issus de l'entreprise et de la mission locale. Un parcours dure en moyenne neuf mois.

Le processus permet a minima aux jeunes qui ne sont pas embauchés par une entreprise du réseau d'acquérir une expérience valorisante.



Comment maintenir les compétences ?

Leader dans la construction navale militaire, DCNS a fait le double constat de l'inadéquation de la formation externe des nouveaux entrants et de l'étiollement des compétences internes dû au départ à la retraite d'une génération d'ouvriers, de techniciens et d'ingénieurs de la filière navale. Et, phénomène spécifique à la filière, la crise de l'amiante a accentué les effets du « papy-boom » par des retraites anticipées, écourtant les carrières de cinq ans en moyenne.

Afin de gérer cette mutation, DCNS a opéré une refonte rapide et efficace de son mode de formation, dont l'un des éléments centraux a été la création d'un Institut des Métiers (IDM) en 2009, en partie inspiré par le modèle de formation de l'industrie aéronautique. L'objectif est simple : « renforcer la transmission du savoir entre les générations » et « concevoir des formations spécifiques au secteur naval »⁹.

Pour ce faire, il a fallu réorganiser la gestion des connaissances et systématiser leur mise à jour au sein d'un ensemble qui constitue « un référentiel technique très complexe », selon Pierre Monfort, le directeur de l'IDM. Ce processus s'est fait en accord avec les partenaires sociaux et dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec). DCNS a mandaté des référents experts dans chacune des 28 spécialisations fonctionnelles du groupe, ce qui a permis de travailler sur les 110 corps de métiers et d'en évaluer les perspectives d'avenir.

Le résultat : une cartographie détaillée des compétences que vient nourrir un corpus croissant de connaissances identifiées, consignées et transmissibles. Et quand la description écrite ne parvient pas à restituer fidèlement la complexité des gestes accomplis, l'usage des supports vidéo et audio est encouragé.

La « navalisation » : le passage de relais entre les générations

La réorganisation de la gestion des savoirs va de pair avec celle de la formation. Ainsi, l'IDM mobilise, outre une équipe spécialisée, un grand nombre de collaborateurs de l'entreprise, notamment chez les seniors, qui contribuent de manière structurée à l'apprentissage des nouveaux ouvriers, techniciens et ingénieurs.

Depuis 2009, cette formation est dispensée au travers d'un « embarquement » de cinq semaines pour tous les nouveaux entrants issus de l'apprentissage. Elle comprend une phase théorique sur la filière navale, des enseignements spécialisés au sein des équipes fonctionnelles, une immersion d'une semaine dans une équipe ou un site différent de l'affectation initiale, puis d'une seconde semaine de même type au sein d'un autre établissement.

Ce modèle de formation a rapidement été adapté à l'ensemble des nouveaux arrivants, toutes spécialités confondues, avec la possibilité d'en étendre le principe aux entreprises

9. « Un Institut au service des métiers de DCNS ». 25/02/2010. <http://fr.dcnsgroup.com/2010/02/25/un-institut-au-service-des-metiers-de-dcns/>

partenaires de DCNS qui le souhaiteraient. Déjà, les personnes embauchées par DCNS hors apprentissage suivent une formation accélérée équivalant à la première des cinq semaines de l'« embarquement ». Quant aux alternants en cours de formation, ils bénéficieront à partir de 2012 d'une formation complémentaire théorique dispensée par l'IDM et appelée « Naval + », à raison d'une demi-journée par quinzaine.

Enfin, depuis avril 2011, DCNS propose aux jeunes et aux moins jeunes des journées de mini-stages afin de découvrir la gamme des métiers proposés par le groupe. Le programme « Filières du Talent DCNS » s'inscrit dans une volonté de faciliter la réorientation pour les personnes dans une situation scolaire ou professionnelle difficile.

L'Institut des Métiers de DCNS œuvre également à dynamiser les compétences de l'ensemble de l'industrie navale française en collaborant étroitement avec les autres constructeurs, l'Éducation Nationale, et les collectivités locales. Outre sa collaboration au niveau des filières pro du bac, l'IDM a ainsi proposé aux entreprises de la filière navale la mise en place en commun d'une licence professionnelle construction navale par alternance dès septembre 2012.



Un des premiers employeurs de jeunes en France, McDonald's, a longtemps essuyé les critiques quant à sa politique sociale. Or l'entreprise est aujourd'hui reconnue pour la qualité de son recrutement, de sa formation et de la valorisation des métiers.

Pour preuve, McDonald's a réduit de 30 % le turnover dans ses restaurants hors-franchise en seulement trois ans de 2004 à 2007. 80 % de ses managers et 84 % des directeurs de restaurants sont issus des rangs de ses « équipiers » et donc des métiers de base du groupe. Dans le classement des enseignes nationales par leur rentabilité, McDonald's France se place au deuxième rang mondial derrière sa consœur américaine. Avec ses 63 000 employés et plus de 1 200 enseignes, McDonald's France a connu une croissance impressionnante depuis les années 1970.

La visibilité de l'entreprise auprès du public devient un élément structurant de son avenir

Aussi, sa marge d'erreur en matière de politique sociale est-elle réduite. Après avoir vu son image écornée dans les années 1980 et 1990, McDonald's France a tenté, à partir de 1995, de répondre davantage aux attentes non seulement de sa clientèle, mais également de ses collaborateurs – à qui l'entreprise propose des objectifs de carrière et de vie qui allient formation, qualification et flexibilité.

La moyenne d'âge des équipiers de McDonald's est de 22 ans, ce qui place cette population dans un parcours d'entrée dans la vie active. Environ 40 % d'entre eux (80 % à Paris) sont étudiants. Pour ces jeunes, la flexibilité prime. Et afin d'encourager la poursuite des études, l'entreprise a choisi de proposer aux étudiants de limiter le travail hebdomadaire à 10-15 heures, et leur offre par l'intermédiaire du Fonds d'Actions Sociales de la Branche – après un an d'ancienneté – le remboursement des frais universitaires pendant trois ans. La très grande majorité d'entre eux quitteront McDonald's au terme de leurs études, mais les 10 % qui choisissent de rester exercent souvent au sein de l'entreprise des responsabilités de managers (chefs d'équipe).

Formation interne et validation externe

Afin de favoriser le développement des carrières, McDonald's a créé ses propres Centres des métiers et de l'emploi à Paris, Lyon et Bussy-Saint-Georges. Ce dispositif accompagne les directeurs de restaurant dans leurs recrutements d'équipiers et de managers, mais dispense aussi des modules d'intégration de quatre heures pour tous les nouveaux entrants.

Après ces modules, les nouveaux salariés intègrent leurs restaurants respectifs et sont encadrés par deux ou trois formateurs. Un référent individuel accompagne la formation pendant quatre semaines. Ainsi les équipiers reconnus pour leurs compétences se voient offrir des qualifications internes de formateurs, puis de managers. À terme, ils peuvent obtenir une qualification d'Agent Polyvalent de Restauration (CAP APR) que McDonald's est parvenu à mettre au point avec le soutien des structures de l'Éducation nationale et à travers le dispositif VAE. Dans les prochaines années, l'entreprise accompagnera près de 1 000 salariés volontaires vers cette qualification.

Grâce au Centre de Formation nationale de l'Enseigne situé à Guyancourt (Yvelines), un salarié sans formation initiale mais au talent reconnu peut suivre un cursus de formation qui lui permettra, en cinq à dix ans, de devenir directeur de restaurant. Ce souci de qualification a débouché à partir de 2004 sur la création d'un programme régional, puis national à partir de 2008, de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) pour les directeurs de restaurant : les salariés devenus directeurs peuvent ainsi faire reconnaître leurs compétences par un diplôme de gestion et commerce de niveau Bac +3. À ce jour, 120 salariés l'ont déjà obtenu. Seuls trois ont quitté McDonald's, dont deux afin de créer leur propre entreprise.



Pourquoi et comment organiser la fonction formation ?

Les enjeux de professionnalisation des métiers de l'environnement sont au cœur de la stratégie de Veolia Environnement. Et quand une entreprise de plus de 300 000 collaborateurs – dont 110 000 en France – décide de faire de sa politique de formation un vecteur de performance globale, la tâche ne passe pas inaperçue.

Le groupe Veolia Environnement est présent sur cinq continents. Ses clients – industriels et collectivités – font appel à ses compétences dans quatre secteurs distincts et complémentaires : gestion de l'eau, gestion des déchets, gestion énergétique et gestion des transports collectifs.

Du fait de cette diversité tant géographique que sectorielle, se doter d'une politique de formation originale et ambitieuse revêt une double dimension: (1) un projet interne de cohésion d'entreprise avec des formations favorisant la qualification de tous pour mettre en marche l'ascenseur social et favoriser l'égalité des chances et (2) un ancrage volontariste d'intégration dans les métiers par l'alternance grâce à la création de nombreux titres et diplômes construits en partenariat avec l'Éducation nationale, les universités et les Grandes Écoles.

Les Campus Veolia : un outil professionnalisant

Le site de Jouy-le-Moutier en région parisienne a vu la création du premier campus de formation de l'entreprise en 1994. Depuis, un réseau de campus et de centres de formation s'est étendu à 21 sites dans 12 pays, dont six en France. Sur ces sites se côtoient salariés en formation continue et alternants.

Plateforme de développement des compétences, le réseau des Campus a pour mission d'apporter des réponses aux entreprises en matière de formation initiale et continue. Ainsi, les 21 sites délivrent 1 760 000 heures de formations initiales et continues, dont 77 % concernent des formations « cœur de métier ». Le réseau des Campus garantit aux entreprises de Veolia des standards de qualité dans son offre de formation et de professionnalisme de ses équipes, ainsi qu'une ouverture vers le monde institutionnel de l'emploi et de la formation.

Le modèle choisi est au service du groupe, il est d'ailleurs lui-même inscrit dans une relation client-fournisseur interne.

L'alternance : modèle privilégié d'intégration dans l'entreprise

Vitrine de la formation sur les métiers de l'environnement, les campus sont également le lieu d'intégration des nouveaux collaborateurs dans le cadre de la formation en alternance, à tous les niveaux de qualification.

Les métiers de Veolia gagnent en complexité, ont des évolutions technologiques rapides pour lesquelles les filières de formations diplômantes sont encore insuffisantes, méconnues et peu valorisées.

L'alternance identifiée comme la voie d'excellence en matière de professionnalisation, d'intégration et d'adhésion à l'entreprise a été développée dès l'origine du projet.

Ainsi, Veolia s'est engagé dans le développement des diplômes et de titres professionnalisants en partenariat avec le monde académique.

À ce jour, 25 diplômes et titres (du CAP au Master) sont délivrés dans le réseau des Campus et de leur CFA.

Tous les ans plus de 1000 alternants intègrent ces dispositifs de formation, 95 % d'entre eux obtiennent leur diplôme et sont recrutés dans les entreprises du groupe.

Les efforts importants consentis par Veolia démontrent-ils une appropriation de la formation par l'entreprise ? Isabelle Quainon, Directeur de la formation de Veolia Environnement et des Campus Veolia y voit plutôt l'opportunité de rapprocher le monde institutionnel de la formation et de l'emploi, le monde académique et celui de l'entreprise : « il n'existe pas de professionnalisation sans entreprise ».



Depuis les années 1990, le Groupe Casino met en œuvre un dispositif de recrutement de proximité dans les quartiers sensibles de différentes villes. Dans le cadre du Plan Espoir Banlieues¹⁰, le groupe a dépassé ses objectifs de recrutement avec 1442 jeunes en CDI et 150 jeunes en contrat en alternance pour la seule année 2008.

À partir de 1997, le groupe intègre la diversité dans sa stratégie comme l'un des axes de développement. Cette politique se traduit par l'implantation de magasins dans les quartiers prioritaires et une offre de produits adaptée à la clientèle (par exemple, rayons de produits Halal et produits du monde). Elle vise aussi à tisser des liens sociaux entre les magasins et les habitants à travers des actions de recrutement de proximité et le soutien de structures d'insertion et de médiation. Le dispositif de recrutement de proximité expérimenté à Vaulx-en-Verin a été étendu à toute la France.

Lorsque le groupe a besoin de recruter des salariés pour un magasin existant ou en création, un correspondant « Promotion de la Diversité » de Casino rencontre les différents acteurs de l'emploi locaux (Direction Départementale du Travail Et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), Pôle emploi, missions locales, Maison de l'emploi et PLIE) ainsi que les services municipaux. Ce travail en commun permet de définir le nombre et le contenu des postes, et les profils des candidats. Le correspondant de Casino et les acteurs de l'emploi élaborent aussi un plan d'action avec un rétroplanning. Les offres d'emploi sont ensuite diffusées. Les acteurs de l'emploi et les services municipaux reçoivent les CV et répondent avec Casino à tous les candidats. Ces derniers sont informés sur les postes et le processus de recrutement basé sur la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS). Les candidats motivés passent les tests de recrutement.

Les jeunes qui ont réussi les tests, suivent un stage – d'une durée de six à douze semaines selon le type de structure (supermarché ou hypermarché) – sur le comportement, l'approche client, la valorisation de leur image auprès de clients et d'employeurs, ainsi que sur la réglementation, l'hygiène et la qualité alimentaire.

A l'issue du stage, les jeunes sont recrutés sous contrat de droit commun. Les nouveaux salariés bénéficient d'un accompagnement de trois mois par un tuteur formé et désigné dans le magasin et un référent de la mission locale.

L'objectif est d'embaucher entre 20 et 30 % de salariés parmi les publics prioritaires (personnes en recherche d'emploi, bénéficiaires des minima sociaux...) et des jeunes issus de Zones Urbaines Sensibles (ZUS).

10. Source : Guide « Tous gagnants » édité par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi (2009).



Depuis vingt ans, Renault, en partenariat avec les acteurs de l'emploi et de la formation, forme et qualifie des jeunes sur ses différents sites de production¹¹. Depuis 1992, plus de 3200 jeunes ont bénéficié du dispositif.

C'est à cette date que Renault s'engage dans l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification. Le constructeur automobile signe alors un accord triennal avec le ministère de l'Emploi. Renouvelé cinq fois, le dernier accord date de 2010.

Six usines en France mettent en œuvre le dispositif de professionnalisation développé par Renault avec les acteurs du Service public de l'emploi et de la formation. L'implication de Renault et des pouvoirs publics a incité d'autres entreprises à s'engager dans la qualification des jeunes. Le Groupe joue, en effet, un rôle de leader auprès des chefs d'entreprise et contribue ainsi à une meilleure qualification des jeunes sur les territoires où il est implanté.

L'objectif est de permettre à des jeunes de moins de 26 ans d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel. Le parcours d'accès à la qualification repose sur une formation en alternance.

La présélection des jeunes est réalisée de façon conjointe par les missions locales, le Pôle emploi, les correspondants de la Direction Départementale du Travail Et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), les entreprises de travail temporaire (ETT) et Renault. La validation finale est assurée par Renault.

Les jeunes sélectionnés suivent d'abord une période de pré-qualification avant d'être mis en situation de production. Ce stage de trois à quatre mois voire six mois dans certains cas, financé par le Conseil régional, comprend des enseignements techniques dispensés en centre de formation avec, si besoin, une remise à niveau. Il permet également aux jeunes de développer les comportements requis par Renault et de découvrir l'entreprise.

Les jeunes bénéficient ensuite d'un contrat de professionnalisation de douze à vingt-quatre mois. Une formation en alternance leur permet d'acquérir les compétences industrielles adaptées aux besoins de Renault et des entreprises présentes sur le bassin d'emploi. Elle est sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel. Ces formations sont interprofessionnelles (verrière, agro-alimentaire, chimie, emballage...).

Durant le parcours de professionnalisation, les jeunes sont accompagnés par des référents insertion, des tuteurs de Renault, formé au préalable, et des référents missions locales. Au niveau local, le dispositif est piloté et suivi par les acteurs de l'emploi et de la formation concernés (DDTEFP, mission locale et Pôle emploi, les Conseils régionaux, les centres de formation et le RTT) et les correspondants désignés par Renault. Un comité technique fait régulièrement le point sur chaque jeune.

Au niveau national, la direction des ressources humaines de Renault et la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) se réunissent une fois par an

11 . Source : Guide « Tous gagnants » édité par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi (2009).

avec des correspondants des sites du Groupe et des DDTEFP pour faire le point sur la mise en œuvre de l'accord. Les jeunes titulaires d'un diplôme ou d'un titre professionnel qui ne sont pas embauchés par Renault, sont suivis pendant un an par les acteurs de l'emploi, Renault et des entreprises de travail temporaire. Ces dernières sont chargées d'assurer leur placement en emploi.



Comment aider les missions locales à mieux informer les acteurs de l'emploi ?

Les dispositifs innovants en matière d'emploi ne sont pas forcément les plus coûteux ni les plus révolutionnaires, comme en témoigne une initiative originale imaginée par un jeune couple de la région de Rennes.

Si le flux d'embauche se nourrit principalement de la conjoncture économique et de disponibilité de la main-d'œuvre, il résulte aussi de la bonne correspondance des attentes des créateurs et des demandeurs d'emploi. Mais comme il n'existe pas d'état de connaissance complète des actions et intentions des uns et des autres, des dispositifs sont nécessaires pour que l'information passe : statistiques de l'INSEE, annonces en ligne, annonces dans la presse, site de recrutement, Pôle Emploi, etc.

Le facteur et la conseillère

Une conseillère technique auprès d'une mission locale de la région rennaise voit défiler quelques 8 000 dossiers de jeunes demandeurs d'emploi ; son mari, postier, distribue avec ses 700 collègues le courrier à plus de 20 000 entreprises implantées localement. Germe alors l'idée de renforcer le flux d'information entre les différents acteurs du bassin d'emploi local.

Grâce à un financement de la Caisse des Dépôts et de La Poste, 20 800 entreprises, ciblées parmi les 40 000 du bassin d'emploi rennais, ont reçu en mars 2011 un courrier les invitant à faire usage des services de la mission locale dans leurs démarches de recrutements éventuels. En pièce jointe, une fiche-réponse leur permettait de signaler les postes et stages à pourvoir – à remettre au facteur ou à renvoyer ultérieurement. Le courrier avait été élaboré par La Poste dans le cadre de sa nouvelle gamme de services de proximité « Facteurs Services Plus ».

Les premiers résultats

Trois semaines après le début de l'opération, la Mission locale de Rennes a augmenté son activité de 40 % grâce aux centaines d'offres d'emploi reçues. Globalement adaptées aux jeunes dont a la charge la mission locale, ces offres s'inscrivent dans toute la panoplie des types de contrats : du CDI au stage, en passant par le CDD ou l'apprentissage, la professionnalisation, l'intérim ou encore le contrat aidé.

D'ores et déjà le partenariat s'est révélé efficace. « La Poste et les Missions locales représentent deux réseaux de proximité avec une vocation de service public. Ces points communs expliquent en partie notre rapprochement et le succès de notre démarche » indique Philippe Jourdan, le directeur de la mission locale de Rennes. Au-delà de cette proximité de réseaux, la réussite de l'opération repose sur les entreprises sollicitées. « Le nombre d'offres d'emploi reçues prouve que les entreprises ont bien compris notre démarche » précise Philippe Jourdan.

La Poste envisage d'étendre le dispositif à d'autres régions

Le projet doit s'étendre. D'ores et déjà à Paris, Rouen, Auxerre et à la Mission locale de l'Ardèche méridionale, autour d'Aubenas.

La direction du courrier de La Poste et le président de l'Association nationale des directeurs des 400 Missions locales de France envisagent aussi de signer une convention nationale permettant d'étendre le dispositif.



Pas de panacée concernant l'intégration dans l'emploi des jeunes en grande difficulté, mais...

Certes, les dispositifs d'envergure n'existent pas encore pour intégrer les quelques 120 000 à 180 000 décrocheurs de l'Éducation Nationale.

Toutefois, certaines initiatives pilotes, même quand elles ne s'adressent qu'à de petits groupes de jeunes, impressionnent par le courage de la démarche engagée, par leur taux de succès, et par la rapidité de leur mise en œuvre.

C'est le cas de l'opération lancée par Zara France en 2008 qui vise à intégrer rapidement sur des postes de vente, en CDI et à plein-temps, des jeunes au parcours de vie très difficile. Son instigateur n'est autre que Jean-Jacques Salaün, directeur général de Zara France, qui comprend l'enseigne Zara. Le dispositif a été mis en place peu de temps après sa conception initiale et en est à sa neuvième édition. Il requiert une attention toute particulière et...des moyens. Désormais, il s'agit d'un véritable projet d'entreprise, où le département ressources humaines, par son implication et son travail, est l'élément moteur de sa réussite.

L'initiative s'adresse aux jeunes les plus en difficulté, « ceux qui ne pourraient pas s'en sortir sans notre intervention », explique Jean-Jacques Salaün. Ces jeunes se retrouvent très en marge de l'emploi, avec non seulement une formation souvent interrompue, mais parfois aussi des parcours de vie chaotiques : mariages forcés, orphelins de guerre, jeunes vivant dans la rue.

Autres soutiens de l'initiative : partenaires sociaux, ressources humaines et missions locales

Pour casser ce cycle de l'échec, Jean-Jacques Salaün s'est tourné en premier lieu vers la direction des ressources humaines et les partenaires sociaux afin d'avaliser la cohérence de son projet. Il a trouvé en la personne du délégué syndical de Force ouvrière, Michel Parras, un allié déterminé et enthousiaste. Le projet reçoit également le soutien de la direction de FO – par la voix de son secrétaire général Jean-Claude Mailly – et de la maison mère de Zara France, le groupe espagnol Inditex.

La sélection des jeunes se fait de concert avec des missions locales d'Île-de-France, qui ont rapidement compris la force du projet et les critères déterminants de sélection pour les jeunes : un parcours de vie très marginalisé par rapport à l'emploi et une volonté personnelle de s'en sortir. Les candidats sont ensuite référés à Jean-Jacques Salaün qui, après concertation avec Michel Parras, choisit les quinze jeunes de chaque promotion.

Particularités du dispositif : encadrement, exemples de succès personnels et... théâtre

L'objet du dispositif est une formation intense à la vente, rendue possible par un transfert préalable des outils de base nécessaires à la vie en collectivité et au travail. Pour ces jeunes, Jean-Jacques Salaün n'a qu'un seul objectif : « qu'ils arrivent en magasin et qu'ils s'en sortent ». Afin d'y parvenir, la formation est dispensée de manière intensive et dans un cadre structurant, tant par son isolement – deux premières semaines dans un hôtel en forêt à une

heure de Paris – que par le programme d’activités et l’encadrement serré par des tuteurs et des intervenants.

Facteur crucial de motivation, l’objectif d’emploi est immédiat : les jeunes sont embauchés en CDI et payés à temps plein à compter du premier jour de formation. Outre les deux premières semaines en hôtel, celle-ci se poursuit immédiatement par un stage de trois semaines en magasin, puis par une semaine au siège pour suivre une formation technique. Au terme de ces cinq semaines, les jeunes reçoivent une affectation partagée entre deux magasins à une relative proximité de leur domicile. Ceci permet de remplir un CDI de 35 heures selon un modèle qui convient à la pratique usuelle des surfaces de distribution qui emploient le plus souvent à temps partiel. Le modèle de double affectation permet d’ailleurs à plus de 600 autres employés du groupe Inditex France de bénéficier d’un temps complet.

Lors de notre visite auprès des jeunes, ceux-ci achèvent les quinze premiers jours de formation. Ils suivent assidument les instructions de leurs tuteurs dans une salle de cours qui rappelle un classique séminaire d’entreprise. Tables disposées en « U », bloc-notes, projecteur vidéo, tableaux de réunion en papier et feutres de couleur : tout y est. Jean-Jacques Salaün est également présent ; il se rend d’ailleurs sur place quotidiennement en fin de journée.

Ce jour-là, après une formation aux problèmes de sécurité en magasin, les jeunes reçoivent la visite d’un intervenant : un ancien champion de France de golf qui a su se reconverter après plusieurs essais de carrière. Il partage ses succès, les obstacles auxquels il a dû faire face, la réalité de ses rapports aux autres (famille, école, collègues), ainsi qu’un repas avec les jeunes au cours duquel la conversation s’engage ; le courant passe. Les questions concernent le rapport aux parents, les clés d’un succès professionnel et personnel.

C’est en partie grâce à ces intervenants que la formation réussit à faire passer un message récurrent : « le travail, le travail, le travail ». Le sport en fait la démonstration évidente affirme M. Salaün, comme en font aussi la démonstration un « musicien de haut niveau », un grand cuisinier, ou un champion de France pâtissier – autant de métiers que les jeunes ont eu l’occasion de découvrir au travers d’intervenants précédents.

Mais si ces parcours illustrent l’aspiration du possible sous sa forme la plus exemplaire, les tuteurs n’en arrivent pas moins à les rattacher à l’expérience pragmatique d’un premier métier : avec passion, constance et assiduité au travail « vous pourrez aller très loin dans cette société » rappelle M. Salaün. Et la formation, bien qu’axée sur l’instruction professionnelle, ne se fait pas sur un mode professoral. Elle parvient même à intégrer subtilement des leçons de vie pratique : comment lire une fiche de paie ? Comment faire un budget familial sur mesure en tenant compte des situations particulières à chaque jeune ? Les deux premières semaines comprennent également des enseignements plus fondamentaux sur la vie en société.

Nécessité préalable, la formation s’attache d’abord à redonner confiance aux jeunes en leurs propres capacités et à leur enseigner les codes d’interaction en vigueur dans le monde du travail. Pour ce faire, le premier module d’instruction est une série de cours de qui leur permettra d’apprendre à utiliser leur voix, à se positionner par rapport aux autres, à accueillir de nouveaux clients et à gérer des situations conflictuelles.

Clés du succès : des moyens, un leader impliqué, un suivi

Les résultats : au bout d'une année, 60 % des jeunes sont encore employés par Zara. Et sur l'ensemble des 120 jeunes des huit promotions précédentes depuis 2008 (deux par an), 52 % sont toujours chez Zara. Une proportion supérieure au taux de rotation (turnover) pour l'ensemble des vendeurs de Zara. C'est indéniablement un succès. Zara ne rend pas public le montant de l'opération. Elle est sans doute coûteuse, mais Jean-Jacques Salaün la compare à certains séminaires d'entreprise, dont les bénéfices pour les employés ne sont peut-être pas aussi tangibles que ceux perçus par les personnes touchées par le dispositif de Zara – aussi bien les jeunes en difficulté qui ont été réinsérés dans l'emploi, que leurs collègues et la direction.

Le dispositif est-il reproductible ? Jean-Jacques Salaün le pense et a pour souhait de le démontrer à ses pairs.

Les facteurs clés de succès

Les candidats sont volontaires ; les partenaires sociaux et les RH ont participé dès le début à son élaboration ; les missions locales connaissent les objectifs du dispositif et les critères de sélection ; le leader du projet s'est impliqué de façon très personnelle ; le suivi des jeunes se fait sur plusieurs mois ; le bilan du succès et des échecs des premières promotions permet un ajustement rapide sur les suivantes.



La diversité des profils d'embauche peut-elle constituer une source de richesse pour l'entreprise ?

C'est ce que pense Danone. Celle-ci permet d'accélérer l'innovation par le « frottement » entre des façons de penser différentes, au travers de la mixité des équipes (hommes/femmes, origines sociale, nationale, ethnique différentes, mélange des générations, différents profils).

En effet, un des moteurs essentiels à l'innovation se trouve dans « la pluralité et la diversité des idées » au sein des équipes, explique Guita Moussazadeh, responsable de Recrutement & Sourcing chez Danone. « Le fait de faire penser ensemble des gens de profils différents nous donne les conditions nécessaires pour la croissance de demain ».

La diversité fait partie des valeurs de Danone et dès juin 2007, un accord Diversité a été signé entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration et du tabac (UITA) pour encourager toutes les filiales à ouvrir un dialogue avec leurs représentants locaux sur ce sujet, en examinant les processus RH, en prenant des initiatives et en fixant des indicateurs de mesure du progrès.

L'entreprise s'engage par exemple à accroître la mixité des équipes. Et surtout, elle décide d'élargir son champ de recrutement en particulier pour ses cadres, généralement issus des grandes écoles, écoles de commerce et d'ingénieurs.

Ces transformations témoignent d'une nécessité stratégique : « pour nous, l'histoire est en train de changer », poursuit Mme Moussazadeh. Et Danone a pour volonté « d'être en phase avec les profils de ses consommateurs et par conséquent de mieux suivre l'évolution de la société ». La diversité permet en effet à toutes les compétences et à tous les talents de se développer et de s'épanouir, dans une entreprise performante et proche de ses consommateurs.

Oser l'expérimentation

Danone commence par multiplier les initiatives de diversification de ses viviers d'embauche et évalue les actions les plus porteuses. Dans cet esprit, Franck Riboud se rend sur le campus de l'université Villetaneuse Paris-XIII en octobre 2008 afin de rencontrer des étudiants et de présenter les métiers de son entreprise. La même année Danone rejoint l'Opération Phénix, qui met en relation des étudiants de lettres et sciences humaines d'une dizaine d'universités de la région parisienne avec un nombre équivalent d'entreprises.

Jugeant utile et efficace de prolonger en amont cette opération, Danone crée en 2010 le programme « Atout jeunes » en partenariat avec Auchan et L'Oréal. Le dispositif vise à accroître l'employabilité d'étudiants universitaires plus éloignés de l'entreprise et se décline en trois phases :

1. Orientation pour les étudiants en troisième année de licence (ateliers-conseils animés par les entreprises ; information sur les filières porteuses ; sensibilisation des enseignants).
2. Professionnalisation pour les Master I (rencontres entre étudiants et professionnels ; études de cas ; jeux de simulation de gestion ou business games ; stages).
3. Insertion pour les Master II (simulations d'entretien ; accès aux centres d'évaluation de Danone ; identification des talents par les entreprises et embauche).

Danone s'intéresse également aux jeunes sans qualification au travers de son « INITIATIVE 500 » qui vise à intégrer 500 jeunes pour une période de pré-qualification suivie d'un contrat d'alternance vers l'obtention d'un CAP, un BEP ou un BAC professionnel, sur une période de trois à cinq ans. Autre initiative en collaboration avec l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), l'entreprise s'est essayée au recrutement de commerciaux grâce à un système innovant comprenant le développement d'un questionnaire détaillé, administré anonymement à des candidats – mais sans que ceux-ci ne soumettent de CV ni de lettre de motivation. Enfin, au moyen de son opération « Trait d'Union », Danone Produits Frais France encadre une centaine d'étudiants préparant la licence professionnelle commerciale en partenariat avec les Instituts de Formation Régional des Industries Alimentaires (IFRIA). Certains d'entre eux seront engagés comme commerciaux.

Le résultat : un dispositif qui rapproche les jeunes de l'entreprise

La direction reconnaît que ces initiatives de diversification des sources d'embauches sont encore dans leur phase pilote. Toutefois cet exercice a permis à Danone, en l'espace de deux ans, de dégager un dispositif adapté à ses objectifs stratégiques et qui a l'avantage de rapprocher de l'entreprise des jeunes issus de filières qui en sont souvent trop éloignées.

« Atout jeunes » mobilise déjà une centaine de managers venant des trois entreprises partenaires, et associe les universités Paris-XIII, UPEC-Créteil, Cergy-Pontoise, l'université de Marne-la-Vallée, mais également l'université Jean Monnet de Saint-Etienne. Le programme s'adresse à près de 8 000 étudiants dans les filières lettres et sciences humaines. Si l'exercice 2011-2012 se révèle être un succès, il sera élargi à d'autres filières et secteurs d'entreprises.

« Le chemin n'est pas si facile » reconnaît Mme Moussazadeh. Des ajustements seront nécessaires afin d'optimiser sa portée et son efficacité. Accroître la participation du corps professoral prendra du temps. Méfiants, certains étudiants « ne se sentent pas concernés ». Il appartient donc aux entreprises partenaires « de savoir suffisamment bien sensibiliser » ces publics à l'utilité de leur démarche. « Même si le nombre d'embauches n'est pas encore significatif, nous aurons initié un mouvement porteur pour l'avenir ».



Fort d'environ 115 000 collaborateurs et présent dans 40 pays, Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Capgemini et sa

filiale Sogeti ont annoncé des objectifs de recrutement élevés en 2011 avec plus de 4 500 postes contre 3 000 en 2010. Parmi les nouveaux entrants, près de 50 % de jeunes et plus de 3 000 ingénieurs. D'où une politique de formation très active avec notamment deux centres de compétences internes, l'Académie Capgemini et l'Institut Capgemini. Capgemini fait également appel au réseau de CFA national.

Une pénurie d'ingénieurs

Problématique : « la France n'est pas en mesure de fournir suffisamment d'ingénieurs » précise Jacques Adoue, DRH de Capgemini France. Les compétences recherchées sont souvent spécifiques. Par exemple, Capgemini et sa filiale Sogeti sont particulièrement à l'affût de consultants spécialisés en Java/J2EE, .NET, Open Source, et en sécurité informatique. Pour les postes en conseil ERP, le groupe recherche des compétences sur systèmes SAP, Oracle e-Business suite, Peoplesoft, ou encore HR Access. Et Capgemini recrute régulièrement des consultants en management, des architectes, et des chefs de projet.

La direction des ressources humaines a noté une tension particulière sur le recrutement d'ingénieurs ayant deux ou trois ans d'expérience compte tenu notamment d'un turnover se situant autour de 12 % dans la profession en France. C'est pourquoi le groupe a mis en place depuis maintenant 18 mois une politique de recrutement dynamique afin de maintenir son attractivité auprès des jeunes.

Les solutions : diversifier les sources et communiquer ses besoins

Capgemini axe principalement ses efforts de recherche de candidats sur quatre fronts :

- Développer le recrutement auprès des universités : une majorité des jeunes recrutés est issue aujourd'hui d'écoles d'ingénieurs. Sur les 2,2 millions d'étudiants de l'enseignement supérieur, plus de 60 % sont inscrits à l'université. Il s'agit d'un vrai gisement de compétences assurant de surcroît une diversification des profils traditionnels. Le groupe a souhaité élargir son champ d'action en développant les partenariats avec les universités à Paris mais également en Province.
- Favoriser le développement de l'alternance pour améliorer l'insertion professionnelle des étudiants. Le Groupe Capgemini et l'Université Paris 13 décident en octobre 2009 de lancer une formation par alternance en contrat de professionnalisation. Elle permet au groupe d'avoir des étudiants formés sur les compétences dont il a besoin afin d'assurer une employabilité immédiate chez ses clients. Il s'agit d'une collaboration inédite avec une université favorable à la construction d'un nouveau Diplôme Universitaire. Ce cursus, d'une durée de 18 mois, est destiné à des étudiants non informaticiens. De niveau bac+4 /+5, ils

sont issus de filières scientifiques offrant peu de perspectives d'emploi ou des quartiers populaires.

- Diversifier les actions de recrutement : la dimension technologique du groupe l'a naturellement poussé à se tourner vers les réseaux sociaux. Ceux-ci, bien que participant d'une démarche plus passive de la recherche d'emploi, offrent souvent des profils de meilleure qualité que les circuits classiques, notamment pour le recrutement de candidats expérimentés. Capgemini encourage aussi l'usage de la cooptation, assortie ou non d'une prime financière. En 2011, Sogeti/Capgemini France a également organisé avec grand succès une soirée de speed recruiting sur le modèle du speed dating.
- Communiquer activement avec les parties prenantes : les ressources humaines du groupe soutiennent un dialogue actif avec l'État, l'enseignement supérieur, le monde associatif et les médias pour sensibiliser parents, éducateurs et jeunes à se tourner davantage vers les filières informatiques.



Peut-on rendre le parcours de recrutement et d'intégration plus transparent pour les jeunes à la recherche d'un emploi ?

Première « banque de proximité » en France, le Crédit Agricole est un groupe financier de 160 000 collaborateurs, dont 42 405 en

France.

En 2011, ses besoins de recrutement s'élèveront à 5 000 nouveaux collaborateurs dont 60 % de jeunes diplômés et 40 % de profils plus expérimentés. Dans son nouveau siège de Montrouge et sur l'ensemble du réseau français d'agences, le Crédit Agricole embauchera également 6 000 stagiaires, plus de 2 800 alternants et 150 VIE. Le Groupe recrutera également 300 spécialistes en Systèmes d'Information afin de faciliter la mise en place d'un nouveau système commun à toutes les Caisses régionales et aux entités du groupe, ainsi que la création du Datacenter « Greenfield » dans la région de Chartres.

Si nous sommes en mesure de citer ces détails, c'est parce que le site de recrutement du Crédit Agricole est singulièrement clair et les affiche en exergue sous l'onglet « Objectifs 2011 ». La transparence des informations concernant les étapes du recrutement et de l'intégration des nouveaux entrants font également figure de « bonne pratique ».

Expliquer les étapes de l'accès à l'emploi

Le site donne une explication claire et concise des dispositifs d'emploi en France (alternance, stage, etc.) et de la manière dont ils sont appliqués au Crédit Agricole. À titre d'exemple : « Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance à durée déterminée ». Il décrit les filières d'accès aux métiers du groupe, avec des exemples des diplômes requis pour chaque poste. Les étapes du recrutement y sont détaillées, de l'envoi du CV à l'intégration et au suivi par un maître référent, en passant par les délais d'attente du processus.

Et si, à défaut de ne pouvoir les embaucher tous, le Crédit Agricole aspire à attirer certains jeunes comme nouveaux clients, son site de banque en ligne place lui aussi l'emploi des jeunes au premier plan. Ainsi la présentation de la gamme de produits et services du Crédit Agricole adaptés aux jeunes, « Mozaïc », offre-t-elle sans doute l'explication la plus objective de l'alternance qu'il nous a été donné de consulter dans le cadre de nos recherches.¹² Le site offre aussi dans le « top 5 » de ses rubriques à découvrir une page « Comment décrypter ma fiche de paie », un « Guide du travail » plus informatif et agréable à consulter que l'ensemble des sites institutionnels sur l'emploi des jeunes. Le guide du travail comprend par exemple une « fiche bilan d'entretien » à remplir par le demandeur d'emploi au fur et à mesure de ses démarches, des exemples de lettres, un onglet « Le contrat de travail de A à Z », etc.

12. « L'apprentissage : Mode d'emploi ». <http://www.ca-mozaic.com/conseils-pratiques/emplois-et-stages/l-apprentissage-mode-d-emploi.html>

Résultat : un processus plus rassurant, et une meilleure image, une optique jeune

La richesse de l'information sur l'emploi des jeunes et le souci de facilité de consultation des sites internet du Crédit Agricole témoignent d'une démarche volontariste à l'intention des jeunes à la fois futurs collaborateurs et futurs clients. Le groupe emploie déjà 3 % d'alternants et semble en mesure d'atteindre rapidement les 4 % (2011-2012). Son taux d'embauche à l'issue de ces formations est d'environ 50 %, une proportion élevée dans l'industrie financière.

L'ORÉAL

Utiliser les réseaux sociaux pour recruter : phénomène anecdotique ?

Si d'autres parmi nos entreprises sondées déclarent le faire souvent, parfois, rarement ou jamais, L'Oréal est la seule à avoir répondu « systématiquement » à la question : « Pour vos besoins de recrutement des jeunes de moins de 30 ans, faites-vous appel aux réseaux sociaux ? ».

« On ne peut pas se permettre d'ignorer un outil de communication regroupant 750 millions d'utilisateurs, qui y retournent chacun trois ou quatre fois par jour », explique simplement François de Wazières, directeur international du recrutement de L'Oréal.

Recruter et séduire

Cela constitue-t-il pour autant une bonne pratique ? Très certainement étant donné son secteur d'activité. Une entreprise de produits de beauté se doit naturellement de soigner son image. Une entreprise de produits de consommation se doit commercialement d'être présente sur les médias de grande consommation. Un recruteur doit « pouvoir, partout dans le monde, séduire, présenter L'Oréal et faire découvrir ses richesses » au candidat potentiel.

Les réseaux sociaux, comme les sites web avant eux, permettent aux recruteurs d'expliquer « la marque employeur » de L'Oréal. « Quasiment 100 % de nos cibles de recrutement sont présents sur les réseaux sociaux ». Cela est d'autant plus vrai pour les jeunes talents : « On ne peut les attirer qu'à partir du moment où ils peuvent nous découvrir ! » affirme M. de Wazières. Les grands réseaux sociaux sont devenus incontournables. « Oui, les étudiants écoutent le message top-down » que leur présentent les entreprises ; mais cela ne suffit plus. Ils ont soif d'information glanée par eux-mêmes auprès de leurs pairs, qu'ils soient eux-aussi candidats ou nouvelles recrues du groupe. Les réseaux sociaux rendent possible « un échange assez tactile entre candidats et collaborateurs ».

Une des forces de L'Oréal est sans doute la fidélisation de ses collaborateurs. « Plus de 67 % de nos patrons de marques ont été recrutés dès la sortie de leur école », indique M. de Wazières. Fait intéressant, le recrutement de L'Oréal ne répond pas directement à des ouvertures de postes spécifiques, mais a plutôt pour fonction de « repérer à la sortie de toutes les écoles, les talents de nos futurs cadres. On recrute avec cette ambition. On va les chercher là où ils sont. »

Un outil à double sens qui requiert une nouvelle déontologie de la part du recruteur

À nouvel outil, nouveaux codes. « Il est évident que les réseaux sociaux du type Facebook ouvrent le champ à une communication plus facile. Il y a un ton propre aux réseaux sociaux, et il faut s'adapter ». Aussi est-il « très important de travailler sur un code de déontologie, de bonne conduite en tant que recruteur. Ce sont des outils nouveaux. Il a fallu s'auto-

éduquer ». Par exemple, contrairement aux réseaux professionnels du type LinkedIn où le candidat offre au monde (et aux recruteurs) son profil professionnel, un réseau social comme Facebook « n'est pas fait pour de la recherche proactive. Les recruteurs doivent s'imposer certaines limites, comme l'interdiction de consulter les pages privées des candidats ».

La cooptation des réseaux sociaux ne concerne pas que les ressources humaines et les équipes de marketing. Facebook est à présent l'application web la plus la plus utilisée sur le réseau informatique de L'Oréal. « Il est ouvert en permanence sur les écrans de nos employés », indique même M. de Wazières. Il n'a pas été difficile de convaincre le management de la pertinence de l'outil : pour un manager, le fait de savoir qu'une consommatrice moyenne « passe plus de temps chaque jour devant Facebook que devant sa télévision » est un argument très persuasif.



Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

Comment pallier le manque de candidats ?

Recruter dans un secteur dont les effectifs sont en baisse n'est pas chose aisée. Le salariat de l'industrie vieillit. Pour preuve : les jeunes de 15 à 24 ans ne représentent que 6,6 % des salariés de l'industrie alors que leur part pour l'ensemble des actifs dans les secteurs marchands non-agricoles est de 10,8 %.

Pourtant, l'industrie française cherche à recruter. Les besoins en recrutement des entreprises industrielles sont estimés entre 60 000 et 80 000 en moyenne par an afin de combler des besoins liés à un déficit démographique et à la profonde évolution des métiers et des compétences nécessaires aux entreprises pour se développer. 30 % de ces besoins concernent les jeunes pour lesquels l'industrie s'engage avec près de 40 000 postes en alternance prévus d'ici 2012.

On peut en partie attribuer le manque de représentation des jeunes et des femmes (le salariat de l'industrie est à 72 % masculin) à une image très éloignée de la réalité mais qui perdure. Une image qui ne reflète pas la technologie de plus en plus intégrée dans l'exercice de ses métiers.

Faire évoluer l'image auprès du grand public

Depuis 2009, l'UIMM s'est engagée dans une campagne de communication au service de l'industrie et de l'attractivité de ses métiers. Celle-ci a été précédée d'une phase d'écoute des perceptions et attentes des Français au travers d'enquêtes d'opinion. Le constat qui en ressort, c'est un besoin d'informer : « le public ne sait pas vraiment ce qu'est l'industrie », explique Christine Gallot, directeur communication de l'UIMM, « il en a une image qui n'est pas forcément négative, mais vague ». Les métiers lui sont souvent inconnus, et les filières qui y mènent regorgent d'acronymes cryptiques : « CFAI, CQPM, CQPI, ... ». Pour les jeunes, comme pour les enseignants, ce foisonnement de sigles est « anxiogène ».

Afin de changer les opinions, de montrer la réalité des univers industriels et de donner envie aux jeunes – et pas seulement à eux – d'aller y travailler, l'UIMM s'est dotée des moyens d'un plan ambitieux de communication. À la clé, un dispositif de communication global et cohérent avec d'une part un objectif visant à améliorer l'image de l'industrie, une image qu'elle veut plus moderne et plus technique ; et d'autre part un objectif d'information en offrant au public la possibilité de découvrir ses métiers. Pour ce faire, elle a fait usage de trois leviers de communication :

- Mettre à profit son réseau d'entreprises et de chambres syndicales avec une communication de proximité ;
- Utiliser au mieux les technologies nouvelles et audiovisuelles pour aller sur le terrain des publics cibles ;
- Mieux expliquer son offre de formation et ses métiers avec la mise en place d'un site « les-industries-technologiques.fr » qui se veut être le site de référence des métiers industriels et des formations organisées par la branche pour y accéder

Rendre l'expérience des carrières plus tangible

L'UIMM a lancé en avril 2010, à l'occasion de la 1^{ère} semaine de l'industrie, une campagne de proximité sous la signature des « industries technologiques ».

En septembre 2011, un programme de télé réalité réalisé en partenariat avec M6 et baptisé « Mon métier à venir » a permis de présenter la réalité des premiers pas dans l'industrie de 5 jeunes en situation d'apprentissage dans des univers industriels différents : « C'est le réseau des chambres syndicales qui a permis de sélectionner les entreprises qui ont fait l'objet des reportages », précise Mme Gallot, qui ajoute : « Cette opération permet aux jeunes de se projeter dans des univers de travail de manière concrète et réaliste sans mise en scène publicitaire. »

Le choix de l'expérience réelle ne se limite pas à la campagne télévisuelle. « Mon métier à venir » a son site dédié qui reproduit la totalité des films et offre la possibilité, pour en savoir plus sur les métiers, de rejoindre le site des industries technologiques www.monmetieravenir.com

Un serious game est adossé au site industries technologiques pour faire découvrir aux jeunes de 14 à 18 ans l'industrie et ses métiers à travers une expérience ludique accessible à l'adresse www.drive-for-success.com . Le jeu consiste à construire son bolide avant de se mesurer à d'autres joueurs dans une course de vitesse.

Le Propulsion Tour

« Une caravane de deux bus spécialement aménagés sillonne les routes de France depuis l'automne 2011. Cette opération réalisée en partenariat avec l'Éducation Nationale a pour objectif d'aller à la rencontre des lycéens et collégiens, de leurs enseignants et de leurs parents pour les sensibiliser aux possibilités offertes dans le secteur de l'industrie et à ses métiers. La caravane traversera 78 villes pendant trois ans.

Deux animateurs présentent aux jeunes avec des outils technologiques et interactifs ce qu'est l'industrie, en quoi l'innovation naît et se développe pour répondre au quotidien, aux besoins des femmes et des hommes de demain.

La présentation d'une « cité industrielle » à partir d'une table interactive est suivie d'une animation à partir du serious game évoqué plus haut, puis un échange en classe permet de prolonger la discussion en écoutant les jeunes et en essayant de répondre à leurs interrogations.

La finalité ? L'objectif n'est pas tant « de faire la leçon sur tout ce que vous n'avez jamais vu sur l'entreprise », précise Mme Gallot, « mais plutôt de sensibiliser les jeunes aux possibilités et aux perspectives offertes par l'industrie en espérant susciter des vocations ou au moins la curiosité ». La mesure du succès de l'ensemble de ce dispositif se fera progressivement, dans les années à venir. Un monitoring détaillé des retombées de ces outils – tant auprès du public que des entreprises – est prévu. Rappelons que d'autres secteurs (l'artisanat, par exemple) sont déjà passés par cette phase de refonte de leur rapport au public au travers d'outils de communication – et que leurs efforts de recrutement en ont bénéficié.

II. Quinze propositions de l'Institut de l'entreprise pour une meilleure insertion des jeunes dans l'entreprise

L'Institut de l'entreprise s'est intéressé aux pratiques de recrutement, d'embauche et de formation de ses entreprises adhérentes implantées en France. L'objectif est de faire émerger, à partir de bonnes pratiques des entreprises interrogées, des propositions pouvant être applicables à d'autres entreprises en termes de recrutement, formation et accompagnement des jeunes.

Ces recommandations ne visent pas à modifier la législation du travail ou le fonctionnement de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur mais cherchent à identifier les leviers à la disposition des entreprises pour faciliter l'insertion des jeunes sur le marché du travail.

Elles s'organisent autour de **trois grandes priorités**.

1. Encourager la diversification du recrutement

- **Proposition n° 1 : diversifier l'origine géographique du recrutement**

Recruter les candidats partout où ils se trouvent est devenu une nécessité pour bon nombre d'entreprises. Les entreprises doivent multiplier les forums de recrutement sur les campus universitaires en province, comme le fait par exemple Cap Gemini. La jeunesse française reflète une diversité croissante d'origines ethniques, nationales et socioculturelles ; aussi l'entreprise se doit-elle de trouver des viviers de recrutement nouveaux à travers des partenariats avec des écoles et universités implantées dans des zones reflétant davantage la diversité. En complément, les entreprises doivent s'engager à faciliter la mobilité des nouveaux entrants, en proposant aux embauchés en CDI, CDD et aux alternants des dispositifs tels que les garanties de risques locatifs (La Poste), des primes de déménagement (Total) ou de double logement (pour les alternants, à l'instar de Rhodia).

- **Proposition n° 2 : diversifier l'origine des formations**

Cette diversification géographique doit s'accompagner d'une ouverture aux profils et diplômes différents des filières habituelles de l'entreprise, en particulier pour éviter les effets d'une endogamie dévitalisante pour l'entreprise ou d'une tendance souvent observée à la surqualification. Cet effort va de pair avec le rôle croissant de l'entreprise dans la formation. En effet, afin d'assurer le succès de telles opérations, un accompagnement en partenariat avec les universités dès la dernière année de licence (L3) peut se révéler moins coûteux et plus efficace. C'est ce que suggère l'expérience de Danone au travers de son partenariat « Atout Jeunes » avec Auchan, L'Oréal, et cinq universités. L'Opération Phénix, visant à faciliter l'intégration des jeunes diplômés de lettres et sciences humaines dans l'entreprise, est aussi un exemple réussi de cette volonté.

- **Proposition n° 3 : diversifier les pratiques de recrutement**

Si les forums d'emplois et les partenariats universitaires continuent à représenter une source importante de recrutement, les réseaux sociaux restent des outils « rarement » ou « jamais » utilisés par plus de 50 % des entreprises sondées. D'autres s'y intéressent, à l'instar de L'Oréal qui en fait un usage systématique. Les entreprises innovantes en la matière se disent également friandes d'opérations telles que le speed dating, les jeux de simulations de gestion d'entreprise, ou les opérations du type « recruter sans CV ». L'élément fédérateur de ces diverses pratiques est l'innovation.

- **Proposition n°4 : privilégier la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou méthode de recrutement par habiletés**

Elle permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme. Les exercices pratiques, réalisés par un candidat seul ou en groupe, recréent par analogie les conditions du poste de travail à pourvoir. Ils permettent d'observer et d'apprécier la façon dont les candidats abordent et résolvent les difficultés du poste. Cette méthode peut s'appliquer à tous les secteurs d'activité et à tous les types de postes. Ainsi, LVMH recrute désormais ses ouvriers qualifiés avec cette méthode avant de les former en interne. De même, Michelin, Casino ou encore des entreprises du secteur de la métallurgie se sont engagés dans cette voie en s'associant à Pôle Emploi afin de bénéficier d'un vivier plus important pour répondre à leurs besoins.

- **Proposition n°5 : favoriser la mixité des embauches**

Certains métiers souffrent d'un manque historique de mixité. Or, ce sont souvent les métiers qui peinent à recruter en nombre suffisant les nouveaux entrants. Un audit de la diversité du personnel permet de le chiffrer et d'en tirer des objectifs d'amélioration. Nous recommandons que cet exercice soit également fait au niveau des branches professionnelles. La féminisation des branches traditionnellement masculines telles que l'industrie ou le BTP se fait encore trop lentement. Il existe pourtant des exemples d'initiatives prometteuses, concrétisées pour certaines par la signature d'accords sur la mixité avec les partenaires sociaux (France Telecom, ou la société Lainé Delau, filiale du groupe Vinci).

2. Professionnaliser la formation

- **Proposition n°6 : considérer la formation des jeunes intégrant l'entreprise comme un levier stratégique de croissance**

Le même degré d'attention que celui accordé aux autres fonctions stratégiques de l'entreprise devrait être accordé à la formation des jeunes, avec l'élaboration d'un parcours différencié en fonction du niveau de diplôme et de la fonction occupée. L'inscription régulière de ce sujet à l'ordre du jour du comité exécutif permet d'en faire un point de vigilance au plus haut niveau de l'entreprise. Sur un plan plus global, nous observons que les entreprises les plus exemplaires par leur approche de la formation consacrent environ 4 % de leur masse salariale à la formation de l'ensemble de leurs salariés, soit un niveau très supérieur aux strictes obligations légales.

- **Proposition n°7: structurer la formation des jeunes par la mise en place d'organisations dédiées**

Certaines entreprises ont pris l'initiative de créer les infrastructures pour dispenser ces formations, dans de véritables centres de formations qualifiantes. L'exemple le plus emblématique de cette démarche est représenté par les campus Veolia qui forment en alternance des jeunes en leur permettant d'acquérir vingt diplômes reconnus par l'État, allant du CAP au master. Le coût, non négligeable, de telles démarches, n'est supportable que par de grandes entreprises dont la spécificité des métiers est telle que la main-d'œuvre potentielle sur le marché du travail est peu ou pas formée.

- **Proposition n°8 : développer les dispositifs spécifiques pour l'insertion des jeunes peu ou pas qualifiés**

Accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté tout en répondant aux besoins de recrutement des entreprises, c'est l'objectif de dispositifs tels que le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) Île-de-France, créé par onze sociétés appartenant au groupe VINCI. Ce dispositif favorise l'entrée dans la vie active de jeunes éloignés du monde professionnel en leur permettant d'acquérir les comportements sociaux nécessaires pour vivre au sein d'une communauté de travail. Plusieurs écoles de formation ont vu le jour comme celle de la Réhabilitation au sein du Césame, l'organisme de formation interne de VINCI Construction France. Après une période de professionnalisation de dix mois, les élèves sont embauchés en CDI.

- **Proposition n°9 : améliorer le rendement de l'alternance**

Pour cette catégorie de jeunes peu qualifiés, la solution à privilégier est connue, c'est celle de l'alternance, et de l'apprentissage. Mais raisonner en termes quantitatifs, comme le font les gouvernements successifs, est un piège pour les entreprises. La question est moins d'augmenter le nombre de jeunes en apprentissage¹³ que d'améliorer le taux de conversion de l'apprentissage en CDI, en élargissant sa définition aux CDI dans et hors de l'entreprise qui a embauché initialement le jeune apprenti.

- **Proposition n°10 : améliorer la gestion du parcours des apprentis dans les entreprises**

Il s'agit de réduire le taux d'échec, de créer des « écosystèmes de l'emploi », qui regrouperont les entreprises engagées dans le dispositif, ainsi que leurs partenaires (sous-traitants, fournisseurs), en regroupant et en mettant à leur disposition une « banque de données » des apprentis qui auront effectué une partie de leur formation dans l'une d'entre elles. Les exemples dont nous disposons (à l'instar de DCNS) montrent qu'il est possible de mettre en place un dispositif efficace de soutien à la recherche d'emploi pour les alternants combinant des ateliers d'aide (CV, entretiens, recherche, présentation...) et un suivi pendant les six mois qui suivent la sortie de l'entreprise avec des partenaires institutionnels (branches, Pôle Emploi, Missions locales).

- **Proposition n°11 : Réorienter la formation professionnelle en direction des salariés les plus fragiles afin d'améliorer leur employabilité**

Pour l'heure, la formation professionnelle profite avant tout aux plus diplômés. Il convient d'accroître sensiblement les formations pour les salariés peu ou pas qualifiés, y compris les plus jeunes d'entre eux, afin de leur permettre de s'adapter aux évolutions de l'entreprise et aux défis de leur vie professionnelle.

3. Faciliter l'accompagnement des jeunes dans l'entreprise

Les entreprises font face à une double contrainte liée au renouvellement de leurs talents. D'une part, l'effet « papy boom » des départs à la retraite d'une génération, entamé depuis le début des années 2000, va se poursuivre jusque vers 2025. D'autre part, elles ont l'obligation légale d'une gestion anticipative de leurs ressources humaines à travers la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences). Il appartient au management et aux fonctions RH de faire de ces contraintes une opportunité pour repenser l'interaction entre les générations.

- **Proposition n°12 : Encourager la reconnaissance des tuteurs pour les alternants**

En externe, par des formations au tutorat et des certifications reconnues par les branches professionnelles. C'est par exemple ce que développe DCNS avec l'aide de l'UIMM pour

13. Les leviers, ici, sont principalement du côté du public, dans l'équilibre existant entre l'entreprise et l'éducation nationale dans la gestion du dispositif, et dans le cadre réglementaire et social qui le régit.

former les tuteurs à l'accompagnement, mais aussi sur des sujets plus techniques comme le droit du travail ou les relations avec les CFA. Les certifications accordées aux tuteurs leur permettent d'être reconnus, au-delà de l'entreprise, dans les autres entreprises de la branche professionnelle. En interne, la reconnaissance de l'engagement des tuteurs passe moins par des contreparties salariales que par la mise en valeur de la fierté de transmettre un savoir-faire et des valeurs liés au métier.

- **Proposition n° 13 : développer le mentorat senior/junior**

En plus du tutorat, la mise en relation des seniors (cinq ans environ avant leur retraite) avec les nouveaux entrants constitue une très bonne pratique en matière de transmission des savoirs, de cohésion sociale et de fidélisation. Les meilleurs encadrements permettent à un senior d'accompagner un ou deux jeunes. L'exemple de DCNS montre qu'il est possible de valoriser l'apport des seniors dans les dernières années de leur carrière par l'organisation d'un tutorat systématisé des nouveaux arrivants.

- **Proposition n° 14 : développer les dispositifs de parrainage à l'instar de celui initié par l'association Nos quartiers ont des talents**

Ce dispositif consiste à mobiliser les cadres supérieurs de ses entreprises adhérentes, afin qu'ils puissent accompagner les jeunes diplômés Bac+4 et plus dans leur recherche d'emploi : travail sur les outils (CV, lettre de motivation, préparation à l'entretien de recrutement), le projet professionnel, faciliter la mise en relation... L'association met en œuvre des actions concrètes qui permettent de décliner en pratique le principe d'égalité des chances : donner à tous les mêmes opportunités d'accéder à un emploi dans la tradition d'excellence par le mérite. Comme la SNCF, le Crédit agricole, la Société générale, IBM ou encore JC Decaux, un grand nombre d'entreprises sont d'ores et déjà parties prenantes de ce projet.

- **Proposition n° 15 : encadrer davantage le recours aux stages, et leur rémunération, en responsabilisant les entreprises sur cette question (un « code de bonne conduite » pourrait ainsi être établi sur le sujet)**

Trop d'abus subsistent encore aujourd'hui en ce domaine, qui nourrissent la contestation d'une jeunesse « indignée » contre l'entreprise. C'est une action dont le levier est entièrement aux mains des entreprises, et dont la portée symbolique est très forte.

Partie 2

L'Institut de l'entreprise s'engage pour l'emploi des jeunes

- I. Actions collectives de l'Institut de l'entreprise en faveur
des jeunes en difficulté d'accès à l'emploi p 41
- II. Lancement de l'Observatoire
pour l'emploi des Jeunes p 45

I. Actions collectives pour favoriser l'insertion des jeunes en difficulté d'accès à l'emploi

L'Institut de l'entreprise a décidé de concentrer son action collective sur les deux catégories de jeunes en difficulté d'accès à l'emploi : les jeunes diplômés éloignés de l'entreprise et les jeunes non diplômés et non qualifiés.

Pour cela, il a choisi de soutenir activement quelques initiatives prioritaires – sélectionnées pour leur caractère innovant au niveau local et national, à savoir l'Institut du Service Civique, le « Pacte pour l'avenir et l'emploi des jeunes » de la Région Nord-Pas-de-Calais et l'Opération Phénix, Il a par ailleurs signé un partenariat avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et le ministère de la Ville.

De façon générale, l'engagement de l'Institut de l'entreprise consistera à :

- S'engager directement à soutenir ces programmes (formation à la connaissance de l'entreprise, mise en contact...);
- Relayer les initiatives de ces différents programmes auprès de ses entreprises adhérentes ;
- Inciter ses entreprises adhérentes à s'associer aux différents projets sélectionnés en fonction de leur implantation sur le territoire.

Au-delà de cet engagement général, l'Institut de l'entreprise s'impliquera de façon ciblée en fonction de la valeur particulière qu'il sera en mesure d'apporter sur les différents projets (voir détails ci-dessous).

1. Aider les jeunes diplômés éloignés de l'entreprise

Investi sur le rapprochement entre entreprises et universités¹⁴, l'Institut de l'entreprise souhaite contribuer à réduire le temps d'accession des jeunes diplômés au CDI. Pour cela, il soutient l'Opération Phénix, qui vise les jeunes diplômés issus des filières non professionnalisantes de l'université – essentiellement ceux de Lettres et Sciences humaines. L'Opération Phénix est un exemple réussi de partenariat entre universités et entreprises pour insérer sur le marché du travail des jeunes dont le diplôme ne les prépare pas à l'entreprise.

• Soutien à l'Opération Phénix

L'Opération Phénix, lancée en 2007, a pour objectif de favoriser l'emploi des jeunes éloignés de l'entreprise malgré une formation de type BAC+4 ou BAC + 5. Cette initiative lancée à l'instigation du cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers France permet à des étudiants en Lettres, Sciences de l'Homme et des Sociétés (LSHS) d'être recrutés en entreprise.

Les entreprises partenaires s'engagent à offrir des postes de niveau cadre en CDI aux étudiants de Master 2 en LSHS des universités partenaires et à leur permettre de suivre une formation de 350 heures à l'environnement économique et à la vie des entreprises

14. Institut de l'entreprise, rapport « Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ? », septembre 2011

(formation diplômante, Master 2 « Métiers de l'entreprise », dispensée par l'Institut de formation continue de l'Université Paris-Sorbonne).

Cette opération vise à encourager la diversité des parcours de formation au sein de l'entreprise, diversité trop négligée en France alors qu'elle constitue un gage d'innovation et de créativité pour les entreprises.

Cinq promotions ont été recrutées entre 2007 et 2011 permettant à 150 étudiants de rejoindre le monde de l'entreprise.

Les partenaires sont les suivants :

- Formation : Universités Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Sorbonne Nouvelle (Paris 3), Paris-Sorbonne (Paris IV), Paris Descartes (Paris V), Paris – Diderot (Paris VII), Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris X), Paris Est Créteil Val-de-Marne (Paris XII), Paris 13 Nord, Cergy-Pontoise, Paris-Est Marne-la-Vallée, Strasbourg.
- Entreprises : AXA*; BRED – Banque populaire* ; Eiffage*; HSBC France*; L'Oréal*; PriceWaterHouseCoopers France* ; Société générale*; Coca-Cola; Danone; Renault.

* Entreprise adhérente de l'Institut de l'entreprise.

2. Aider les jeunes non diplômés et non qualifiés

• Soutien à l'Institut du Service Civique

L'Institut du Service Civique a pour objet de détecter, pendant leur Service Civique, les jeunes dotés de compétences remarquables et de les préparer à prendre des responsabilités tout en les aidant à mener un projet de formation ou un projet professionnel.

En signant une convention de partenariat avec l'Institut du Service Civique en mars 2012, l'Institut de l'entreprise s'est engagé à :

- participer à l'élaboration de la procédure de sélection des candidats et au jury de sélection des lauréats de l'Institut du Service Civique ;
- informer régulièrement l'Institut du Service Civique sur les grandes tendances prévisionnelles de recrutement de ses entreprises adhérentes ;
- œuvrer à la formation des lauréats en :
 - participant à la réflexion sur le contenu pédagogique des séminaires qui leur seront proposés par l'Institut du Service Civique ;
 - étudiant la possibilité de sensibiliser en interne une sélection de lauréats aux grands principes de la vie économique et à la réalité de l'entreprise à travers des modules de formation dispensés par des universitaires et des témoignages de dirigeants d'entreprise ;
- faciliter, s'il y a lieu, la mise en relation directe des lauréats avec ses entreprises adhérentes conformément à leurs souhaits et compétences.

Cette initiative permet d'atteindre un public pour lequel une action collective efficace ne peut reposer sur les seules ressources de l'Institut de l'entreprise.

Les partenaires déjà engagés sont les suivants :

- Entreprises : Accenture* ; Allianz France* ; La Banque postale* ; GDF-Suez* ; Groupe Casino* ; Kea&Partners* ; Malakoff Médéric* ; Altedia ; Bouygues Construction ; Canal plus ; Danone ; Groupe SOS ; Groupe Chèque Déjeuner ; Mozaïk RH ;
- Associations, Fédérations et Fondations : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM)* ; Agir pour l'Insertion dans l'Industrie ; Fondation Bettencourt Schueller ; Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC) ; Fondation d'entreprise Renault ;
- Formation : CESI ; CNAM ; Collège des ingénieurs ; Ecole centrale Lyon ; EM Lyon ; Sciences Po Aix ; Sciences Po Lille ; Sciences Po Lyon ; Sciences Po Rennes ; Sciences Po Strasbourg ; Sciences Po Toulouse ; Université de Cergy-Pontoise ; Le Havre Université ; Aix-Marseille Université.

* Adhérent de l'Institut de l'entreprise

3. Aider les jeunes issus des Zones Urbaines Sensibles (ZUS)

- **Soutien au « Pacte pour l'avenir et l'emploi des jeunes » de la Région Nord-Pas-de-Calais**

Ce pacte se traduit par :

- La création de 50 000 emplois sur deux ans pour des jeunes des Zones Urbaines Sensibles (ZUS) ayant des difficultés d'accès à l'emploi pour des raisons diverses liées à leur origine, à leur lieu de résidence, à l'enclavement du territoire dans lequel ils résident, à leur environnement social ou à leur histoire personnelle ;
- La promotion de l'emploi durable : contrats à durée indéterminée ; contrats à durée déterminée de plus de six mois à temps plein s'inscrivant dans un parcours professionnel devant déboucher sur l'emploi durable ; ou contrats en alternance permettant, en cas de succès, l'accès à un emploi durable ;
- La création de 14 plates-formes réparties dans les territoires, toutes dirigées par des responsables économiques.

Les partenaires sont les suivants :

- Institutionnels : Etat (Emploi, Education nationale), Département, les chambres consulaires, Pôle Emploi ; Missions locales ; Maisons de l'Emploi ; Plan Local Insertion Emploi (PLIE) ;
- Entreprises (500 chefs d'entreprises) : Auchan ; Galeries Lafayette* , association des grandes enseignes de Lille (Commerce) ; Oxlane ; groupe Holder (boulangerie) ; Clément Marot (restaurateur) ; Crowne Plaza (hôtellerie) ; Rabot-Dutilleul (BTP) ; Veolia Environnement* , GDF-Suez* , EDF* ; Archimed, Euratechnologies, systèmes informatiques SNCF* ; groupe Vitamine T (insertion par l'économie) ; URIOPSS (sanitaire et social) ; CHRU de Lille (santé) ; O2 (services à la personne) ; AG2R La Mondiale* ; Entreprises et Cité ; Caisse des Dépôts et Consignations* (emplois et activités dans les ZUS) ; Transpole (transport) ; Aéroport de Lesquin ;

- Associations : Citéo (médiation sociale) ; Conseil Supérieur du Notariat (notariat) ;
- Partenaires sociaux (MEDEF*...), branches professionnelles et Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).

* Adhérent de l'Institut de l'entreprise.

- **Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et ministère de la Ville**

En présence de Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, et de Maurice Leroy, ministre de la Ville et du Grand Paris, l'Institut de l'entreprise a signé le 29 février 2012 l'« Engagement national pour l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville » au profit des habitants des 2 500 quartiers des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). Les CUCS sont conclus entre l'État, les communes et leurs partenaires. Ils fédèrent les actions des signataires autour de cinq champs prioritaires (emploi et activité économique, habitat et cadre de vie, réussite éducative, prévention de la délinquance et citoyenneté, santé), mettent en cohérence l'ensemble des dispositifs existants sur le territoire et permettent de faire bénéficier ces territoires de moyens renforcés.

Les partenaires sont les suivants :

- Entreprises : Alstom* ; Accor* ; Air France - KLM* ; Axa France* ; BNP Paribas* ; Cap Gemini* ; Groupe Casino* ; Carrefour* ; EADS France* ; EDF* ; Eiffage Energie* ; GDF-Suez* ; Geodis* ; JC Decaux* ; L'Oréal* ; La Poste* ; Manpower* ; PSA Peugeot Citroën* ; RATP* ; Rhodia* ; Safran* ; Siemens France* ; Société générale* ; SNCF* ; Unibail-Rodamco* ; Veolia* ; Suez Environnement ; Acticall ; Adecco ; ADP ; Auchan ; Habitat ; Paprec ; Pierre & Vacances Center Parcs (PVCP) ; PMU ; Randstad.
- Associations, Fédérations et Fondations : Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) ; Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) ; Fédération Des Entreprises du Recyclage (FEDEREC)

* Entreprise adhérente de l'Institut de l'entreprise.

II. Lancement de l'Observatoire pour l'emploi des jeunes de l'Institut de l'entreprise

La création de l'Observatoire pour l'emploi des jeunes est l'aboutissement d'une réflexion approfondie de l'Institut de l'entreprise sur le sujet et d'une volonté de s'impliquer dans ce domaine sur le long terme.

Composé de représentants des entreprises adhérentes de l'Institut de l'entreprise, d'universitaires, de représentants des organismes associatifs et de professionnels de l'insertion, l'Observatoire pour l'emploi des jeunes a une triple vocation :

- **Améliorer le partage d'expériences** en permettant aux entreprises de différents secteurs d'activité d'échanger leurs bonnes pratiques ;
- **Œuvrer au développement des synergies entre entreprises et professionnels de l'insertion des jeunes** et permettre la mobilisation des entreprises adhérentes de l'Institut de l'entreprise sur des projets innovants (actions collectives) ;
- **Produire des études originales fondées sur l'expérience des acteurs de terrain pour nourrir en continu la réflexion sur l'emploi des jeunes.**

Présidé par **Françoise Gri**, vice-présidente de l'Institut de l'entreprise et présidente de ManpowerGroup France, cet Observatoire s'appuie sur la capacité de l'Institut de l'entreprise à fédérer ses entreprises adhérentes autour de projets innovants favorisant l'emploi des jeunes, en accordant une attention particulière aux initiatives locales.

Annexes

I. État des lieux sur l'emploi des jeunes p 47

II. Enquête auprès des grandes entreprises :
tendances et freins p 63

I. État des lieux sur l'emploi des jeunes

- Le sujet a été un enjeu majeur de toutes les **campagnes présidentielles** depuis 1981. Celle de 2012 ne déroge pas à l'usage.
- Le présent état des lieux identifie **certaines caractéristiques factuelles** (segmentation de la population « jeunes » en fonction du niveau d'études, par exemple).
- Il s'intéresse enfin au rôle particulier **des grandes entreprises** dans l'embauche des jeunes.

Principaux enseignements

- Les 15-29 ans représentent 11 millions de personnes aujourd'hui contre 13 millions en 1975 soit un passage de 35 à 22 % de la population active ;
- Malgré cela, les jeunes restent les plus fragiles sur le marché du travail. Avec la crise, le chômage chez les 15-24 ans est passé de 18 à 23,7 % entre les premiers trimestres 2008 et 2011, taux plus élevés que la moyenne des pays européens. La France fait en revanche mieux, en moyenne, que les autres pays européens, pour les 25-29 ans ;
- Les jeunes Français quittent le système éducatif en moyenne à 21 ans, âge comparable à celui des autres pays de l'OCDE ;
- Les difficultés d'accès à l'emploi sont accentuées et prolongées pour les jeunes peu ou pas qualifiés ;
- Seules 30 % des premières embauches le sont en CDI ;
- Dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes, les politiques publiques concentrent leurs efforts sur l'alternance : 5 % des 15-29 ans sont actuellement en contrat d'alternance, soit 600 000 jeunes ;
- Il existe un climat de défiance entre les jeunes et les entreprises et inversement. 60 % des jeunes de 19-24 ans ne font pas confiance aux chefs d'entreprise pour favoriser l'emploi des jeunes. Dans le même temps, les entreprises avancent pour principal frein à l'embauche (à 31 %), une mauvaise adéquation entre la formation des jeunes et les besoins des entreprises.

1. Le constat : trois jeunesse coexistent

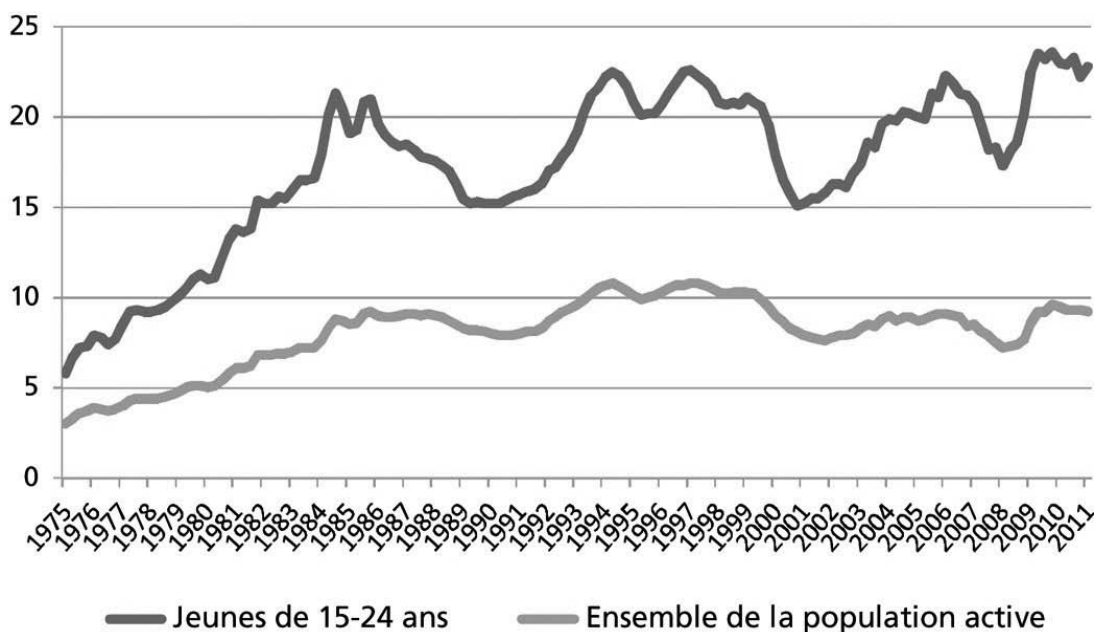
- La jeunesse issue des grandes écoles, ou de certaines filières de l'université (médecine, droit, gestion – mais aussi certains IUT et BTS), pour laquelle la question de l'insertion dans l'emploi ne se pose quasiment pas ;
- Une jeunesse diplômée, mais issue de cursus non professionnels (lettres et sciences humaines, notamment), qui vit un sentiment de déclassement dû à l'attrition des débouchés publics qui pouvaient lui être offerts (en particulier dans l'administration ou l'enseignement), et à l'allongement de la période d'insertion dans l'emploi, même si des études comme celles du Cereq (Centre d'étude et de recherches sur les qualifications) montrent que ces jeunes diplômés finissent, pour la majorité d'entre eux, par accéder à un CDI ;
- Une jeunesse non qualifiée, souvent déscolarisée et en voie de désocialisation. Il s'agit principalement des 150 à 180 000 jeunes qui sortent tous les ans du système scolaire sans diplôme et pour lesquels l'accession au CDI est une perspective quasi inaccessible, et

qui se trouvent condamnés à l'emploi « précaire », voire au non-emploi. Le nombre élevé des décrocheurs et leur situation de marginalisation croissante restent des problèmes que les dispositifs actuels sont impuissants à résoudre.

2. La crise de 2008-2009 a frappé plus durement les jeunes

En France, le taux de chômage des jeunes de 15-24 ans est passé de 18,0 % des actifs au premier trimestre 2008 à 23,7 % au premier trimestre 2011. Dans le même temps, le taux de chômage pour l'ensemble des actifs est passé de 7,5 % à 9,7 %¹⁵. Si l'on ne considère que la France métropolitaine (sans les départements d'outre-mer), le chômage des 15-24 ans est passé de 17,3 % à 22,8 % dans la même période contre une évolution de 7,2 % à 9,2 % pour l'ensemble de la population active. On constate chez les jeunes dans cette tranche d'âge une très légère amélioration des chiffres du chômage par rapport à la même époque l'an dernier (moins 0,1 point pour la France et moins 0,2 point pour la métropole seule).

FIGURE 1 : Taux de chômage au sens du BIT, en France métropolitaine (en %)



Sources : enquête Emploi de l'INSEE, Dares, Conseil d'orientation pour l'emploi.

C'est une tendance décelable dans l'ensemble des pays de l'OCDE : une conjoncture économique défavorable a un effet amplificateur sur le chômage des jeunes. Ainsi, le taux moyen de chômage des jeunes pour les pays de l'OCDE a augmenté de plus de 5 points (de 13,2 % à 18,5 %) entre les troisièmes trimestres 2007 et 2010, contre une augmentation de

15. INSEE (2011a). « Taux de chômage en France (y compris DOM) depuis 1996 ». Informations Rapides. N° 139 - 1 juin 2011. <http://www.INSEE.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=14&date=20110601>. Accès le 9 juin 2011.

2 points seulement (atteignant 7,1 %) sur la même période pour l'ensemble des actifs de plus de 25 ans¹⁶. L'effet de levier est d'autant plus important dans les pays où le chômage des jeunes était déjà un problème avant la crise.

Le levier fonctionne aussi en période de croissance : le chômage des jeunes se résorbe plus vite que celui de l'ensemble des actifs. Cela laisse présager à terme un tassement léger du problème ; toutefois avant d'en arriver là, l'OCDE estime que le chômage des jeunes devrait atteindre 20 % en moyenne pondérée de ses pays membres. La lenteur de la reprise économique est tenue pour responsable de cette tendance, dont l'effet délétère est par ailleurs accentué par une croissance de la proportion de jeunes exposés au risque de chômage prolongé¹⁷.

Malgré certains éléments de modération évoqués plus bas, la France est à la traîne dans les classements de l'OCDE pour le taux de chômage des jeunes, loin derrière les Pays-Bas (7,8 %) ou l'Allemagne (8,3 %) mais faisant mieux que la Belgique, l'Italie ou l'Espagne (43,1 %) ¹⁸. Toutefois, si l'on examine la *part de chômage* dans cette tranche d'âge, comprenant une grande proportion d'étudiants n'étant pas identifiés comme cherchant du travail, la France se rapproche de la moyenne de l'OCDE et de ses voisins européens.

3. Démographie : qui sont ces jeunes face à l'emploi en 2011 ?

Aujourd'hui, les 15-29 ans sont 11 millions en France contre 13 millions en 1975. Ils ne représentent plus que 22 % de la population active contre 35 % en 1975. Cependant, la démographie n'est responsable qu'en partie de cette réduction, la génération actuelle étant plus petite d'environ 1,2 million de personnes à cause du recul de la natalité. Le reste est attribuable à un allongement de la scolarité depuis le début des années 1980¹⁹.

En France, le chômage accru chez les jeunes ne concerne véritablement que les 15-24 ans. C'est donc essentiellement à cette double tranche d'âge (15-19 ans et 20-24 ans) que nous ferons référence dans cet état des lieux. À 12,1 % pour l'année 2010, le taux de chômage des 25-29 ans se rapproche du taux pour l'ensemble des actifs (9.3 % pour la métropole). Cette frontière à 25 ans marque nettement la différence entre une catégorie d'âge (les 20-24 ans) comprenant bon nombre de jeunes encore en études et une autre catégorie (les 25-29 ans) mieux insérée dans le monde du travail²⁰.

L'allongement de la scolarité est le fruit d'une volonté politique de préparer les jeunes à une économie à la complexité croissante, appelant de nouvelles qualifications. Dans un premier temps (début des années 1980) il s'agit d'une augmentation des filières secondaires

16. OCDE (2010), « Des débuts qui comptent ! Des emplois pour les jeunes ».

17. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), « Diagnostic sur l'emploi des jeunes ». Sources : INSEE, Dares.

18. Centre d'analyse stratégique (2011), « Emploi et chômage des jeunes/un regard comparatif et rétrospectif ».

19. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), op. cit.

20. Dares (2011). « Emploi et chômage des 15-29 ans en 2010 ». Dares Analyses. N° 039. mai 2011.

générales, qui est rapidement suivie par une diversification de l'offre aux adolescents avec la création du baccalauréat professionnel (1985) et une réorganisation de l'apprentissage.

Il en a résulté une forte augmentation du nombre de bacheliers et d'étudiants. Alors qu'ils étaient moins de 30 % à obtenir leur baccalauréat en 1985, les lycéens d'une même génération sont environ 65 % dans ce cas en 2009, un taux stabilisé depuis 1995. Trois quarts des bacheliers décident ensuite d'entamer des études supérieures. Et c'est finalement plus de 40 % des jeunes d'une génération actuelle qui parvient à obtenir un diplôme supérieur, contre 15 % en 1985²¹.

L'âge médian de sortie du système éducatif en France s'approche de la moyenne pour l'OCDE (21 ans), qui regroupe une diversité d'approches nationales quant à la formation. Ainsi, en moyenne, les jeunes quittent le système très tôt en Nouvelle-Zélande (17 ans) et bien plus tard au Danemark (26 ans)²².

Les 15-24 ans sont donc relativement peu présents sur le marché du travail en France. Ceci explique l'écart important entre taux de chômage des *actifs* de cette tranche d'âge (environ 23 % de celles et ceux cherchant activement à travailler) et la part de chômage pour l'ensemble de cette tranche d'âge, lycéens et étudiants compris (soit environ 9 %)²³.

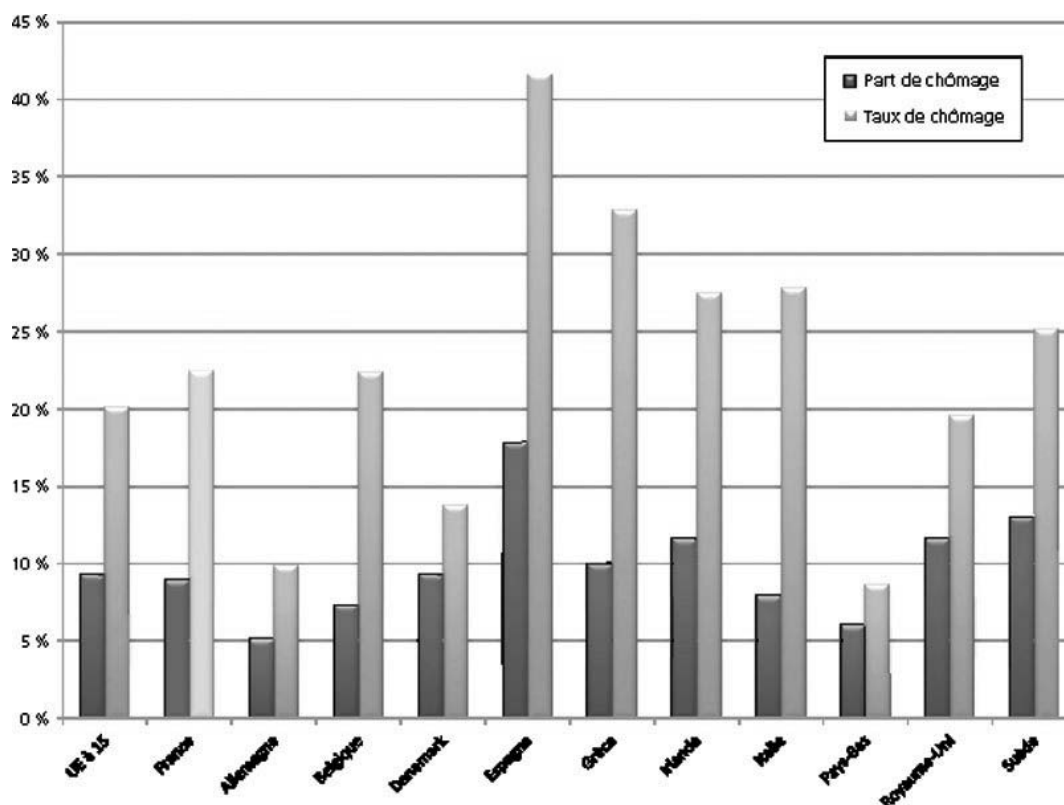
La part de chômage offre une meilleure grille de comparaison au sein d'un ensemble de pays – comme l'Union Européenne – qui présentent plus de similitudes dans leur composition démographique que dans leurs pratiques de formation des jeunes (taux de scolarité, prévalence de l'apprentissage, etc.). Ceci est bien mis en évidence dans la figure 2.

21. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), op. cit.

22. OCDE (2010), op. cit.

23. Dares (2011), op. cit.

FIGURE 2 : Part et taux de chômage chez les jeunes de 15-24 ans en Europe (2010)



Sources : enquête Forces de travail (LFS) 2010, Eurostat ; calculs Dares.

En plus de l'allongement de la scolarité, la France montre un certain retard sur l'apprentissage, et un faible cumul « emploi-études » hors apprentissage : seulement 7 % environ des jeunes de moins de 25 ans (et seulement 11 % des jeunes en études) contre plus de 40 % aux Pays-Bas et au Danemark²⁴. Ce taux, certes en augmentation en France, varie considérablement par tranche d'âge. Il faut noter également l'adéquation plus ou moins grande de l'emploi de l'étudiant par rapport au type d'étude. Ceci contribue à rendre plus floue la distinction entre un « petit boulot » et un stage ou une formation professionnelle. Si environ 19 % des étudiants du supérieur travaillaient en 2006, seul un tiers d'entre eux étaient employés dans un domaine en rapport avec leurs études²⁵.

La jeunesse française connaît une formation scolaire plus nettement séparée de l'emploi, à l'instar de l'expérience des jeunes belges, italiens, espagnols ou sud-coréens. « L'appariement du jeune à une profession est ainsi à construire à travers un parcours

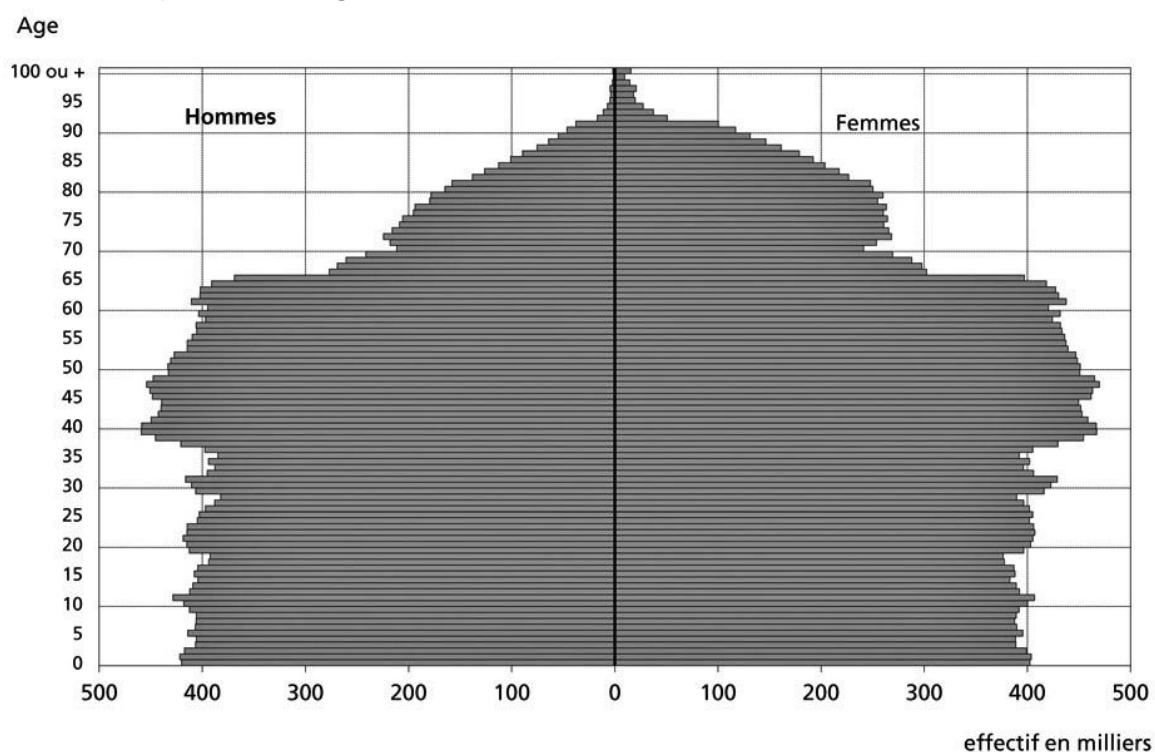
24. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), op. cit. L'OCDE cite le chiffre de 9% de cumul emploi et études pour les jeunes français en 2008, n° 1204.

25. Coudin, E. et Tavan, C. (2008). « Deux étudiants du supérieur sur dix ont un emploi », Bulletin de l'INSEE Première, juillet.

individuel postérieur à la scolarité »²⁶. Aussi, le taux élevé du chômage des jeunes en France est-il quelque peu tempéré par une entrée plus tardive dans le monde professionnel. Et si les jeunes actifs français de 15-24 ans semblent sensiblement plus affectés par le chômage que la moyenne européenne, le taux d'emploi des 25-29 ans est lui plus élevé en France que la moyenne européenne.

La pyramide des âges de l'emploi montre également l'imminence de la retraite d'une génération de taille importante, phénomène qui pourrait contribuer à une accélération relative de l'embauche des plus jeunes.

FIGURE 3 : Pyramide des âges au 1er janvier 2011



Champ : France. Source : INSEE, estimations de population.

Il n'en demeure pas moins que le nombre de demandeurs d'emploi parmi les jeunes de 15-24 ans a plus que doublé en France depuis 1975, passant de 280 000 à 656 000. Et ce, malgré une pyramide des âges qui leur est favorable et une intégration importante des jeunes dans l'éducation tant générale que préprofessionnelle à partir des années 1980. Ceci témoigne de difficultés d'accès au premier emploi d'ordre structurel²⁷.

26. Askenazy, P. (2011) Les décennies aveugles Paris, Seuil, 2011, p. 269.

27. INSEE (2011a). op. cit.

4. Où se situent les difficultés d'accès à l'emploi ?

Dans un parcours individuel, les premiers pas dans l'emploi comportent presque naturellement une période de tâtonnements. Ceux-ci se traduiront souvent par une phase de « précarité », qui reste toutefois une notion spécifiquement française là où les pays nordiques et anglo-saxons parlent plus volontiers de « flexibilité ». L'entrée dans le marché du travail en France est souvent caractérisée par une succession de périodes d'emploi et de chômage.

Ce phénomène est plus marqué – et s'accélère depuis plusieurs années – chez les jeunes sans diplômes. Les allers-retours entre emploi et chômage se multiplient et s'échelonnent sur une période plus longue que pour les jeunes diplômés. Ainsi, même avant la crise, la durée cumulée d'inscription à Pôle Emploi (l'ANPE jusqu'au 19 décembre 2008) dans une période de 36 mois était de plus d'un an pour 50 % des jeunes non diplômés contre 40 % pour les jeunes diplômés.

Caractéristique visible de cette « précarité » dans le premier emploi : seules 30 % des premières embauches le sont en contrat à durée indéterminée (CDI). L'enquête du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (le Cereq) auprès de la « génération 2004 » sortis de formation scolaire cette année-là note une prépondérance de non-CDI : la part belle est aux CDD (38 %), contrats d'intérim (19 %), contrats à temps partiel (20 %), et contrats aidés (9 %)28. Et même quand le premier emploi l'est en CDI, un facteur de « précarité » persiste : la possibilité de non renouvellement après période d'essai – une statistique peu analysée.

La proportion de contrats « non CDI » augmente plus vite chez les jeunes. Par exemple, si la part des emplois exercés à temps partiel a doublé depuis 1975 chez l'ensemble des actifs (passant de 8 % à 17 % aujourd'hui), elle a été multipliée par six chez les moins de 25 ans, passant de 3,9 % à 23,2 % des actifs dans cette tranche d'âge29. Il n'est pas à exclure que cette tendance provienne, paradoxalement, du renforcement du statut et de l'attrait du CDI. En parallèle à cette sacralisation du CDI, les autres types de contrats considérés comme plus « précaires » se sont multipliés, diversifiant par là même les options contractuelles à la disposition d'un employeur face à un jeune cherchant une embauche.

28. Cereq (2008), « Quand l'école est finie... Premiers pas dans la vie de la Génération 2004 ».

29. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), op. cit.

« L'accès au premier emploi est rapide, mais l'accès à l'emploi durable peut demander plusieurs années », comme le souligne le Conseil d'orientation pour l'emploi³⁰. L'enquête du Cereq sur la « génération 2004 » confirme ce phénomène en révélant qu'« au moins la moitié des jeunes accèdent à leur premier emploi en moins de trois mois après la fin de leur formation initiale »³¹. Trois ans après la fin de leur formation, seuls 67 % des jeunes se trouvent en CDI, contre un taux d'emploi en CDI de 76 % pour l'ensemble des actifs tous âges confondus en France métropolitaine – un taux stable depuis au moins 2003³².

Les enquêtes du Cereq révèlent cependant que 10 ans après la sortie de formation initiale, les perspectives d'emploi stable s'améliorent nettement. Parmi la « génération 1998 », 89 % étaient employés en 2008 et 89 % d'entre eux-ci en CDI – un taux supérieur à celui de l'ensemble de la population³³.

Les difficultés d'accès sont accentuées et prolongées pour les jeunes ne disposant que du diplôme du brevet des collèges ou n'ayant pas de diplôme. La probabilité qu'ils se retrouvent au chômage (figure 4) et en emploi temporaire, exprimée en pourcentage de l'emploi, est nettement supérieure à celle de l'ensemble des actifs quel que soit le délai examiné : qu'ils soient sortis depuis 1 à 4 ans de leur formation initiale ; qu'ils soient sortis depuis 5 à 10 ans ; ou même qu'ils soient sortis depuis 11 ans et plus.

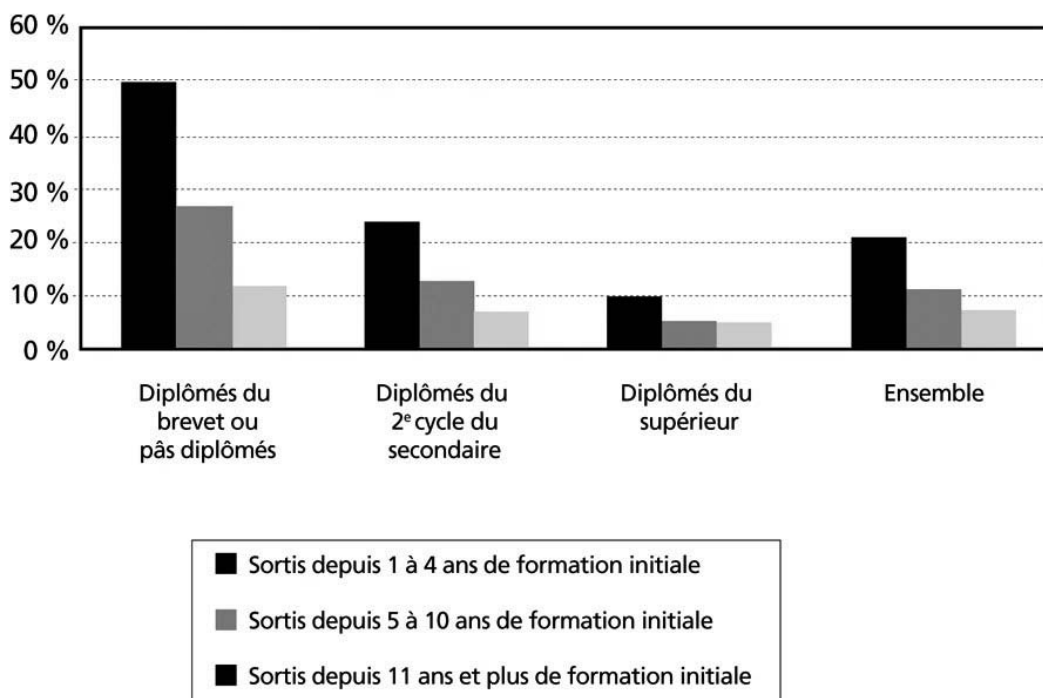
30. Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), op. cit.

31. Cereq (2008), op. cit.

32. INSEE (2011b). « Emploi BIT en contrat à durée indéterminée (CDI) et à contrat à durée déterminée (CDD) ou intérim dans la population de 15 à 64 ans ou de la tranche d'âge ». Informations Rapides. N° 139 - 1 juin 2011.

33. Cereq (2011). « Sur les rails de la stabilisation dans l'emploi après dix ans de vie active ». Bref du Cereq. N° 285. mai 2011.

FIGURE 4 : Taux de chômage en France métropolitaine selon la durée depuis la sortie de formation initiale par diplôme en 2009 (en %)



Sources : INSEE, enquêtes *Emploi en continu – bilan formation emploi*, Conseil d'orientation pour l'emploi.

On constate donc une **segmentation importante** qui se manifeste par une **précarisation réelle et plus spécifique des jeunes actifs sans qualifications ni diplômes**. L'échec scolaire et le décrochage durable constituent un facteur important du chômage, même plusieurs années après la sortie initiale du système éducatif.

En 2007, le taux d'échec scolaire en France était comparable à celui de l'Allemagne (13 %) et légèrement inférieur à celui du Royaume Uni (17 %), si l'on mesure la « part des jeunes de 18 à 24 ans sortis prématurément du système éducatif » sans avoir dépassé le brevet des collèges³⁴. Or la France est moins bien parvenue que ces deux pays à intégrer ses jeunes décrocheurs dans le marché du travail.

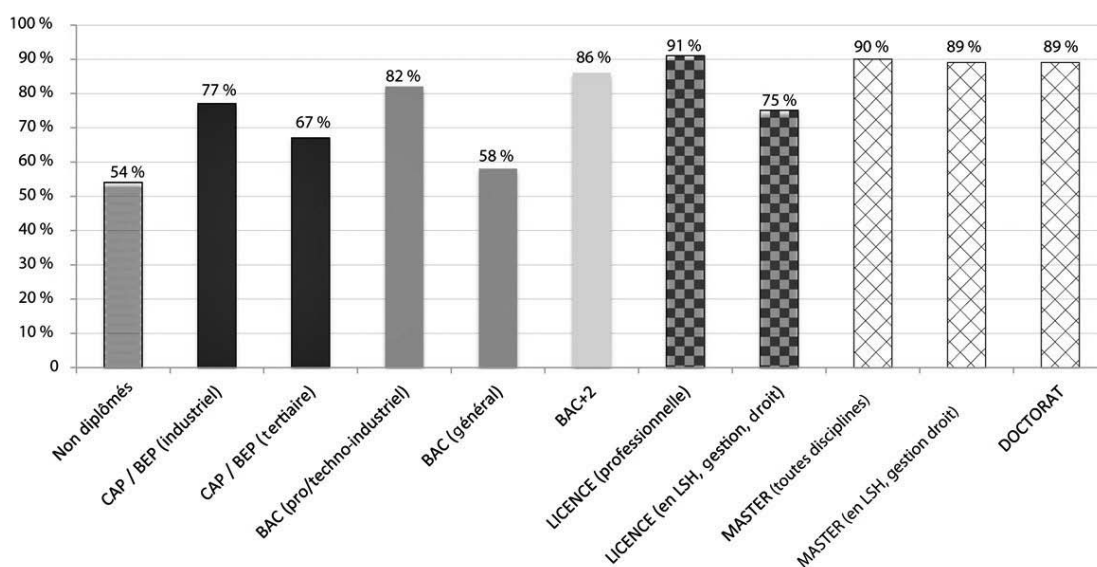
Les enquêtes successives ont démontré que **l'absence de diplôme rend l'insertion professionnelle plus difficile et la recherche d'emploi plus longue**. À cet égard, les différences entre diplômés du supérieur et les non diplômés (ou détenteurs du brevet) se sont accentuées depuis 35 ans. Et ce, que l'on examine le taux de chômage, la part des

34. Askenazy, P. (2011). Op. Cit. p. 265. Chiffres pour 2007.

emplois temporaires, le décrochage de l'emploi, ou l'éloignement dans la durée du premier emploi stable.

Les formations préprofessionnelles sont souvent mieux adaptées que les formations générales. Certes, plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'insertion sera facilitée ; toutefois les enquêtes du Cereq sur la génération 2004 révèlent des différences notables d'accès selon le choix d'une formation généraliste ou préprofessionnelle. C'est vrai à niveau égal de diplôme, mais parfois aussi à niveaux différents : ainsi les titulaires du bac général n'ont un « accès rapide ou différé » à l'emploi que dans 58 % des cas, alors que les détenteurs d'un CAP ou d'un BEP ont un taux d'accès de 67 % pour les métiers du secteur tertiaire et de 77 % pour les métiers industriels. (Voir figure 5, ci-dessous.)

FIGURE 5 : Accès (« rapide ou différé ») à l'emploi durable au cours des trois premières années après sortie de formation.



Source : Cereq, 2007, Conseil d'orientation pour l'emploi.

La conjoncture économique a légèrement freiné l'accès à l'emploi pour la génération terminant sa formation en 2007 en comparaison avec les générations précédentes (1998, 2001 et 2004). L'étude comparative du Cereq montre un ralentissement de l'évolution mensuelle du taux d'emploi un an après la sortie de formation de la génération 2007. Cette dégradation se poursuit en 2009 et 2010 pour aboutir au « taux d'emploi le plus faible des quatre dernières générations suivies par le Cereq »³⁵.

5. 35 ans de tentatives infructueuses face au chômage des jeunes

Force est de constater que les pouvoirs publics n'ont pas réussi à enrayer durablement le chômage des jeunes. En conséquence, il a été un enjeu important de toutes les élections présidentielles depuis 1981.

Souvent annoncées par le biais de « plans jeunes », les mesures ont privilégié l'une ou l'autre des approches suivantes (parfois en les combinant) :

- des exonérations de cotisations sociales ou patronales en échange de l'embauche de jeunes, telles que les Pactes pour l'emploi jeune (1977-1981) ; le Plan Exo-jeunes (1991) ; le Plan pour l'emploi des jeunes (2009).
- la création de nouveaux contrats de stages et de placements, soit en entreprise : Stages pour les 16-18 ans et les 18-21 ans (1982) ; Contrats de qualification (1983); Contrats jeunes en entreprise (2002) ; soit dans les secteurs publics et associatifs : Travaux d'utilité collective (1984) ; Contrats emploi-solidarité (1989) ; Emplois-jeunes (1997) ; Contrats d'insertion dans la vie sociale (le CIVIS, en 2003).

Avec quelques variations en 35 ans, les mesures publiques sont restées dans un cadre relativement stable que le Centre d'analyse stratégique (CAS) catégorise en quatre volets: (1) les formations postsecondaires courtes ; (2) l'apprentissage en alternance ; (3) l'allègement des coûts du travail pour le secteur non marchand ; et (4) les subventions sous forme de contrats aidés pour le secteur non marchand (public, collectivités, associations)³⁶. Par ailleurs, depuis 1993, l'État a confié une partie de la responsabilité de mise en œuvre de ces mesures aux régions.

35. Cereq (2011). « Sur les rails de la stabilisation dans l'emploi après dix ans de vie active ». Bref du Cereq. N° 285. mai 2011.

36. Centre d'analyse stratégique (2011), op. cit.

Les mesures actuelles portant sur les formations courtes s'adressent principalement aux jeunes ayant décroché du système scolaire. Celles-ci concernent chaque année près de 200 000 jeunes en difficulté, leur proposant un accompagnement renforcé avec des formations spécifiques pouvant mener à des certifications, voire à une reprise des études. Le succès de ces mesures est jusqu'à présent mitigé. Toutefois, certains aménagements récents tels que la création d'écoles de la deuxième chance, un meilleur suivi local, et une facilitation de l'accès à l'alternance pourraient ramener à des niveaux plus bas la proportion de ceux que le classement de l'OCDE appelle les jeunes « laissés pour compte » qui ne sont ni dans l'emploi, ni scolarisés, ni en formation (« *neither in employment, education or training* » en anglais ou « NEET »).

6. L'outil privilégié des politiques publiques : l'alternance

La France privilégie actuellement le développement de la formation en alternance (apprentissage et professionnalisation) qui permet souvent une meilleure insertion dans l'emploi que les filières scolaires généralistes. Sur le modèle de ses voisins allemands et suisses, les pouvoirs publics français ont renforcé l'apprentissage et la formation en alternance à partir de 1983.

Réorganisée à partir de 2003, l'alternance permet aux jeunes d'acquérir un savoir-faire en entreprise tout en suivant une formation théorique. Cette dernière est dispensée soit dans un centre de formation (contrat d'apprentissage), soit par l'entreprise elle-même (contrat de professionnalisation). Les chances de décrocher un contrat d'embauche en entreprise au terme de la formation en alternance sont élevées – environ 70 %.

Aujourd'hui, un peu moins de 600 000 jeunes sont en contrat d'alternance, soit 5 % des 15-29 ans. Ce chiffre stagne quelque peu depuis le début des années 2000. Il est encore loin des 1,6 million d'apprentis que compte l'Allemagne (soit 11 % des 15-29 ans)³⁷. Les contrats rencontrent donc un certain succès auprès des jeunes et des entreprises, malgré certaines pratiques discutables telles que le renouvellement répété du contrat de stage (avec la rémunération basse qui le caractérise) en lieu et place d'un contrat d'embauche en CDD ou CDI.

L'objectif récemment fixé par le gouvernement est d'atteindre 800 000 jeunes formés en alternance en 2015, grâce notamment au déblocage d'une enveloppe de 500 millions d'euros afin d'équiper de nouveaux centres de formations d'apprentis, de faciliter l'accès au logement, voire au permis de conduire. À cela, il faut ajouter une série de dispositifs récents d'allègement de charges (le « zéro charges » pour les très petites entreprises embauchant au niveau SMIC et jusqu'à 1,6 SMIC) et de primes à l'emploi d'apprentis.

37. de Chalus, A. (2011), « L'alternance à la cote », Le Monde-emploi. 15 Mars 2011.

Aujourd'hui, près de 70 % des entreprises de plus de 250 salariés sont en mesure d'atteindre le seuil légal de 3 % de jeunes en alternance. Et si certaines entreprises obtempèrent surtout pour éviter l'amende, d'autres préfèrent simplement être pénalisées. C'est le cas notamment dans 20 % des entreprises de plus de 500 salariés³⁸.

En février 2012, le quota d'alternants dans les entreprises de plus de 250 salariés a été relevé à 5 % d'ici à 2015 –contre 4 % depuis juin 2011- avec un doublement progressif des pénalités pour celles employant moins de 1 % d'alternants. Les entreprises en deçà des 5 % évitent les pénalités financières si elles parviennent à augmenter leurs effectifs de jeunes alternants de 10 % chaque année. À l'heure actuelle, les entreprises de plus de 250 employés n'embauchent que 13 % des jeunes apprentis contre 78 % embauchés par les entreprises de moins de 50 salariés³⁹. Le gouvernement estime que le relèvement du quota à 5 % contribuerait de manière significative à atteindre l'objectif de 1 million de jeunes en alternance en 2015.

Les entreprises françaises semblent privilégier les contrats d'alternance, selon une enquête menée auprès de 152 entreprises (dont 22 % comptaient plus de 2000 employés et 26 % de 500 à 2000). Le rapport récent de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise montre une augmentation des offres de stages pour l'année en cours, mais prévoit un tassement des offres d'emploi aux jeunes en intérim, en CDD et en CDI⁴⁰.

Plus généralement, les dispositifs publics de soutien à l'emploi des jeunes comprennent aussi les contrats aidés, les contrats d'insertion, d'accompagnement, etc. – dénotant une certaine complexité dans le pilotage des politiques d'emploi et de formation ainsi que des risques d'effet d'aubaine.

Nouvelle législation sur les stages en entreprise

Depuis juin 2011, un délai de carence entre deux stages sur un même poste est en vigueur afin de lutter contre les rotations de stages. Celles-ci ont tendance à déprécier les premières années du jeune en entreprise en prolongeant le statut plus précaire de stagiaire au détriment d'un contrat d'embauche plus durable. Autre mesure prévue afin d'éviter certains abus : le stage ne pourra débuter avant que le tiers de l'année scolaire ne soit écoulée, réduisant ainsi la pratique des inscriptions universitaires fictives en vue d'obtenir une convention de stage.

38. Cercle d'ouïe Manche (2010), « Premier emploi inaccessible, retraite précoce : 6 mesures pour changer la donne ».

39. Dares (2011), « L'apprentissage en 2009 : baisse des entrées, hausse de la part du secteur tertiaire ». Analyses. N° 010, février 2011.

40. Inergie et ANDRH (2011), « L'insertion des jeunes », janvier 2011.

7. Perceptions réciproques de la jeunesse et des entreprises

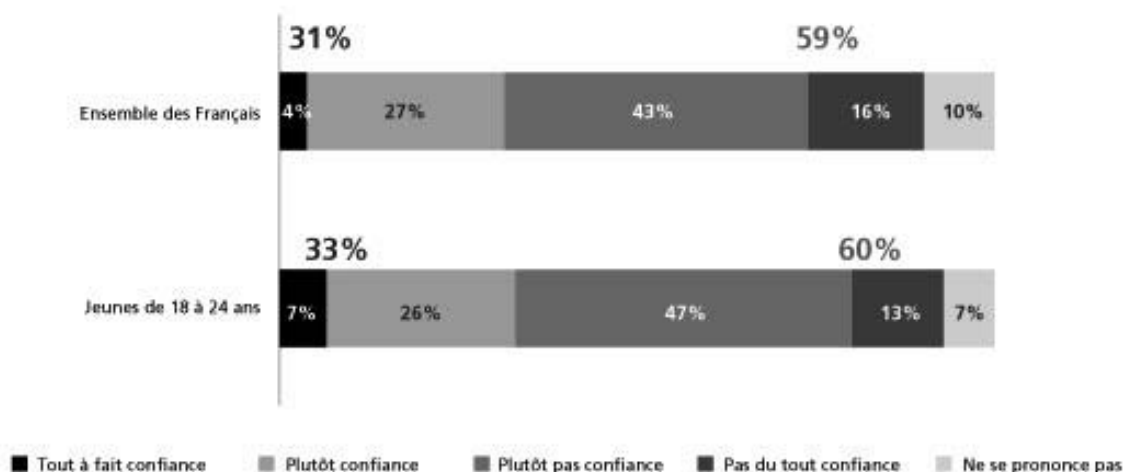
Y a-t-il un élément d'incompréhension mutuelle entre les jeunes et l'entreprise ? Si cet état des lieux s'est attaché à décrire les freins structurels et conjoncturels à l'embauche des jeunes –largement de nature macroéconomique – il n'en existe pas moins des explications plus intangibles, liées à la perception-même des situations vécues.

Ce que pensent les jeunes...

Ainsi une enquête réalisée en mai 2011 révèle la faible confiance des jeunes dans la capacité des chefs d'entreprises à favoriser l'emploi des jeunes. 60 % des jeunes de 19 à 24 ans ne leur accordent pas leur confiance (dont 47 % « plutôt pas » et 13 % « pas du tout »), une proportion similaire à celle exprimée tous âges confondus (59 %)41. La confiance dans les chefs d'entreprises varie considérablement avec le niveau d'étude (28 % chez les moins diplômés, 42 % chez les diplômés) et l'appartenance politique.

FIGURE 6 : Confiance accordée par les jeunes aux chefs d'entreprises

Faites-vous tout à fait, plutôt ou pas du tout confiance aux chefs d'entreprise pour favoriser l'emploi des jeunes en France dans les années à venir ?



Sources : Harris Interactive, 2011.

Certes, avec 64 % de jeunes de 18 à 24 ans ne leur faisant pas confiance, les leaders politiques sont encore plus malmenés, selon l'enquête réalisée par l'institut Harris Interactive pour l'émission *Face aux idées* sur LCP auprès d'un échantillon de 1139 individus représentatif de la population française.

41. Harris Interactive (2011). Les Français, les jeunes et l'emploi.

La fonction publique est plébiscitée par 30 % des 18-24 ans, devant le statut de salarié du privé (27 %) et celui de travailleur indépendant (24 %). Notons qu'un sondage réalisé 10 ans auparavant par la Sofres révélait que 34 % des étudiants et des jeunes cadres aspiraient à une carrière de fonctionnaire.

Une autre étude, menée en 2007-2008 par la Fondation pour l'innovation politique, montre une jeunesse française frileuse à l'égard de l'esprit d'entreprise. Seuls 21 % d'entre eux considèrent qu'il est important de le développer, contre 57 % en Espagne et 89 % en Chine⁴². Enfin, les jeunes Français sont plus enclins que leurs voisins européens à souhaiter que le travail prenne une place moins importante dans leur vie : 68 % des 18-29 en France contre 44 % pour la moyenne des jeunes Européens⁴³.

... et ce que pensent les entreprises

Le souci des jeunes de leur vie privée est perçu par certains managers comme un élément nouveau et relativement généralisé. Ce thème, évoqué spontanément par plusieurs directeurs de ressources humaines lors d'entretiens menés par l'Institut de l'entreprise, constitue un facteur de méfiance envers les jeunes qui contribue probablement à freiner leur embauche. Une enquête publiée en janvier 2011 par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise corrobore cette observation⁴⁴.

Parmi la moitié des répondants (soit 75 DRH parmi les 152 interrogés) « déclarant avoir eu des réactions négatives de managers ayant intégré des jeunes dans leurs équipes », 48 % d'entre eux étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les jeunes « pensent que leur vie privée est plus importante que leur vie professionnelle ». Cette réponse correspond à la deuxième raison la plus citée après « ils ne respectent pas les « règles du jeu » de l'entreprise : hiérarchie, horaires... » citée, elle, par 67 % des répondants.

Les craintes vis-à-vis de la motivation des jeunes et de leur fidélité à l'entreprise se retrouvent dans d'autres enquêtes. Une étude conduite par TNS Sofres pour le compte de Manpower auprès des DRH de grandes entreprises cite comme principaux freins à l'embauche des jeunes « leur manque de motivation » (mentionné par 26 % des répondants) à niveau égal avec « leur manque d'expérience du travail », et légèrement devant « la crainte

42. Fondation pour l'innovation politique (2008). Les jeunes face à leur avenir : une enquête internationale.

43. INJEP (2005). Les jeunes Européens et leurs valeurs.

44. Inergie et ANDRH (2011), « L'insertion des jeunes », janvier 2011.

qu'ils partent une fois formés sans avoir un retour sur investissement » (23 %) et « la difficulté à les fidéliser » (21 %)⁴⁵.

Certes, les managers s'accordent – parfois contradictoirement – pour dire que les jeunes apportent « un regard neuf sur l'entreprise » et un dynamisme accru⁴⁶. Il n'en demeure pas moins que la perception de nombreux DRH est qu'il existe des attentes et des comportements distincts chez la nouvelle génération de jeunes censés prendre la relève de leurs aînés.

Les deux études s'accordent pour citer l'inadéquation des profils des jeunes comme frein principal à leur embauche. Si les DRH sondés par Manpower souscrivent à 58 % à l'explication proposée (parmi six autres) par les sondeurs sur « la difficulté à trouver les bons profils de candidats », l'étude de l'ANDRH voit ses répondants accepter à 31 % l'assertion d'une « mauvaise adéquation entre les filières de formations existantes / le contenu de ces formations et les besoins de votre entreprise » comme raison au frein à l'embauche des jeunes à niveau égal avec l'assertion d'un « manque de connaissance des jeunes de ce qu'est l'entreprise », plus que le manque de postes (27 %) ou la rigidité contractuelle⁴⁷.

Autre éclairage intéressant sur la connaissance des DRH des dispositifs existants pour favoriser l'embauche des jeunes⁴⁸ : si 76 % d'entre eux connaissent « l'aide à l'embauche en contrat de professionnalisation », 67 % « la prime à l'embauche d'un apprenti » et 51 % « le zéro charge pour l'emploi des jeunes », ils ne sont que 19 % à connaître l'« École de la deuxième chance », 13 % le « Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) » et 4 % le contrat d'autonomie. Signe tant de la complexité des dispositifs existants que de la succession des mesures sans assise de terrain.

45. Manpower (2011), « Les DRH des grandes entreprises et l'emploi en France », à paraître.

46. Inergie et ANDRH (2011), op. cit.

47. La question posée par Manpower autorise de citer jusqu'à trois réponses sur les douze proposées.

48. Inergie et ANDRH (2011), op. cit.

II. Enquête auprès des grandes entreprises : tendances, freins et bonnes pratiques

- Panel : l'Institut de l'entreprise a enquêté de juin à octobre 2011 sur l'emploi des jeunes auprès **30 grandes entreprises qui ont répondu par écrit à un questionnaire.**
- Sur les dix dernières années, le **taux de qualification des nouveaux entrants est en augmentation** pour la moitié des entreprises sondées. Seule un quart d'entre elles le considèrent inchangé.
- Le taux moyen de **conversion de l'alternance vers une embauche en CDI** au sein de la même entreprise est de 35 %. Le taux de conversion des stages est proche, à 31 %.
- Les obstacles principaux au recrutement des jeunes : la **méconnaissance des métiers** (pour un tiers des sondés) et une formation peu adaptée.

1. Profils des jeunes recrutés : des plus en plus qualifiés

L'Institut de l'entreprise s'est intéressé aux pratiques de recrutement, d'embauche et de formation de ses entreprises adhérentes implantées en France.

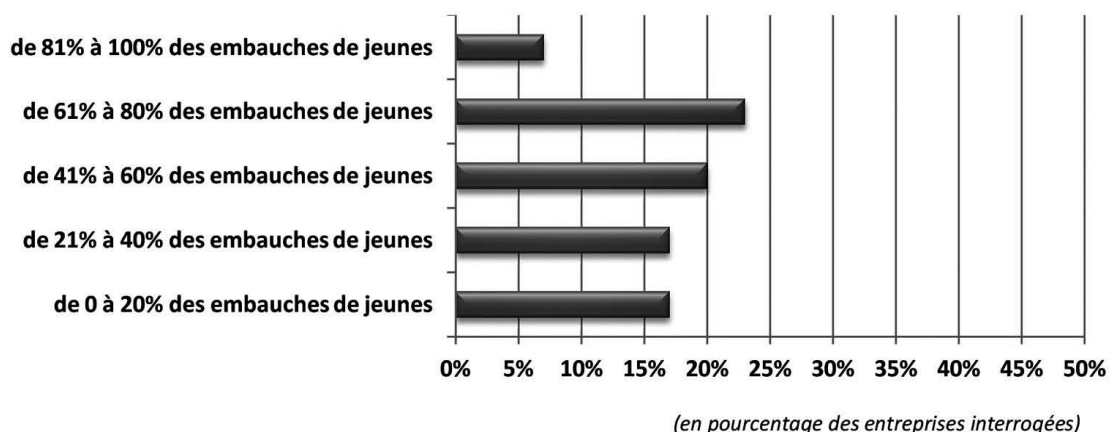
30 grandes entreprises ont répondu par écrit au questionnaire adressé aux DRH. Notre enquête confirme certaines tendances dégagées par les études du CEREQ et de la DARES : augmentation du taux de qualification des jeunes embauchés ; diminution de la proportion de jeunes peu qualifiés ou sans qualification.

Une moitié des témoignages confirme l'augmentation des qualifications. Seul un quart des entreprises sondées estime que les proportions de jeunes embauchés sont restées pratiquement inchangées depuis dix ans parmi les catégories de jeunes diplômés Bac +5, Bac +3, Bac exclusivement, CAP-BEP, et sans diplômes.

La figure 7 ci-dessous illustre ce constat : les répondants estiment que la part des jeunes embauchés avec une qualification avancée (grandes écoles, master, doctorat) est importante. Par exemple, ils sont 7 % à estimer que la quasi-totalité (soit une tranche évaluée de 81 % à 100 %) des jeunes qu'ils ont embauchés possède de tels diplômes. Ils sont 23 % à estimer que cette part représente de 61 % à 80 % de leurs nouveaux effectifs parmi les moins de 30 ans, et ils sont 20 % à estimer que cette part représente de 41 % à 60 % de ces effectifs. En d'autres termes, la moitié des répondants estime que la part des jeunes munis de diplômes avancés parmi leurs nouvelles embauches est supérieure à 40 %.

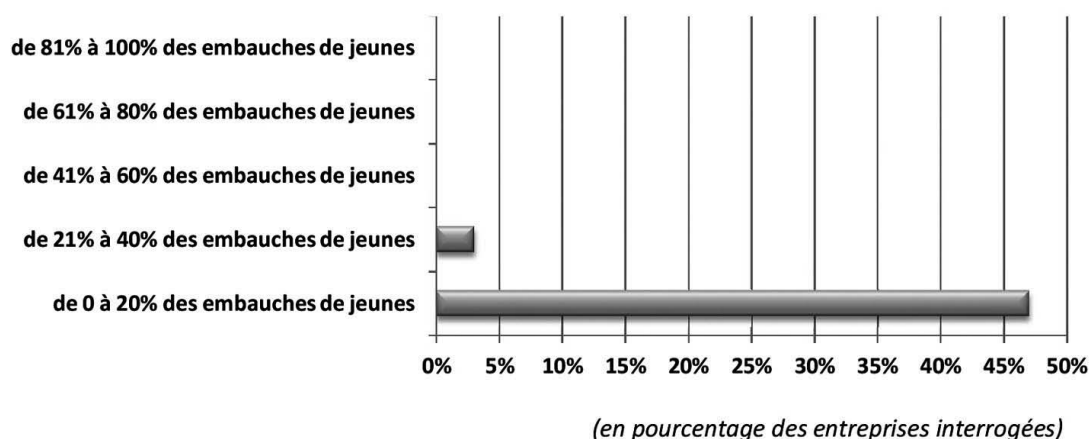
À l'inverse, la figure 8 montre que près de la moitié des répondants (47 %) estime que la part des jeunes sans aucune qualification ne représente pas plus de 20 % parmi leurs nouvelles embauches de jeunes.

FIGURE 7 : Part estimée des diplômés grandes écoles /Master / Doctorat dans les embauches de jeunes



Sources : enquête Institut de l'entreprise.

FIGURE 8 : Part estimée des « sans diplômes » dans les embauches de jeunes



Sources : enquête Institut de l'entreprise.

Les raisons de cette évolution sont à chercher dans « la professionnalisation des métiers » (Veolia), leur « technicité croissante » (PSA Peugeot Citroën), « des postes plus qualifiés » (La Poste), des « exigences plus fortes » de la direction (Scor) ou du management intermédiaire, par exemple au niveau des chantiers (Vinci). Enfin, d'autres entreprises citent une tendance régulière à recruter davantage au niveau cadre (France Telecom, Vallourec).

Parmi les qualités recherchées par les entreprises, peu de surprises : l'esprit d'équipe (mentionné spontanément par près de la moitié des répondants) arrive juste devant la compétence (43 %), et la motivation (27 %), alors que l'adaptabilité, le partage des valeurs de l'entreprise, l'ouverture ou le sens du client sont des qualités citées spontanément dans 20 % des réponses.

2. Les entreprises déplorent la méconnaissance des métiers

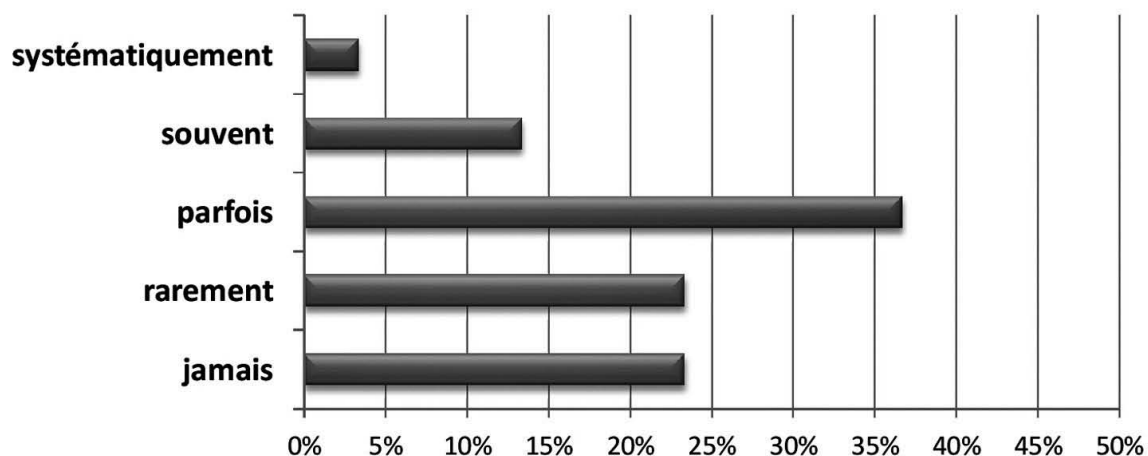
Un tiers des entreprises sondées citent spontanément la méconnaissance des métiers comme un des obstacles principaux dans leurs efforts de recrutement des jeunes. Le manque de candidats pour les postes proposés est également cité par un tiers des répondants. Ce déficit est souvent attribué à la faible attractivité des bassins d'emploi, à la spécificité de certains profils recherchés, et dans une moindre mesure à une mauvaise image du secteur d'activité (pour l'industrie, notamment). Le manque de motivation, de savoir-être ou de formation adéquate des jeunes ne sont cités comme obstacles que par une ou deux entreprises.

À 90 %, les entreprises interrogées considèrent que la formation préalable des jeunes embauchés est adaptée à leurs besoins. Au moins 13 % des entreprises semblent penser que la formation pourrait être améliorée en amont par un effort de sensibilisation aux métiers, et près d'un quart souhaite une plus grande coopération avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur, notamment au niveau des centres de formation (Veolia, Vallourec), mais également dans les cursus éducatifs (Eiffage, Allianz, Air Liquide).

3. Méthodes de recrutement : place aux nouvelles technologies ?

Les pratiques de recrutement se diversifient. Si les forums d'emplois et les partenariats universitaires continuent à représenter une source importante de recrutement, les réseaux sociaux restent des outils utilisés « rarement » ou « jamais » par près de 50 % des entreprises sondées. D'autres s'y sont intéressées, telles que L'Oréal, qui en fait usage « systématiquement », ou France Telecom qui a lancé des « opérations dédiées d'approche directe » sur les réseaux spécialisés LinkedIn et Viadeo.

FIGURE 9 : L'usage des réseaux sociaux dans le recrutement



Sources : enquête Institut de l'entreprise.

Les entreprises se disent également friandes d'opérations innovantes telles que le *speed-dating* (Saint-Gobain, Groupama, PSA Peugeot Citroën), les jeux de simulations de gestion d'entreprise ou de découverte des métiers (L'Oréal), ou les opérations du type « recruter sans CV » (France Telecom), ainsi que les forums en ligne ou « chats » de découverte (Total).

4. Outils privilégiés de l'embauche : l'alternance et le CDI

Le taux moyen d'alternants dans le salariat des entreprises ayant répondu à notre enquête est de 3,1%. En juillet 2011, le législateur a relevé le quota obligatoire de jeunes en alternance pour les entreprises de plus de 250 personnes de 3% à 4%, puis à 5% en janvier 2012. Collectivement, les entreprises de notre échantillon sont en relativement bonne posture. Toutefois cette moyenne masque des disparités importantes. Comme l'a souligné notre état des lieux, certains secteurs ne sont pas adaptés à l'usage de l'alternance qui profite surtout aux futurs cadres et fonctions tertiaires, où l'alternance « se développe de plus en plus tant en quantité qu'en qualité » (Vallourec).

Les entreprises de tradition ouvrière ayant eu recours historiquement à l'apprentissage (comme l'industrie ou la construction) ne sont pas forcément celles dont le taux d'alternants est le plus élevé. Ainsi Vallourec déplore « un échec incontestable de la filière apprentissage dans la métallurgie » en France, qui « rassemble bien souvent des jeunes en échec scolaire. Ils arrivent vers l'apprentissage non pas par volonté mais par défaut ».

Notre enquête révèle un dualisme du rôle de l'alternance, bien illustrée par l'évolution constatée par La Poste. À une « logique ancienne de recours à l'alternance comme moyen de recrutement », s'ajoute à présent « une logique de recours à l'alternance dans une posture de contribution à la formation des jeunes ».

Ce dualisme est reflété par une grande variabilité du taux de conversion de l'alternance vers le CDI au sein d'une même entreprise. De moins de 10 % pour certaines (PSA Peugeot Citroën ou L'Oréal), il s'élève à 80 % pour d'autres (Poclain Hydraulics, Veolia). La moyenne des entreprises de notre échantillon est de 35,1 %. Elle est à comparer au taux global de conversion de l'alternance vers l'emploi de 70 %, souvent cité par les pouvoirs publics. Il faut toutefois noter que ce taux ne distingue pas les CDI des CDD, et comprend à la fois les conversions au sein d'une même entreprise et le passage à un nouvel employeur.

Ce qui vaut pour le taux de conversion de l'alternance vaut aussi pour celui concernant les stages. Collectivement, notre échantillon d'entreprises a converti 31 % des stages en contrats d'embauche, mais ce taux varie considérablement de 0 % à 100 %.

Le choix de l'alternance comme mode d'insertion des jeunes dans le monde du travail a renforcé le rôle formateur des entreprises. La complexité et la technicité croissantes des métiers font de l'entreprise la référence des compétences qui doivent être transmises aux entrants dans la vie active. Notre enquête révèle le degré croissant de sophistication des dispositifs de formation des jeunes en entreprise. Les parcours d'accueil et d'insertion sont de plus en plus structurés et longs. Les entreprises privilégient également le tutorat, le parrainage par des seniors, les formations qualifiantes et la validation des acquis en entreprise (VAE). Un bon exemple est fourni par les campus Veolia qui forment en alternance des jeunes vers 20 diplômes reconnus par l'État allant du CAP au master.

Les dernières publications de l'Institut de l'entreprise

Pour un choc de compétitivité en France

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2012)

Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail

par Charles de Froment, sous la direction de Françoise Gri et Xavier Huillard (décembre 2011)

Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ?

Par Pierre-André Chiappori (septembre 2011)

Les entreprises face aux fonds souverains

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2011)

Profession : dirigeant

Par Clémentine Marcovici (janvier 2011)

L'entreprise rêvée des jeunes

Par l'Institut de l'entreprise (septembre 2010)

Repenser la formation des managers

Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE (juin 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Favoriser une meilleure prise en compte du long terme

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Redéfinir le rôle du manager

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)