

.....
LES NOTES DE L'INSTITUT
FORMER AU XXI^e SIÈCLE

LE PARI JEUNES : L'ENVIE D'AVOIR ENVIE

#6

Par Anne TÉZENAS du MONTCEL



J.P.Morgan

 INSTITUT DE
L'ENTREPRISE

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un *think tank* indépendant de tout mandat syndical ou politique. Ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement.

L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents – des grandes entreprises, des fédérations professionnelles, des associations, des organismes consulaires et des établissements d'enseignement supérieur. Il met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études qui viennent nourrir le débat et les décisions publiques. Également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

J.P.Morgan

À PROPOS DE LA FONDATION JPMORGAN CHASE

J.P. Morgan, par l'intermédiaire de la JPMorgan Chase Foundation, distribue en moyenne 200 millions de dollars par an à destination d'organisations à but non lucratif aux États-Unis et dans plus de 40 pays à travers le monde. L'objectif de la Fondation est de développer des solutions innovantes dans les régions où la banque est présente par le soutien à des programmes agissant dans ses 3 domaines d'intervention privilégiés que sont : l'accessibilité à l'emploi, la croissance des PME et l'éducation financière.

La Fondation accompagne des programmes qui s'inscrivent dans la durée et dont l'impact social est défini et mesurable.

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

LE P.A.R.I. JEUNES :
L'ENVIE D'AVOIR ENVIE

#6

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juillet 2017

SOUMI RHE

6-7 INTRODUCTION

8-15 LE P.A.R.I. JEUNES : L'ENVIE
D'AVOIR ENVIE

16-19 LE P.A.R.I. JEUNE EN BREF

17 - QUI SONT LES JEUNES ACCOMPAGNÉS PAR
LE P.A.R.I. JEUNES ?

17 - FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

18 - LEVIERS DE DÉPLOIEMENT

18 - LIMITES AU DÉPLOIEMENT DE LA
MÉTHODE

19 - CHIFFRES CLÉS

19 - VERBATIM

20-25 ANNEXES

26 L'AUTEURE



INTRODUCTION

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le « fléau » du chômage. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ». Il n'en est rien et certains, au plus près du terrain, l'ont compris. Il existe en France des écoles et des formations qui conduisent les jeunes à l'emploi, y compris les plus en difficultés. Dans le prolongement de *L'ère du sur-mesure, solutions pour l'insertion des jeunes*¹, publiée en 2015, l'Institut de l'entreprise et la Fondation JP Morgan Chase ont choisi de faire découvrir et d'analyser des méthodes de formation et d'accès à l'emploi « qui marchent ». Quelles sont-elles ? Formats, statuts, méthodes, etc., quelles sont les clés de leur réussite ? Peut-on imaginer les déployer à plus grande échelle ? Quels enseignements en tirer ? Anne Tézenas du Montcel et Laurence Estival nous racontent six de ces initiatives² en donnant la parole aux élèves, à leurs familles, à leurs enseignants, aux entreprises qui les attendent. Alors... *what works* ?

« POURQUOI AVOIR CHOISI LE P.A.R.I. JEUNES ? »

Toutes les enquêtes précédentes concernaient des acteurs plutôt proches du monde de l'entreprise. Il nous a paru important d'intégrer dans l'étude un acteur plus proche du social et notamment des activités d'insertion par l'économique. Le programme P.A.R.I Jeunes est un P.A.R.I financé pour deux ans qui montre comment en menant un travail de terrain à la fois auprès des jeunes les plus éloignés de l'emploi et des offres, il est possible d'obtenir d'excellents résultats. À condition de travailler à une échelle très humaine.

¹ « L'ère du sur-mesure : solutions pour l'insertion des jeunes », par Charles de Froment, Institut de l'entreprise, février 2015. <http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/lere-du-sur-mesure-solutions-pour-linsertion-des-jeunes>

² Chaque école ou formation fera l'objet d'une courte note. Celles-ci seront publiées progressivement et rassemblées dans une étude à paraître.



LE P.A.R.I. JEUNES :
L'ENVIE D'AVOIR
ENVIE

Les coaches ont rencontré Adrian et Alexandra (les prénoms ont été modifiés) il y a un an dans la galerie marchande d'Euralille et leur ont tendu des prospectus du P.A.R.I Jeunes. Trois semaines plus tard, le jeune couple roumain arrivait dans leurs bureaux. Lui voulait être maçon, elle, vendeuse. « *La maçonnerie recrute peu. On a sensibilisé Adrian à un métier dans lequel il y avait de la demande, celui de couvreur. Il fallait qu'il le découvre d'abord par un stage. Nous avons ensuite trouvé une formation à la vente pour Alexandra.* » Mais la carte d'identité – roumaine – de la jeune fille est périmée et le jeune couple est sans ressources. « *Il a fallu trouver un emploi alimentaire pour qu'Alexandra puisse faire refaire sa carte d'identité en Roumanie. L'organisme de formation a joué le jeu, l'entreprise d'accueil aussi.* » Aujourd'hui Adrian est en contrat d'apprentissage dans une petite entreprise de couverture grâce aux Compagnons du Devoir. Il travaille en tandem avec son patron. Alexandra suit une formation de vendeuse. Les deux jeunes gens ont un emploi, une maison et attendent un heureux événement.

Des histoires comme celles-là font partie du quotidien du P.A.R.I Jeunes. P.A.R.I pour Programme d'Accompagnement à la Remobilisation pour l'Insertion des jeunes. Le programme a été créé il y a deux ans par le groupe lillois Vitamine T, une institution locale de l'insertion par l'économique. À l'origine de la démarche, un constat fait d'abord pour des adultes : « *Il y avait de plus en plus d'échecs au cours des périodes d'essai lorsqu'on aidait des gens très éloignés de l'emploi à retrouver un travail, comme s'il leur manquait un sas en amont pour les remobiliser,* » raconte Marie-Christine Tremblay, directrice du programme. Le sas a d'abord été créé pour eux en 2015. Un an plus tard, la réponse à un appel d'offres du Fonds social européen permet d'ouvrir le P.A.R.I Jeunes. Objectif assigné : accompagner en deux ans 430 jeunes vers l'emploi dans un périmètre de 40 kilomètres carrés autour de Lille, Lesquin, Comines, Roubaix, Tourcoing. Le public visé ? Celui des *neets* – *not in employment nor in education or training* – ces jeunes qui ont entre 18 et 26 ans et qui ne sont ni en formation, ni à l'école, ni dans l'emploi. « *Ils sont souvent désœuvrés et sans qualification, ne sont inscrits ni dans les missions locales ni à Pôle Emploi,* décrit Marie-Christine Tremblay. *Ils vivent dans les quartiers difficiles, mais pas seulement. Nous accueillons tout le monde, par principe.* »

Pour amorcer le contact, l'équipe du P.A.R.I Jeunes a commencé par distribuer des prospectus partout où les jeunes se trouvaient : dans les centres commerciaux, dans les gares, près des bars ou dans les cages d'escalier. Ils ont ensuite attendu que les premiers candidats à la remobilisation longent la voie ferrée derrière la petite gare en briques rouges de Lesquin et poussent la porte d'un petit corps d'usine discrètement siglé « P.A.R.I Jeunes », dans la vaste friche industrielle qui accueille

le groupe Vitamine T. Sur 663 jeunes contactés, la moitié a fait le déplacement. Certains pour trouver leur vocation, d'autres, un job durable après avoir multiplié les petits boulots ou simplement un emploi alimentaire en urgence pour survivre. Yann est arrivé il y a quinze jours. À 23 ans, il a un BTS d'économiste et métreur en écoconstruction. Il recherche une entreprise en alternance. « *À la fin de mes études, j'ai trouvé de l'intérim en tant que métreur en menuiserie, puis en ravalement de façades, puis métreur conducteur de travaux. Ensuite, j'ai pris ce qui venait : un an de manutention à remplir des sacs de poudre alimentaire de 20 à 25 kilos.* » Il a découvert P.A.R.I Jeunes par son amie qui en avait entendu parler à la mairie. Ils ont décidé de venir ensemble avec une autre amie et une cousine. « *Quand ils arrivent là, on considère qu'ils ont fait 50 % du chemin.* » Aujourd'hui, 225 d'entre eux ont au moins une ou plusieurs expériences professionnelles, voire un travail.

Le programme qu'ils suivent dure en moyenne seize semaines. **Un parcours sur mesure.** « *Mais il n'y a pas de règle, explique Marie-Christine Tremblay. Certains jeunes ont été remis en selle en quinze jours, d'autres en un an et demi. L'équipe encadrante ne lâche jamais tant que l'objectif n'est pas atteint.* » D'abord une réunion collective le mardi matin où ils doivent venir avec leur C.V. et pas moins de sept documents administratifs, suivie presque immédiatement par un entretien individuel pour les rencontrer et leur proposer d'emblée des premières pistes. La répartition des rôles est claire : au jeune, celui de prendre son téléphone pour décrocher entretiens d'embauche ou rendez-vous pour une formation et de prendre confiance en lui pour marquer les buts. À l'équipe du P.A.R.I Jeunes, tout le reste : le coaching en amont pour valider son projet professionnel et reconstruire sa confiance, sa préparation aux entretiens, le déminage de tout ce qui pourrait empêcher sa réussite, qu'il s'agisse de compétences ou de sa vie personnelle, et le rabattage de toutes les offres sur le bassin d'emploi qui pourraient lui correspondre.

Ils sont quatre coaches « emploi » et une assistante sociale, comme les cinq doigts de la main. Ils s'appellent Nicolas, Dahbia, Emmanuelle, Pascale et Brigitte. **Tous ont travaillé dans des entreprises mais dans des secteurs différents.** « *La multidisciplinarité est essentielle,* » souligne Marie-Christine Tremblay. Ici, pas de référent unique. **Chacun d'entre eux est capable de réagir à la seconde à une question d'un jeune qui passe une tête ou téléphone comme à une offre d'entreprise qui pourrait lui correspondre.** « *Pour chaque jeune, le plan d'action est créé collectivement dès le premier jour. C'est une force. Il y a une telle symbiose entre nous que ça avance,* » explique Dahbia Hamdi. Tous les mardis après-midi, ils se retrouvent pour actualiser leurs informations et croiser leurs regards. « *Grâce à cette diversité d'expérience,* souligne Marie-Christine Tremblay, *le champ des possibles en*

termes d'emploi et de qualification s'ouvre pour des jeunes qui ont parfois derrière eux jusqu'à cinq ans de recherche infructueuse. »

En face, les jeunes attendent une preuve rapide de leur efficacité. *« Ils ont tellement été déçus auparavant. Ils ont fait tellement de démarches. Ils ont besoin d'actes concrets pour reprendre confiance en nous et en eux. Et ils sont impatients. »* Alicia Leroy a 23 ans et deux enfants en bas âge. En cinq ans, pour trouver un emploi, elle a fait quelques stages, une formation, l'école de la deuxième chance. Sans succès. *« Je commençais à baisser les bras. »* La réactivité du P.A.R.I Jeunes l'a surprise. *« Je suis arrivée un matin, j'avais un premier entretien dans l'après-midi. Ici, ils font attention à nos C.V., les remettent à jour. Ils nous appellent sans cesse pour nous dire : tiens on a repéré ça, prépare-toi pour l'entretien. »* En quinze jours, elle a déjà postulé à trois emplois. *« J'ai repris confiance en moi et j'en ai parlé à ma petite sœur. »*

Si les coaches sont aussi réactifs, c'est aussi pour coller au tempo des entreprises.

« Une offre d'emploi ne dure pas. Nous devons réagir très vite. Et mieux vaut risquer un échec que de ne rien faire. À chaque fois, on appelle les jeunes très vite : 'Qu'est-ce que t'en penses ?' C'est le jeune qui choisit », explique Marie-Christine Tremblay. *« Quand on vient ici, ils ne nous laissent pas tout seuls. Ils recherchent beaucoup d'entreprises pour nous, témoigne Yann. La recherche, c'est nous et P.A.R.I Jeunes qui la faisons ensemble. »* *« Si un jeune appelle le matin pour un entretien dans l'après-midi, l'un d'entre nous se libérera pour faire une simulation d'entretien avec lui et le préparer »,* souligne Pascale Esnault. Et quand des entreprises partenaires appellent, pas question de louper le coche. *« Un jour, un vendredi après-midi, une entreprise nous a demandé quatre candidats pour faire du nettoyage dans le cadre de la fan zone à Lille. On avait quatre jeunes sur le terrain lundi matin. »* Pour pousser leurs poussins, les coaches ne se privent pas de mettre en valeur le fait qu'ils viennent de très loin, à Lesquin, pour attester de leur motivation. Une qualité essentielle dans le recrutement. *« Aujourd'hui, l'entreprise veut d'abord des jeunes motivés. Les compétences viennent après. »*

Du côté des offres, tous les outils sont utilisés. Veille économique, passage au crible des offres sur les sites Indeed ou Leboncoin, repérage des métiers en tension, lecture de la presse régionale, réseaux sociaux... *« Notre objectif : c'est d'être les premiers sur le coup »,* explique Pascale Esnault. *« On se met en veille, on a des alertes sur internet, tous les jours on consulte les offres, on va dans les forums, on décroche notre téléphone, on a aussi notre réseau sur la métropole lilloise »,* confirme Dahbia Hamdi. Même les jeunes se prennent au jeu. Récemment lors d'une visite d'entreprise, Alex a décroché un contrat en discutant avec une jeune. *« Amélie a postulé et a été retenue. Elle était en*

rupture familiale. Elle est revenue nous remercier et nous a dit : 'Je suis enfin heureuse'. C'était un beau cadeau. »

Autre particularité rare : **le parcours professionnel et la situation sociale sont traités séparément**. Car tous le disent, « *si on commence par faire la liste des difficultés de certains de ces jeunes, on arrive à se convaincre qu'ils ne seront pas capables de faire tel ou tel job. À tort, témoigne Dahbia Hamdi. On ne se met pas de freins. On sait que Brigitte l'accompagne, mais nous c'est la connexion emploi-entreprise qui nous intéresse. »* Brigitte, l'assistante sociale, travaille, elle aussi différemment. « *D'habitude, je fais un diagnostic global de la personne. J'aborde toutes les facettes de sa situation. Ici, ce n'est pas du tout ça. Le jeune vient. Il a une question et il attend une réponse à sa question. »* En général, un frein précis, comme le financement du permis de conduire, clé de sa mobilité alors que les emplois s'éloignent de plus en plus géographiquement. « *Je vais recevoir une jeune fille tout à l'heure. Elle a eu son code il y a trois ans. Elle a un an et demi pour passer la conduite. Elle a validé son Master, mais n'a plus de bourse pour financer ses leçons de conduite. Elle espère trouver un CDD ou un remplacement pour financer ses leçons. Sinon elle devra tout recommencer. »* Autres freins récurrents : l'hébergement ou l'aide alimentaire. « *Certains jeunes sont en structure d'hébergement, d'autres à la rue ou dans des foyers. D'autres vivent encore en famille, mais avec des parents en difficulté financière. Le jeune est alors une charge. C'est compliqué. Je fais régulièrement le tour des épiceries alimentaires ou des antennes Secours populaire pour les aider à joindre les deux bouts. »*

Là où la convergence se fait entre l'emploi et le social, c'est justement lorsqu'il faut en urgence trouver un job dit alimentaire, à ne pas confondre avec la vraie trajectoire professionnelle désirée par le jeune qui sera mise en place plus tard. Quand un coach « emploi » pressent qu'il y a un problème, il envoie le jeune à Brigitte Lucas. « *Avec eux, je suis positive. J'encourage. Et je vais toujours aller chercher la petite flamme qu'il faut rallumer. Et leur redonner envie. Ça va peut-être vous faire rire, mais j'aime bien la chanson de Johnny Halliday, l'envie d'avoir envie. Dans ma profession, c'est une chanson qui m'a beaucoup accompagnée. »* Leur courage l'épate. Plus que d'autres, les personnes qui ont décroché ont en général rencontré des difficultés familiales. Souvent elles ont été abandonnées ou placées très tôt. Beaucoup éprouvent un sentiment d'abandon et ont baissé les bras. « *Parfois ils viennent de très loin, de Lens, de Saint-Amand. Je leur dis chapeau. »*

Grâce à cet accompagnement multiforme, les freins à l'emploi vont être identifiés, résolus ou minimisés. Pour la plupart des jeunes, se retrouver sur un lieu de travail après des années hors du système est très difficile. « *J'ai un exemple récent avec un*

jeune. Le matin, c'était compliqué pour se réveiller. Il a fallu une astuce. Tu mets ton réveil avec ton portable et un deuxième un peu plus loin sur une commode pour que tu puisses te lever et ne pas être en retard. C'est basique, c'est rien mais c'est très important. C'était son frein à lui pour conserver son contrat de travail parce qu'il n'arrivait pas à l'heure. » Anthony, lui, est en situation de handicap. Il habite à 1 h 15 du McDo où il travaille désormais. Il peut rester dans la cantine à l'heure du déjeuner pour éviter de se fatiguer.

En parallèle, un autre travail de fond se met en place pour stabiliser **leur projet professionnel. Les coaches « emploi » partent du jeune et vérifient avec lui la pertinence de son choix par des immersions en entreprise, des stages ou des expériences d'intérim.** En s'appuyant également sur les ressources du groupe Vitamine T qui a formé près de 40 000 personnes depuis sa création en 1978 pour les initier à un métier dans des activités aussi diverses que le recyclage des déchets électroménagers, le maraîchage bio ou les services à domicile aux personnes âgées. Comme le souligne Pascale Esnault, coach, « *il n'y a jamais de parcours vides. Mais les jeunes n'ont pas spontanément l'idée de réfléchir à leurs expériences.* » Yann approuve la méthode : « *On vient parler de nos compétences, de notre expérience, de nos diplômes et ils cherchent les métiers qui pourraient nous correspondre.* » Dans cette reconstruction, la réussite à l'entretien d'embauche est un moment clé. Pascale Esnault : « *On travaille en fonction du jeune. On a eu pas mal de jeunes diplômés en Licence ou Master. Mais pour tous, il faut préciser les codes de l'entreprise, les attentes basiques : arriver à l'heure, la tenue adéquate. Les préparer aux questions pièges, leur faire prendre conscience de leurs atouts. Les C.V., les lettres de motivation, ils en ont tous mais un C.V. et une lettre de motivation correspondant précisément à une offre, c'est une autre affaire.* »

Qu'il s'agisse de l'emploi ou de la situation personnelle, le mot **vérité** revient souvent dans la bouche des coaches. « *On ne leur ment pas. Un jeune voulait être chauffeur de bus. On a fait plusieurs tests, plusieurs entretiens sur des organismes de formation. À chaque fois, il n'était pas retenu. On s'est dit : 'ce n'est peut-être pas fait pour lui.' On le lui a dit. Puis on lui a fait découvrir plusieurs métiers. Aujourd'hui, il est laveur de vitres qualifié et il est sorti du dispositif depuis neuf mois. On continue à l'accompagner pour qu'il trouve un CDI après son contrat pro. Le fait de ne pas lui avoir menti lui a permis de travailler sur autre chose. Ce n'est pas une recette miracle, mais on est dans l'honnêteté.* »

Dans une salle de réunion, quatre filles et un garçon inscrits depuis quinze jours parlent de leurs parcours autour d'une longue table ovale. « *La séance collective a pour but de se redonner confiance et de se créer un réseau* », explique Marie-Christine


Tremblay. L'ambiance est détendue, même si on sent qu'il n'est pas si simple de parler de soi en groupe. Il y a là Alicia, Maïté, Yann mais aussi Pélagie. Au tableau, Dahbia Hamdi, sourire lumineux, lunettes plantées dans ses longs cheveux bruns, a collé autant de *paperboards* sur le mur que de jeunes présents. Son idée : valoriser ce qu'ils ont déjà fait, dont ils n'ont souvent aucune conscience, et travailler leur façon de parler d'eux lors de leurs prochains entretiens d'embauche. « *Il faudra que tu apprennes à avoir des arguments pour te mettre en valeur*, explique-t-elle à une jeune femme aux cheveux courts peroxydés en blouson noir qui est peintre façadier au chômage. *Quand tu dis, je n'aime pas travailler seule, dis plutôt : je travaille de façon autonome, même si j'ai une préférence pour le travail en équipe.* » Autour de la table, les jeunes écoutent. Maïté prend la parole : « *Je suis quelqu'un de très lent, donc je suis très minutieuse. Autre chose : j'aime finir ce que j'ai commencé. – Ah très bien. Qu'est-ce que tu dirais de tes hobbies ? – Je fais des meubles avec des palettes de bois. – Ah, c'est bien, pour le métier sur lequel tu veux te positionner. Cela montre ton habileté.* » Au fait, rappelle-t-elle, Maïté a été agent de tri du courrier dans le Sud et dans le Nord. « *Pourquoi j'en parle ? Et quelles sont les qualités d'un agent de tri ? – Il faut être rapide* », répond en chœur la salle. Et une qualité de plus dans l'escarcelle de Maïté qui affiche un grand sourire.

Élodie vient ensuite au tableau pour parler d'Alicia. « *Elle a 23 ans, elle a pour projet de devenir hôtesse de caisse. C'est une maman de deux enfants en bas âge. Elle a fait une première année de CAP fleuriste. Elle est non fumeuse. C'est une personne efficace, ponctuelle, qui aime travailler.* » Réaction de la coach : « *Ta présentation est nickel. Naturelle. Voilà. C'est comme ça que vous allez devoir vous exprimer lors de l'entretien. On préparera les questions pièges plus tard.* » Notamment les trous dans les C.V. Maïté devra expliquer pourquoi elle n'a pas voulu poursuivre son dernier travail de vente de photos en porte à porte. Elle s'est vu reprocher par sa hiérarchie de ne pas avoir vendu des photos à un monsieur en phase terminale de cancer. Et n'a pas supporté de s'entendre dire par sa hiérarchie que ce métier consistait justement à déranger les gens. Dahbia Hamdi lui parle de son éthique. Une qualité encore. Pour Alicia, deux risques à traiter : l'arrêt de son CAP fleuriste et le fait d'avoir deux enfants en bas âge. « *Il faut valoriser tes stages en tant qu'employée de rayon. Sur tes enfants, la question qui tue, c'est comment vas-tu les faire garder ?* ». « *Leur garde est assurée* », répond tranquillement Alicia.

Dès que le jeune est entré dans une entreprise, **les coaches jouent les facilitateurs pour éviter justement l'abandon des premiers jours.** « *Un jeune a fait une période d'immersion de quinze jours pour découvrir les métiers de la couverture. Il a signé son contrat d'apprentissage. L'entreprise et nous-mêmes savions que si on ne l'accompagnait*

pas sur son logement, il ne tiendrait pas parce que l'entreprise est à 1 h 30 de trajet de son domicile. Nous avons tout de suite mis en place un accompagnement au logement avec son éducateur et un centre d'hébergement pour qu'il puisse déménager le plus rapidement possible. C'est chose faite aujourd'hui. »

Dans la grande salle où ordinateurs et imprimantes sont en accès libre, **le mur des solutions** témoigne de l'efficacité de la méthode. Chacun y a mis son prénom et en dessous son projet professionnel et les solutions trouvées à ce jour : « *Priscilla, travailler comme employée de ménage, solution : Intérim à l'hôtel Ibis* », « *Yanis, trouver du travail rapidement, travailler dans l'aquariophilie, CDD de trois mois comme employé polyvalent. Trouver une alternance comme auxiliaire vétérinaire, solution à ce jour : immersion dans une clinique vétérinaire, intérim comme préparateur de commandes* ». Kevin, Valentin, Aissatou, Walid, Angélique... Aux taux d'insertion, Marie-Christine Tremblay préfère sa « *vision large de la réussite* ». « *Une immersion qui n'a pas fonctionné n'est pas un échec. Un jeune voulait être ébéniste. Nous avons voulu valider son choix par une période d'immersion de quinze jours, il s'est rendu compte que ce n'était pas ce qu'il voulait faire. Sans cette immersion, il aurait peut-être démarré un contrat d'apprentissage, puis arrêté trois mois après. Depuis, il fait un service civique pour faire un service européen et retravailler son projet différemment. C'est une belle réussite.* » Il suffit de voir les sourires de Yann, enthousiaste avant même d'avoir trouvé son entreprise en alternance, pour comprendre ce qui se joue là : la prise en compte respectueuse du jeune candidat à l'emploi et de son histoire. « *Il faudrait plein de programmes comme ça, assure Yann. Ça devrait être connu de tous les jeunes qui ont du mal à entrer dans la vie active.* »



LE PARI JEUNES
EN BREF

QUI SONT LES JEUNES ?

Les « *Neets* » sont la cible privilégiée du P.A.R.I Jeunes. Ils ont entre 18 et 26 ans et ne sont ni à l'école, ni en formation, ni au travail. Ils peuvent avoir tout type de cursus ou d'histoire.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

À côté des traditionnelles missions d'insertion des jeunes et de Pôle Emploi, le P.A.R.I Jeunes crée une dynamique d'accompagnement resserré dans l'accès à l'emploi de façon extrêmement concrète : repérage des offres d'emploi dans la région, définition du projet et de la trajectoire du jeune, préparation des entretiens d'embauche, aides au C.V. et à la rédaction de lettres de motivation.

Ils partent du jeune et vont vérifier avec lui la pertinence de son choix par des immersions en entreprise, des stages ou des expériences d'intérim. Là, l'innovation n'est pas tant dans les outils utilisés que dans l'articulation des savoir-faire mis au service du jeune et dans la vitesse de réaction de l'équipe qui l'encadre. Tout le monde connaît son histoire, son projet professionnel et ses besoins. Quatre coaches sont à la disposition de chacun d'entre eux.

L'équipe multidisciplinaire de quatre coaches et la continuité de l'accompagnement du jeune d'un coach à l'autre sont des atouts essentiels de la méthode. Tous ont des expériences professionnelles dans des mondes divers et croisent chaque mardi leurs idées sur la meilleure façon d'aider les jeunes qui viennent les voir. Marie-Christine Tremblay : « *Chez nous, il n'y a pas de référent unique. Tout le monde connaît la situation du jeune, ce qu'il recherche. Et à tout moment, le jeune qui passe la porte aura une écoute attentive pour répondre à une question ou donner une information.* »

L'association jongle entre deux axes de travail qu'elle ne confond pas : un axe « Emploi formation » et un axe « Levée des freins » avec une assistante sociale. Elle les sépare pour que le regard social ne constitue pas un frein à la dynamique de retour à l'emploi. « *Parfois, témoigne Brigitte Lucas, assistante sociale, avoir trop connaissance des difficultés périphériques de la personne peut constituer un frein à la mise à l'emploi.* »

La multidisciplinarité des coaches et le fait qu'ils ont tous eu une expérience dans des entreprises avant de faire de l'accompagnement est un autre atout : « *C'était une condition. Si on veut expliquer le monde de l'entreprise, il faut avoir été salarié. Nicolas était dans l'industrie, Pascale dans la restauration. Même l'assistante sociale a travaillé dans le domaine de l'entreprise.* »

Le petit nombre de jeunes accompagnés est un autre facteur de réussite : « *La petite taille de la structure permet cet accompagnement rapproché. On n'a pas cent jeunes dans notre portefeuille chacun, témoigne Dahbi Hamdi, coach « emploi », sinon on ne pourrait pas faire ce qu'on fait.* »

Le programme est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national 2014-2020 « Initiative pour l'Emploi des Jeunes » avec le soutien du groupe Vitamine T et de la Fondation Crédit Mutuel Europe qui confortent le modèle économique du programme. Le groupe Vitamine T est extrêmement puissant en termes d'insertion par l'économique. Il a développé des activités aussi bien dans la gestion des espaces verts, le recyclage de déchets électroménagers que les services d'aide à la personne. Un soutien aussi important en termes de trésorerie qu'en termes de réseau et de contacts avec les entreprises.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT

La multiplication des structures sur des bassins d'emploi en s'appuyant sur les structures d'insertion par l'économique.

LIMITES AU DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

- La limitation structurelle aux « Neets » qui peut être une étiquette un peu restrictive.
- La nécessité de fonctionner par petits groupes et à très petite échelle pour réussir.
- Le fait que l'essentiel du financement provienne du Fonds social européen (FSE) : si non renouvelé, arrêt du programme. Et il faut des structures aux reins très solides (et avec de la trésorerie...) pour porter des programmes quasi entièrement financés par le FSE (paiement tardif, reporting lourd à gérer, etc.).

CHIFFRES CLÉS

- Le P.A.R.I Jeunes a pour objectif d'accompagner 430 jeunes sur deux ans.
- 663 jeunes ont été invités. 367 ont fait le déplacement.
- 225 ont été réinsérés dans l'emploi.

- Coût d'insertion d'un jeune via la méthode P.A.R.I Jeunes : 2 200 €.
- Modalités de financement du P.A.R.I Jeunes : 900 000 € FSE – 60 000 € Groupe Vitamine T – 20 000 € : Fondation Crédit Mutuel Nord Europe.

VERBATIM

Yann, 23 ans, à la recherche d'un contrat en alternance en tant qu'économiste ou métreur en écoconstruction

« Les coaches sont proches de nous. Ils nous aident vraiment. C'est la deuxième semaine et ils ont beaucoup de solutions professionnelles à nous proposer. C'est le gros point fort de P.A.R.I Jeunes. C'est concret et réactif. »

Alicia Leroy, 23 ans, mère de deux jeunes enfants, sans emploi depuis cinq ans

« Je ne pouvais plus chercher d'emploi car j'avais tout le temps des retours négatifs : "Tu n'as pas le CAP, tu n'as pas l'expérience". On m'avait dit aussi : la vente, ce n'est pas possible. Au P.A.R.I Jeunes, ils m'ont dit que c'était possible et mise en contact immédiatement avec des entreprises. »

Dahbia Hamdi, coach « emploi »

« Plusieurs cerveaux valent mieux qu'un. Nous sommes quatre coaches. Chacun a son parcours. Sa sensibilité. Ça ouvre le champ des possibles. »

Brigitte Lucas, assistante sociale

« Avant je faisais un diagnostic global, j'abordais toutes les facettes de la situation de la personne. Ici, ce n'est pas du tout ça. Le jeune vient avec une question précise et il attend une réponse à sa question. »

Marie-Christine Tremblay, directrice du programme

« Une offre ne reste pas longtemps. Nous devons réagir très vite pour pousser nos candidats. Et mieux vaut risquer un échec que ne pas agir. »



ANNEXES

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SUR LA SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET LE CHÔMAGE DES JEUNES

Le chômage des jeunes en France :

Le chômage des jeunes en France et les raisons expliquant sa persistance ont été analysés dans de nombreuses publications académiques et rapports officiels. Il en ressort que des changements structurels majeurs doivent être entrepris, notamment dans le système éducatif et dans le dispositif d'apprentissage afin de réduire l'inadéquation qui perdure entre les qualifications des jeunes et les besoins des employeurs.

De nombreuses solutions ont été proposées et de multiples réformes ont été mises en œuvre afin de réduire le chômage de masse qui touche les jeunes. Malheureusement, aucune mesure ne s'est avérée efficace... C'est pourquoi les débats actuels se focalisent principalement sur les méthodes d'incrémentation de ces réformes qui font consensus tant parmi les experts académiques que les représentants gouvernementaux ou que les organisations professionnelles. Mais paradoxalement, elles ont toutes jusqu'à présent échoué par manque d'adhésion de la part de l'opinion publique.

Dans ce contexte, l'ambition de l'Institut de l'entreprise est de s'intéresser à des cas pratiques qui ont apporté la preuve de leur efficacité. Une large diffusion de ces initiatives pourrait contribuer à déployer à plus grande échelle ces succès et pourrait inspirer de nouvelles réformes.

Dans le but de soutenir cette initiative, les lecteurs trouveront ci-dessous une brève revue des caractéristiques du marché du travail français et de la situation de l'emploi des jeunes ainsi que des références académiques et officielles traitant de ce sujet.

Le marché du travail français souffre d'un chômage structurel.

Le marché du travail français se caractérise par un taux élevé de chômage (10 %) et un faible taux d'emploi (<65%) comparés à ceux des économies similaires au sein de l'OCDE (>70% en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves). Ces caractéristiques sont persistantes depuis 30 ans et le taux de chômage est peu sensible au cycle économique. En effet, même en phase d'expansion, le taux de chômage n'est jamais passé sous la barre des 7,5 %, alors que le taux d'emploi restait stable malgré les périodes de récession de 2008-2009 et de 2011-2012, contrairement à ce qui était observé sur la même période aux États-Unis ou en Allemagne.

Selon la définition du BIT, le taux de chômage en France au T2 2016 s'établissait à 9,9 % (9,6 % pour la France métropolitaine) en légère baisse depuis le T3 2015, mais avec des perspectives limitées d'amélioration compte tenu du potentiel actuel de croissance (1,1 %-1,3 %) et de l'absence de réformes structurelles du marché du travail. En métropole, 2,8 millions de personnes sont en recherche d'emploi parmi lesquelles 1,2 million sont sans-emploi depuis plus d'un an (environ 45 % des chômeurs). Le nombre croissant de chômeurs de longue durée est annonciateur d'une hausse prochaine du chômage structurel. À la fin du T1 2016, le chômage de longue durée a battu un record historique.

Le taux d'emploi selon l'OIT est toujours inférieur à 65 % au T2 2016 (64,7 %) alors que le taux d'emploi à plein temps est inférieur de 4,8 points à 59,9 %, laissant une marge de progression substantielle.

Les inégalités touchent fortement les jeunes.

Le taux d'emploi parmi les jeunes Français (15-24 ans) était de 28,4 % en 2014 selon Eurostat, loin des économies européennes comparables comme l'Autriche (52,1 %), l'Allemagne (46,1 %), les Pays-Bas (58,8 %), la Suède (42,8 %) ou le Royaume-Uni (48,1 %).

Parmi la population des jeunes actifs, le taux de chômage est particulièrement élevé en France (25,9 % à la fin de T4 2015), comparé aux autres économies européennes comme l'Autriche (11,3 %) l'Allemagne (6,4 %), les Pays-Bas (11,1 %), la Suède (16,3 %) et le Royaume-Uni (13,1 %).

Comparé globalement à la population active, le taux de chômage des jeunes en France est 2,5 fois plus élevé et 3,7 fois plus important que celui des seniors (>49 ans) selon l'INSEE. La double récession a conduit à une augmentation continue du chômage des jeunes de 6,7 pts depuis le T1 2008 alors que le taux global de chômage a augmenté de 2,7 pts au cours de la même période.

Cependant, lorsque l'on considère le ratio de chômage³, qui est probablement un indicateur plus pertinent que les précédents, puisque la plupart des 15-24 ans poursuivent des études, les chiffres présentés ci-dessus peuvent être légèrement relativisés. Ce ratio atteignait 8,9 % en France en 2015 selon Eurostat, proche de la moyenne de la zone euro, mais toujours légèrement supérieur à celui du Royaume-Uni (8,6 %), des Pays-Bas (7,7 %) et bien supérieur à celui de l'Allemagne (3,5 %) qui est probablement un cas spécifique compte tenu de ses caractéristiques démographiques.

Les inégalités face à l'emploi sont également largement corrélées au niveau de qualification. En effet, le taux de chômage des diplômés se situe quasiment au niveau frictionnel

³ Nombre d'individus au chômage âgés de 15 à 24 ans rapporté à l'ensemble de cette classe d'âge.

(6,2 %) alors qu'il atteignait 16,8 % en 2015 pour les travailleurs non-qualifiés. Enfin, les immigrés de première génération en provenance d'États qui ne sont pas membres de l'Union européenne ont deux fois plus de risque d'être au chômage que des travailleurs nés au sein de l'Union.

L'inadéquation des compétences : un problème majeur qui s'aggrave

Dans son dernier rapport sur la France, le FMI souligne que la crise de la zone euro a probablement créé des effets d'hystérèse. La double récession qu'a connue l'économie française, compte tenu de sa durée, est à l'origine de cercles vicieux pour les chômeurs. Plus le chômage se prolonge, plus les perspectives de retrouver un emploi se réduisent pour le demandeur d'emploi, qui voit progressivement son réseau professionnel se déliter et ses compétences s'éroder.

C'est pour cette raison que l'inadéquation des compétences, qui par ailleurs existe depuis longtemps en France, s'est probablement détériorée pendant la crise. Les chiffres en témoignent : le taux de chômage augmente quand le taux d'emplois vacants reste relativement stable. Selon France Stratégie, la France se caractérise par une obsolescence plus rapide des compétences, quels que soient les groupes d'âge, imputable aux carences en matière de formation professionnelle en comparaison des économies comparables de l'OCDE.

Cependant, ces difficultés d'appariement reflètent plus certainement l'écart croissant entre les résultats du système d'enseignement et les besoins constatés sur le marché du travail. Cet écart est régulièrement souligné par la contre-performance de la France, rapportée à celle des économies comparables, par les classements internationaux (PISA et enquête PIAAC de l'OCDE). En conséquence, le niveau de compétences des adultes français est inférieur à celui de pays comparables, avec des effets désastreux en termes d'accès à l'emploi pour ceux qui sont en difficultés socio-économiques. Entre 100 000 et 150 000 jeunes par an quittent le système secondaire sans qualification.

L'allocation actuelle des ressources est à revoir

Dans la mesure où l'insertion sur le marché du travail et les passerelles entre le système éducatif et l'emploi sont cruciales, les politiques publiques conduites au cours des 30 dernières années ont encouragé l'apprentissage et la formation professionnelle. Pourtant, le nombre d'étudiants en apprentissage ou en alternance diminue depuis 2011 – autour d'un demi-million de personnes – après avoir crû de 0,4 à 0,6 million entre 1990 et 2001. L'OCDE souligne dans un récent rapport sur l'apprentissage et la formation professionnelle que la France a alloué d'importantes ressources à la formation professionnelle des jeunes mais que le système reste inutilement complexe pour un rendement médiocre.

L'enseignement professionnel continue de souffrir d'une mauvaise réputation au sein des familles françaises, bien qu'il ait démontré de bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Le nombre d'apprentis a récemment augmenté, même si cette hausse est principalement due aux jeunes qualifiés.

Les experts de l'OCDE concluent que l'entrée sur le marché du travail des jeunes peu ou pas qualifiés reste difficile et doit être améliorée. À cet effet, ils suggèrent notamment d'attirer de meilleurs enseignants, notamment des enseignants qui sauraient davantage faire le lien entre l'expérience professionnelle et les concepts académiques. L'initiative présente de l'Institut de l'entreprise consiste précisément à augmenter la diffusion des bonnes pratiques développées par ces individus.

Sources

- Pierre Cahuc, Marc Ferraci, with the contribution of Jean Tirole and Etienne Wasmer, « Apprenticeships for Employment », CAE, n° 19, December 2014
- Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo and Klaus F. Zimmermann, « The Employment of the Low-skilled Youth in France », n° 4, April 2013
- Tableau de Bord, « Activité des jeunes et politiques d'emploi » (données à fin mars 2016), DARES, Août 2016
- Brandt, N. (2015), « Vocational training and adult learning for better skills in France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1260, OECD Publishing, Paris
- Boulhol, H. (2013), « Improving the Economic Situation of Young People in France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1041, OECD Publishing, Paris
- Boulhol, H. and P. Sicari (2013), « Labour Market Performance by Age Groups: A Focus on France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1027, OECD Publishing, Paris
- IMF, France – « Selected Issues – Structural Unemployment – Causes and Potential Remedies », IMF Country Report No. 16/228, July 2016
- Amandine Brun-Schammé, Hélène Garner, Nicolas Le Ru, Antoine Naboulet, « Boosting Employment in France », France Stratégie, September 2016
- Pierre-Yves Cusset, Hélène Garner, Mohamed Harfi, Frédéric Lainé, David Marguerit, « Young People with Immigrant Backgrounds: What Are the Barriers to Their Economic Integration? », France Stratégie, March 2015



L'AUTEURE



ANNE TÉZENAS DU MONTCEL

Anne Tézenas du Montcel est journaliste, et experte internationale sur le réchauffement climatique et la transition énergétique.

Elle travaille comme rédactrice en chef indépendante pour la presse, en particulier pour le magazine *Challenges* sur le management, le recrutement, l'éducation, l'enseignement supérieur, et les Moocs. Journaliste depuis 1988, puis grand reporter, elle crée en 2000 l'agence de presse Editoile, au service des médias et d'un réseau international de 300 journalistes indépendants. Puis elle participe à la conception du *Parisien Magazine* et de l'agence AEF Développement Durable. Elle enseigne le journalisme à l'université de Dauphine (IPJ-Paris-Dauphine) et participe, chaque année, à la sélection de la bourse de grand reportage de presse écrite de la Fondation Lagardère.

Sur le climat, elle a co-dirigé avec Elisabeth Nivert, le livre *Voyage dans l'anthropocène, cette nouvelle ère dont nous sommes les héros*, écrit par Claude Lorius et Laurent Carpentier, édité en 2011 par Actes Sud. C'est à ce titre qu'elle a été invitée à couvrir en immersion la préparation de la Cop 21 au sein des équipes diplomatiques françaises sous la direction de Laurent Fabius et à écrire en parallèle pour le *Parisien Magazine*. De journaliste, elle a acquis le statut d'experte internationale en participant à la création de l'Agenda de l'Action (sous l'égide de la championne de haut niveau pour le climat Hakima El Haité) dans le cadre de la Convention de l'ONU sur le Climat.

Elle a été par ailleurs auditrice du cycle national de l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) en 2008 et de l'Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie en 2015.

Président***Antoine FRÉROT***

Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation***Stéphane BOUJNAH***

Directeur général d'Euronext

Philippe CARLI

Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON

Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

Didier KLING

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France

Bruno LAFONT

Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE

Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET

Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL

Président d'Accenture France

Denis RANQUE

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÛN

Directeur général d'Inditex France

Nicolas SEKKAKI

Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL

Président de CMS Bureau Francis Lefebvre

Directeur Général***Paul ALLIBERT***

P.A.R.I Jeunes (Programme d'Accompagnement à la Remobilisation pour l'Insertion des jeunes) est né il y a deux ans, à l'initiative du groupe lillois Vitamine T. L'idée est d'aider les jeunes éloignés de l'emploi à se remobiliser et trouver rapidement un travail. Le programme vise surtout les *Neets*, ces jeunes de 18 à 26 ans qui ne sont ni en formation, ni dans l'emploi, ni à l'école.

Ce programme a très vite connu un fort succès. Dès le début, sur les 663 jeunes contactés, plus de la moitié a répondu présent. Pourquoi cet attrait ? Une équipe de coaches, petite, soudée et très réactive, assure la veille et va chercher les jeunes où ils se trouvent. Puis ils les orientent, les font réfléchir à leurs perspectives et leur délivrent des conseils opérationnels. Objectif : un emploi, et vite. Un programme qui fonctionne, qu'Anne Tézenas du Montcel nous fait découvrir. ■

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

« **Le P.A.R.I jeunes : l'envie d'avoir envie** » est la dernière note de six volets constituant l'ouvrage *Former au XXI^e siècle*.



facebook.com/institut.delentreprise



medium.com/institut-de-l-entreprise



[@inst_entreprise](https://twitter.com/inst_entreprise)



instagram.com/inst_entreprise



linkedin.com/company/institut-de-l-entreprise



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