Jeunesse &ENTREPRISES

Quelles évolutions pour les métiers ?

Le point de vue des entreprises

Livre Blanc

Les métiers, classiques mais innovants.

Vers de nouveaux profils et talents de jeunes.

ASSOCIATION
JEUNESSE ET ENTREPRISES

QUELLES EVOLUTIONS POUR LES METIERS ?

Le point de vue des entreprises

LES METIERS CLASSIQUES DE L'ENTREPRISE NE SONT PLUS TRADITIONNELS

Vers de nouveaux profils et talents de jeunes

EDITORIAL DU PRESIDENT YVON GATTAZ 2
INTRODUCTION : POURQUOI CE LIVRE BLANC ? 3
1. UNE FRANCE QUI SAIT QU'ELLE DOIT BOUGER, INNOVER ET ENTREPRENDRE 5
1.1 Un bref aperçu de l'évolution de l'emploi : un certain optimisme grâce à l'importance des départs à la retraite 5
1.2 Un éclairage plus qualitatif sur les entreprises nous rend moins optimistes : les entreprises sont conscientes de la nécessité de s'adapter mais inquiètes car elles savent que ce sera difficile. 6
2. LA REPONSE DES ENTREPRISES OU LES VERTUS D'UNE ORGANISATION ANTICIPEE 7
2.1 Les modalités d'appréhension des changements sont variées 7
2.2 Les causes de changement sont nombreuses 12
2.3 Mais c'est l'irruption du numérique qui a les conséquences les plus importantes et les impacts les plus multiples 13
2.3.1 Le déchainement du numérique en entreprise lié à une coproduction interactive et des ruptures technologiques 13
2.3.2 Le numérique en entreprise: de l'impact organisationnel à l'impact relationnel. 14
2.3.3 Le numérique et les métiers : de l'obsolescence au devenir. 16
2.3.4 Le numérique en entreprise: de l'acculturation à l'institutionnalisation. 18
3. LES COMPETENCES TECHNIQUES, OUI ; MAIS COMPORTEMENTALES, C'EST MIEUX 19
3.1 Les compétences attendues des salariés et des jeunes en particulier compte tenu de l'évolution des métiers : de la connaissance au comportement 19
3.1.1 De l'appétence digitale à la compétence numérique (ou des tablettes au big data…) 19
3.1.2 Les compétences comportementales : inflation et diversification des attentes .. 19
3.1.3 Le positionnement des entreprises : une volonté affirmée et partagée pour faciliter la progression des jeunes collaborateurs 20
3.2 Les attentes spécifiques vis-à-vis des jeunes : « Ce sont eux qui feront évoluer l'entreprise ; ils méritent toute notre attention » 20
3.2.1 Ouverture vers les jeunes futurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise. 21
3.2.2 « Il faut anticiper pour être le plus à même d'accueillir cette nouvelle génération » : un contrat fondé sur une confiance avec les jeunes et les établissements d'enseignement. 22
3.2.3 Rôle spécifique des jeunes dans le processus d'innovation : les Juniors Groupes. 23
4. IL DEVIENT URGENT D'ACCELERER FORTEMENT LE RAPPROCHEMENT ENTRE LES ENTREPRISES ET L'EDUCATION NATIONALE 25
4.1 Avant tout, des connaissances et compétences de base pour tous les élèves 26
4.2 L'alternance…. une ambition ? 27

4.3 Favoriser le développement des Junior entreprises, révélateurs de l'esprit d'entreprise et de la volonté d'entreprendre 28
4.4 Mieux bâtir son orientation 28
4.5 La formation des enseignants 29
5. AJE, PARTENAIRE NATUREL DE L'EDUCATION NATIONALE, S'ENGAGE A MENER DE NOUVELLES ACTIONS POUR MULTIPLIER LES PASSERELLES 30
5.1 Actions vers les enseignants 30
5.2 Actions vers les jeunes 31
5.3 Action vers les entreprises 33
6. CONCLUSION 34
7. ANNEXES 35
7.1 Lettre du Président Yvon Gattaz aux entreprises 35
7.2 La méthode de travail 36
7.3 Liste des Entreprises et organismes auditionnés 38
7.4 La GPEC 39
7.5 Les métiers en 2022 Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications. 40
7.6 Les Labels 42
7.7 « Reporters aujourd'hui, acteurs de l'entreprise demain » 45

EDITORIAL DU PRESIDENT YVON GATTAZ

JEUNES : QUELLES EVOLUTIONS POUR VOS METIERS ?

Félicitons tout d'abord Pierre Mondon d'avoir accepté si spontanément de s'investir avec nos amis Bernard Bismuth, Dominique Héron, Bernard Ferry, Jérôme Laville et Marie-France George dans cet immense problème des jeunes : quels seront les métiers d'avenir et comment s'y préparer ?

Cette dynamique et compétente équipe a voulu donner une suite au thème du colloque AJE de 2014 « Avenir des métiers – Métiers d'avenir », vaste et ambitieux, certes, mais méritant d'être approfondi pour être réellement efficace.

L'équipe ne s'est pas contentée des déclarations du colloque mais a souhaité conforter ses thèses par des interviews de terrain auprès de quarante entreprises performantes et responsables. Et ces entretiens furent édifiants. Aussi ont-ils jugé utile de rassembler leurs recommandations dans un « Livre Blanc », titre clair et lumineux, avec les deux cibles traditionnelles de Jeunesse et Entreprises : le monde des jeunes (jeunes, enseignants, parents d'élèves) et le monde des entreprises (en fait, employeurs actuels ou futurs de ces jeunes).

Les changements de métiers sont d'autant plus difficiles à prévoir et à organiser que la rupture numérique, plus révolutionnaire encore que celle de l'électricité, a changé non seulement les outils mais les esprits. Nous abordons une nouvelle civilisation et beaucoup d'entreprises et d'enseignants en sont conscients.

C'est pourquoi les propositions de ce Livre Blanc en direction des cibles ci-dessus ne sont pas anodines mais essentielles. Le lecteur les découvrira avec attention. Il constatera qu'AJE continue sans faiblir sa mission, vieille de trente ans bientôt, d'informer, de former et d'insérer les jeunes dans la vie professionnelle, en les aidant, en les parrainant, et en les tenant par la main sans serrer trop fort. Feeling que les entreprises pratiquent de mieux en mieux par bonheur.

Un Livre Blanc d'ouverture, de réflexions et de propositions.

Yvon GATTAZ

INTRODUCTION : POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

L'Association Jeunesse et Entreprises (AJE) et les Clubs qui en font partie ont toujours milité pour améliorer la connaissance par les jeunes de l'entreprise, favorisant ainsi leur insertion et permettant aux entreprises de trouver à tous les niveaux et dans tous les secteurs les talents dont elles ont un impérieux besoin. L'essentiel de ce travail se fait à la base dans les entreprises et dans les établissements scolaires et universitaires par l'organisation de rencontres, de forums et d'échanges.

Pour nourrir ce travail, AJE mène chaque année des enquêtes auprès des entreprises, des enseignants, des parents, des élèves et des étudiants dont les principaux résultats sont présentés lors de son colloque annuel. Ainsi une meilleure connaissance réciproque des attentes des jeunes et des besoins des entreprises participera-t-elle à la suppression du mur de l'ignorance – on ne peut, heureusement, plus parler de défiance – entre l'Ecole et l'entreprise ?

Une enquête statistique a été conduite en 2014 auprès des étudiants et des entreprises pour appréhender des sujets difficiles mais très importants :

- Comment les entreprises se préparent-elles à leur l'avenir ?
- Quelles sont les causes principales de ces changements ?
- Quelles sont les conséquences de ces adaptations sur l'organisation des entreprises et sur les compétences des salariés ?

Le sujet est, en premier lieu, d'importance pour les entreprises. Mais il l'est aussi pour les jeunes. Ceux-ci, en effet, ont bien intégré que l'entreprise est leur avenir et la plupart voient cet avenir de façon positive. Mais ils disent tous que non seulement ils ne connaissent pas bien l'entreprise mais, aussi et surtout, qu'ils ne savent pas ce que l'entreprise attend d'eux.

Les résultats présentés au colloque 2014 en présence de Monsieur le Premier Ministre nous ont incités à lancer une enquête plus qualitative auprès des PDG et DRH d'entreprises de tout secteur et de toute taille. Au moment où France Stratégie, avec l'appui de la DARES, publie un passionnant rapport « L'emploi en 2022 »[1] analysant l'évolution de l'emploi, des métiers et les secteurs les plus porteurs, AJE a décidé, de façon complémentaire et beaucoup plus qualitativement, d'aborder le sujet par un autre angle. En effet, Jeunesse et Entreprises a demandé aux entreprises d'analyser les causes faisant évoluer leurs métiers et les conséquences engendrées sur leurs méthodes de travail ainsi que sur les anciennes et nouvelles compétences requises des salariés et des jeunes en particulier.

Ainsi que l'écrivait le Président Yvon Gattaz dans la lettre (voir annexe) qu'il a adressée à une cinquantaine d'entreprises, l'objectif est double :

- faire prendre conscience aux entreprises (en particulier les petites et moyennes), qui n'ont pas encore pu commencer à se préparer à ces changements, de la nécessité

[1] Les métiers en 2022 Résultats et enseignements. Rapport du Groupe Prospective des métiers et qualifications

« d'y aller » et leur proposer quelques exemples de méthodes mises en œuvre par d'autres entreprises,
- faire prendre conscience aux jeunes et à l'Education Nationale de la forte évolution des métiers et, donc, des besoins des entreprises en particulier dans le domaine des compétences et des formations liées.
- Jeunesse et Entreprises tire la conséquence de ces changements ; outre des recommandations, AJE propose de réaliser, en liaison étroite avec l'Education Nationale, des actions concrètes visant à faciliter la formation et l'insertion des jeunes.

Ces objectifs sont donc assez novateurs. Jeunesse et Entreprises, comme plusieurs autres organisations, administrations ou institutions, a conduit par le passé plusieurs enquêtes sur les métiers d'avenir ou les métiers sous tension. Si les métiers sous tension sont, malheureusement assez connus et souvent assez stables même si certains déséquilibres entre l'offre et la demande sont cycliques, les métiers d'avenir peuvent donner lieu à de redoutables erreurs ne serait-ce qu'à cause de l'insolvabilité de certains besoins.

Les interviews réalisées par AJE ont donc porté sur :
- les modalités de préparation des entreprises à la transformation de leurs métiers
- l'analyse de l'évolution des métiers (causes, exigences nouvelles en termes de compétences, etc.)
- les conséquences pour la formation ou le recrutement

La méthode employée est décrite en annexe ainsi que la liste des entreprises auditionnées.

Le résultat de ce travail est le Livre Blanc « **Quelles évolutions pour les métiers ? Les métiers, classiques mais innovants »** destiné aux Pouvoirs Publics et largement diffusé aux partenaires habituels d'AJE : Education Nationale et Enseignement Supérieur, entreprises, fédérations de parents et, bien sur, les jeunes eux-mêmes à travers toutes les manifestations, débats et rencontres organisés par AJE et ses Clubs. Les entreprises y trouveront également des raisons de s'engager dans ce travail de préparation à l'avenir, au moins pour celles qui n'ont pas encore pu l'entreprendre.

L'ambition d'AJE est donc grande malgré de très nombreuses imperfections de ce premier opus. La situation de la France et de ses jeunes impose cette ambition. Mieux faire connaître aux jeunes cette réalité vivante qu'est l'entreprise, son adaptation à un monde en accélération permanente, où le numérique joue un rôle insoupçonné. Les jeunes ont une bonne connaissance des transformations qui affectent toute la société mais n'imaginent pas qu'elles touchent à ce point les entreprises. Les jeunes « qui en veulent » vont avoir un rôle unique dans la nécessaire évolution de l'entreprise : une belle aventure à vivre !

1.UNE FRANCE QUI SAIT QU'ELLE DOIT BOUGER, INNOVER ET ENTREPRENDRE

Pour mieux comprendre le cadre dans lequel se situe l'étude réalisée par AJE, il n'est pas inutile d'avoir une vue quantitative sur les métiers. Nous prenons en compte les enquêtes réalisées respectivement par la DARES et Ernst & Young France.

1.1 Un bref aperçu de l'évolution de l'emploi : un certain optimisme grâce à l'importance des départs à la retraite

France Stratégie et la DARES viennent de publier un rapport[2] remis au ministre du Travail qui, à travers trois scénarii (scénario de crise, scenario central, scénario cible) analyse l'évolution de l'emploi sur la période 2012-2022 et met en évidence les points suivants :

- Dans toutes les situations, c'est l'importance des départs à la retraite qui va soutenir le marché de l'emploi ;
- Cela va entrainer une forte progression de l'emploi sur la période 2012-2022. Entre 735 000 (scénario de crise) et 832 000 (scénario cible) emplois seront à pourvoir en moyenne chaque année. Mais il ne suffit pas, hélas, d'offrir des emplois pour qu'ils trouvent preneurs[3] ;
- Globalement, la croissance des métiers de cadres serait deux fois plus forte que celle de l'ensemble (+1.2% contre +0.7%) ;
- Croissance des débouchés pour les diplômés du supérieur (ingénieurs et techniciens de l'informatique, techniciens administratifs, architectes et techniciens du bâtiment, attachés commerciaux, personnels d'études et de recherche, professionnels de l'informatique et de la communication) ;
- Les plus faibles diplômés ont de bonnes perspectives dans certains secteurs comme : vendeurs, coiffeurs/esthéticiens, ouvriers et employés d'hôtellerie/restauration ;
- Des pertes d'emploi moins fortes que par le passé parmi les ouvriers peu qualifiés de l'industrie (mécanique et formage des métaux, industries de process, électricité et électronique, manutention) et des créations pour certains métiers qualifiés (techniciens et agents de maitrise des industries de process et de la maintenance en raison de la sophistication croissante des équipements) ;
- En terme de métiers, ont particulièrement le vent en poupe : les agents d'entretien, les aides à domicile, les comptables et financiers, les aides-soignants, les vendeurs, les infirmiers, les employés de la Fonction Publique et les cadres commerciaux. Les métiers qualifiés du bâtiment, des transports et de la logistique devraient se développer dans une perspective environnementale ;

[2] Les métiers en 2022. Rapport du groupe Prospective des Métiers et Qualifications. Avril 2015)

[3] Selon les résultats de l'enquête Besoins en Main d'œuvre de Pôle Emploi/Avril 2015, Plus d'un million de postes non saisonniers sont offerts dont 32% sont considérés comme difficiles à pourvoir : régleurs ; agents de traitement thermique et de surface ; couvreurs ; ingénieurs et cadres d'administration, maintenance en informatique ; médecins, ; agents de maitrise en fabrication mécanique; chaudronniers, tôliers traceurs, serruriers métalliers, forgerons ; ingénieurs et cadres de télécommunications ; dessinateurs en électricité et en électronique ; charcutiers traiteurs.

- Pour les métiers non porteurs, les métiers non qualifiés sont à la peine : électricité /électronique, employés et opérateurs de l'informatique, mécanique et travail des métaux.

1.2 Un éclairage plus qualitatif sur les entreprises nous rend moins optimistes : les entreprises sont conscientes de la nécessité de s'adapter mais inquiètes car elles savent que ce sera difficile.

Une étude d'ERNST & Youg France[4] nous met un peu plus en marche vers nos propres travaux liant l'évolution des métiers aux changements affectant l'entreprise :

- Selon les entreprises elles-mêmes, l'impact des changements sera assez massif. Quatre vingt dix pour cent d'entre elles sont convaincues que ces changements massifs auront lieu dans les cinq années à venir. Et 39% des entreprises pensent que ces changements vont toucher plus du quart de leurs salariés. Ce qui signifie que ce ne sont pas seulement les cadres supérieurs qui seront touchés mais, également, une grande partie des ouvriers et des employés.
- Pour s'adapter à la concurrence et ne pas disparaître, les entreprises envisagent d'augmenter assez nettement le niveau de compétences exigées. Comment l'Ecole pourra-t-elle suivre ?
    - dans les compétences techniques dans les domaines de l'innovation, de la technologie, du digital et **des relations clients**
    - dans celui des compétences comportementales : travailler en équipe, savoir gérer le stress, savoir s'adapter. Ces compétences sont-elles mobilisées, voire développées, à l'Ecole ?
- Compte tenu des difficultés qu'elles ont déjà à pourvoir certains postes, les entreprises s'inquiètent de ne pouvoir faire face (pour 66% d'entre elles contre 25% en Allemagne). Un élément explicatif de cette différence pourrait être l'importance donnée à la formation interne. Celle-ci ne représente une solution, pour trouver les compétences requises, que pour 32% des entreprises françaises (et 64% des entreprises allemandes).

Le monde des entreprises change à une vitesse que les étudiants, voire les enseignants, ne réalisent pas toujours. Quatre cents des cinq cents plus grandes entreprises mondiales aujourd'hui n'existaient pas il y a vingt ans.[5] La mondialisation a certes toujours existé mais, aujourd'hui, il y a, en plus, une quasi-instantanéité imposant des adaptations très rapides. Les crises frappent les entreprises qui n'ont pas vu venir le danger, qui n'ont pas su s'adapter ou qui n'ont pas trouvé les compétences nécessaires.

[4] LA REVOLUTION DES METIERS Nouveaux métiers, nouvelles compétences: Quels enjeux pour l'entreprise? EY France

[5] Selon Sébastien BAZIN, PDG ACCOR

2.LA REPONSE DES ENTREPRISES OU LES VERTUS D'UNE ORGANISATION ANTICIPEE

Pour mieux appréhender les évolutions futures des métiers, l'un des principes forts est qu'une **veille permanente** soit exercée en direction prioritairement des **clients**, puis des **technologies**, et, enfin, des **législations** en mouvement. Cela serait bien incomplet si on n'y ajoutait pas l'observation de la concurrence et, plus généralement, de la mondialisation. Cette veille continue doit être assortie d'une réactivité impliquant des circuits de décision courts. En ce sens, il peut y avoir des glissements mais aussi des ruptures qu'il faut gérer au plus vite et au plus près.

2.1Les modalités d'appréhension des changements sont variées

Les moyens mis en œuvre sont très diversifiés selon la taille et le secteur d'activité :

Les entreprises industrielles qui ont de lourds investissements élaborent une vision à moyen et long terme correspondant à la durée de vie du produit. Des comités métiers identifient les métiers qui vont naitre et les compétences qui vont être amenées à se développer.

Chez **Safran**, grand groupe industriel et technologique français, présent au niveau international dans les domaines de l'aéronautique, astronautique, de la défense et de la sécurité, **les comités métiers** sont composés d'un responsable métier et d'un membre des ressources humaines.

Ce comité métier a permis d'identifier deux types de profils à recruter d'un côté les chercheurs et de l'autre les porteurs du projet. Ainsi :

- Les chercheurs imaginent de nouvelles solutions et innovations qu'il est parfois difficile à commercialiser;
- Par conséquent Safran cherche des profils capables d'identifier des applications commerciales pour ces innovations et ainsi, passer de l'idée ou brevet, au déploiement du projet sur un marché.

C'est ainsi que les comités métiers font évoluer les métiers en croisant les approches. Finalement ces comités ont permis de faire émerger la notion de cycle de compétences ou cycle de métier et donc de s'interroger sur les conditions de rétention de ces profils qui doivent rester dans l'entreprise.

Le département de veille stratégique surveille les tendances de fond et les bonnes pratiques de la concurrence.

Dans d'autres entreprises des « directeurs de compétences », pour chaque métier, alimentent la vision quantitative et qualitative de la direction des RH. A l'image de la Poste

qui a été fortement concurrencée ces dernières années par l'arrivée du numérique et des échanges par mail. Pour se préparer, ces entreprises assurent en premier lieu une veille permanente sur un large panel de sujets : attentes des clients, analyses technologiques, tendances légales, etc. Des cellules de veille sont mises en place à tous les niveaux. Elles font ainsi émerger l'information collectée dans le cadre de l'activité « ordinaire » de l'entreprise et permettent de repérer rapidement les ruptures technologiques qui peuvent être des menaces ou des opportunités. Le but est d'en faire des opportunités.

A cet égard le rapport d'activité de **La Poste** est éclairant. En effet, si le groupe a subi une baisse d'activité liée au numérique, il n'en demeure pas moins que cette menace va être convertie en opportunité.

En replaçant le numérique au cœur de ses fonctions la Poste se réinvente et part « à la conquête du numérique ». Des tablettes tactiles à disposition dans les bureaux de poste sont à l'essai, des applications mobiles ont été développées, sans compter l'intégration dans les activités traditionnelles du paiement à distance.

En un mot, la Poste a su faire du **numérique**, principale menace pour l'entreprise, un levier de croissance et d'évolution de ses métiers : du guichetier, au réseau de postiers en passant par les fonctions supports, tous doivent intégrer le numérique qui fait considérablement évoluer les métiers traditionnels.[6]

Notons que Jeunesse et Entreprises a auditionné de nombreuses entreprises industrielles qui ne mentionnent jamais de Plan. L'une déclare même que « les plans, c'est une joyeuse foutaise ». Elles s'appuient alors essentiellement sur leurs associations permanentes avec des centres de recherche pour éclairer l'avenir[7]. Outre des liaisons formalisées, elles peuvent créer, avec beaucoup de réussite, des laboratoires mixtes en réglant de façon pragmatique les problèmes liés à la propriété industrielle des résultats.

Chez **ACTIA**, groupe familial de plus de 2700 collaborateurs dans le monde, spécialisé dans la conception, la fabrication et le diagnostic des systèmes embarqués pour les véhicules de petites et moyennes séries, cette symbiose recherchée et construite avec la recherche est à la base de toute analyse des changements et de toute innovation : **faire vivre la chaine Formations/Connaissances scientifiques/Entreprise**.

- Les gens d'ACTIA s'insèrent dans le système d'enseignement supérieur local : INSA, INP, universités.
- Des réunions de six personnes (trois universitaires, trois entrepreneurs) le lundi matin permettent de dégager les tendances futures
- La Recherche & Développement est irriguée par des cadres de l'entreprise qui ont été placés dans des laboratoires
- La société n'a pas posé a priori le délicat problème de la propriété industrielle qui bloque souvent les tractations.

[6] Rapport d'activité 2013 du groupe La Poste

[7] Source INSEE : De façon générale, 71% des entreprises ayant entrepris des innovations technologiques sont engagées dans des activités de recherche et développement. Par ailleurs 14% ont développé un partenariat avec la recherche publique

Dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), « l'ajustement » des métiers se fait davantage au quotidien et en proximité avec des focalisations ponctuelles liées à l'évolution des technologies et des attentes de la clientèle. C'est souligner que l'analyse des changements au regard des métiers s'enracine pour elles dans le court terme et que l'approche de ces évolutions de trois à cinq ans est jugée difficile voire irréaliste.

Pour une PME, comme PIERCAN, ce sera la rénovation d'un site artisanal de production qui sera l'occasion d'établir un programme à cinq ans et d'associer étroitement la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)[8] pour voir tout ce qui manque (compétences) pour produire dans ces nouvelles conditions.

D'autres entreprises font fonctionner un groupe qui associe à des salariés de l'entreprise des personnalités du monde économique ou culturel, des chercheurs qui tous apporteront un autre regard sur l'entreprise.

Ainsi, **la Vie Claire**, réseau de 235 magasins à forte notoriété régionale, a inventé un dispositif léger pour observer les changements et créé **le groupe formel « Agir Claire »**. Ce groupe aide le comité directeur à définir les orientations stratégiques. Il est constitué de salariés et de consultants externes (universitaires, sociétés de conseil, pas de cadres dirigeants). Il se réunit trois par an. L'unique consigne est de ne rien regarder de ce que l'on fait. Uniquement ce que l'on fera demain. Le Comité Directeur a une réunion stratégique par an pour analyser les propositions et prendre les décisions

Pour les PME qui sont dans des secteurs de pointe, à évolution technologique ultrarapide, l'analyse ne porte pas sur les métiers, mais sur les ruptures technologiques qui vont entrainer une nouvelle réponse à un besoin du marché. Il en découlera souvent l'émergence d'un nouveau métier voire, dans certains cas, une disparition du concept de métier.

Une anticipation organisée : cellule de veille, comités-métiers, pôles de gestion des talents

La veille permet de déboucher sur une anticipation qui, quant à son ampleur, peut se décliner en trois temps : le court terme à un an, le moyen terme de trois à cinq ans, le long terme au moins à dix ans.

Aussi, si modeste soit-elle, l'organisation de l'anticipation demeure essentielle. C'est ainsi qu'avec sa « vision du futur au présent » une prospection active repose – en fonction de la taille de l'entreprise – à la fois sur des structures, des procédures et des pratiques qui se complètent.

L'une des structures existantes et déterminantes est le plus souvent, quelle que soit sa dimension, celle qui se préoccupe en permanence de la stratégie de l'entreprise : « comité stratégique », « département de veille stratégique », « comité de réflexion stratégique »… La périodicité de ces structures peut être variable mais n'excède jamais le trimestre. Leur objectif, entre autres, est d'avoir une « helicopter view » des métiers en évolution et des compétences nécessaires pour pouvoir les exercer. L'analyse stratégique inclut l'analyse des enjeux géostratégiques. En appui, des « **cellules de veille** » positionnées

[8] CF Annexe

aux différents niveaux de l'entreprise peuvent et doivent servir de relai permettant d'affiner la stratégie.

Deux autres structures existantes jouent un rôle dynamique, l'une dans l'identification des macro-transformations de technologies sujettes à des évolutions rapides et dans la recherche d'outils adaptés à la production ou au service en cause – c'est **la direction ou le centre de recherche et développement** – l'autre centrée notamment sur la « mise à jour » de micro-adaptations de postes de travail – c'est la **direction ou le département de l'innovation**. De ce dernier point de vue, l'implication des collaborateurs est activement sollicitée sur la base de pratiques très diversifiées (cf. ci-après).
Enfin, s'agissant de structures permanentes, saisissant l'opportunité de ce changement, il y a au sein des entreprises les nouveaux départements ou directions spécifiquement dédiés au numérique.

Par-delà la permanence des entités existantes précitées, des structures spécifiques peuvent être mises en place à l'initiative de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, de « **comité-métiers** » axés sur une vision à moyen terme et dont le fonctionnement périodique amène à un examen exploratoire collectif. On peut citer, par ailleurs, pilotés par la GRH, des « **pôles de gestion de talents** ». Des fonctions spécifiques impactant l'évolution des métiers peuvent aussi être créées, telles que « directeur de compétence », « gestionnaire de carrière »…

Le département Gestion des Ressources Humaines (GRH) a toujours la possibilité d'initialiser des procédures spécifiques. Telle, par exemple, qu'une évaluation-diagnostic annuelle basée sur une enquête en interne menée par cette entité, dégageant ainsi une vue d'ensemble de l'évolution des métiers. Dans ce domaine, la créativité est souhaitée, en évitant cependant une formalisation excessive.
Mais surtout, il ne faut pas sous-estimer des pratiques qui favorisent les échanges sur la perception des évolutions de métiers, à savoir les entretiens individuels, les évaluations annuelles, les « chats » d'échange, les groupes-projet, etc. Les jeunes y occupent souvent une place spécifique.

L'exemple d'**Atos** est révélateur avec cette nécessité d'intégrer la jeunesse dans les processus de prise de décision, qui plus est au regard de l'évolution des métiers.

Atos a mis en place **une communauté de jeunes talents** (6 personnes de 35 ans) qui se réunissent tous les trimestres pour déterminer des champs sur lesquels l'entreprise doit se positionner sur le long terme. « On demande ceci aux jeunes car ils ont la capacité d'anticiper ». Par exemple une réflexion sur le rapport au mail a montré que le mail n'est plus un mode d'échange naturel et a engendré le programme « zéro mail » chez Atos.

Atos passe par une plateforme de collaboration interne avec un rapport au travail très différent. « Les jeunes nous aident à capter l'air du temps ». Ils instruisent des dossiers, des chantiers, montent un business case (en parallèle ils ont leur poste chez Atos). Ensuite la direction valide le projet. Le **junior group** travaille en relation directe avec le PDG (Thierry Breton)

Bien évidemment, tous ces processus relativement lourds semblent ne pouvoir être le fait que d'entreprises importantes, mais ils constituent un investissement incontournable

pour l'avenir et peuvent contribuer à renforcer les idées quant à la structuration de l'anticipation. Sans reproduire la totalité des procédures, les PME peuvent « copier » certaines pratiques adaptées à leurs problèmes.

Quoi qu'il en soit, une bonne communication, en interne avant tout, sur l'existence et le fonctionnement des structures, procédures et pratiques susmentionnées s'avère indispensable, tant il est vrai que cette connaissance peut être une source de mobilisation pour les collaborateurs.

L'émergence et le développement des métiers en transformation est largement dépendante d'une innovation participative organisée. Sur le principe, c'est l'implication des collaborateurs qui constitue un vecteur essentiel de l'accélération de la créativité : cela va de l'expression à la concertation en passant par la réflexion, la consultation et l'évaluation.

DELFINGEN, entreprise familiale indépendante de plus de 1800 collaborateurs proposant des solutions innovantes pour l'industrie automobile, s'est dotée d'un processus qui donne corps à la relation entre des collaborateurs autonomes, responsables mais, aussi, dépendants les uns des autres ; **le RISE** (Réunions pour Informer, Suggérer et Echanger) :

- système de réunions par métiers
- autres manifestations transversales avec des sujets spécifiques plus approfondis qu'un séminaire : **RISE meeting et leadership meeting**
- Echanges de parcours : l'Américain part dans l'usine du Mexique ; le Philippin va en Chine…
- Venir au siège pour respirer l'esprit maison : « Prendre un bain de siège »

Dans le respect permanent de l'Autre, des cultures et tempéraments locaux : Le Philippin ne doit pas être trop brusqué ; le Chinois a besoin de hiérarchie. C'est au manager de s'adapter.

De façon concrète, **les processus « innovationnels »** sont nombreux et peuvent impacter tous types et tailles d'entreprises. Certains sont spécifiques, allant de la boîte à idées – très intéressante si celles-ci partent des besoins des clients – ou des « fiches d'innovation collaborative » (hebdomadaires…) aux concours internes, aux trophées d'initiatives ou aux trophées de l'innovation – ceux-ci comportant une phase de sélection et une autre d'expérimentation. D'autres processus d'innovation résultent de certains modes de fonctionnement propres à chaque entreprise : dans cette perspective, notamment les groupes-projet et les réseaux sociaux internes sont très porteurs.

Du métier au profil avec beaucoup de souplesse :

Ainsi, une dynamique vertueuse peut s'instaurer, les opérateurs devenant contributeurs en participant directement à l'évolution de leurs métiers, voire de la définition de nouveaux métiers. Il est alors clair que, dans ce mouvement, l'affirmation du droit à l'échec s'impose : il ne faut surtout pas briser l'innovation liée au risque.
En allant plus loin, en particulier avec le « déchainement » du numérique, certains métiers sont en perpétuelle situation d'innovation et n'ont d'autres raisons d'être que celle d'être évolutifs. On passe alors de la notion de métier – déjà quelque peu surannée – à la notion de profil.

A ce propos l'interview des recruteurs de **Google** est révélatrice de la tendance qui s'installe

Ainsi lorsque l'on demande à Google « *Comment vous préparez vous à l'évolution des métiers ?* » l'équipe RH nous répond : **« *Pour nous c'est une question difficile car nous sommes avant tout concentrés sur les profils et beaucoup moins sur les métiers* ».**

Et si Google n'a pas une approche en terme de métier, c'est simplement parce l'objectif de Google est de provoquer des ruptures technologiques ou d'inclure ces ruptures dans une réponse à un besoin.

La ligne de conduite de l'entreprise se situe sur cet axe : répondre aux besoins avec agilité et efficacité. Il faut donc beaucoup de souplesse et laisser beaucoup de marge de manœuvre aux salariés, donc ne pas les enfermer dans un métier bien délimité.

2.2Les causes de changement sont nombreuses

Les entreprises peuvent avoir des difficultés à mentionner les causes des changements. Avant tout, elles s'adaptent sans toujours se poser la question du « Pourquoi ? » Invitées à répondre elles mentionnent des causes extrêmement variées. De plus, il n'y a jamais une seule cause aux changements, mais des causes multiples qui aboutissent, ensemble, à l'impérieuse nécessité de changer.

On peut, néanmoins, mentionner, sans qu'il soit possible de toutes les hiérarchiser, des causes d'origines diverses :

- **les politiques publiques**, surtout en ce qui concerne la protection de l'environnement, le développement durable et la santé. Cela frappe, bien sûr, de plein fouet, l'agriculture les industries agro-alimentaires (traçabilité, hygiène) mais pas uniquement. Les industries surveillent les rejets de gaz carboniques, la pollution des eaux utilisées, la possibilité de recycler les produits lorsqu'ils sont usés ou obsolètes, etc.
- **la concurrence** : les entreprises surveillent leurs concurrents. Il faut faire plus vite (donc moins cher), être plus innovant que la concurrence. La mondialisation a élargi l'espace des concurrents possibles à l'ensemble des pays. Internet a raccourci les délais. La veille doit donc être permanente et très large.
  L'ouverture à l'international est, en elle-même, une cause de changement.

Isabelle Bailly Présidente témoigne : « *Même si **SNECI** a toujours œuvré à l'International, SNECI a dû fortement se transformer au cours des années pour continuer à exister (…). Ceci a été rendu possible grâce à l'ouverture de filiales à l'international (…) la réussite du développement à l'international est liée (…) à la mise en place des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles sur lesquelles s'appuyer à moyen terme* ».

SNECI est une entreprise de service qui accompagne ses clients dans leur développement en France et à l'International, tant sur des dimensions de business développement, d'étude de marché et de stratégie ou encore de fusion & d'acquisition.

- **Les nouveautés technologiques** qui bousculent les anciens ateliers de production. Un exemple remarquable : les imprimantes 3D
- **Le comportement des clients** : les besoins des clients ont, bien sûr, toujours guidés l'organisation et les produits des entreprises (nouveaux produits, mais aussi nouvelles exigences quant à la qualité, les délais de production ou de livraison. Aujourd'hui une tendance forte est la co-production avec les clients, ce qui modifie radicalement les relations avec le client.
- Les résultats de la recherche. Les associations entre les entreprises et les universités et leurs laboratoires sont de plus en plus fréquentes. Et l'entreprise, pour conserver un avantage compétitif, intègre les résultats de la recherche de plus en plus rapidement, les ingénieurs étant associés aux travaux des chercheurs.
- Parfois, en particulier pour les TPE et PME, ce sera, de façon beaucoup plus empirique, l'opportunité d'un déplacement ou d'un agrandissement qui déclenchera les changements.

2.3Mais c'est l'irruption du numérique qui a les conséquences les plus importantes et les impacts les plus multiples

Le développement du numérique change fondamentalement les règles du jeu dans tous les secteurs de l'économie. Il revisite les modèles d'entreprises, les organisations et, par conséquent, les métiers et les compétences à y exercer[9]

2.3.1Le déchainement du numérique en entreprise lié à une coproduction interactive et des ruptures technologiques

La numérisation effrénée des activités dans les entreprises constitue le pilier central de l'évolution des métiers mais il s'agit d'un déchainement multidirectionnel qui ébranle tout édifice. Cependant, en amont du développement du numérique dans l'entreprise, c'est son intrusion croissante dans la vie quotidienne des individus qui continue à modifier leurs comportements, transformant inexorablement la société. Ainsi, dans la distribution, on a d'abord connu une forte croissance des « pure players » ; puis ce sont les « clicks & mortar » qui se développent jouant sur le besoin de proximité des clients. Mais le numérique est toujours là.

Les consommateurs veulent être **conseillés** mais aussi **conseiller**, gagner en autonomie de décision et participer au débat. Avec eux, cela va désormais jusqu'à la «coproduction interactive » : ainsi le cœur d'activité d'un nombre grandissant de métiers n'est plus lié à un besoin existant et identifié, et son objectif est bien alors de provoquer des ruptures technologiques et d'inclure ces ruptures dans une réponse à un besoin qui sera cogéré. Avec dès lors une numérisation intensive qui touche 80% des activités en entreprise,

[9] Anne LALOU, Directrice de la Web School Factory

« elle n'en est cependant qu'à ces débuts », générant sans doute à l'avenir une phénoménale transformation culturelle.

On parlera du reste beaucoup plus d'évolution de métiers que de nouveaux métiers, même si parfois est évoquée la perspective de métiers d'avenir. C'est que, avec la numérisation, tous les métiers se modifient en même temps et « tout le monde doit bouger au risque de se retrouver enfermé ». A cet égard, il peut y avoir une attitude défensive basée sur la crainte ou, au contraire évolutive ancrée sur l'ouverture : dans ce dernier cas, c'est une force positive de changement.

Chez **Moët et Chandon**, le machiniste régleur (celui qui est en charge que les bouteilles passent bien) a ainsi vu son travail totalement modifié par l'introduction d'un pilotage numérique.

De toute façon, **des compétences numériques devront être intégrées dans quasiment tous les métiers, y compris dans les métiers « traditionnels » ou « fondamentaux »**, c'est-à-dire le plus souvent dans des **métiers manuels** – là où les candidatures sont rares, un peu comme si se manifestait une répugnance croissante pour tous les métiers liés à la production (usineurs, mécaniciens, chaudronniers, électriciens, frigoristes, automaticiens, roboticiens …).

Le Big Data modifie profondément de nombreuses fonctions aussi bien la GRH que la connaissance des besoins des clients.

Chez **Pernod-Ricard**, par exemple, **le Digital** ne permet pas seulement d'avoir le contact avec le consommateur final. Il permet surtout de travailler sur les moments de consommation de nos clients. Dans la Silicon Valley, Long Data remplace déjà Big Data : on collecte et analyse les données sur tout. « Le monde, ce n'est que des données. Je sais donc transformer le monde »

2.3.2Le numérique en entreprise: de l'impact organisationnel à l'impact relationnel.

La numérisation permet non seulement de faire émerger – mais aussi d'exiger - des compétences transverses et donc à court terme de la polyvalence chez les collaborateurs avec, en conséquence, une intensification bénéfique du travail d'équipe. A tout le moins, l'introduction du numérique induit une réorganisation des tâches et des missions de chacun et, en lien avec les nouvelles activités, des cursus de développement de compétences doivent être mis en place. Dans cette perspective, des « directeurs de compétence » associés à des « gestionnaires de carrière » peuvent travailler en concert.

Le numérique permet à une entreprise de tourisme d'être plus « client-centrée » en lui permettant de combiner les sept éléments de base de son travail : le rêve, la sélection, l'enregistrement, la préparation, le séjour et, enfin, le partage d'expérience et le retour sur un autre voyage.

Avec la numérisation, l'organisation tend à devenir plus souple – avec des variantes liées aux types d'activités – comportant peu de hiérarchie et beaucoup de transversalité. Le

cadre de travail doit ainsi favoriser le développement de la créativité et c'est de fait la capacité à s'adapter à l'environnement qui doit primer.

Plus, que jamais, l'organisation de l'entreprise doit être régulièrement « repensée » - au moins tous les deux ou trois ans en réfléchissant, entre autres, à une meilleure articulation de ses différents départements, dès lors « numérisés ». Sachant que, par ailleurs, on se retrouve de plus en plus face à une clientèle demandeuse d'immédiateté. A cet égard, une politique de Recherche et Développement intensive est fortement à mettre en avant.

En complément des changements organisationnels internes, le développement du télétravail peut se déployer dès lors qu'il s'agit de fonctions qui pouvant être exercées à distance.

L'interview d'**Atos** en dit long à ce propos. Etant donné qu'il devient de plus en plus compliqué de déterminer le temps de travail effectif de ses employés et face aux exigences induites par le numérique, les entreprises doivent alors gérer l'instantané, la réactivité, et le fait que les employés soient connectés.

Il devient alors nécessaire d'accompagner les équipes dans ce changement. Le fait d'être connecté et joignable ne signifie pour autant pas qu'ils soient obligés de répondre de suite. De même ces connections à distance engendrent une nouvelle forme de travail : le télétravail permettant de travailler de chez soi.

Et si Atos est un défenseur du télétravail (qui représente 20% du temps de travail), l'entreprise doit rester vigilante aux menaces qui peuvent s'installer, notamment quant à l'isolement des salariés. Ainsi l'isolement est pallié par un volume maximum d'heures de télétravail.

Face à ces nouvelles contraintes le télé travail s'impose comme un gain de temps pour les salariés et permet aux managers de repenser leur rapport avec leurs équipes.

Cette tendance est cependant toujours limitée d'une part parce que d'une part elle ne convient pas à toutes les activités d'entreprises, et que d'autre part elle est contraire à l'esprit communautaire des opérateurs.

Enfin, le risque du numérique bien maitrisé par les opérateurs, c'est un pourcentage élevé de turn-over, tant il est vrai que le passage sur une pluralité de postes de travail numérisés peut valoriser un cursus et inciter à la recherche d'un ailleurs plus numérateur …

Le management par l'écoute, le respect et l'exemplarité :

Par-delà les restructurations et l'évolution des méthodes de travail, la numérisation engendre des transformations dans la gouvernance et les relations de travail dont les jeunes peuvent s'estimer les bénéficiaires. Tout d'abord, on ne pourra plus « travailler dans un ordre hiérarchique » : les jeunes veulent comprendre l'organisation hiérarchique et non plus seulement l'accepter comme une donnée. C'est ainsi que la hiérarchie top-down ne fonctionne plus et que la numérisation entraine une reconfiguration des espaces de travail.

Il en résulte un rôle nouveau pour les middle management qui se présente comme une équation complexe et implique un devoir d'exemplarité. En effet, les métiers en évolution se côtoient et il est difficile de maintenir un même niveau de management. Doit prévaloir désormais le management par l'écoute qui est aussi le management par le respect. Il devient clair que le « manager d'avant était celui qui sait alors que le leader d'aujourd'hui est celui qui fait savoir à ses collaborateurs qu'ils savent autant que lui » et qu'ils sont devenus des contributeurs.

Travail d'équipe et vitalité collective :

Dans le même temps, le travail d'équipe se développe et, à la limite, tout peut être traité en projet, favorisant ainsi la vitalité collective. Dans le cadre de ce fonctionnement, que facilite la numérisation des postes de travail, il est souhaitable de laisser aux contributeurs une bonne marge de manœuvre en évitant de les enfermer dans un métier bien délimité. Mais, compte tenu du type d'activité de l'entreprise, il peut y avoir chez ces derniers, tout au contraire, une volonté d'hyper spécialisation. Dans les deux cas, il faut minimiser l'égocentrisme au profit du travail en groupe.

Quoi qu'il en soit, la créativité liée au numérique jaillira toujours dans des zones où il y a de la tolérance et où la liberté de prendre des initiatives sera valorisée.

A son tour, la mobilité interne – entre filiales, pôles et métiers – peut permettre, le numérique aidant, à chacun d'évoluer au sein de l'entreprise et de s'enrichir d'autres métiers.

A l'extrême en conclusion, c'est la conjonction de la transversalité des postes, d'une hiérarchie moins présente et de la culture du feed-back qui peut déboucher sur un « chaos organisé », porteur de promesses créatives.

2.3.3Le numérique et les métiers : de l'obsolescence au devenir.

L'évolution des métiers est impactée prioritairement par les nouvelles technologies, en particulier celles en relation avec le numérique. Cependant, selon le type d'activités, l'impact peut être progressif – permettant d'identifier les métiers qui vont naitre – ou connaître des ruptures brutales. Si, dans le premier cas, les ruptures sont relativement prévisibles, par contre, dans le second cas, il va s'agir de les repérer rapidement dès lors qu'elles peuvent s'avérer être des menaces ou des opportunités. Le but est évidemment d'en faire des opportunités.

Tout d'abord, la numérisation provoque l'obsolescence progressive de certains métiers, fréquemment qualifiés « d'emplois à risque ». En effet, de nombreuses fonctions notamment administratives, sont ou seront automatisées : il faut alors s'évertuer à redéployer l'emploi. La disparition des postes de travail ne signifie pas ipso facto l'éviction des personnels concernés. C'est aussi sans doute, en ces périodes d'effacement de métiers, que s'impose une **reconquête des talents** avec la mise en place de « pôles de gestion de talents ».

En second lieu, l'introduction du numérique peut **transformer des métiers traditionnels et générer des activités nouvelles**. Les métiers de la production souvent en tension pourraient, valorisés par des conditions de travail différentes, attirer davantage les jeunes.

Le Groupe agroalimentaire **LDC**, 72 sites, 17 500 personnes, leader français et européen de la volaille et n°2 français du traiteur, investit dans **l'automatisation de ses lignes de production**. Cela a pour conséquence le **développement des métiers qualifiés** de conducteurs de ligne et de conducteurs de machines qui remplacent petit à petit le travail manuel et offre des perspectives d'évolution intéressantes.

De surcroît, il faut insister : les métiers traditionnels, tels ceux issus de l'artisanat ou de l'industrie, sont des métiers d'avenir, d'autant que dans certains domaines, c'est la croissance démographique qui va « potentialiser » les marchés (en particulier pour tout ce qui relève de l'agro-alimentaire). Métiers d'avenir, mais, aussi, métiers en devenir tant est avant tout recherchée une adaptation en continu.

Le groupe **Soufflet**, premier collecteur privé de céréales, acteur incontournable sur le marché mondial du malt, ou encore premiers meuniers européens sur la filière blé fait face à une évolution des métiers qui rend les métiers traditionnels éminemment d'avenir. Du fait de la croissance démographique l'entreprise couvre un besoin qui ne changera pas : le besoin vital de se nourrir.

L'évolution des métiers reste donc marginale, le cœur du métier reste le même. Cependant ce sont **les outils** qui sont à dispositions des agriculteurs **qui font évoluer leurs métiers**. L'exploitation technique des fermes et des sites agricoles a révolutionné le pilotage de l'activité traditionnelle. **En l'occurrence la problématique ne porte pas sur les métiers d'avenir dans ces secteurs mais sur l'avenir de ces métiers**. A savoir l'attractivité de ces métiers traditionnels qui sont encore perçus comme archaïques alors qu'ils intègrent les nouvelles technologies.

En troisième lieu, il faut signaler que la place prise par le numérique et l'informatique font émerger de nouveaux métiers autour de la sécurité informatique.

Le cycle vertueux demeure, toutefois, toujours le même : analyse, projets, développement de nouvelles compétences, naissance de nouveaux métiers. En conclusion, il faut mentionner que ce n'est pas l'entreprise qui fait émerger de nouveaux métiers mais son attention à l'évolution du numérique qui induit ces changements. Touts les entreprises doivent donc impérativement mener une réflexion régulière sur l'évolution du numérique

2.3.4Le numérique en entreprise: de l'acculturation à l'institutionnalisation.

« Investir sur l'acculturation au numérique », c'est vouloir ériger celle-ci comme un élément permanent de la stratégie de l'entreprise se traduisant par une sensibilisation généralisée de tous les personnels, quels que soient leurs secteurs d'appartenance. Dans une perspective de réactivité, un système d'acquisition de compétences en interne est absolument nécessaire.

Pour parfaire cette acculturation au numérique, l'entreprise peut aller jusqu'à son institutionnalisation par la mise en place dans l'organisation d'une branche d'activité entièrement dédiée au numérique. Cette entité a vocation à travailler en étroite relation avec la direction ou le centre de Recherche et Développement ainsi qu'avec le département ou la direction de l'innovation – s'ils existent.

3.LES COMPETENCES TECHNIQUES, OUI ; MAIS COMPORTEMENTALES, C'EST MIEUX

Les conséquences de ces analyses sont variées. Elles portent sur l'organisation de l'entreprise, sa gouvernance, sa politique de recrutement. Nous ne considérerons, ici, que les conséquences sur les compétences attendues des salariés, la place faite aux jeunes et les attentes vis-à-vis du monde de l'Ecole.

3.1Les compétences attendues des salariés et des jeunes en particulier compte tenu de l'évolution des métiers : de la connaissance au comportement

3.1.1De l'appétence digitale à la compétence numérique (ou des tablettes au big data…)

Ce qui est attendu des jeunes par les entreprises, c'est avant tout l'aptitude à développer de la multi-compétence, de la pluridisciplinarité, au-delà de la simple polyvalence. Le diplôme n'est qu'une étape ». Sont ainsi souhaités à court terme de jeunes collaborateurs acteurs de l'évolution de leurs métiers. En ce sens, les profils recherchés peuvent être très généralistes. Mieux encore, posséder une capacité d'analyse pointue, assortie d'une grande agilité intellectuelle est pour le moins bien venue. Plus précisément, ce qui est recherché chez les jeunes, c'est, par rapport à la compétence liée au numérique mais aussi à la robotique, l'esprit d'ouverture, « l'esprit imaginatif » et la réactivité.

L'entreprise **Champagel**, leader dans la machine sur le froid, cherchent avant tout des **personnes polyvalentes** alors que les candidats ont plutôt la volonté de s'hyperspécialiser. Ce qui ne permettra pas de résoudre les problèmes de terrain immédiats.

L'attente des entreprises, c'est enfin, toujours pour les jeunes, la capacité à gérer un projet et, à tout le moins, à travailler dans les groupes-projets. En tout état de cause, doivent être prises en compte la volonté – et la capacité – de participer à des cursus de développement de compétences en interne et ce dès l'embauche.

3.1.2Les compétences comportementales : inflation et diversification des attentes

- Un bon potentiel de mobilisation pour les jeunes, quelques critères :
  - Mise à profit de la liberté de prendre des initiatives
  - Envie et capacité de prendre des décisions
  - Capacité à faire des suggestions
  - Propension à se remettre régulièrement en question
  - Faculté de régler les problèmes sans recours à la hiérarchie
- La priorité accordée à l'environnement, tout en rythme :
  - Capacité à s'adapter à l'environnement
  - Aptitude à « gérer du mouvement »

    - Tendance à l'empathie vis-à-vis des clients
    - Sens de la « gestion du rapport à l'instantané »
- De l'assise personnelle à des trajectoires diversifiées :
    - Acceptation de la flexibilité, ancrée sur l'adaptabilité
    - Promotion de la mobilité interne et externe, notamment à l'international
    - Capacité de s'enrichir d'autres cultures et/ou d'autres méthodes
- Du besoin d'indépendance au besoin communautaire :
    - Aptitude à travailler en collégialité
    - Capacité à vivre l'interactivité du travail en équipe

3.1.3 Le positionnement des entreprises : une volonté affirmée et partagée pour faciliter la progression des jeunes collaborateurs

Un grand nombre d'entreprises ont des « parcours d'intégration » pour tout jeune quelque soit son niveau. Ce parcours peut durer de 3 à 4 jours jusqu'à plus d'un mois avec passage dans une filiale à l'étranger.

Au plan « politique de l'entreprise » :
- Se concentrer plus sur les profils que sur les métiers
- Savoir identifier l'appétence des différents profils au numérique
- Capter les talents capables de s'adapter aux évolutions
- Prendre en compte le fait que les jeunes expriment un besoin de vivre plutôt qu'un besoin de carrière

Au plan stratégique :
- Donner un travail fondé sur la réussite individuelle
- Reconnaître de droit à l'échec – sinon pas d'innovation
- Permettre une captation rapide des codes – peut-être pour mieux les transgresser …
- Savoir passer de l'opérateur au contributeur

Au plan tactique :
- Mettre l'accent sur le travail en équipe
- Etre attentif à l'interface homme/ machine et prendre en compte l'ergonomie des postes de travail
- Favoriser la versatilité pour les « créatifs »

3.2 Les attentes spécifiques vis-à-vis des jeunes : « Ce sont eux qui feront évoluer l'entreprise ; ils méritent toute notre attention »

Chez **Pernod-Ricard**, non seulement il n'y a pas d'antagonisme mais le groupe fait pleinement confiance aux jeunes et une attention particulière leur est portée. Le groupe a créé le « **Youth Action Group** »
- créé à la suite de la première participation au Davos des Jeunes (One Young World)
- Réservé aux moins de trente ans. Chaque membre a un mentor individuel, ni trop jeune, ni trop vieux. Animé par le Directeur de Pernod Ricard University.
- Les membres élus pour deux ans se saisissent librement des sujets (en cours : l'économie circulaire)
- Ce groupe a accès direct au bureau exécutif

Ce groupe a des relais au niveau de chaque filiale par l'intermédiaire du Pernod Ricard Youth Network

3.2.1Ouverture vers les jeunes futurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise.

C'est une banalité de dire que les jeunes n'ont ni les mêmes connaissances, ni les mêmes comportements que leurs parents. Mais, là aussi, l'accélération du temps joue à plein. La génération Z chasse déjà la génération Y qu'on venait à peine de découvrir. Les analyses de Marianne Urmès, auteure d'une étude réalisée par BNP Paribas et The Boson Project[10], font, en effet, apparaitre les points suivants :

- Les jeunes sont pragmatiques. Ils remettent en cause l'importance des diplômes qui ne suffit plus, aujourd'hui, à ouvrir les portes de l'entreprise. 40% d'entre eux citent **le « bon réseau » comme la clé de la réussite** (loin devant le bon diplôme). Mais 43% disent qu'ils n'ont pas de réseau. Il importe donc que des associations comme AJE se mobilisent pour ne pas laisser ces jeunes seuls.
- Ils savent qu'ils devront être dans **l'auto-apprentissage permanent**. A la question « Quelles sont les sources d'apprentissage dans dix ans ? » 7.5% seulement citent l'école. D'où l'importance de leur donner au cours de la formation initiale, les outils et méthodes pour qu'ils puissent continuer à apprendre ;
- Ils ne se reconnaissent pas dans les modèles de l'entreprise qu'ils connaissent … ou croient connaître. Seulement 23% se disent attirés ; alors que 36% se déclarent stressés par cette perspective. L'entreprise fait « stresser » car elle apparait « inconnue », « fermée » et « difficile d'accès ». Si on ne peut pas éliminer quelques entreprises dont le comportement est nettement répréhensible voire contraire à la réglementation du travail, on voit combien il est important de faire connaitre la vraie réalité des entreprises. C'est un des objectifs de ce rapport.
- « Pour remédier à ce gap culturel entre les jeunes et les entreprises, des grands groupes s'adaptent en revoyant leur organisation et leur management. L'agence Grey, à New York a décidé de créer des espaces de travail exclusivement réservés à ses jeunes collaborateurs. Les chefs de publicité juniors sont regroupés dans une zone centrale avec une organisation propre baptisée le **Base Camp**. Ils possèdent leur salle de réunion et un salon avec des canapés pour faciliter le travail. Une fois par semaine ils se réunissent pour parler de ce qu'ils ont appris et de leurs activités sociales et culturelles »[11]
- S'ils ne sont pas aussi branchés RTT et loisirs que leurs prédécesseurs, ils se projettent dans **une vie équilibrée** où l'épanouissement est pluriel. A poste égal, 25% choisissent l'entreprise la plus fun (22% la plus innovante, 21% la plus éthique, 20% la plus internationale et seulement 10% la plus prospère).
- Ils ont besoin **d'indépendance et d'autonomie**. 47% déclarent qu'ils aimeraient créer leur propre entreprise. Cette aspiration marque un changement fondamental très prometteur. Mais les entreprises devront savoir répondre à ce besoin d'autonomie et de responsabilité pour tous ceux – et ce seront les plus nombreux – qui deviendront finalement salariés.

[10] La grande InvaZion. Enquête réalisée par BNP Paribas auprès de 3200 Français âgés de 15 à 20 ans. Janvier 2015

[11] Kira Mitrofanoff Challenges. 31/01/2015

L'entreprise rêvée des Z serait[12] :

- Plus **agile** : une entreprise plus innovante, plus ouverte à l'échec
- Plus **flat** : une hiérarchie aplatie, moins complexe, plus souple,
- Plus **humaine** à l'intérieur comme à l'extérieur
- Plus **égalitaire** : moins discriminante ; égalité des chances réelle ; reconnaissance de tous et validation des atouts perso.
- Plus **flexible** en termes d'horaires, de rythme de travail, de codes (le look)
- Plus **porteuse de sens**. Les jeunes veulent adhérer à une entreprise qui une autre finalité que le profit
- Plus **ouverte** : entreprise ouverte sur le monde, proposant des ponts entre études et monde du travail ;

Faciliter le premier emploi et faire tomber les « tabous » sur la première expérience professionnelle :

Il faut signaler la permanence, à travers les générations, d'une situation qui heurte les jeunes : l'exigence d'une expérience professionnelle lors d'un entretien d'embauche. Un jeune sur deux a malheureusement intériorisé que le facteur qui nuit le plus à son employabilité est le manque d'expérience professionnelle. De nombreuses entreprises nous ont déclaré être prêtes à ne pas exiger d'expérience professionnelle pour un premier poste. Elles sont, en effet, conscientes que le premier critère de choix est celui des compétences comportementales et que, s'il y avait problème, la période d'essai permettrait de se séparer d'un candidat ne convenant pas.

Apprendre aux jeunes à valoriser toute expérience (engagements associatifs, jobs d'été…) et permettre aux entreprises de repérer davantage leurs talents.

3.2.2« Il faut anticiper pour être le plus à même d'accueillir cette nouvelle génération »[13] : un contrat fondé sur une confiance avec les jeunes et les établissements d'enseignement.

Les entreprises hésitent parfois quant à la bonne façon d'accueillir les jeunes :

- Soit, pour qu'ils s'intègrent au plus vite dans l'entreprise, les entreprises leur demandent d'oublier leurs rêves, de s'adapter et de prendre, au moins dans un premier temps, l'entreprise telle qu'elle est et non telle qu'ils la voudraient,
- Soit, elles accueillent les jeunes comme ils sont, prenant en compte qu'ils ne sont pas comme leurs anciens ou comme ceux qu'ils remplacent ;

Le choix d'un de ces deux modèles dépend de la culture de l'entreprise mais, aussi, de la facilité avec laquelle elle peut recruter. Dans le cas de difficultés importantes à trouver un bon candidat, si celui qui se présente a les compétences requises, l'entreprise acceptera plus facilement la différence. De leur côté, les jeunes veulent choisir leur métier par passion

[12] Idem La grande InvaZion
[13] Isabelle Sachot-Moirez, Responsable du recrutement BNP Paribas

(84%). C'est aussi l'une des raisons du choix de la création de sa propre entreprise qui est beaucoup plus qu'un simple hobby.

Les jeunes sont extrêmement sensibles aux promesses qui leur sont faites à l'embauche. C'est la base d'un « contrat de confiance » essentiel pour la bonne suite. Plus de huit jeunes sur dix expriment leur satisfaction quant à la réalisation des promesses faites. Mais, parmi les jeunes en poste dans l'entreprise, il y en a malheureusement 17% qui déclarent que les promesses n'ont pas été tenues[14]. Cela se résout souvent par un départ coûteux pour l'entreprise et le jeune. Avec le manque d'accompagnement, de reconnaissance, c'est l'un des motifs principaux de départ très rapide de l'entreprise.

Si les entreprises sont toujours à la recherche de personnes formées à un métier (compétences techniques) elles cherchent, en particulier chez les jeunes, des profils plutôt que des métiers :

- elles souhaitent que les jeunes puissent utiliser leurs compétences dans le domaine de nouvelles technologies et des réseaux sociaux. Et, ce, dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ainsi, pour améliorer la communication, un groupe de jeune a proposé, puis réalisé **un réseau social interne à l'entreprise**. Cela permet d'éviter les réseaux sociaux traditionnels dont les entreprises se méfient pour des raisons de confidentialité.
- Pour lutter contre la tendance à s'organiser en « silos » synonymes de moindre communication et de moindre transversalité, les entreprises s'appuient sur l'envie des jeunes de travailler en petits groupes pour développer la transversalité.
- Les entreprises acceptent d'être un peu bousculées par les jeunes ; mais attention, les entreprises sont heureuses d'avoir des personnes compétentes et innovantes, mais elles rejettent très normalement l'arrogance de ceux qui n'ont que des certitudes. Les jeunes doivent savoir trouver le bon équilibre entre bousculer les traditions et ne pas avoir la grosse tête !
- Les entreprises ont parfois une attente contradictoire : conscientes de l'intérêt d'avoir des jeunes pas formatés dans un moule, non-conformistes, elles leurs demandent d'être, en même temps, semblables à ceux qu'ils remplacent ! Elles doivent choisir plus clairement et ce choix peut dépendre de la nature du poste à pourvoir.

Pour répondre aux besoins des jeunes qui, de plus en plus nombreux, veulent avoir un rôle d'intérêt public (responsabilité sociétale) les entreprises trouvent des solutions :

- Temps libre (sur le temps de travail) pour s'occuper d'une association,
- Sélection de projets (choisis dans le champ de compétences de l'entreprise) qui seront, ensuite, réalisés gratuitement par l'entreprise

3.2.3Rôle spécifique des jeunes dans le processus d'innovation : les Juniors Groupes.

Les entreprises sont toutes persuadées que les jeunes sont leur avenir…. d'un point de vue démographique. **Mais elles sont moins nombreuses à avoir assimilé le fait que les**

[14] Baromètre de l'humeur des jeunes diplômés. 2014. Deloitte SA

jeunes sont un formidable « plus » dans le processus permanent d'adaptation aux nouvelles technologies qui évoluent à chaque instant et dans la capacité d'innover.

- D'abord parce qu'ils sont jeunes et non drapés, voire pétrifiés, dans leurs certitudes comme certains anciens. On raconte l'histoire du trombone : On pose à des personnes d'un large éventail d'âge la question suivante : que peut-on faire d'un trombone ? Ce sont les enfants de six ans qui ont le plus d'idées ;
- Ensuite parce qu'il faut exploiter le moment privilégié où un nouvel arrivant découvre d'un œil neuf le fonctionnement de l'entreprise. Et ce questionnement est toujours bénéfique pour l'entreprise. Aussi certaines entreprises demandent-elles aux nouveaux arrivants un rapport d'étonnement.
- Leur grande appétence pour l'utilisation des nouvelles technologies en font des experts patentés, même s'ils n'ont pas le diplôme. Les jeunes peuvent alors proposer des solutions innovantes auxquelles les anciens n'ont pas pensé.
- Enfin, leur besoin de liberté et leur rejet du conformisme sera un élément déclenchant pour créer des ruptures et engendrer un processus d'innovation tant dans l'organisation de l'entreprise que dans les process ou les produits.

Pour être certain que cette capacité d'innovation, parfois très foisonnante, ne sera pas étouffée par la hiérarchie forte de sa longue expérience, les sociétés mettent en place des structures ad-hoc pour que les jeunes échangent entre eux et sans le regard limitant des anciens. Elles constituent des groupes de jeunes, des « junior group » ou une communauté de jeunes talents (par exemple six personnes de moins de 35 ans) qui se réunissent chaque trimestre et font rapport directement au PDG. Les jeunes s'investissent fortement dans ces travaux car fondamentalement cela signifie que l'entreprise leur fait confiance.

4. IL DEVIENT URGENT D'ACCELERER FORTEMENT LE RAPPROCHEMENT ENTRE LES ENTREPRISES ET L'EDUCATION NATIONALE[15]

Nous avons vu les demandes récurrentes des entreprises qui, quoiqu'elles en disent, attendent encore beaucoup de l'Education Nationale. Elles estiment, en effet, irremplaçable le rôle de l'Ecole pour donner aux enfants le socle de connaissances et de compétences indispensable à chacun pour pouvoir réussir sa vie. Elles sont, à ce titre, doublement demandeuses : d'une part les élèves à la sortie du collège ne maitrisent pas le socle actuel ; d'autre part, le socle actuel n'est parfaitement pas adapté aux besoins du jeune pour bien s'insérer en entreprise.

Pour relever ce défi c'est un double mouvement qui est nécessaire dans un climat de confiance réciproque. Les entreprises doivent aller plus à la rencontre de l'Education Nationale et l'Education Nationale plus à la rencontre des entreprises.

Les entreprises comptent sur « Jeunesse et Entreprises » dont l'expérience en ce domaine est largement reconnue pour accélérer développement de passerelles avec l'Education Nationale et l'Enseignement Supérieur.

Derrière les méthodes pédagogiques mises en œuvre par les enseignants, les entreprises lisent un « modèle » qui leur semble devoir fondamentalement évolué en phase avec le XXI siècle. Il ne s'agit pas uniquement de savoir comment l'accès, par l'intermédiaire d' Internet , à un vaste ensemble d'informations (qui ne deviennent pas, pour autant, des connaissances) modifie le rôle de l'enseignant, mais beaucoup plus fondamentalement de revoir le modèle de l'Ecole et favoriser les compétences indispensables aux jeunes pour réussir au moins dans la vie professionnelle mais probablement aussi dans sa vie sociale et personnelle.

Le modèle de l'enseignants qui sait et transmet ses connaissances aux élèves est bien sûr fortement questionné par l'usage développé d'Internet. Bon nombre d'enseignants ont conscience de la nécessité de s'adapter à cette évolution. Les résultats obtenus par les élèves français aux épreuves PISA sont là pour le prouver. Avec la circonstance aggravante que ce sont les élèves les plus faibles qui reculent alors que les bons élèves se maintiennent. Plutôt que le modèle « Top/down » c'est aujourd'hui l'initiative et son corollaire, le droit à l'erreur, qu'il faut mettre à l'honneur… et en œuvre dans la classe. Certains enseignants, qui mettent déjà des méthodes en pratique dans leurs classes, ont permis de montrer que les élèves, tous les élèves, ont dans ces domaines des ressources qui restent trop souvent inemployées. L'erreur, à l'école, est vue comme un faute et non comme une occasion de se corriger et d'apprendre.

[15] Les analyses ci-après n'ont aucune prétention d'exhaustivité. Ce sont celles que nous ont faites les entreprises auditionnées. AJE n'a pas à se positionner par rapport à ces demandes. Mais AJE propose de mener des actions pour améliorer la situation (CF. Chap. 6)

L'Ecole est appelée a organiser beaucoup plus systématiquement qu'elle ne le fait déjà le **travail en équipe**. Tout simplement parce que, dans la vie, personne ne travaille seul et que travailler en équipe, cela s'apprend. En aucune façon le travail en équipe ne supprime l'effort individuel. De façon plus générale, le travail collaboratif doit se développer à l'Ecole. Aussi bien :

- entre les professeurs (cela a bien évolué favorablement au cours des dernières décennies mais on doit faire encore bien mieux) car, outre l'efficacité, c'est un bon exemple pour les élèves.
- entre les professeurs et les élèves ce qui permet aux élèves de voir différemment le professeur. Les travaux collectifs et les activités transdisciplinaires vont ainsi dans le bon sens.

Ce savoir-faire est une véritable condition de réussite à l'école.

L'Ecole doit favoriser l'engagement de l'élève, la prise de responsabilité. A ce sujet, il faut signaler la nette différence observée par exemple lors de stages entre des élèves des filières professionnelles qui ont les pieds sur terre et prennent naturellement des initiatives et les élèves des formations générales qui n'osent pas décrocher un téléphone ou imaginent des solutions beaucoup trop compliquées ou coûteuses pour résoudre un problème. Cela rejoint la capacité de faire, de réaliser sans se perdre dans des constructions par trop intellectuelles.

Les élèves doivent être « challengés » par l'Ecole. L'Ecole doit donner ENVIE. Envie d'apprendre, envie de faire, envie d'entreprendre des projets pour leur avenir.

L'Ecole a toujours eu comme objectif de développer l'esprit critique. Le résultat n'est pas à la hauteur des efforts. Et les entreprises considèrent que les jeunes sont trop « formatés » Et cela n'est pas valable que pour les élèves issus des Grandes Ecoles ! L'Ecole devrait former des briseurs de dogmes et de tabous.

Le Ministère de l'Education est pleinement conscient de ces insuffisances et veut y remédier[16]

4.1 Avant tout, des connaissances et compétences de base pour tous les élèves

Le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche est conscient du travail à fournir sur les compétences des jeunes. Le constat d'une mauvaise maitrise des connaissances et compétences de base est, malheureusement, aujourd'hui partagé par tous. Si les individus concernés sont les premiers à en souffrir, ce sont les entreprises qui en paient les pots cassés. Ce sont les stagiaires, ce sont les jeunes recrutés qui ne savent pas écrire un petit compte-rendu d'incident, qui ne lisent pas bien la notice de la machine, qui ne savent pas écrire un texte sans y ajouter d'innombrables fautes d'orthographe ou de syntaxe, qui ne savent

[16] In « Le Monde » interview de Madame Najat Vallaud-Belkacem Réformer le collège relève de l'urgence républicaine « Dans ce (nouveau) collège unique mais moins uniforme, la capacité des élèves à travailler en équipe, à apprendre la conduite de projets, à prendre la parole sera améliorée.

pas s'exprimer et, encore moins, développer une idée. Même les connaissances de base en calcul sont parfois totalement absentes[17]. Dans ces conditions, leur employabilité est très faible. Réussir à mettre pleinement en œuvre ce que tout le monde attend et ce qui est prévu par la loi est la première obligation du ministère de l'Education Nationale.

Si **les compétences linguistiques** ont fortement progressé pour les étudiants, ce n'est pas encore suffisant pour les sortants de niveau IV et III. Les déplacements à l'étranger ne sont pas réservés aux cadres supérieurs !

Les entreprises souhaitent, aussi, que tous les élèves maitrisent bien **l'ensemble des logiciels** permettant au minimum de faire du traitement de texte et des calculs. (CF le pack Office de Microsoft)

En ce qui concerne plus spécialement les étudiants, les entreprises demandent **une culture plus vaste** qui permettra aux salariés de mieux comprendre le monde puisqu'ils seront appelés à rencontrer des personnes de toute origine de toute culture. Beaucoup insistent sur une nette amélioration des connaissances en Histoire et Géographie.

Le développement des « Big Data » impose aussi de bien maitriser le traitement de ces énormes ensembles de données. Cette compétence ne doit pas être réservée aux étudiants scientifiques puisque demain du personnel de la direction des ressources humaines à celui de la direction du marketing, tout le monde utilisera ces bases de données.

Les entreprises souhaitent, enfin, d'une façon plus générale, **plus de polyvalence** puisque les nouveaux postes sont souvent construits par agrégation de compétences antérieurement mises en œuvre dans des postes différents.

4.2L'alternance….. une ambition ?

Les entreprises plébiscitent toutes l'alternance que ce soit sous la forme de l'apprentissage ou sous celle d'un contrat de qualification. Elles oublient parfois que cette voie de formation est très exigeante et fatigante par le rythme qu'elle impose à l'alternant. Mais elles demandent surtout que les formalités soient très simplifiées

Le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de Recherche essaie de développer l'apprentissage sous statut scolaire. Bien mise en œuvre, cette solution est reconnue pour ses nombreux avantages mais gagnerait à être légitimée au sein du monde de l'éducation. Le Ministère est soucieux à terme de l'insertion des jeunes dans la vie active.

On nous a mentionné les difficultés rencontrées pour avoir les autorisations pour avoir des apprentis en production. L'utilisation des machines nécessite un avis de l'inspecteur de l'apprentissage pour des problèmes de sécurité. Cet avis est en général

[17] Selon une dernière étude du ministère de l'Education nationale, un élève de collège sur cinq n'est capable que de traiter des exercices très simples de niveau CM2 ou début collège.

positif, mais donné beaucoup trop tardivement. Cela est encore plus vrai pour les stages. Les entreprises sont les premières à tout faire pour éviter des accidents sur une ligne de production. **Ne pourrait-on supprimer ce contrôle a priori et le remplacer par des contrôles a posteriori ?**

Pour pallier ce type de difficultés et embaucher des jeunes en apprentissage puis, souvent, à terme en CDI, l'entreprise **Delacommune et Dumont**, dans le secteur du bâtiment, a décidé d'aller chercher directement les jeunes dans les établissements par un procédé original. « *Pour répondre à nos besoins en recrutement de jeunes nous nous sommes rapprochés d'un lycée en leur demandant de* ***créer une classe formant à nos métiers****. Delacommune et Dumont se rapproche aussi d'autres lycées professionnels dans lesquels des équipes interviennent auprès des jeunes pour leur ouvrir les yeux sur nos métiers qu'ils ne connaissent pas et qui pour les attendent !*»

4.3Favoriser le développement des Junior entreprises, révélateurs de l'esprit d'entreprise et de la volonté d'entreprendre

Les Junior entreprises ont été créées à partir de la fin des années 60. Ces associations permettent aux étudiants de mettre en pratique leurs enseignements jugés trop théoriques. Très vite ces associations vectrices d'insertion professionnelle vont se démultiplier pour toucher toutes les grandes écoles. Elles mobilisent aujourd'hui environ 18 000 étudiants dans 160 associations et versent chaque année près de cinq millions d'euros à ces étudiants pour leurs prestations de service.

Aujourd'hui elles rencontrent un certain nombre de difficultés : Les étudiants sont considérés par l'administration fiscale comme des travailleurs indépendants et par l'administration sociale comme des salariés. S'en suit un assujettissement aux cotisations chômage, AGS et d'assurance maladie. Cela représente 350 000 € de charges sociales alors que les étudiants ne peuvent en bénéficier.

Jeunesse et Entreprises, comme la Confédération Nationale de Junior-Entreprises, demande une clarification de ce statut et appuie la Proposition de Loi présentée par Messieurs Jean-Pierre Decool et Bernard Gérard, députés.

4.4Mieux bâtir son orientation

Au cours des dernières décennies, un effort a été fait pour améliorer l'information dont dispose les élèves en diversifiant énormément les supports, en particulier en faisant appel à ceux que les jeunes utilisent le plus. Cela est très utile en ce qui concerne les formations tellement diversifiées que les élèves peinent à s'y retrouver[18]. Mais l'information reste très insuffisante, en ce qui concerne la connaissance des métiers et

[18] Un énorme effort de simplification et de clarté a été entrepris par le ministère de l'Enseignement Supérieur en diminuant drastiquement le nombre de diplômes.

des entreprises, malgré l'appel de plus en plus fréquent à des bénévoles appartenant à diverses associations.

Mais il manque peut-être encore l'essentiel : La connaissance de soi. Connaitre ses compétences, ses limites, ses goûts est indispensable pour faire les bons choix. Or, au fil du temps, les conseillers d'orientation psychologues (COP) ont été amenés à délaisser les outils (tests) qu'ils maitrisaient dans ces domaines. C'est une erreur et le développement de divers logiciels sur Internet montre bien qu'il y a une attente forte. Mais cette attente ne peut être satisfaite par un logiciel. Le conseil est indispensable. L'Education Nationale et les Régions doivent donner les instructions – et les moyens – pour que les COP puissent consacrer du temps à cette activité.

Certains DRH ont mentionné l'inégalité bien française entre ceux qui ont des réseaux (pour choisir un bon établissement, pour trouver un bon stage et, enfin, pour trouver un premier emploi). Il faut **offrir à tous les jeunes des réseaux**. C'est ce que font de nombreuses associations ; mais on pourrait aussi demander à tous les chefs d'établissement de **créer des associations d'anciens élèves** comme cela se fait souvent à l'étranger ou dans des lycées de province.

Enfin, ne serait-il pas possible **d'assouplir les règles** pour accéder à certaines formations. Ainsi, certaines formations de BTSA ne remplissent pas leurs sections alors que des bacheliers généraux seraient désireux d'intégrer ces sections. Les débouchés sont pourtant là car les entreprises agro-alimentaires ne trouvent pas de candidats.

4.5 La formation des enseignants

Bien sûr les enseignants devraient être formés à prendre en charge les objectifs mentionnés ci-dessus.

Mais nous voulons insister sur un aspect particulier de la formation des enseignants : des périodes d'immersion courtes ou longues en entreprises. Ce doit être un point important de la formation initiale.

Au niveau de la formation continue, des possibilités existent mais elles sont soit méconnues, soit pas assez incitatives. Les enseignants n'utilisent pas les possibilités offertes par le ministère ni celles d'Erasmus Plus.

Or de nombreuses entreprises se sont déclarées prêtes à accueillir pour un stage long des enseignants (par exemple un professeur de Français dans le département Marketing, ou un professeur d'Histoire et Géographie pour des études de marché). L'Education Nationale gagnerait à rendre ce type de stage plus attractif. On pourrait valoriser cette immersion dans l'entreprise dans le cadre du parcours professionnelle de l'enseignant au titre de l'expérience acquise (exemple : Nouvelle Bonification Indiciaire…)

5.AJE, PARTENAIRE NATUREL DE L'EDUCATION NATIONALE, S'ENGAGE A MENER DE NOUVELLES ACTIONS POUR MULTIPLIER LES PASSERELLES

L'ensemble de ces constats qui ne sont, certes, pas tous nouveaux mais qui témoignent de l'urgence de faire bouger les lignes loin de nous décourager pousse AJE à agir au profit final des jeunes et des entreprises. La nouveauté principale de l'irruption du numérique nous fait prendre conscience de la profondeur des changements. Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'un monde nouveau qui émerge et exige de nouvelles organisations et de nouvelles compétences.

Cette vision nouvelle doit être partagée par tous les acteurs : entreprises, jeunes et enseignants. Mais compte tenu du rôle fondamental des enseignants, c'est dans leur direction et avec eux qu'AJE veut agir principalement

5.1Actions vers les enseignants

Les enseignants reconnaissent eux-mêmes le plus souvent qu'ils ignorent les réalités de l'entreprise. La plupart n'ont jamais connu ce monde si différent de celui de l'Ecole que la majorité des enseignants n'a finalement jamais quitté.

Action N°1

Jeunesse et Entreprises **propose d'intégrer dans le cursus de formation initiale de tous les enseignants un module obligatoire d'une semaine minimum**. De façon analogue à ce qui se fait pour des hauts fonctionnaires ou des magistrats avant qu'ils ne prennent des responsabilités, les enseignants pourraient, ainsi, partager le travail et les responsabilités des cadres des entreprises. AJE propose son expérience et sa connaissance pour travailler avec les responsables du ministère (administration centrale et rectorats) et les pédagogues des Ecoles supérieures du professorat et de l'Education (ESPE) pour définir ensemble les objectifs précis de ce module et son organisation concrète.

AJE s'engage à créer pour des enseignants en formation initiale des ateliers de connaissance de l'entreprise et une immersion de 5 jours dans l'entreprise, assortie d'un rapport d'étonnement à la fin de cette période d'immersion en entreprise.
Le rôle d'AJE et des Clubs est de trouver des entreprises qui soient terrain d'accueil.

Action N°2

AJE constate également que les possibilités offertes par le ministère aux enseignants pour faire, pendant leur carrière, des stages longs en entreprises ne sont pas pleinement utilisées. AJE souhaite que le ministère développe, à nouveau, ces stages et les rende plus attractifs.

Ces stages ne seraient pas des stages de découverte ou d'information mais une véritable immersion en entreprise. Ces enseignants volontaires participeraient avec des cadres de l'entreprise au travail des services ou départements. Des entreprises ont déclaré être prêtes par exemple, à accueillir des enseignants de français dans les départements « Marketing »,

des enseignants de mathématiques ou d'histoire/géographie dans les départements « Etudes de marché ».

AJE s'engage à proposer des entreprises prêtes à accueillir des enseignants pour de tels périodes d'immersion de longue durée et à intégrer ces enseignants dans leurs équipes.

Action N° 3

Consciente des difficultés pour les enseignants de faire cette immersion d'un an dans une entreprise, AJE propose de créer pour des enseignants volontaires des ateliers de connaissance de l'entreprise avec une immersion de 5 jours dans l'entreprise, assortie d'un rapport d'étonnement à la fin de cette période d'immersion en entreprise, de visites et rencontres avec des dirigeants, des salariés, des jeunes en activité ou des stagiaires. Cette immersion pourrait notamment créer sur la transformation des métiers et du fonctionnement de l'entreprise et ses attentes en matière de compétences.
Le rôle d'AJE et des Clubs est alors de trouver des entreprises qui soient terrain d'accueil.

5.2Actions vers les jeunes

Action N°4

AJE et ses clubs organisent déjà un grand nombre d'actions au profit des jeunes scolaires. Mais le constat fait tant par les entreprises que par les jeunes eux-mêmes est que ces stages fait dans le cadre de la scolarité sont loin d'avoir l'efficience attendue. Les entreprises mobilisent des moyens pour accueillir ces stagiaires en particulier en nommant des tuteurs ou référents ; les stagiaires font des efforts pour découvrir le monde de l'entreprise. Mais les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts de chacun. Sans remettre en cause l'utilité de tous ces stages, AJE pense, au contraire, qu'ils sont très utiles et que leur efficience pourrait être nettement augmentée.

AJE propose de :

- **faire valider par l'Education Nationale l'action « Reporter d'aujourd'hui, acteur de l'entreprise demain »** en guise de stage, pour les collèges et les lycées, et d'en assurer le développement
- **réaliser sous forme de vidéo ou de bande dessinée un mémo pour le jeune stagiaire** sur le thème : « Les 5 clés pour réussir son stage ». Elles s'articuleraient par exemple ainsi :
  - **S'intégrer plus et mieux dans l'entreprise :**
    - Collectez des informations sur l'entreprise dans laquelle vous travaillez (recherche sur internet, documentation …)
    - Recensez des informations pour comprendre les métiers de l'entreprise
  - **Devenir responsable :**
    - Respectez les horaires de travail
    - Adaptez votre tenue vestimentaire
    - Gagnez en rigueur (ex. orthographe)
  - **S'investir dans les missions de l'entreprise :**
    - Soyez force de proposition
    - Démontrez votre créativité
  - **S'entourer correctement :**
    - Fréquentez les salariés qui vous pousseront à agir
    - Echangez et demandez des conseils
  - **Créer votre réseau de relations dans l'entreprise :**

- Répondre aux demandes de l'entreprise en étant réactif
- Servez-vous de vos relations pour construire votre réseau

Action N° 5

AJE étudiera les possibilités de mener en 2015/2016 des actions nouvelles prenant plus spécifiquement en compte ces interviews. Les objectifs ci-dessous reprennent explicitement des demandes de compétences des entreprises et s'appuient sur les goûts et savoir-faire des jeunes. Les actions proposées seront définies plus précisément avec les Clubs AJE :

- Participer à la promotion des cours numériques au profit des jeunes. Sanctionner non plus par des diplômes mais par des certificats (projet de la secrétaire d'Etat au numérique, Axelle Lemaire)

  En particulier : aider au développement de l'usage créatif du numérique.

  - Associer à l'action « Reporter aujourd'hui, acteur de l'entreprise demain » (voir annexe) des reportages au format numérique : réalisation de photos et de vidéos pour présenter l'entreprise. Cela permet à la fois de développer côté créatif des jeunes, de les familiarisés avec le numérique et de travailler sur la transversalité des matières.
  - Organiser un concours du « meilleur reportage » ayant pour thème : l'Entreprise. Il est possible de décliner les choses sur différents secteurs d'activité : artisanat, agriculture … Ce qui permet d'avoir des supports vidéos à présenter aux jeunes lors des interventions des différentes manifestations AJE. Ceci permet d'apporter un regard jeune sur l'entreprise qui peut être idéal pour parler à d'autres jeunes.

- Aider au développement et faire connaître, au bénéfice des jeunes, des espaces de co-working que sont les ateliers de nouvelles technologies collaboratifs.

  En particulier : promouvoir l'appréhension du numérique au travers de travaux en équipe.

  Booster la sociabilité permanente et la mixité partagée.

  - Organiser des visites dans les entreprises qui ont de véritables espaces de co-working : Village des start-up du Crédit Agricole par exemple.

- Faire connaître la déclinaison des nouveaux rôles attendus des jeunes par les entreprises.

  En particulier : lister et valoriser les nouvelles compétences comportementales

  - Infographie sur les attentes des entreprises concernant les compétences des jeunes à partir des conclusions du Livre Blanc.
  - Demander à des jeunes de faire des reportages vidéo ou photo qui illustrent chacun de ces comportements. Il faut que les jeunes essayent de s'approprier les différentes recommandations. Ces vidéos peuvent ensuite être relayées via les réseaux sociaux, le site internet et lors des évènements d'AJE.

- Préparer les jeunes aux nouvelles dynamiques induites par la gestion de projets.
  - Lors des interventions dans les établissements il faut mettre en place des petits ateliers pratiques pour que les jeunes réfléchissent sur ce qu'est la gestion de projet. Il faut les faire expérimenter le travail en équipe.
  - Mettre l'accent sur l'action « Reporters aujourd'hui, acteurs de l'entreprises demain » ou Idée TECH qui permettent aux jeunes d'être concrètement dans la gestion de projets.

- Aider au passage de la notion de métier à celle de profil, notamment pour des compétences qui viennent juste d'émerger.
  - Expliquer cela lors des conférences
  - Faire des interviews de personnes différentes ayant le même métier mais des profils différents à incorporer à la newsletter, journal, internet et réseaux sociaux

5.3 Action vers les entreprises

Encourager les entreprises à s'impliquer davantage vis-à-vis de l'Education Nationale et des jeunes

Action N°6

De nombreuses entreprises ne savent pas comment accueillir les jeunes. Elles ne connaissent pas toujours leurs attentes ni leur potentiel. Cela n'est pas vrai pour les grandes entreprises ; mais les PME et ETI sont souvent dans ce cas.
De l'autre côté, les jeunes ignorent largement ce que les entreprises attendent d'eux.
AJE et ses clubs proposent d'organiser des séances d'échanges entre jeunes et cadres d'entreprise accueillant dans leurs départements des jeunes. Cas ateliers d'échanges dureraient une demi-journée. Après une brève présentation par AJE des objectifs de l'atelier et de quelques données d'études sociologiques sur les jeunes, les échanges entre entreprises et jeunes se dérouleraient, échanges modérés par le responsable AJE.

Action N°7

Développer le Label AJE (voir annexe)
Communiquer autour des initiatives des entreprises vis-à-vis de l'Education Nationale et réciproquement. Cela passe, notamment, par une valorisation des établissements d'enseignement travaillant en étroite coopération avec le monde professionnel.

6.CONCLUSION

Ce Livre Blanc donne à tous les acteurs des éléments permettant de mieux prendre conscience des changements importants affectant les entreprises et leurs conséquences sur les métiers. Ces derniers restent, le plus souvent, « classiques » mais ils ne sont plus traditionnels, totalement transformés en particulier par le numérique.

Et ces conséquences, tout en permettant aux entreprises d'être plus réactives, plus efficaces, ouvrent des perspectives enthousiasmantes qui doivent permettre de mieux répondre aux nombreuses aspirations des jeunes. AJE sans relâche continuera son rôle de passeur entre les entreprises et les enseignants au profit des jeunes. AJE parlera aussi directement aux jeunes de ce monde qui s'ouvre à eux et les attend. AJE sait, parce qu'elle est en contact permanent avec eux, que tous les acteurs veulent relever le défi de l'emploi des jeunes.

Jeunesse et Entreprises va mener une grande campagne en partenariat avec les Clubs et partenaires AJE pour agir résolument en faveur de l'évolution de l'emploi des jeunes, facteur de réussite de notre pays.

En conclusion, on peut citer Christophe Clerc, Directeur de la société **DELFINGEN** : *« Faisons redécouvrir l'Entreprise à la jeunesse. L'Entreprise n'est pas ce lieu si souvent dépeint de souffrances humaines et de rapports marchands. Au contraire, l'Entreprise et le monde du travail font écho face à la montée de l'individualisme, à l'affaiblissement des repères collectifs et à la morosité. Le travail développe la construction de l'identité, favorise l'estime de soi, et enrichit la vie sociale. Apporter sa pierre à la construction d'un projet d'entreprise, c'est participer à une formidable aventure humaine et c'est contribuer à bâtir un avenir meilleur. Donnons du sens à ce qu'est réellement le monde de l'Entreprise et du travail, pour libérer l'enthousiasme de notre jeunesse"*

7.ANNEXES

7.1Lettre du Président Yvon Gattaz aux entreprises

Objet : Suite Colloque National AJE 2014: Projet de Livre Blanc « évolutions des métiers : conséquences pour l'entreprise »

Madame, Monsieur

Dans le prolongement de l'enquête et du colloque national 2014 de l'Association Jeunesse et Entreprises le 16 octobre dernier, dont le thème était celui de « l'avenir des métiers et des métiers d'avenir », nous nous proposons de réaliser un livre blanc consacré :
-aux modalités de préparation des entreprises (déjà mises en œuvre ou en cours d'expérimentation) à l'évolution de plus en plus rapide des métiers.
-A l'analyse de l'évolution des métiers (causes, exigences nouvelles en termes de compétences, etc.)
-Aux conséquences pour la formation et le recrutement

L'objectif est double :
-faire prendre conscience aux entreprises (en particulier les petites et moyennes) qui n'ont pas encore pu commencer à se préparer à ces changements de la nécessité « d'y aller » et leur proposer quelques exemples de méthodes,
-faire prendre conscience aux jeunes et à l'Education Nationale de la forte évolution des besoins des entreprises, en particulier dans le domaine des compétences.

Destiné notamment aux entreprises, il sera également remis aux Pouvoirs Publics et largement diffusé auprès de nos partenaires de l'Education nationale et de l'Enseignement Supérieur ainsi qu'aux Fédérations de parents d'élèves.

AJE élaborera un livre vert qui sera largement discuté par les entreprises et leurs représentants. Après synthèse, le document final visera, par-delà les constats, à formuler des orientations assorties de propositions d'actions susceptibles d'être reprises, entre autres, par votre entreprise.

Pour ce faire, nous souhaitons pouvoir conduire une trentaine d'interviews auprès de directeurs de ressources humaines (grands entreprises), de PDG pour les entreprises de moins grande taille ou de tout autre collaborateur jugé par vous plus concerné par la problématique abordée. L'interview à réaliser sera axée sur trois sous-thèmes : la préparation à l'identification des évolutions futures, l'analyse des évolutions recensées ou perçues, l'examen des modifications de tous ordres déclenchées par ces évolutions.

Pour mener à bien cette mission, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir communiquer à Melle Krystel DIDIER (krystel.didier@jeunesse-entreprises.com), si possible avant le 1er décembre, le nom fonction, numéro de téléphone et adresse mail de la personne – y compris bien évidemment vous-même – considéré à même de pouvoir répondre aux questions posées et d'échanger avec les interviewers. Nous vous précisons que ces derniers sont des « experts » de notre association qui seront du reste chargés de la rédaction du

document final. Les interviews devraient pouvoir se dérouler au cours du dernier trimestre de l'année en cours ; leur durée estimative sera de l'ordre de 30 à 45 minutes.

Ainsi, d'avance, nous vous remercions, Madame, Monsieur, de votre collaboration pour une recherche qui intéresse aussi fortement les jeunes confrontés à leur orientation et au choix de formation adaptées aux évolutions des métiers, transformés ou nouveaux.

YVON GATTAZ

7.2La méthode de travail

L'ambition d'AJE imposait de rencontrer des responsables d'entreprises ayant une vue globale de l'entreprise, de l'analyse qu'elle fait des causes des changements et de leurs conséquences en particulier en termes de compétences demandées aux salariés. Lorsque les entreprises ont créé une direction des Ressources humaines, son directeur nous a paru le plus à même d'échanger avec nous sur ces sujets. Dans des organisations plus légères, c'est le Directeur Général ou le Président qui nous a reçus. Il faut signaler que souvent, même lorsqu'il existait une DRH, le président ou le directeur général de certaines sociétés ont voulu nous recevoir eux-mêmes.

L'entretien était prévu pour une heure. Il faut mentionner que malgré des emplois du temps plus que chargés, le temps qui nous a été accordé a bien souvent dépassé les quatre-vingt-dix minutes. Cela témoigne, s'il en était besoin, de l'attachement, voire souvent de la passion, des dirigeants d'entreprises pour ces sujets et de leur engagement fort pour améliorer la situation.

Les entreprises retenues ont fait l'objet d'un choix raisonné. Nous avons cherché à interviewer les entreprises les plus diverses en taille, secteur d'activité, localisation. La lettre du Président Gattaz a été envoyée à une cinquantaine d'entreprises. En annexe 3 figure la liste des entreprises interviewées. Les interviews ont eu lieu entre décembre 2014 et juin 2015.

La méthode était celle d'une interview semi-directive. Ce cadre était d'autant plus utile pour assurer l'homogénéité des interviews que ceux-ci ont été réalisés par plusieurs binômes. Les interviewers bénévoles sont : mesdames Krystel Didier, Marie-France George, messieurs Didier Anizon, Michaël Ellert, Bernard Ferry, Jérôme Laville et Pierre Mondon, que nous remercions pour leur participation engagée et efficace.

La grille utilisée figure ci-dessous :

- Identification de la société et de la personne rencontrée
- Rapide présentation du projet AJE de Livre Vert/Blanc
- Comment votre entreprise s'est-elle préparée à analyser les évolutions futures ?
    - Travail du département GRH élargi,

- travail coopératif avec les salariés. Quelle forme d'implications des salariés : réflexion ? consultation ? participation à des groupes ?
- analyse de différents rapports faits par la branche, les pouvoirs publics… Utilisation d'observatoires (en particulier les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications ou OPMQ)
- commande d'un rapport spécifique à une société d'études prospectives

- Si votre entreprise ne s'est pas préparée, pour quelles raisons :
  - pas le temps
  - pas d'intérêt,
  - ne sait pas comment faire
- Quelles analyses fait votre société des évolutions qu'elle a recensées ou perçues ?
  - accélération du rythme des évolutions ? caractère inéluctable ?
  - principales causes
  - Besoin de nouvelles compétences (en distinguant les compétences techniques et les compétences comportementales)
- Comment se prépare-t-elle à faire face à ces évolutions ?
  - modifications structurelles ou dans la gouvernance
  - modifications dans les processus de fabrication ; sous-traitance
  - pratiques pour favoriser l'innovation
  - modifications dans les produits et services
  - réexamen de la relation avec le client
  - formation du personnel existant
  - modification dans les recrutements
- Les principales difficultés auxquelles l'entreprise s'attend à faire face ?
- Les recommandations aux entreprises qui n'ont pas encore initié ce processus réflexion/actions
- Les souhaits adressés aux pouvoirs publics pour faciliter l'adaptation du système productif et du système éducatif à ces évolutions. Attentes spécifiques vis-à-vis Education Nationale/ Supérieur ?

La consigne générale était, toutefois, de laisser une certaine liberté à la personne interviewée.

La synthèse générale des interviews, réalisée par Bernard Ferry et Pierre Mondon, a été validée par l'ensemble des interviewers. Le résultat en est ce Livre Blanc. Nous remercions chaleureusement tous ceux et celles qui nous ont permis de le réaliser.

7.3Liste des Entreprises et organismes auditionnés

Nous remercions tout particulièrement les entreprises citées pour leur engagement et propositions d'actions qu'elles ont émises à l'occasion des interviews :

ACTIA
AEROPORTS DE PARIS
ATOS
BERNARDAUD
BOUYGUES BATIMENT ILE-DE-FRANCE
CANAL+
CHAMPAGEL
DATA & DATA
DELACOMMUNE & DUMONT
DELFINGEN
ELIOR
ENGIE
EUROGROUP CONSULTING
FUTURIBLES
GEMMYO
GOOGLE
HENNER GMC
KPMG
GROUPE LDC
GROUPE SOUFFLET
LA POSTE
LA VIE CLAIRE
MALAKOFF MEDERIC
MICHELIN
MOËT ET CHANDON
MISSION LOCALE DE PARIS
PERFORMANCE FIBERS
PIERCAN
PERNOD RICARD
PUBLICIS
SAFRAN
SNECI
TRUST ALLIEES

Le groupe de travail a également consulté quelques personnes dont les travaux ont éclairé nos propres réflexions : Madame Clémentine Darmon (E&Y France), Messieurs

Armand Braun (Société internationale des conseillers de synthèse), André-Yves Portnoff (Futuribles).

7.4La GPEC

Le guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)[19]

Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont pour objectif de mieux anticiper les effets des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques sur l'emploi.
Ils sont mis en place par les entreprises de plus de plus de 150 salariés mais les PME et les ETI peuvent s'inspirer de ces méthodes pour mieux anticiper leurs besoins.
La GPEC vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. La GPEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

La démarche de la GPEC :

-identification de la problématique et analyse de la situation,
-définition d'un plan d'action,
-mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

Elle permet de :

-réduire des difficultés de recrutement,
-faire face à un problème de pyramide des âges,
-résoudre une situation de sureffectif,
-optimiser les dispositifs de formation,
-développer la qualification des salariés,
-valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives,
-accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production,
-développer les mobilités professionnelles des salariés,
-favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle,
-anticiper l'adaptation des compétences aux emplois,
-maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques,
-améliorer la gestion des carrières,
-réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Exemple de mise en place de la GPEC pour les plus petites structures :

-Prendre un temps de réflexion avec ses salariés une fois tous les 6 mois afin de parler de leur carrière et de leur métier afin de pouvoir anticiper sur l'évolution des métiers et les recrutements/départs.

[19] La majorité des informations proviennent du site : www.emploi.gouv.fr

-S'informer de temps en temps sur la manière dont les plus grandes structures traitent certains problèmes et bénéficier de leur analyse sur l'évolution des métiers (par la présence de conseils stratégiques et de pôles recherche et développement).

7.5Les métiers en 2022 Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications

Pour bien comprendre l'évolution des métiers en France, il n'est pas inutile de la situer dans l'évolution qualitative de l'emploi. France Stratégie et la DARES viennent de publier un rapport[20] remis au ministre du Travail qui, à travers trois scénarii (scénario de crise, scenario central, scénario cible) analyse l'évolution de l'emploi sur la période 2012-2022 et met en évidence les points suivants :

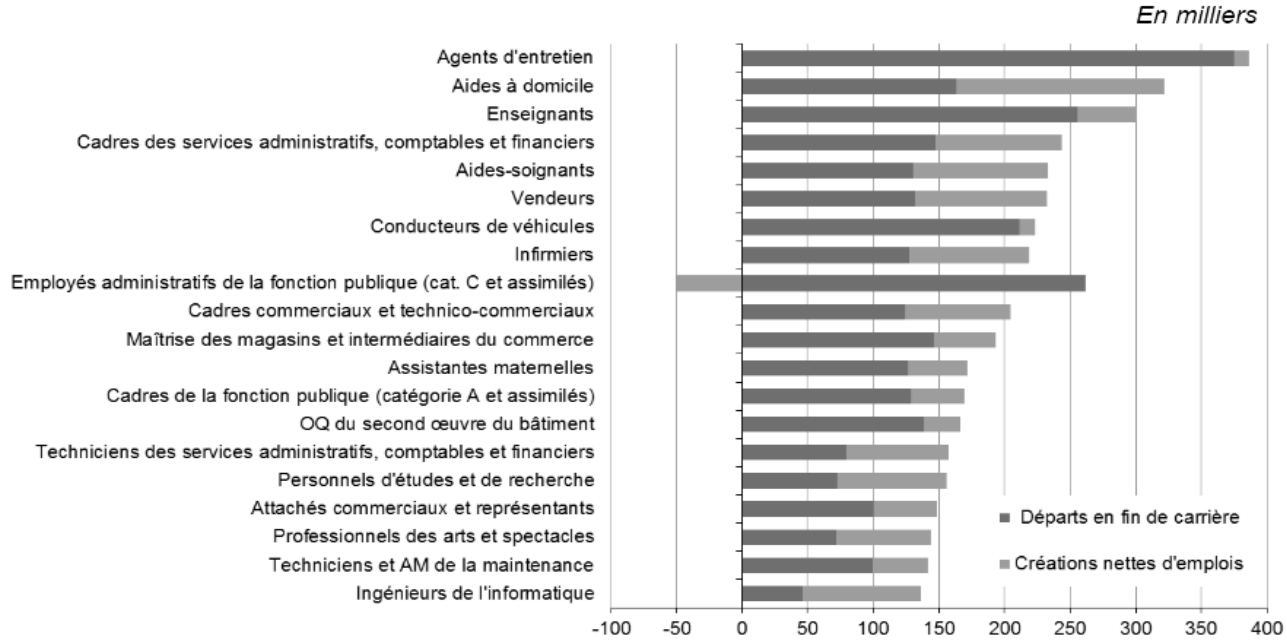
- Dans toutes les situations, c'est l'importance des départs à la retraite qui va soutenir le marché de l'emploi,
- Cela va entrainer une forte progression de l'emploi sur la période 2012-2022. Entre 735 000(scénario de crise) et 832 000 (scénario cible) emplois seront à pourvoir en moyenne chaque année. Mais il ne suffit pas, hélas, d'offrir des emplois pour qu'ils trouvent preneurs[21].
- Globalement, la croissance des métiers de cadres serait deux fois plus forte que celle de l'ensemble (+1.2% contre +0.7%)
- Croissance des débouchés pour les diplômés du supérieur (ingénieurs et techniciens de l'informatique, techniciens administratifs, architectes et techniciens du bâtiment, attachés commerciaux, personnels d'études et de recherche, professionnels de l'informatique et de la communication)
- Les plus faibles diplômés ont de bonnes perspectives dans certains secteurs comme : vendeurs, coiffeurs/esthéticiens, ouvriers et employés d'hôtellerie/restauration,
- Des pertes d'emploi moins fortes que par le passé parmi les ouvriers peu qualifiés de l'industrie (mécanique et formage des métaux, industries de process, électricité et électronique, manutention) et des créations pour certains métiers qualifiés (techniciens et agents de maitrise des industries de process et de la maintenance en raison de la sophistication croissante des équipements).
- En terme de métiers, ont particulièrement le vent en poupe : les agents d'entretien, les aides à domicile, les comptables et financiers, les aides-soignants, les vendeurs, les infirmiers, les employés de la Fonction Publique, les cadres commerciaux. Les métiers qualifiés du bâtiment, des transports et de la logistique devraient se développer dans une perspective environnementale
- Pour les métiers non porteurs, les métiers non qualifiés sont à la peine : électricité /électronique, employés et opérateurs de l'informatique, mécanique et travail des métaux

[20] Les métiers en 2022. Rapport du groupe Prospective des Métiers et Qualifications. Avril 2015)

[21] Selon les résultats de l'enquête Besoins en Main d'œuvre de Pôle Emploi/Avril 2015, Plus d'un million de postes non saisonniers sont offerts dont 32% sont considérés comme difficiles à pourvoir : régleurs ; agents de traitement thermique et de surface ; couvreurs ; ingénieurs et cadres d'administration, maintenance en informatique ; médecins, ; agents de maitrise en fabrication mécanique; chaudronniers, tôliers traceurs, serruriers métalliers, forgerons ; ingénieurs et cadres de télécommunications ; dessinateurs en électricité et en électronique ; charcutiers traiteurs.

Le graphique ci-dessous, extrait du rapport de France Stratégie illustre cette situation

Graphique 3 – Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2012 et 2022 dans le scénario central



Même si ces travaux visent à adapter l'offre de formation et à éclairer l'orientation des jeunes, il faut signaler que les acteurs sont, aujourd'hui, tout à fait conscients des dangers d'une interprétation « adéquationniste » de ces travaux comme elle a pu exister il y a quelques décennies.

France Stratégie tire des conséquences opérationnelles pour les Pouvoirs Publics et pour les entreprises :

- Dynamiser les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Les nombreux départs en fin de carrière, projetés dans le cadre de cet exercice, soulèvent la question de leur remplacement ; il est peu vraisemblable qu'il soit réalisé « à l'identique ». Le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises ne peut que favoriser une connaissance fine de ces besoins de remplacement et donc leur anticipation.
- L'adaptation de l'appareil de formation professionnelle initiale et continue est également un enjeu majeur. Il conviendra en particulier de favoriser l'acquisition de compétences transversales mobilisables dans différents métiers et secteurs d'activité.
- Quel que soit le scénario envisagé, l'élévation du niveau de qualification des métiers et le développement des capacités analytiques requièrent des dispositifs de formation tout au long de la vie.

7.6Les Labels

I-DÉFINITION

Marque de reconnaissance, le Label AJE est aussi un engagement des entreprises et des établissements d'enseignement, fondé sur des initiatives concrètes et significatives de rapprochement entre les jeunes et les entreprises. Il vise à valoriser les passerelles entre le milieu éducatif et le monde professionnel pour faciliter la formation et l'insertion professionnelle des jeunes.

II-OBJECTIFS ET PRINCIPES DU LABEL AJE

Les principaux objectifs du Label AJE sont les suivants :

➢ Faire connaître et valoriser le travail concret remarquable réalisé par les entreprises et les établissements d'enseignement pour améliorer la connaissance des métiers et de la vie de l'entreprise auprès des collégiens, lycéens, étudiants et des enseignants.

➢ Souligner l'importance de l'accueil, de l'accompagnement, de l'encadrement et du suivi des jeunes dans l'entreprise.

➢ Encourager les chefs d'entreprises à réussir leurs embauches de jeunes

➢ Concourir ainsi au développement des potentiels, talents et compétences des jeunes en les incitant à s'investir dans des projets qui les passionnent et les orientant vers de réels débouchés.

III-PUBLICS CONCERNÉS PAR LE LABEL AJE

Sont bénéficiaires du Label AJE :

- tous types d'entreprises : TPE, PME, ETI, GE ;

- des établissements d'enseignement : du collège à l'enseignement supérieur.

IV-LE DOSSIER DE CANDIDATURE

➢ Le processus de labellisation s'appuie sur l'analyse du dossier de candidature rempli par l'entreprise ou par l'établissement d'enseignement justifiant de la qualité et du nombre d'actions menées en faveur des jeunes, témoignages à l'appui. 1

➢ Les formulaires sont disponibles auprès des Clubs Jeunesse et Entreprises locaux.

➢ Le dossier doit présenter la situation en l'état actuel et les objectifs à deux ans, prendre en considération chaque entité dans son environnement propre (taille, métiers, situation géographique…) et répondre aux critères définis dans la grille d'évaluation établie par AJE.

➢ L'analyse du dossier est réalisée par le club AJE local qui le transmet ensuite au jury national pour validation.

➢ Une conclusion positive du jury ***conduit à la signature d'une attestation confirmant les engagements réciproques entre l'entité labellisée et AJE*** qui seront mis en avant grâce au Label AJE.

▶ ***pour l'entreprise*** : des plans d'action destinés à informer et former les jeunes aux métiers de l'entreprise, à les encadrer et à leur fournir tous les éléments nécessaires pour faciliter l'expression de leur choix de carrière ;

▶ ***pour l'établissement d'enseignement*** : 'information des jeunes sur les entreprises, les métiers et l'alternance, les visites d'entreprises réalisées, la participation à des forums et les autres actions ayant pour ambition d'éveiller la curiosité des élèves sur l'entreprise ;

▶ ***pour AJE*** : la facilitation des rapports entre l'entreprise et l'Education nationale, la formation des accueillants dans l'entreprise, la promotion médiatique des acteurs. Elle s'engage à fournir à l'entreprise et à l'établissement d'enseignement des outils de dialogue spécifiques pour appuyer les actions réalisées.

V-CONDITIONS D'ATTRIBUTION ET D'UTILISATION DU LABEL AJE

➢ L'attribution du Label AJE est proposée par le Club AJE local et validée par le jury national AJE. Elle est consentie pour une durée de 2 ans renouvelable après une nouvelle évaluation sur la base de l'actualisation du dossier de candidature permettant d'évaluer les résultats des actions menées. Ce qui permet de garantir le principe de progrès et de respect des engagements pris par l'entreprise ou l'établissement selon les critères définis au préalable.

➢ Le Label AJE sera utilisé dans le respect de la mission d'AJE en faveur des actions de rapprochement Éducation / Entreprise.

➢ L'Association Jeunesse et Entreprises et le Club AJE s'engagent à *garantir la confidentialité* de tous les dossiers soumis. Ils se réservent toutefois la possibilité d'utiliser le nom des entreprises et établissements d'enseignement labellisés ainsi que de brèves informations les concernant en vue de la promotion de leurs actions comme défini dans les objectifs du Label (Journal AJE, site internet, colloque national etc.).

VI-AVANTAGES DU LABEL AJE POUR LES ENTREPRISES

Le label AJE permet aux entreprises titulaires de clarifier leur politique jeunes, de valoriser leurs initiatives et démarches volontaristes de dialogue avec les jeunes et de coopération avec le milieu éducatif en vue de contribuer à l'accueil, la formation et l'insertion professionnelle des jeunes :

➢ en externe auprès de ses partenaires institutionnels, cabinets de recrutement, médias, jeunes, par une meilleure notoriété et une garantie de qualité sociale, économique et environnementale,

➢ en interne par une plus grande implication de ses salariés.

Le label AJE offre ainsi aux entreprises - sous réserve d'une utilisation conforme aux conditions d'utilisation - la possibilité d'améliorer l'image de la «marque employeur» et l'attractivité des filières métiers qu'elles représentent. Il constitue une ressource pour détecter des talents grâce aux valeurs que l'entreprise défend dans cette démarche.
Le Label AJE permet également aux entreprises labellisées d'échanger et de mutualiser leurs expériences et pratiques tournées vers les jeunes et le milieu éducatif.

Jeunesse et Entreprises s'engage auprès de l'entreprise labellisée à :

➢ **promouvoir les actions de l'entreprise au niveau national dans les médias, le journal AJE et le site internet AJE ;**
➢ **diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre dans l'entreprise au sein du réseau des Clubs AJE ;**
➢ **développer avec elle les actions de formation nécessaires pour un accueil toujours plus pertinent des jeunes, en s'appuyant sur ses outils spécifiques et l'expérience des Clubs AJE constitués de chefs d'entreprises et de responsables d'établissements.**

VII-Intérêts pour les Établissements d'enseignement

Jeunesse et Entreprises considère le milieu éducatif comme un interlocuteur privilégié et de plus en plus impliqué dans les démarches de partenariats avec les professionnels. De ce fait, elle entend attribuer le Label AJE aux établissements d'enseignement volontaires pour faire connaître leurs initiatives en faveur de la découverte du monde de l'entreprise et de ses métiers, de l'information sur les différentes formations, des relations établies avec les entreprises, de la formation de ses enseignants etc.

En contrepartie des actions effectuées en faveur du rapprochement École / Entreprise, Jeunesse et Entreprises s'engage à :

➢ **diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre dans l'établissement au sein du réseau des Clubs AJE ;**
➢ **être à l'écoute de l'établissement et lui apporter son aide pour toute action Écoles/Entreprises qu'elle souhaite réaliser ;**
➢ **participer à la formation des professeurs à la connaissance de l'entreprise.**

L'Association Jeunesse et Entreprises (AJE), fondée en 1986 et reconnue d'utilité publique, a pour objectif de favoriser l'Information, la Formation et l'Insertion professionnelle des jeunes (IFI) en y associant les partenaires économiques et éducatifs, institutionnels et associatifs.
Pour renforcer cette mission, AJE propose aux entreprises et établissements d'enseignement de solliciter son Label AJE.

7.7« Reporters aujourd'hui, acteurs de l'entreprise demain »

Fiche action
« Reporters aujourd'hui, acteurs de l'entreprise demain »
de l'Association Jeunesse et Entreprises
Pour les jeunes lycéens

Principe de l'action :

Cette action a pour but de sensibiliser les jeunes au fonctionnement d'une entreprise tout en valorisant leur expression écrite et orale par l'intermédiaire d'un reportage réalisé en petits groupes d'élèves (chaque classe sera répartie en plusieurs équipes). Elle s'adresse aux lycéens dans le cadre d'un projet pédagogique d'établissement.

1ère étape : Un chef d'établissement ou un enseignant s'engage à devenir "pilote" de l'action (pour une ou plusieurs classes)

2e étape : L'entreprise nomme un (ou plusieurs) responsable(s) que les jeunes reporters pourront interviewer en équipe.

3e étape : **Ce responsable d'entreprise – soutenant et/ou participant aux actions du Club AJE - intervient dans la classe** pour présenter son entreprise, ses métiers, son fonctionnement et particularités organisationnelles, son histoire, son développement etc. l'intervention dure en moyenne 1h30 comprenant la présentation et le temps d'échanges entre le professionnel et les lycéens.

4e étape : **L'entreprise reçoit la classe**, accompagnée de l'enseignant, dans ses locaux pendant une demi-journée. L'organisation AJE locale prévoit l'aller-retour en car des élèves et enseignants permettant de passer 3h en entreprise. (Visite + temps d'échanges)

Préparation en amont recommandée : Le programme de la demi-journée est préparé par l'entreprise afin de faire découvrir aux élèves les métiers et leur rôle dans **le cycle de production et commercialisation des produits et services, la démarche de qualité, de développement durable et d'innovation.**
Les enseignants préparent avant la journée en entreprise les élèves à leur rôle de « reporter » qu'ils exerceront par petits groupes de 4/5 élèves constitués par eux (leur remettre un carnet de bord à constituer).

5e étape : **A l'issue de la visite chaque groupe réalise un reportage écrit** décrivant le fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses métiers et des produits/services.
Ces contributions sont mises en commun au sein de chaque classe qui élabore ensuite collectivement 1 reportage avec les meilleures contributions.

6e étape : **Un jury local (bureau du Club AJE) se réunit** afin de sélectionner le meilleur reportage, parmi les établissements participants, sur la base d'une grille d'évaluation multicritères (présentation, fond, forme, recherche etc.) préalablement établie par AJE nationale. Le Club AJE local se charge ensuite de valoriser les entreprises et établissements engagés dans l'action au travers d'une cérémonie (ou rencontre) et d'une remise de prix pour les élèves.

Pour la première année d'expérimentation, Jeunesse et Entreprises fait le choix de n'engager que 4 ou 5 Clubs AJE (pilotes) afin de respecter au mieux les objectifs. Un élargissement à d'autres Clubs AJE sera à prévoir les années suivantes.

2 - Récapitulatif de l'action

Intitulé de l'action	« *Reporters aujourd'hui, acteurs de l'entreprise demain* »
Cibles	Les lycéens (cursus professionnel, général et technologique)
Objectifs	Rencontres de jeunes avec des entrepreneurs pour leur faire découvrir l'entreprise, ses fonctions, ses métiers, son histoire et son développement, sa démarche d'innovation, de développement durable et de qualité. Le reportage fixe les connaissances acquises, peut ouvrir sur les compétences entrepreneuriales et sur le degré d'investissement des personnels rencontrés.
Méthode	- Intervention de l'entrepreneur dans la classe - Immersion de groupes d'élèves dans l'entreprise - Production d'un article collectif, illustré de témoignages, photos, dessins, graffs etc. - Réunion d'un Jury local AJE pour choisir le meilleur article sur la base d'une grille d'évaluation multicritères.
Moyens	- Humains : Couverture nationale par les Clubs AJE régionaux avec l'appui du national. - Logistiques : Mise à disposition d'un carnet de bord par AJE pour guider les élèves dans leurs investigations et d'une grille d'évaluation pour le jury.
Cadre d'intervention	L'accord-cadre entre AJE et le ministère de l'Education nationale. La séquence pédagogique d'accompagnement personnalisé.
Calendrier	Déroulement sur l'année scolaire.
Bilan quantitatif	Nombre d'élèves, d'établissements et d'entreprises impactés par l'action.
Valorisation de l'action	- Publication sur le site d'AJE de l'ensemble des entreprises participantes en valorisant leurs activités. - Publication des articles primés sur le site AJE (et journal AJE). - Organisation d'une cérémonie locale de remise de prix pour les lauréats.

L'ASSOCIATION JEUNESSE ET ENTREPRISES

PASSERELLE ENSEIGNEMENT-ENTREPRISES

Créée et présidée par Yvon Gattaz depuis 1986 et reconnue d'utilité publique en 1991, l'**Association Jeunesse et Entreprises** (AJE) travaille à l'instauration de liens actifs et concrets entre le monde de l'Entreprise et le monde de l'Education pour faciliter l'Information, la Formation et l'Insertion professionnelle des jeunes (I.F.I).

Sa vocation **est de rapprocher les jeunes des entreprises et les entreprises des jeunes, avec le relais des enseignants et des parents d'élèves.**

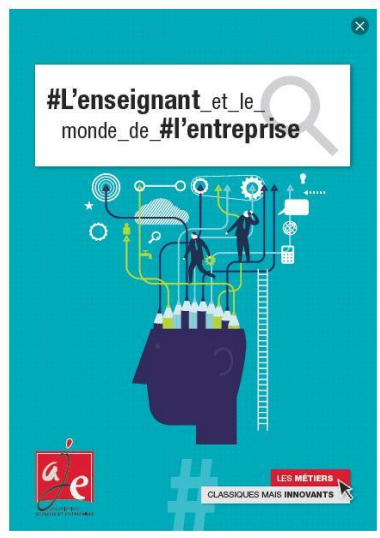
AJE travaille notamment en étroite collaboration avec les ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi que celui du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.

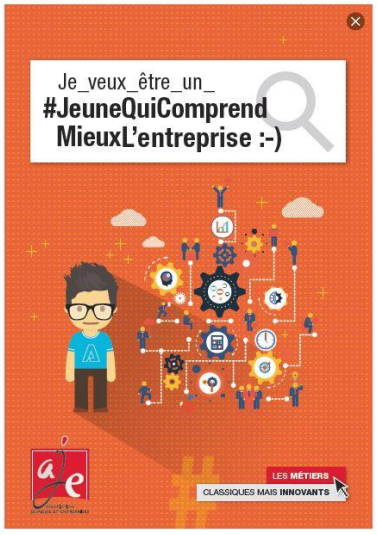
Notre réseau de Clubs AJE

L'Association Jeunesse et Entreprises s'appuie sur un réseau d'une trentaine de Clubs AJE en France et une équipe d'experts bénévoles, tous issus du monde professionnel et du milieu éducatif.

Des chefs d'entreprises, chefs d'établissements, enseignants, professionnels et salariés, parents d'élèves, retraités actifs s'investissent bénévolement au service de la relation entre les jeunes et les entreprises.

Jeunesse et Entreprises a également publié trois plaquettes de synthèse du Livre Blanc en direction des enseignants, des jeunes et des entreprises :





Pour plus de renseignements :
ASSOCIATION JEUNESSE ET ENTREPRISES
4, rue Léo Delibes – 75 116 PARIS
Tél. 01.47.55.08.40
aje@jeunesse-entreprises.com
www.jeunesse-entreprises.com