

Les Cahiers d'AJE

N°2

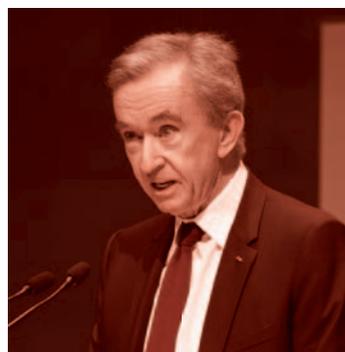
NOVEMBRE 2019



SPÉCIAL COLLOQUE

L'EMPLOI DES JEUNES, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

13 témoignages de ministre,
d'académiciens et de chefs
d'entreprise autour de l'emploi
des jeunes, suivis des initiatives
engagées des relais territoriaux
d'AJE.



Édito



Une grande première pour l'emploi des jeunes

Chers amis,

Ce très bel événement a été organisé par AJE et l'Académie des Sciences Morales et Politiques le 24 juin 2019. Il a attiré plus de 400 personnes dans un lieu historique de l'Institut de France, l'auditorium André et Liliane Bettencourt, construit sur la Parcelle de l'An IV.

Avec une allocution pertinente du ministre de l'Éducation nationale, Jean-Michel Blanquer, sur les raisons des difficultés des jeunes à entrer dans la vie professionnelle, tout en soulignant le potentiel pharaonique que les jeunes apportent à notre économie, cet événement était une première.

D'abord, pour AJE, une prestation exceptionnelle de Bernard Arnault, PDG de LVMH, sur les métiers artisanaux d'excellence de demain qui vont augmenter sensiblement dans l'avenir.

Ensuite, une première pour l'Institut de France car l'une de ses académies, aux côtés de chefs d'entreprise, s'est enfin exprimée sur un sujet essentiel de nos sociétés, "l'Emploi des jeunes".

Treize académiciens et chefs d'entreprises se sont donc succédés sur des messages courts, complets et très complémentaires. Tous ont rapporté un état des lieux de la situation actuelle, plus ou moins alarmant, et tous ont exposé des solutions concrètes.

Le Chancelier de l'Institut Xavier Darcos a su réaliser une synthèse éloquentes de ce vaste problème de l'emploi des jeunes qu'il connaît particulièrement bien.

Jeunesse et Entreprises a vu dans ces 13 témoignages des incitations à agir.

Ses équipes se sont appropriées ces messages, les ont travaillés, intégrés et mis en forme sur tout le territoire pour développer des actions innovantes, qui apporteront, pensons-nous, de nouvelles solutions aux problèmes posés.

Bravo et merci pour l'engagement de tous les acteurs d'AJE sur ce sujet capital.

Yvon Gattaz
Président



Les Cahiers d'AJE

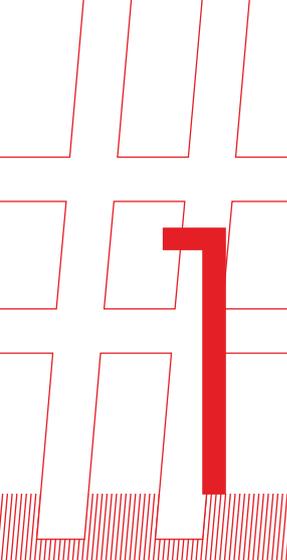


SPÉCIAL COLLOQUE

L'emploi des jeunes, aujourd'hui et demain

Sommaire

- 6. #1** Allocution de M. Jean-Michel Blanquer
Ministre de l'Éducation nationale
- 12. #2** Discours d'ouverture de M. Bernard Arnault
L'emploi des jeunes, l'avenir de la France
- 16. #3** Discours de Mme Chantal Delsol
Les changements de mentalité
- 18. #4** Discours de M. Augustin de Romanet
L'indispensable changement des métiers des jeunes
- 20. #5** Discours de M. Bruno Bich
ROI, retour sur l'Intégration, l'Inspiration et l'Imagination
- 22. #6** Discours de Dominique Héron
Osez faire confiance aux jeunes !
- 24. #7** Discours de M. Jean-Robert Pitte
Pourquoi l'adéquationnisme est-il devenu un gros mot ?
- 28. #8** Discours de M. André Vacheron
Les addictions et l'emploi des jeunes
- 30. #9** Discours de Mme Anna Notarianni
Favoriser la diversité et l'inclusion des jeunes
- 32. #10** Discours de M. Christophe Catoir
Sélectionner sur les talents plus que sur les diplômes
- 36. #11** Discours de Benoît Roger-Vasselin
Les DRH doivent-ils casser les codes pour recruter ?
- 40. #12** Discours de M. Yvon Gattaz
L'alternance contre les Ni Ni Ni
- 44. #13** Discours de M. Xavier Darcos
Quel avenir pour nos jeunes ?
- 51. Un colloque et après ? Les initiatives AJE**
- 52.** Participer à la transformation du stage des collégiens à AJE Lorraine
- 53.** AJE Côtes-d'Armor s'engage aussi pour l'accessibilité et l'efficacité des stages de 3^e
- 54.** AJE AURA valorise la voie professionnelle. Un choix éclairé : pour un parcours de réussite
- 55.** Confronter les jeunes au réel : AJE Côtes d'Armor participe à la création d'une entreprise d'application
- 56.** Des actions "flash" mieux adaptées aux contraintes des entreprises : AJE Nouvelle-Aquitaine infléchit ses modes d'intervention
- 57.** AJE Occitanie veut apporter aux TPE la compétence des doctorants
- 58.** AJE Val-d'Oise participe à l'évolution de l'emploi au féminin et au changement des mentalités
- 59.** AJE Nouvelle-Aquitaine veut mettre des mots sur les "maux"
- 60.** AJE Paris bâtit un parcours vers l'emploi qui pourrait devenir un label
- 61.** AJE Vendée aide les enseignants à parler des métiers aux jeunes



Discours d'ouverture

Je suis évidemment très heureux d'être parmi vous ce matin, fidèle au poste, comme je le disais à Yvon Gattaz en arrivant, puisque ça fait un certain nombre d'années que j'essaie de répondre présent à chaque fois que vous me sollicitez sur ce sujet, qui fait partie des sujets les plus importants de la société française. Il y en a quelques autres mais celui-ci est à mes yeux l'un des plus importants. Nous avons un scandale français que nous connaissons tous très bien malheureusement et ce scandale français c'est le chômage des jeunes d'un côté, puis des emplois non pourvus d'un autre côté. Nous sommes un des rares pays d'Europe à être dans une situation si accentuée quant à ce phénomène. C'est évidemment un scandale à double titre : c'est un scandale pour chacun des jeunes qui ont ainsi raté des opportunités à cause de notre mauvaise organisation, mais aussi un scandale pour notre pays dans son ensemble qui se retrouve devant des difficultés économiques et des difficultés sociales corrélatives à ce phénomène.

C'est donc une situation tout à fait anormale et, comme toute situation anormale, elle n'a pas vocation à perdurer, même si, bien entendu, les remèdes sont forcément des remèdes à court terme, moyen terme et long terme. Je pense qu'au travers de certaines réformes auxquelles on vient déjà de faire référence, il y a évidemment une piste. Cette piste, nous avons commencé à l'entreprendre. C'est vrai que c'est l'Education nationale qui est concernée en premier lieu. Pas à tous égards parce que tout le monde est concerné. Vous êtes tous concernés et si vous êtes présents à ce Colloque, c'est certainement parce que vous êtes déjà actifs sur ce sujet. Mais l'Education nationale est concernée pour des raisons chronologiques : c'est par l'Education nationale que tout commence, notamment la formation des enfants et des adolescents qui va leur permettre d'être préparés tout simplement à leur vie future.

De ce point de vue, le fait d'avoir comme première priorité l'école primaire, n'est pas sans relation avec nos thèmes d'aujourd'hui. Il est évident que

les quatre piliers que j'énonce en permanence, c'est-à-dire Lire, Ecrire, Compter, Respecter autrui, ont une relation avec notre sujet. S'il n'y a pas ce socle-là, il n'y aura pas le reste. Et nous avons évidemment entrepris d'aller très loin pour qu'on n'ait plus ce scandale des 20 % de jeunes qui sortent de l'école primaire sans bien maîtriser les savoirs fondamentaux. En réalité, ce point est à mettre en relation aussi avec le chômage et les difficultés sociales. J'observe d'ailleurs qu'il y a certaines correspondances entre des chiffres qu'on observe dès le début de l'école primaire sur les élèves en difficulté et ceux qu'on observe à la fin de l'école primaire, puis ceux que l'on observe ensuite lors de l'entrée dans la vie active.

On doit donc réussir à être extrêmement actifs en la matière et nous nous sommes fixés, vous le savez, de réduire les inégalités et d'améliorer le niveau général. Ce sont mes deux objectifs très simples. Elever le niveau général du pays et réussir la justice sociale. Et l'un va avec l'autre. Lorsque l'on dédouble les classes de CP et de CE1 dans les territoires en difficulté, correspondant à peu près à 20 % d'une génération – cela va concerner donc 300 000 enfants à la rentrée prochaine, deux fois 150 000 en CP et en CE1 – on fait alors une action évidemment de justice sociale, mais aussi d'élévation du niveau général. Parce que si ces 20 % enfants réussissent à avoir le même niveau que les autres 80 %, en réalité on aura déjà été à la base des solutions des problèmes que nous rencontrons.

Nous devons aussi développer une culture de l'engagement. Lorsque je dis « Respecter autrui », il y a quelque chose que nous avons rajouté après « Lire, écrire, compter », qui a trait aux compétences fondamentales d'une personne, d'un citoyen, d'un professionnel. Je pense notamment à ce que nous valorisons maintenant à l'école primaire, c'est-à-dire l'esprit d'équipe : le fait qu'il vaut mieux gagner à plusieurs que tout seul. Et l'expression « Ecole de la confiance » vient indiquer cela. C'est-à-dire que nous voulons un enfant qui aille à l'école en confiance, en faisant confiance aux autres et en se faisant

Par **Jean-Michel BLANQUER**,
Ministre de l'Éducation nationale
et de la Jeunesse



confiance à lui-même. Nous savons que c'est un point faible de la France et une série de mesures qui ont été prises ces derniers temps vont toutes dans le même sens.

Encore une fois, il y a un impact indirect de beaucoup de mesures que nous prenons sur le sujet que nous traitons aujourd'hui. Lorsque nous faisons la rentrée en musique, nous envoyons un message sur le fait de désinhiber chaque enfant, et nous envoyons aussi un message sur l'harmonie. Lorsque nous instaurons un grand oral solennel à la fin du baccalauréat, nous disons quelque chose sur l'expression orale et la nécessité de savoir s'exprimer, mais aussi de savoir écouter, de savoir argumenter. Lorsque nous valorisons le sport, nous développons évidemment cette culture collective et cette culture de l'engagement qui est essentielle. Donc derrière « Respecter autrui », il y a en réalité un projet de société. Et ce projet de société va de pair avec la préparation de nos enfants à leur réussite future et aux compétences qui sont attendues dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle. C'est un enjeu essentiel et encore une fois, s'il n'y avait qu'une seule chose, ce serait celle-là. Je pense que si nous réussissons sur ce point et je pense que nous allons réussir, alors toute une série de cercles vertueux sera enclenchée et d'une certaine façon le reste dans ce cas va de soi.

J'attache évidemment beaucoup d'importance à plusieurs dispositions de la loi qui est en train d'être votée. Nous avons eu une commission mixte paritaire conclusive. Je crois que, peut-être la première fois de ma vie où j'ai entendu ce mot, ce devait être dans la bouche de Pierre Delvolvé que je salue, puisqu'il a été mon professeur de droit public. Cette commission mixte paritaire a été très intéressante parce qu'elle nous a permis de consacrer un certain nombre de points qui vont dans le sens de ce sur quoi nous allons échanger aujourd'hui. Je pense à la consécration de l'école maternelle : l'instruction obligatoire à 3 ans est un signal que nous envoyons sur ces premières compétences dans la

vie, des compétences de coopération en particulier. J'ai eu le plaisir au Sénat de demander aux sénateurs dans un moment – qui était un moment plus académique que politique – combien d'enfants étaient scolarisés au moment de la loi Jules Ferry de 1881. C'est en général un chiffre qu'on n'a pas parce qu'on vit tous dans l'idée qu'il n'y avait pas l'école un jour, et le lendemain il y a eu l'école.

Au moment de la loi de 1881, 91 % des enfants de France, et d'ailleurs Guizot n'y était pas étranger et Victor Duruy non plus évidemment, mais 91 % des enfants de France étaient déjà scolarisés. Et le fait de scolariser 100 % des enfants est extrêmement important : dire que 91 % des enfants étaient déjà scolarisés ça n'est absolument pas minimiser l'importance de la loi Ferry. C'est juste dire que la loi Ferry est importante à deux titres : elle est importante pour les 9 % d'enfants qui n'y allaient pas, ce sont des dizaines de milliers d'enfants qui sont allés à l'école grâce à ça, mais elle est importante tout autant quant au cadre qu'elle fixe d'un seul coup. C'est un message à l'ensemble de la nation : tous les enfants doivent aller à l'école à partir de 6 ans, et l'école est fondamentale si on veut une véritable République. Avec l'instruction obligatoire à 3 ans, on a un message de ce type sur l'importance de l'école maternelle, l'importance des premières années de la vie en réalité. Et c'est aussi le message qui a été celui du Président de la République, lors de ses annonces à la sortie du grand débat, avec en plus d'autres annonces comme la limitation à 24 du nombre d'élèves par classe en grande section, en CP et en CE1 sur tous les territoires de la République, et aussi l'appui aux écoles primaires rurales. Je ne développe pas ces points là, ça nous emmènerait trop loin, mais encore une fois je veux dire à quel point tous ces points sont la matrice du reste.

Le reste est évidemment essentiel aussi, et de ce point de vue-là, un certain nombre de réformes ont été engagées, notamment à l'âge du lycée. Vous le savez, c'est dans l'actualité, d'autant plus que nous sommes à l'issue d'une



semaine qui aurait pu être chaude à certains égards. Je me réjouis que le baccalauréat ait eu lieu la semaine dernière et pas la semaine prochaine à plus d'un titre, mais nous sommes à l'issue d'une semaine qui nous a montré à quel point le baccalauréat était un sujet sensible dans notre pays. Elle nous a aussi montré qu'au moment où nous nous apprêtons à rentrer dans une grande réforme du baccalauréat – et je le dis devant Jean-Robert Pitte qui a beaucoup réfléchi, avec qui nous avons beaucoup échangé sur ces questions – au moment où nous nous apprêtons à rentrer dans cette grande transformation, il y a évidemment encore beaucoup de débats. Et c'est pour moi donc un plaisir aujourd'hui d'explicitier un tout petit peu ce qui se joue au travers de cela.

La réforme a plusieurs dimensions : elle concerne le lycée professionnel aussi bien que le lycée général et technologique, et j'ai toujours plaisir à commencer par le lycée professionnel. Je l'avais fait d'ailleurs devant Bernard Arnault il n'y a pas très longtemps, pour expliquer que nous avions une stratégie qui consistait à rendre le lycée professionnel aussi attractif que les deux autres lycées. Ce sont évidemment des objectifs qui ont souvent été affirmés dans le passé. Nous voulons nous donner les moyens d'y arriver réellement. Lors de la préparation de cette réforme, j'ai parlé de « Harvard du pro ». C'est cette idée d'avoir de véritables campus professionnels attractifs où on a envie d'aller à l'issue de la classe de troisième, non pas parce qu'on a eu un mauvais bulletin de notes en troisième mais parce que cela fait envie. Pour avoir des « Harvard du pro », il faut trois conditions, et nous y avons travaillé avec les régions de France. Il faut d'une part avoir des lieux physiques dignes de ce nom, et c'est pourquoi nous y travaillons avec les régions, mais c'est pourquoi les entreprises, et notamment les grandes entreprises, mais aussi les réseaux de PME, sont très concernés par un tel objectif. Nous pouvons avoir demain, et c'est d'ailleurs un petit peu dans les tuyaux des grands campus du luxe par exemple, des baccalauréats

professionnels en même temps que des CAP, que des formations du supérieur, que des laboratoires, que des incubateurs d'entreprises, que des centres d'apprentissage, etc. Bref des lieux qui rassemblent plusieurs institutions autour d'un thème qui fait envie et qui sont de vrais lieux ; des lieux où on se sent bien.

J'ai été par exemple il y a quelques temps dans un campus du cuir en Dordogne, qui est très relié à vos activités M. Arnault. Nous avons ainsi à mailler le territoire de lieux qui font envie et qui ne créent pas une césure entre le monde de l'enseignement professionnel et le monde de l'enseignement général. Si nous réussissons cela, nous réussirons quelque chose de très important, parce que nous sommes depuis un certain temps maintenant entrés dans une logique de formation tout au long de la vie, où on ne doit pas dire à un jeune de 16 ans que son destin est tout à fait prédéterminé en fonction de ses résultats scolaires, à un moment donné. Pas plus à 16 ans qu'à 18 ou 20 ans. Nous sommes dans un monde de passerelles, et il va de soi que les parcours professionnels doivent mener à toutes sortes de destins, que ce soit une insertion professionnelle assez immédiate qui très souvent est parfaitement souhaitable, que ce soit un parcours plus long, que ce soit des reconversions tout au long de la vie... Je pourrais multiplier les exemples de destins individuels que je vois tous les jours et qui montrent à quel point on a de très belles réalisations par ce type de parcours.

La réforme de la voie professionnelle c'est aussi l'identification des grandes thématiques d'avenir ; les métiers changent considérablement en ce moment même. Deux grandes révolutions sont les révolutions de nos sociétés et de nos économies en ce moment même et elles ont évidemment un impact sur les métiers. Je pense à la révolution numérique, dont il faut parler d'ailleurs au pluriel, et pour laquelle l'enseignement professionnel est particulièrement adapté pour être innovant aussi bien quant au fond que quant à la forme pédagogique. Et puis je pense à la révolution écologique, avec tous ses enjeux



et tous les métiers (par exemple les métiers du bâtiment ou les métiers de l'énergie) qui sont en plein renouvellement et en plein renouveau d'attractivité. Nous participons à la semaine de l'industrie qui a lieu chaque année – pour prendre un exemple – dans laquelle nous nous efforçons de montrer à tous nos élèves et tout particulièrement aux jeunes filles d'ailleurs à quel point l'industrie a changé, et à quel point l'industrie du XXI^e siècle est très numérique, très différente dans ses processus de travail, et très attractive, et offrant de très belles carrières alors même que notre pays se remet à créer des emplois industriels et rencontre plutôt des problèmes aujourd'hui pour trouver des jeunes qui veulent travailler que pour créer ces emplois.

La réforme du lycée professionnel envoie ces messages sur la notion de campus et donc de regroupement, aussi d'institutions, sur les thèmes d'avenir et puis enfin sur l'évolution pédagogique. Là non plus je ne vais pas rentrer dans tous les détails de la réforme mais il est très important de signaler qu'elle va vers une personnalisation beaucoup plus forte des parcours. On doit pouvoir faire désormais un CAP en un an, deux ans ou en trois ans selon son profil ; on rencontre de plus en plus de gens qui ont un master et qui vont ensuite faire un CAP. C'est une des illustrations de cette formation tout au long de la vie qui fonctionne dans tous les sens. Et quelqu'un qui est dans cette situation peut faire son CAP en un an. On doit avoir ainsi une souplesse et une relation avec les entreprises qui doit être d'une fluidité que je crois nous avons commencé à organiser, et qui se réalise dès la rentrée prochaine puisque c'est une réforme qui commence à la rentrée prochaine.

Il y a la réforme du lycée général et technologique. Elle est en général plus connue parce qu'elle fait l'objet de plus d'attention en France de manière générale. Et cette réforme est aussi importante quant au signal qu'elle envoie dans la relation entre les jeunes et l'entreprise. Elle est importante d'abord parce qu'elle permet d'avoir de nouvelles disciplines et de nouvelles approches

qui ont un rapport avec la vie professionnelle future. Le point le plus notable c'est probablement l'émergence très forte des sciences numériques et informatiques dans la nouvelle organisation. C'est un point qui a été peu souligné dans les médias, mais nous avons littéralement créé une discipline nouvelle, un enseignement de spécialité qui s'appelle donc « numérique et sciences informatiques » et qui fait que nous allons avoir beaucoup plus d'élèves très préparés dès l'âge du baccalauréat aux futures carrières numériques. Et c'est aussi un moyen pour nous d'avoir plus de jeunes filles qui vont aller vers le numérique, alors que nous savons qu'il n'y a que 5 % de femmes dans les start-up aujourd'hui en France, ce qui est là aussi à la fois un problème sociétal et un problème économique.

Nous avons aussi évidemment toute une série de transformations dans le détail desquelles je ne vais pas rentrer, mais qui permettent de faire évoluer à la fois notre approche de l'économie et l'évolution de la relation avec l'entreprise. Un des points les plus notables est l'évolution des programmes de sciences économiques et sociales. C'est évidemment quelque chose qui a fait l'objet très souvent de dialogue avec l'Académie des sciences morales et politiques au cours des dernières années. Nous avons tous le sentiment qu'il fallait avoir un rééquilibrage si nous voulions parler de l'entreprise en des termes concrets à nos élèves. C'est je crois ce qui se passe désormais avec les nouveaux programmes, et c'est un sujet que nous sommes heureux de voir aboutir après tant d'années de réflexions sur ce point. J'invite chacun d'ailleurs à regarder les manuels qui viennent de sortir ; les manuels de seconde et de première sont sortis et si vous les comparez avec les manuels des années précédentes, vous verrez le saut extrêmement important qui vient d'être fait. Et ce point-là, nous le savons tous, n'est pas du tout négligeable, puisque c'est évidemment la vision même que notre pays entretient de l'entreprise et notamment la vision que les jeunes entretiennent qui est en jeu der-



rière tout cela, avec donc plus de place accordée notamment à la microéconomie et à la vie de l'entreprise dans ses programmes.

Avec cette réforme va aussi une réforme de l'orientation. Nous sommes là sur l'un des points clés du futur et l'un des points clés qui intéressent l'association Jeunesse et Entreprises. Parce que nous devons évidemment avoir une vision beaucoup plus en continuum de ce qu'est cette orientation. Nous avons déjà franchi un pas important en décidant au travers de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de confier une responsabilité supplémentaire aux régions en la matière. Nous sommes donc désormais dans un duo Région / Education nationale extrêmement resserré pour arriver à être plus efficaces dans l'information et l'orientation que nous donnons à nos jeunes. C'est déjà un enjeu de temps consacré à cela : 12 heures en quatrième, 36 heures en troisième, désormais 50 heures en lycée général, 100 heures en lycée professionnel, pour que les entreprises, les filières de l'enseignement supérieur puissent venir dans les établissements – collèges et lycées – parler de ce qui constitue le futur de ces élèves. Nous organisons cela en ce moment même avec les régions. Certaines régions sont particulièrement en pointe. Je ne vais pas trop les citer mais quand même : la région Nouvelle-Aquitaine par exemple s'est préparée de longue date à entrer dans ce nouveau type de compétences et vous allez voir un changement considérable au cours de l'année 2019-2020 par rapport au passé.

Mais nous avons dans la salle la rectrice de Lyon qui là aussi a beaucoup travaillé avec la région pour arriver à des progrès importants. Nous avons dans chaque région de France en réalité un dialogue qui a commencé à s'installer, et qui doit nous permettre de changer cela. J'ai signé tout récemment avec l'Association des Régions

de France un cadre national de référence qui fixe cette nouvelle logique dont nous attendons évidemment beaucoup.

Enfin, aujourd'hui je voudrais souligner ce que nous faisons avec l'AJE, parce que ce que nous signons avec AJE est en fait très significatif de ce que l'Éducation nationale veut faire de manière générale sur ces questions. Dans ce nouveau contexte de l'orientation nous comptons évidemment beaucoup sur l'association. D'abord au travers de l'accord de coopération pluriannuel que nous renouvelons donc pour les cinq années à venir, nous voulons valoriser la plateforme que vous mettez en place parce qu'elle dessine une perspective très intéressante avec des expérimentations déjà menées dans plusieurs rectorats, et qui nous montre que c'est évidemment très prometteur quand on met des ressources en ligne pour que les élèves puissent voir très concrètement des témoignages de chefs d'entreprise, des témoignages d'entrepreneurs, de personnes du monde du travail, et qui vont leur permettre donc de nourrir ces temps de l'orientation.

Il y a aussi le développement des stages qui est un sujet essentiel. Le Président de la République a demandé à ce qu'au moins 30 000 stages de troisième soient proposés à des élèves de milieux défavorisés. Nous avons ouvert une plateforme qui s'appelle monstagedetroisieme.fr, qui doit permettre de compenser les inégalités qui résultent de l'absence de réseau familial pour des milliers d'élèves comparés à d'autres. Et bien entendu l'association peut nous aider considérablement pour trouver ces stages et les fournir, mais aussi pour animer en collège ce que nous disons aux collégiens sur l'entreprise. Nous devons maintenant élargir le réseau d'écoles partenaires de l'AJE et ajuster au mieux les actions proposées aux besoins des établissements.



Bien entendu si je suis là aujourd'hui et si nous signons cette convention c'est pour dire ce soutien complet à l'action d'AJE et le fait que nous pouvons encore élargir l'action. Je veux dire à quel point nos professeurs y sont de plus en plus près, contrairement à ce que parfois on peut penser. C'est quelque chose qui va aussi être beaucoup plus présent dans notre formation initiale et dans notre formation continue, au travers des réformes qui sont menées de la formation initiale des professeurs et de la formation continue des professeurs. Nous sommes en particulier très favorables aussi à des stages pour les professeurs en entreprise et puis à cette fluidité entre les deux mondes : ce sont deux mondes différents et il faut qu'ils soient différents. Ils ont des logiques différentes, correspondent à des fonctions différentes, et on doit se réjouir de ces différences. Mais la différence ne signifie pas le cloisonnement, et donc il est évident que nous devons favoriser les parcours.

J'observe que nous avons d'ailleurs de plus en plus de professeurs qui sont en seconde carrière, c'est à dire des personnes qui ont d'abord eu une carrière dans l'entreprise puis qui décident d'être professeur. Ces personnes sont très précieuses dans notre système aujourd'hui, ils sont en grand nombre. Nous avons aussi le cas inverse : il faut favoriser cela et cela doit devenir de plus en plus naturel. De même on doit proposer des stages dans le cadre de la formation initiale et dans le cadre de la formation continue, de façon à ce que la vie de l'entreprise soit connue de manière très concrète par nos acteurs.

Je suis extrêmement optimiste sur ces sujets ; je pense que nous avons des progrès considérables à faire, que nous partons d'une situation qui n'est pas bonne, mais que nous avons déjà de premiers progrès. Je veux par exemple évoquer là les progrès que nous faisons pour l'apprentissage. J'ai

plaisir à dire que la mesure qui a eu le meilleur rapport temps / efficacité pour moi en 2017-2018 a été le fait de dire à tous les Principaux de collèges de France qu'ils ne seraient plus évalués sur le nombre d'élèves qui partent en voie générale, en voie technologique, en voie professionnelle ou en apprentissage à l'issue de la classe de troisième. Ce simple fait donc qui m'a pris, voyez le temps de le dire, a permis d'avoir + 45 % de premiers vœux en apprentissage à l'issue de la classe de troisième et + 5 % dans l'enseignement professionnel. Ce qui a démontré au passage que l'un et l'autre pouvaient croître ensemble et que nous n'opposions plus – ce que nous avons montré Muriel Pénicaud et moi-même par nos liens évidents dans la préparation de nos travaux respectifs – l'enseignement professionnel et l'apprentissage mais qu'au contraire nous les entremêlions davantage, et que surtout nous valorisons évidemment chacune des filières, parce que chaque élève est un cas particulier et chaque élève doit trouver sa voie au travers d'un vaste éventail de possibilités que l'Education nationale, en lien avec le reste de la société, doit pouvoir lui proposer.

Cet optimisme se base sur quelques premiers bourgeons, sur quelques progrès très concrets que nous commençons à faire mais qui sont encore évidemment à leurs tout débuts et dont les véritables fruits se verront sur la durée. C'est pourquoi je vous remercie d'être ce que vous êtes, l'AJE, je vous remercie à vous tous et à vous toutes d'être impliqués dans ces enjeux, que je considère parmi les premiers enjeux de l'Education Nationale, et je suis certain que si nous travaillons bien ensemble nous pourrions en faire œuvre utile et pour nos jeunes et pour notre pays.

Merci beaucoup.

« L'avenir des jeunes, l'avenir de la F

Monsieur le Ministre, Monsieur le Chancelier de l'Institut, cher Xavier Darcos, Monsieur le Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, Mesdames, Messieurs les académiciens.

Le Président Gattaz m'a fait l'honneur et je le remercie vivement parce que je l'admire énormément, de me demander de parler après Monsieur le Ministre de l'Education nationale et de démarrer cette journée de colloque. C'est très volontiers que j'ai accédé à cette requête, tant son objet « L'emploi des jeunes, aujourd'hui et demain » mérite non seulement l'engagement de l'Association Jeunesse et Entreprises que je salue, mais celui de chaque entrepreneur et citoyen car cette cause est urgente et sacrée. J'y apporte donc le mien, et j'ai le plaisir de vous en donner quelques éléments.

Il y a 35 ans, lorsque j'ai pris les commandes de Christian Dior, cet ensemble comptait environ un peu moins de 10 000 salariés. Le groupe LVMH, aujourd'hui, en rassemble près de 160 000 dans le monde, dont plus de la moitié ont moins de 35 ans. Il regroupait à l'époque un millier d'artisans dans la maroquinerie, la couture, la vigne. Ils sont désormais dans toutes nos maisons plusieurs dizaines de milliers. Notre groupe LVMH embauche en France près de 15 000 personnes annuellement. Je crois donc pouvoir dire devant vous, « *oui, il est possible de développer l'emploi, et tout spécialement l'emploi des jeunes dans notre pays* ».

Ce qui est frappant, c'est qu'en France, le nombre de chômeurs au cours de la même période, à l'exception d'une légère inflexion récente, n'a cessé d'augmenter. Un million en 1978, deux millions en 1984, près de 3,5 millions aujourd'hui pour la seule catégorie des demandeurs d'emplois à temps plein, ce qui cache en fait un chiffre total de près de 6 millions de personnes sur l'ensemble des catégories. Vous serez sûrement d'accord avec moi pour dire que le contraste est saisissant entre la situation générale assez calamiteuse que nous connaissons et l'existence par ailleurs de mécanismes vertueux de création d'emplois, comme celui qui est à l'œuvre dans le groupe LVMH.

Pourquoi donc un tel contraste et quelles solutions proposer ?

D'abord, je voudrais partir d'un constat, d'une conviction. Ce sont les entreprises privées et souvent les entreprises de taille moyenne d'ailleurs, qui font la preuve de la capacité à créer des emplois durables et productifs à l'étranger comme en France. Les emplois aidés par l'Etat sont souvent un remède trompeur et certains économistes reconnaissent même qu'ils provoquent globalement encore plus de chômage. Pour que l'entrepreneur embauche, encore faut-il le lui permettre par un encadrement réglementaire et fiscal qui soit constant, favorable et lui laisse plus de temps disponible pour travailler que pour se conformer au règlement de toute nature. Le moins que l'on puisse dire est que nous en sommes, malgré des progrès récents, encore assez loin.

La France est sans doute un champion en matière de réglementation et d'impôts. Il serait bon aussi que le métier d'entrepreneur puisse être plus positivement ressenti par l'opinion publique, mieux traité par les médias, contribuant ainsi à l'amélioration de la culture économique des Français – au combien perfectible. Cela contribuerait certainement à créer une dynamique positive.

Par ailleurs et j'en suis personnellement convaincu, il ne sert à rien d'incriminer la mondialisation, de regretter qu'elle détruise certains de nos emplois. Autant vouloir stopper les marées montantes. Il est plus efficace me semble-t-il de trouver des moyens pour qu'elle soit profitable à nos territoires et d'en voir les aspects positifs. C'est ce que nous avons essayé de faire dans notre groupe, puisque nous produisons pour l'essentiel en France et nous exportons plus de 90 % de nos productions, en particulier en Amérique et en Asie.

Face au problème général du chômage, celui des jeunes est un drame supplémentaire. Comment dès lors améliorer rapidement leur situation ? Et comment surtout réduire l'écart entre les professions, comme le soulignait Monsieur le Ministre de l'Education nationale, où on peine à recruter – les ingénieurs, les informaticiens, les métiers de la logistique – et les 120 000 décrocheurs qui tous les



rance »

ans sortent du système éducatif, ou pour reprendre la terminologie de l'OCDE ne sont « ni en formation, ni employés », qui regroupent hélas en France près de 3 millions de personnes âgées de 15 à 35 ans.

J'identifierai, si vous me le permettez, quatre objectifs prioritaires.

D'abord augmenter le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur. Le Ministre de l'Education nationale a eu raison, tout à l'heure, de traiter prioritairement les problèmes de l'école primaire. Car c'est à l'école primaire que se construisent les bases et les talents qui font, 15 ans plus tard, par exemple, un ingénieur. Et tous les efforts suivants seraient vains si le primaire n'était pas solide. Partant de cela, il nous faut donc plus de diplômés. C'est à tous égards, à mon sens, crucial dans la compétition mondiale.

Cette compétition mondiale est aussi celle de la course aux meilleurs professeurs. Toutes les études, notamment l'enquête internationale sur l'éducation PISA le disent. Les professeurs français sont moins bien payés que leurs homologues d'autres grands pays développés. Et l'écart s'accroît dangereusement pour la qualité du corps enseignant de nos universités et de nos grandes écoles, lorsqu'on compare les rémunérations qui leur sont versées à l'étranger. Retenir et attirer les meilleurs, c'est aussi bien les payer. Tout le monde le comprendra.

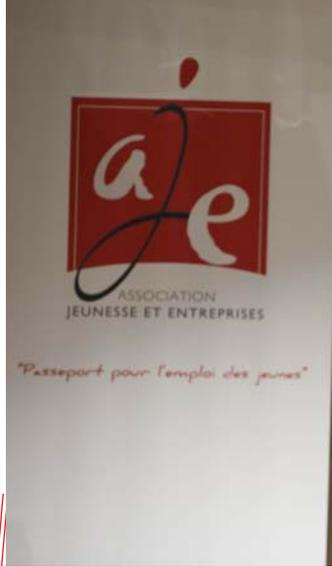
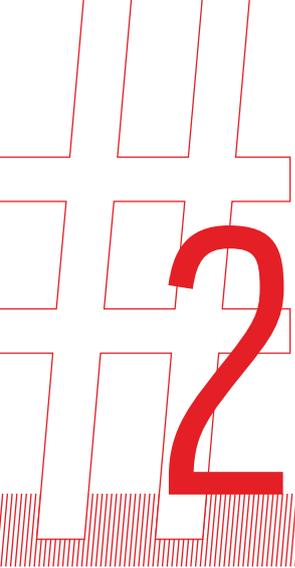
Il faut rendre l'école également plus efficace. Sans vouloir m'immiscer dans les programmes scolaires, je suis convaincu que l'école peut mieux favoriser l'insertion dans le monde du travail et l'employabilité. C'est d'ailleurs un des objectifs que vous avez soulignés Monsieur le Ministre. Mieux enseigner le fonctionnement de l'économie, c'est-à-dire en premier lieu le fonctionnement de l'entreprise, ce qui en plus d'être utile et particulièrement intéressant à mon avis, ne peut qu'avoir des effets positifs. A la fois pour l'élève au titre de son employabilité individuelle, et pour la société toute entière, en changeant son regard sur les entrepreneurs – ce que vous expliquiez Monsieur le Ministre avec les stages en entreprise et c'est une excellente mesure.

Enfin, il est également urgent de s'occuper des jeunes sortis du système. Madame Brigitte Macron s'est saisie de cette cause et nous lui apportons notre soutien en parrainant l'Institut des vocations pour l'emploi, qu'elle préside, avec une première école à Clichy-sous-Bois, tournée vers l'employabilité des jeunes de plus de 25 ans en situation de décrochage. Elle sera suivie de plusieurs autres en France. Il y a beaucoup de jeunes dans cette situation.

Maintenant, ce sont les métiers de l'artisanat d'excellence que je souhaiterais évoquer, parce que c'est un des atouts de notre pays et que le groupe LVMH a conçu sur ce socle artisanal un modèle de développement qui me paraît duplicable à d'autres programmes en faveur de l'emploi des jeunes. L'artisanat d'excellence est un des points forts de la France, reconnu mondialement, sur lequel on peut bâtir l'avenir de nombreux jeunes.

Depuis plusieurs années, le groupe LVMH a rassemblé ses parcours d'apprentissage – c'est très important l'apprentissage – dans l'Institut des Métiers d'Excellence à Paris et à Montfermeil, où nous recrutons depuis longtemps. Une zone où on trouve beaucoup de candidats et des candidats motivés. On le fait ailleurs en France, mais aussi en Italie et dans d'autres pays d'Europe.

De très nombreux artisans ont déjà été formés et pour beaucoup, embauchés dans les maisons du groupe, selon un programme tripartite. D'abord, une qualification d'excellence : les futurs artisans doivent exceller dans leur métier. Souvent, ils remportent de nombreuses et prestigieuses distinctions professionnelles : Meilleur Artisan de France, Meilleur Ouvrier de France, etc. Ensuite, les connaissances générales qui permettent de se mouvoir dans un monde vaste et changeant, je pense aux langues vivantes, au droit, à l'économie, à l'histoire de l'art, sont importantes. Elles permettent à nos futurs collaborateurs de s'adapter à un monde en perpétuelle évolution. Enfin, le sens de l'engagement, qu'il soit par exemple artistique ou environnemental, par lequel toutes ces compétences gardent leur dynamique et grâce auquel l'artisan avance dans le perfectionnement de sa carrière et dans son épanouissement personnel.



Cette éducation artisanale, avec les trois dimensions que je viens d'évoquer, que nous offrons aux jeunes apprentis de l'Institut des Métiers d'Excellence, est à la fois une discipline et une aventure. Je crois que c'est pour cela qu'elle est efficace.

Une discipline n'est pas seulement une matière qu'on étudie, mais aussi une école de régularité par la répétition de l'effort. C'est à peu près ainsi que l'a définie Emile Durkheim, le père de la sociologie, dans ses leçons de 1902 sur l'Education morale. La discipline est fondamentale pour construire l'autonomie. Karl Lagerfeld – je pense à lui car nous lui avons rendu hommage il y a quelques jours à Paris – était un immense créateur et au plus haut point un homme de discipline. La formation artisanale permet justement, par la discipline, la construction en quelques années d'une véritable autonomie de savoir-faire pour un jeune artisan. J'ai coutume de leur dire que lorsqu'ils ont achevé de maîtriser les techniques essentielles de leur spécialité, le monde entier s'ouvre à eux et les accueille avec confiance et admiration. Ils trouveront toujours à s'y employer dans quelque structure, dans quelque pays que ce soit, parce qu'ils seront, aux yeux de tous, dépositaires des tours de main précieux qui les rendent indispensables. Et c'est bien là la caractéristique de l'artisan : son savoir-faire le rend aussi autonome qu'indispensable.

L'éducation artisanale que nous avons conçue, ce serait bien rébarbatif si ce n'était qu'une discipline. Ceci dit, elle est en même temps une aventure. C'est précisément là que réside la richesse humaine de cette expérience. Nos apprentis vivent, pendant les deux années au cours desquelles nous les accompagnons, une unité d'expérience, c'est-à-dire une unité de sens et de mouvement. Il y a un cousinage entre l'aventure et la création artistique, en ceci que l'art, lui aussi, a pour essence de découper dans la vie des morceaux d'intensité qu'il éclaire sous un jour plus lumineux.

Nos apprentis nous rejoignent parfois après une crise préalable de sens et de vocation. Insatisfaits du sens d'un parcours scolaire ou universitaire. Claquemurés dans un quartier dont ils n'aspirent qu'à

sortir. L'aventure artisanale que nous leur proposons donne tout cela : une direction claire pour une génération qui cherche du sens dans la vie professionnelle, une association étroite de la main et de l'esprit, une connexion avec la nature pour les métiers de la vigne et du cuir, des voyages à l'étranger pour une jeunesse « assignée à résidence » – pour reprendre l'expression célèbre – une résonance positive, avec l'étendue d'un monde qui pour eux va cesser d'être une menace ou un rêve inaccessible, pour se transformer en ami.

Un monde ami, c'est peut-être là le plus important. C'est ce à quoi je tiens le plus. Je suis intimement convaincu qu'il est malsain de construire l'espace intellectuel d'une jeune génération en ne sollicitant chez elle que l'envie, la crainte ou la revendication et en ne lui offrant pour tout horizon que des barrières hostiles.

Pourvu que nous sachions orienter notre jeunesse vers les vocations et les métiers qui ont un avenir. Il est possible de passer d'un programme pilote concernant quelques milliers d'individus, à un plan aux proportions bien plus ambitieuses. C'est en ce sens qu'il s'agit, à mon avis, d'une chance pour la France. La France a la chance de se trouver dans une double conjonction positive : elle possède un patrimoine pluriséculaire de métiers d'art qu'il serait vain d'énumérer ici tant il est connu. Elle est, pour ce patrimoine exceptionnel, objet de fascination aux yeux du monde entier que je le constate toutes les semaines lors de mes voyages pour le groupe LVMH.

Ce désir de France, cette passion pour la France, je les ai constatés en permanence. Cela depuis plus de 40 ans. Je la trouve intacte à chacun de mes déplacements. C'est sur ces solides fondations que j'ai construit et essayé de développer le groupe LVMH et je puis vous assurer que jamais depuis tant d'années cette puissante force d'attraction n'a fait défaut.

Si vous me le permettez, il faut conduire la réflexion plus avant et nous assurer le concours, aussi, puisque nous sommes à l'Académie, de la théorie économique. Avec une surprenante prescience,



l'économiste américain Veblen avait en 1899, dans cette théorie de la classe de loisirs, prédit l'essor et le succès du luxe. Précurseur, il avait compris que pour ses biens particuliers, le prix est un moteur du désir et qu'il n'empêche nullement la demande de s'accroître parce qu'il véhicule autre chose qu'une simple valeur d'usage. Je sais évidemment qu'il ne suffit pas que le produit soit cher pour qu'il se vende. Ce serait trop simple. Mais ce produit qu'on dit de luxe, doit être, et ça j'en suis convaincu, un récit et une histoire. Une histoire de savoir-faire tirée du passé, une histoire d'exploit de la main de l'artisan, une histoire de création, de formes par un dessin d'artiste, une histoire de matières exceptionnelles. Bref, une histoire de France qui ne peut naître qu'en France.

A mesure que la classe moyenne augmente dans tous les continents du monde, plus nombreux sont celles et ceux qui veulent participer à cette histoire et porter ou acquérir un fragment de ces exploits de la main que nous savons reproduire. La demande existe et veut être satisfaite. Vous m'objecterez à juste titre que cette demande profitera sans doute inégalement aux maroquiniers de Louis Vuitton, aux potiers des Corbières ou aux cristalliers de Lorraine. Je crois pour ma part que cette inégalité tendra à se résorber.

Instagram et YouTube bouleversent profondément la donne : il y a encore dix ans, l'artisan qui n'exerçait pas son art sous l'ombrelle d'une grande marque n'avait que peu de moyens de gagner la visibilité nécessaire à la prospérité de son activité économique. Les réseaux sociaux brisent cet anonymat. C'est aussi ce que nous enseignons à nos apprentis, leur ouvrant par là même les perspectives de visibilité de clientèle jusqu'alors inatteignables.

Une fois rompue cette barrière restreignant le développement de l'économie artisanale, les jeunes générations peuvent exploiter ces nouveaux potentiels avec talent, et au bénéfice de notre pays et de ses artisans.

Je voudrais maintenant, avant de conclure, vous citer l'expérience cette fois d'un très jeune philosophe, qui a publié au début de cette année un

essai autobiographique, intitulé « *La vie solide : la charpente comme éthique du faire* ». Il y relate son compagnonnage comme artisan-charpentier après ses études de philosophie. Son récit explore toutes les composantes de cette vie d'artisan, du vocabulaire au rôle que joue le corps, de l'art du trait au maniement de la scie circulaire, du toucher de la matière à la vision dans l'espace. Il raconte le tour de France du compagnon, le silence, les trajectoires du marteau, les colères contre l'imperfection. Il raconte surtout ce que signifie « être responsable de son travail, comptable de la justesse de l'ouvrage, ce qu'est vivre à la boussole d'un métier ».

Quelques semaines après la publication de son récit, la charpente de Notre-Dame s'embrasait. La forêt médiévale, qui a disparu, ne reviendra plus. Mais il y a un espoir à entretenir et à faire advenir ; c'est que par l'afflux d'attention que ce chantier recueille, les mots et les gestes de la grande tradition qui a assemblé cet édifice, ressuscitent sur les murs calcinés. En tout cas c'est ce que je pense, je crois que ce chantier peut être le symbole de la renaissance, sous les yeux de millions d'étrangers qui visitent Paris chaque année, de notre patrimoine artisanal, qui est un patrimoine de gestes et de mots, retrouvant ici sa valeur et son rayonnement.

J'ai essayé de montrer, dans cette brève présentation, le potentiel de l'artisanat d'excellence pour l'emploi des jeunes dans notre pays. Mais, bien sûr, la France possède bien d'autres points forts – d'ailleurs Monsieur le Ministre les a soulignés – sur lesquels on peut s'appuyer pour l'avenir des jeunes, en particulier aujourd'hui, les métiers liés aux nouvelles technologies ou à la préservation de l'environnement. Ces domaines constituent d'ailleurs aussi des axes de développement fondamentaux pour LVMH.

Le temps imparti malheureusement aujourd'hui ne permettra pas de les aborder. Le sujet est vaste.

Je vous remercie de votre attention, et je vous souhaite une excellente journée d'étude.

« Les changements de mentalité »

Mes chers amis, quand nous analysons les grandes questions qui se posent à nos sociétés, nous utilisons, c'est tout naturel de notre part, des concepts qui nous sont familiers et qui, d'une manière générale, ont fait leurs preuves dans les décennies et dans les siècles passés.

Parfois nous oublions, et c'est là le but de mon exposé de montrer cela, nous oublions que ces concepts qui sont restés les mêmes au fil du temps, voient leur contenu changer, parfois d'ailleurs de façon très limitée et sans que nous nous en rendions compte, selon les modes de vie, les habitudes, les mentalités de l'époque.

Si vous prenez par exemple le concept de pauvreté, l'idée de pauvreté il y a un demi-siècle, était très différente de ce qu'elle peut être aujourd'hui. On peut dire qu'une grande partie du superflu d'autrefois est devenu nécessaire. A ce moment-là, la pauvreté vient plus vite. On pourrait regarder, examiner un très grand nombre de concepts, de réalités, qui sont derrière.

Je pense que nous ne prenons pas assez en compte ces changements radicaux, nous continuons d'utiliser les mêmes concepts sans notifier de façon expresse à quel point ils ont changé de sens.

C'est ainsi que lorsqu'on parle d'emploi des jeunes, il faut d'abord préciser QUI est un jeune, et qu'est-ce qu'un jeune aujourd'hui, que signifient ces mots, à la fois le mot « emploi » d'ailleurs et le mot « jeune » dans l'esprit de nos contemporains.

Si certains d'entre vous se souviennent, parce que ce n'est pas tellement vieux, il y a finalement assez peu de temps, peut-être 20 ans, 30 ans, nos parents nous parlaient d'obtenir une « situation ». Je mets cela entre guillemets. Le mot est éloquent, il répondait à des générations qui liaient l'emploi à plusieurs facteurs.

- D'abord la stabilité, être situé.

- La durée. Ça signifiait ça aussi, la durée. Il y

avait il y a encore une vingtaine d'années, une trentaine d'années, des gens qui restaient toute leur vie pratiquement dans la même entreprise. Et d'ailleurs cette stabilité était fêtée, elle était considérée comme bonne. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

- Donc la stabilité, la durée et puis, le développement et l'accroissement. Avoir une situation ça signifiait développer son emploi, accroître ses capacités et les possibilités du travail.

Cela signifie que les jeunes en capacité de démarrer dans la vie se situaient à cette époque sur la ligne d'un temps long, et ça parce qu'ils avaient de l'ambition. L'ambition évidemment, à cette époque, il y a 30 ans ou 40 ans, était liée encore à la sortie de la guerre.

C'était des gens qui avaient vu leurs parents sortir de la guerre, qui avaient entendu parler de la guerre de façon proche même s'ils ne l'avaient pas connue. Il y avait aussi l'espoir des Trente Glorieuses. Naturellement ceci est extrêmement important, la sortie de la guerre et l'espoir des Trente Glorieuses, pour ainsi dire façonner de l'ambition chez la jeunesse. Ils étaient prêts à faire des sacrifices dans le présent pour mieux assurer leur avenir. Ils avaient tous le sentiment, et ça c'était vrai dans la plupart des cas, que leur vie serait meilleure que celle de leurs parents. C'était presque toujours vrai. Ils étaient donc situés dans une trajectoire et ils vivaient dans l'attente d'une amélioration. Ils avaient donc pour cela un projet de vie.

Le contexte est très différent aujourd'hui. Un père qui parlerait aujourd'hui à son fils de « trouver une situation » se verrait rire au nez.

Dans l'ensemble, je dis bien dans l'ensemble parce qu'évidemment il ne faut pas généraliser complètement, nous avons une jeunesse qui est davantage vouée au présent qu'à l'avenir, qui n'a pas vraiment envie de dénicher un emploi sur le long terme, et qui se trouve très peu inclinée à des sacrifices en vue de l'avenir.



En dehors du fait que nous ne sommes plus dans les Trente Glorieuses, les habitudes nouvelles ont brisé en miettes le temps de la vie. Les divorces, les changements incessants de partenaires, les familles dites recomposées (je vous signale qu'une famille recomposée ça veut dire qu'au départ elle a été décomposée, donc c'est tout ce que ça signifie en termes de difficultés personnelles), les déplacements géographiques, les emplois aléatoires et précaires qui se sont, comme vous savez, multipliés. Il est extrêmement difficile pour une personne de 25 ans ou de 30 ans de faire des prévisions à très long terme ou même à long terme. D'une manière générale, les générations présentes se sont installées dans le présent.

L'un des résultats, évidemment, c'est qu'elles font très peu de concessions à leur employeur, et qu'elles ont beaucoup de mal à passer sous la férule de ce qu'on appelle un patron. D'où l'explosion des autoentrepreneurs, phénomène qui à mon avis, ne tient pas vraiment à un succès soudain du libéralisme économique dans un pays traditionnellement colbertiste (je vous rappelle qu'il y a trente ans, la plupart des jeunes gens souhaitaient devenir fonctionnaires, ce n'est plus le cas aujourd'hui) mais qui tient, bien davantage à mon avis, à la volonté de vivre à sa guise et de maîtriser entièrement le temps de sa vie.

Autrement dit, on peut avancer cela dans une société liquide, d'après l'expression de Bowman, l'emploi lui aussi doit être liquide.

Il faut ajouter deux précisions. Les jeunes générations sont beaucoup plus gâtées que leurs parents ne l'ont été, elles ont eu une jeunesse davantage gâtée, et en même temps, elles savent que l'avenir a toutes chances d'être pour elles moins bon, moins rose que leur passé. Ce qui provoque, ce qui engendre une mentalité très différente, assez pessimiste en plus.

Donc nous sommes davantage dans l'idée de décadence que dans l'idée de progrès, et d'ailleurs cette décadence a déjà commencé.

Les deux facteurs produisent bien souvent une distance face aux biens matériels que les parents avaient cherché avec frénésie. Aujourd'hui, nous sommes dans quelque chose d'assez différent, avec très peu d'ambition, voire pas du tout d'ambition. L'ambition personnelle, évidemment, devient beaucoup plus rare lorsque le jeune sait qu'il a toutes chances de faire moins bien que ses parents et de vivre moins bien que ses parents. L'ambition personnelle se développe davantage en période de croissance, ce qui est parfaitement normal.

Le déploiement de la mentalité écologique joue un rôle très important, et je terminerai là-dessus, qui va dans le même sens. Je rappelle, et c'est très important pour comprendre même le problème de l'emploi, qu'après non pas la fin, non pas la suppression, mais enfin l'effacement presque général des religions, la seule religion qui reste à notre temps est l'écologie.

Je parle bien de religion, avec ses clercs, son catéchisme et son intolérance.

Le thème de la croissance zéro est plus actuel que jamais. La valeur la plus importante est conférée à la vie biologique dans une nature saine. Le bien-être, au sens, non pas du bonheur, mais le bien-être au présent, importe davantage que tout. C'est ainsi que les générations qui arrivent sur le marché du travail n'ont pas envie de s'épuiser au travail. Elles préfèrent bien vivre au jour le jour.

Je crois que le marché du travail doit absolument tenir compte de tous ces facteurs, qu'il s'agisse des horaires, du style de l'autorité, de l'assurance ou du travail chez soi. C'est extrêmement important à mon avis de poser ce thème-là, ces affirmations, avant même de se demander quels vont être les emplois dans le futur.

Je vous remercie.

#4

« L'indispensable changement des m

Mes chers amis, j'aborderai avec vous trois points.

Le premier, pour souligner le fait que le changement technologique et numérique est d'une telle importance qu'il crée des anxiétés pour les jeunes générations. Le second, pour envisager quel type de formation on doit prévoir pour permettre l'adaptation des jeunes générations aux emplois de demain. Enfin, le troisième point, nous verrons quelle est l'adaptation du comportement de l'entreprise à cette modification de l'emploi.

Cette génération, qu'on appelle la génération Y, née entre 1980 et 2000, représentera 76 % des employés en 2025. Cette génération a coutume d'être présentée comme angoissée par les nouvelles technologies, avec un marché du travail qui est perçu comme insécurisant et provoquant des iniquités entre générations.

Je crois que, comme l'a très bien dit Madame Delsol, l'idée « d'avoir une situation », aujourd'hui, n'existe plus. Il est fréquent de dire que la moitié des métiers qu'il y aura dans 20 ans n'existe pas aujourd'hui. L'accélération du changement technologique fait ressentir ses effets sur les structures et les formes de l'emploi. Je n'ai pas besoin de vous conter comment par exemple, l'irruption de l'intelligence artificielle et des algorithmes modifie la vie dans les entreprises. Entreprises qui connaissent aujourd'hui de très nombreux nouveaux métiers, qui ne sont d'ailleurs pas tous reconnus à leur juste valeur.

Je citerai simplement quelques exemples de métier qui n'existaient pas il y a dix ans. Le métier de Webmaster ou le métier de Community Manager par exemple. Dans notre entreprise, le groupe ADP, j'ai découvert il y a quelques jours que le Community Manager, c'est à dire celui qui est chargé de piloter les réponses à nos clients passagers via les réseaux sociaux, Twitter, Facebook, etc. était un diplômé d'un Institut d'Etudes Politiques. C'est quand même assez saisissant pour le chef d'entreprise qui pouvait s'imaginer que c'était un peu un métier de saute ruisseau. Non, des gens très qualifiés sont aujourd'hui em-

ployés dans des métiers qui n'existaient pas il y a encore une dizaine d'années.

D'ailleurs, pour les sites web des entreprises, vous avez des développeurs et des programmeurs. Et puis vous avez les métiers de Data Scientist. Vous le savez, la richesse de beaucoup d'entreprises aujourd'hui c'est le traitement de la donnée. Et les Data Scientist aujourd'hui sont des ressources qui s'arrachent à prix d'or.

Même les métiers précaires ont été modifiés par la technologie. Le métier de livreur de pizzas ou le métier de chauffeur de taxi est aujourd'hui remplacé par le coursier de Deliveroo ou de chauffeur d'Uber.

Beaucoup estiment que ces changements de métier pourraient aboutir à terme à la suppression du travail. Je n'y crois pas une seconde. Je serai très bref, mais il est absolument illusoire de penser que la robotisation va conduire à la fin du travail. Tant qu'il y aura des besoins non satisfaits sur cette Terre, il y aura des besoins de travail. Si la plupart des métiers pourront être robotisés ou automatisés, il y aura toujours besoin de métiers dans lesquels les humains auront leur valeur ajoutée.

Je pense à la médecine par exemple. Dans quelques années, il n'y aura plus besoin de radiologues puisque les machines seront capables de détecter très vite la nature de la maladie identifiée sur la radio. Tous ces postes qui seront libérés de radiologues seront disponibles pour des infirmiers, des infirmières ou des personnes qui prendront soin des populations qui vivront de plus en plus longtemps.

Je ne crois pas du tout à la fin du travail. Je crois en revanche que le travail va bouger avec une rapidité croissante, ce qui me conduit à mon second point, il va falloir par l'information, permettre aux jeunes générations d'anticiper ces bouleversements.

Je rejoins tout à fait ce que disait Jean-Michel Blanquer lorsqu'il parlait de la nécessité en maternelle d'apprendre le travail de coopération, un des défis très importants des générations à ve-

« étiers des jeunes »



nir, ce sera la capacité de s'extraire de son écran, de s'extraire de son smartphone, la capacité de se concentrer, la capacité de travailler avec les autres et la capacité, comme le disait très justement Bernard Arnault, de maintenir une discipline.

C'est dans cette mesure que je crois que l'enseignement des humanités, dans l'école primaire et l'école secondaire, va demeurer plus que jamais important.

Le développement de l'intelligence artificielle ne fait aucunement disparaître l'intervention des humains. Regardez par exemple ce qui s'est passé pour le Boeing 737 MAX. Ce Boeing 737 est cloué au sol depuis six mois parce que le logiciel de pilotage automatique qui avait été prévu était tellement compliqué que dans certaines situations de crise, il fallait se référer à la page 828, et encore, à la note en bas de page, pour savoir comment se comporter avec ce logiciel pour éviter que l'avion ne décroche. Ce dont Boeing s'est aperçu, c'est qu'il y a eu une faille de pédagogie, une faille de conception tellement importante qu'il a été nécessaire de prévoir que pendant six mois, plus aucun Boeing ne volera le temps qu'on corrige cette erreur. Cette illustration montre que, quelle que soit la technique, les humains ont besoin d'intervenir et ont besoin d'intervenir avec de la concentration, du recul, de la responsabilité, toutes qualités qui ne sont aucunement associées naturellement à la maîtrise des nouvelles technologies ou des sciences.

Je dirais que l'entreprise doit aussi prendre sa part dans cette capacité pour les jeunes d'avoir de nouveaux emplois.

Une entreprise, ou plutôt un chef d'entreprise, c'est comme un entraîneur d'équipe de football. Il doit faire trois choses. Il doit dire où sont les buts, il doit sélectionner les bons joueurs et il doit vérifier que les joueurs se passent la balle. Lorsqu'il recrute des jeunes, le meilleur vecteur d'attractivité pour les recruter, c'est la faculté pour la personne en question, de savoir que dans l'entreprise, il aura une possibilité de se former en permanence et de trouver un épanouis-

sement personnel. Cet épanouissement personnel résidera dans le fait que l'entreprise reconnaît que chaque salarié est singulier, et que chaque salarié doit trouver son parcours d'évolution professionnelle, qui lui permette d'innover, le cas échéant de voyager, et assurément d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui correspond aux nouvelles aspirations qui ont été décrites par Madame Delsol précédemment.

Incontestablement, les ambitions associées au travail dans les jeunes générations sont en apparence moins développées, même si on peut trouver à beaucoup d'égards un esprit de responsabilité plus développé.

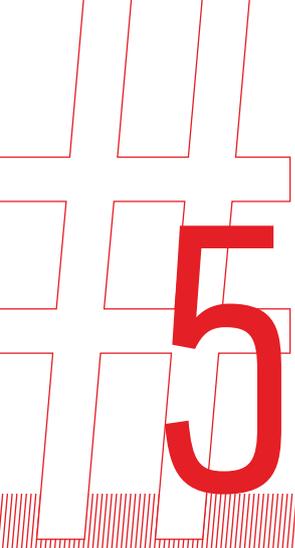
L'entreprise doit s'efforcer, pour retenir les talents, de développer des programmes de formation continue, extrêmement sophistiqués, et de bien vérifier par une gestion des ressources humaines adaptée qu'au bout de deux ans – puisque les jeunes effectivement, deux ans après leur embauche se demandent déjà ce qu'ils vont faire au-delà – les jeunes trouvent des structures d'encadrement, des structures de valorisation qui leur tracent un chemin et qui permettent le cas échéant de les fidéliser.

En effet, les entreprises les plus talentueuses sont les entreprises dans lesquelles le plus haut niveau de qualité est atteint. Le plus haut niveau de qualité n'est atteint que lorsque les collaborateurs d'entreprises communiquent, lorsqu'ils capitalisent sur leurs expériences, et lorsque de cette manière, ils produisent les services de la plus haute qualité qui peut être, effet Veblen¹ ou pas, vendus au plus haut prix.

Voilà en quelques mots ce que je pouvais vous dire.

Merci beaucoup.

¹ Effet Veblen : L'effet de Veblen est un phénomène par lequel la demande d'un bien augmente en même temps que son prix (élasticité prix positive). Ce phénomène s'explique généralement par un facteur psychologique lié au signe social que constitue l'achat d'un bien au prix élevé ou par un effet de qualité perçue. (Source : definitions-marketing.com)



« ROI, retour sur l'intégration, l'inspira

J'admire beaucoup depuis longtemps ce que fait Yvon Gattaz. Il y a deux ans déjà, lors d'un précédent colloque, j'étais venu participer à une présentation sur l'importance de l'apprentissage.

Par mes convictions d'expérience, j'ai choisi il y a plus de 12 ans d'enseigner des cours d'entrepreneuriat dans une école à Harlem. Et, depuis que je suis à la retraite, depuis un an, je le fais en Floride, autour de Miami, ainsi que dans des écoles franco-américaines.

Le thème que j'ai choisi aujourd'hui, c'est notre responsabilité envers les jeunes, qui a un côté absolument positif pour les sociétés. Comme disait Yvon Gattaz, ce titre anglo-saxon de « ROI », Retour sur l'Investissement, est surtout utilisé pour parler en termes d'investissements financiers, pour évoquer le retour sur l'investissement industriel, publicitaire, marketing ou au niveau des acquisitions.

Pour moi, le retour sur l'investissement humain est beaucoup plus important. Je base cette idée sur deux convictions : la première c'est que les hommes et les femmes sont la clé de voûte de la société BIC depuis le début. La deuxième conviction, c'est que dans ce monde qui évolue encore plus vite que jamais, nous voulons nous fonder sur nos valeurs et inventer le futur. Pour réussir, il nous faut des jeunes et les jeunes

ont besoin d'emplois. Je ne parlerai pas ici de l'importance de créer des emplois, je vais me concentrer sur ce qu'il se passe une fois qu'on a employé les jeunes.

Il faut tout d'abord les intégrer et le faire d'une manière qui est la leur. Il ne suffit pas aujourd'hui d'expliquer quelque chose, il faut s'assurer que l'on ait été compris. Ça, c'est notre responsabilité. Quand on parle de fonder sur nos valeurs, c'est notre responsabilité de faire partager aux jeunes notre philosophie, notre vision, les valeurs de la société et de le faire d'une manière qui est la leur. Il faut aussi être à leur écoute, parce que si on n'est pas à leur écoute, on ne va pas s'assurer qu'ils aient compris ce qu'on voulait leur expliquer sur notre histoire, sur nos valeurs et nous n'entendrons pas non plus toutes leurs nouvelles idées.

Il faut aussi, je pense, donner de vraies responsabilités aux jeunes. Qu'elles soient petites au début, qu'elles grandissent, mais qu'ils se sentent importants, parce qu'ils le sont. Ils voient des choses que nous ne voyons pas dans le marché de nos produits de grande consommation. Ils savent comment communiquer avec les jeunes mieux que nous, ils comprennent mieux la vie quotidienne des jeunes que nous. Il faut que ces responsabilités aillent en croissance et qu'elles

tion, l'imagination »



soient diverses pour les garder intéressés à rester dans la société, ce qui je pense, est un plus.

La deuxième chose qui est de notre responsabilité, c'est de les inspirer, comme toutes les autres personnes dans une société d'ailleurs. Il faut leur donner un job qui non seulement soit responsabilisant, mais qui soit intéressant. C'est pour ça, encore une fois, qu'il faut les faire évoluer assez rapidement pour qu'ils ne s'ennuient pas. Il faut qu'il se sentent progresser comme disait Augustin de Romanet précédemment. Il faut qu'ils sentent qu'ils peuvent avec vous, avec votre société, accomplir leur potentiel. Il faut surtout les stimuler à nous donner leurs idées et quand il y a erreur, leur expliquer que cela arrive. Mais surtout, toujours les faire continuer d'innover et de nous donner de nouvelles idées.

Il faut capitaliser sur l'imagination : toutes les grandes sociétés ont été créées par des gens jeunes. Ford, Dior évoquées par M. Arnault, Google, Facebook, Apple et BIC ont toutes été créées par des gens jeunes.

Ce que nous amenons, c'est l'expérience, on peut espérer la sagesse. L'imagination est la force des jeunes. Aujourd'hui, plus de choses changent dans la technologie, dans la distribution, dans la consommation et surtout de manière internationale. Cette imagination est absolument capitale

et c'est la force des jeunes.

Depuis que j'ai écrit ce titre, j'ai réfléchi à cette présentation. J'étais dans une école franco-américaine en Floride où je parlais de production. J'avais fait une présentation à des classes de troisième et de cinquième sur ce qu'est travailler, créer une société. Il y avait beaucoup de questions de jeunes sur ce qu'est un produit, comment on le fabrique, comment contrôler la qualité... Je leur ai dit « *Ecoutez, je vais vous envoyer des films Youtube sur ce sujet, puis quand je reviendrai dans trois semaines nous en parlerons* ». Nous avons donc parlé du contrôle qualité, des nouvelles inventions, de la créativité, etc. A ce moment-là, j'ai entendu la phrase merveilleuse d'un enfant de 10 ans : « *Monsieur, l'intelligence c'est l'imagination en plus précis* ».

Je suis profondément optimiste de nature. Profondément optimiste par ce que j'ai vu dans ma vie à travers le monde. Profondément optimiste aussi parce que la créativité en France est une force première, et c'est à vous les jeunes de succéder à ce que nous avons accompli, d'une manière encore meilleure. C'est notre rôle de vous aider à le faire.

Merci.

#6

« Osez faire confiance aux jeunes ! »

Je voudrais revenir sur le terrain de la confiance. Tout à l'heure, on a parlé de l'école de la confiance, ensuite de nombreux intervenants ont parlé de la manière dont on pouvait mettre les jeunes en confiance pour les aider à réaliser leur intégration professionnelle et savoir évoluer. On a parlé tout à l'heure de la contribution de notre association, Jeunesse et Entreprises, qui, depuis trente ans, sous l'impulsion de notre Président Yvon Gattaz et grâce à une vision très ambitieuse dès le départ, se place sur le terrain de la relation école-entreprise. Et effectivement, sur cet aspect de la confiance, nous avons pris deux initiatives importantes dont je voudrais juste vous dire quelques mots.

La première a d'abord été citée tout à l'heure, mais rapidement, donc c'est pour moi une occasion de revenir sur une plateforme numérique pédagogique. Nous l'appelons la P'AJE, parce que dans la plateforme il y a P, puis AJE car on retrouve effectivement l'acronyme de notre association.

Nous partons à AJE d'un constat simple, que nous entendons depuis des années et qui est répété avec force. Si les jeunes connaissaient mieux les réalités du monde professionnel, non pas de façon théorique, il ne s'agit pas d'apprendre par cœur les compositions et les organisations juridiques des entreprises, mais de connaître les missions, les défis, les enjeux auxquels ils vont postuler, pour un stage, pour un emploi tout simplement. A partir de là, peut-être que les jeunes seraient rassurés. Ils auraient une meilleure confiance dans leurs capacités – évoquée par notre ministre de l'Éducation nationale précédemment – et les entreprises aussi seraient rassurées, parce qu'on entend beaucoup d'entreprises dire que certains jeunes sont « à des années lumières » de ce qu'ils vont découvrir en arrivant dans l'entreprise.

Nous nous sommes dit qu'il y avait un travail à faire et, à partir de là, nous avons bâti un outil, une plateforme pédagogique, la P'AJE, qui est constituée d'une soixantaine de vidéos, qui permet aux jeunes de niveaux Bac-2 /Bac+2 environ, d'entendre et de voir des managers expliquer ce qu'est leur quotidien, et surtout, quelles sont les fonctions clés de leur entreprise.

Nous avons délibérément décidé de nous placer en amont, partant du principe que, comme certains jeunes nous l'ont souvent dit, « *L'entreprise pour nous c'est un peu un trou noir* ». Nous avons choisi de répondre aux remarques que l'on entend régulièrement : « *je vais mettre les pieds dans une entreprise, qu'est-ce que je vais y découvrir ?* ». En amont l'entreprise, qu'est-ce que c'est ?

Partant du principe qu'entre une très grande entreprise et une ETI, voire une entreprise personnelle, les enjeux clés sont sensiblement les mêmes, les réponses ne sont pas apportées de la même façon, mais on y trouve les mêmes types de problèmes à régler et les comportements qu'on attend des jeunes sont sensiblement les mêmes.

Cet outil, la P'AJE, est à disposition des enseignants pour leur permettre d'illustrer leurs cours. Il est en cours de déploiement dans les rectorats. Des inspecteurs pédagogiques régionaux nous permettent d'améliorer notre produit. Au-delà des vidéos, bien entendu, il y a des exercices pratiques. Sur le principe du continuum, cher à tous les formateurs, il y a un accompagnement, des visites pratiques, des reportages dans les entreprises pour analyser sur le terrain ce qui a été dit dans les vidéos. Nous avons, à travers les différentes déclinaisons territoriales d'AJE sur l'ensemble de la France, tout un réseau d'entreprises de toutes tailles (ETI, TPE, etc.), qui accueillent des jeunes et avec lesquelles nous illustrons de façon très concrète les messages et les informations qui sont donnés dans notre outil P'AJE.

Pour renforcer la confiance, il est important de répondre aux attentes et aux questions que se posent les jeunes. AJE a participé à la semaine école-entreprise 2018 sous le thème « *L'entreprise du futur* », qui a été lancée comme chaque année en octobre. Nous nous sommes dit, « Mais cette entreprise du futur, comment les jeunes la voient-ils ? Comment les jeunes la perçoivent-ils ? »

Nous avons lancé une série d'échanges interactifs à travers la formule des hackathons, pour répondre à des remarques récurrentes : les jeunes sont-ils inquiets de l'entreprise du futur ? Les jeunes ont-ils peur de s'engager dans l'entreprise du futur ?



Evidemment, il faut être positif. Nous sommes sûrs que les jeunes n'ont pas peur. Mais ils ont un certain nombre d'interrogations, de demandes, d'attentes. Et nous qui sommes intermédiaires, une passerelle entre les jeunes et les entreprises, nous nous sommes dit que nous allions recueillir les expressions, les attentes des jeunes. On ira ensuite les montrer aux entreprises qui travaillent avec nous, avec lesquelles nous avons des relations fidélisées depuis de nombreuses années, nous allons leur demander comment ces entreprises réagissent à ces remarques. Les entreprises en même temps vont nous dire, comme le disait Augustin de Romanet il y a quelques minutes, « *voilà ce que nous faisons chez nous* ». Mais il faut le faire savoir parce que ça rassure les jeunes. Nous avons débattu, échangé avec à peu près un millier de jeunes sur l'ensemble de la France.

Je vais terminer en vous citant quelques verbatim, qui, je crois, sont très intéressants parce qu'ils montrent bien ce qu'il y a « dans la tête des jeunes » et sur quoi on peut les rassurer pour créer la relation de confiance. Ecole de la confiance, ensuite relation de confiance entre l'entreprise et le jeune. L'entreprise qui a besoin d'attirer des talents nouveaux, qui a besoin de se renouveler, le jeune qui, c'est normal, a un légitime désir, non pas de trouver une situation, mais un légitime désir de s'engager. Il s'engage dans des causes personnelles, il s'engage dans sa vie sociale, familiale, amicale, mais il s'engage aussi dans la vie professionnelle, parce que c'est indispensable.

Quelques verbatim : « *On nous dit que l'entreprise cherche des talents et des caractères qui sortent de l'ordinaire, mais nos candidatures sont examinées par des algorithmes. Où est le recruteur ? A la fin du processus le verrons-nous ? Existe-t-il encore ?* ». On n'est pas là pour apporter les réponses, simplement pour repartir avec les questions en tête. « *On nous demande une expérience qui par définition nous ne pouvons pas avoir.* » « *On nous confie plus souvent des tâches que des missions* ». « *Est-ce qu'on ne se méfie pas un petit peu de nous ?* »

Peu importe que ce soit vrai ou faux, ce qui est important, c'est le ressenti. Et c'est contre ce ressenti qu'il faut lutter, parce qu'un jeune va entrer à reculons dans

la vie professionnelle, il va avoir le sentiment qu'on se méfie de lui : stage + re-stage + re-re-stage. Ensuite CDD + re-CDD, etc. »

Par rapport aux perspectives qui étaient citées tout à l'heure par un orateur, est-ce qu'il n'y a pas un travail à faire ?

Nous avons depuis quelques mois décrypté les attentes des jeunes. A la sortie de notre colloque, vous aurez la possibilité d'emporter ce que nous avons appelé de manière immodeste un « *Cahier de recherche* ». Un cahier de recherche très empirique. Nous sommes partis à la recherche de ce que pensent les jeunes par rapport à l'inconnu de l'entreprise. La suite de ce cahier de recherche va être de retourner vers les entreprises et de dire, ensemble, quel type de réponse apporter pour créer la relation de confiance, comment on peut travailler.

Je terminerai par deux citations. D'abord, la citation d'un proviseur d'un grand Lycée Technique et Professionnel de Paris avec lequel nous travaillons beaucoup et qui souvent dit « *Osez le jeune !* ». Alors je lui dis souvent « *Oser le jeune, c'est un peu simplifié, ça fait un peu recette de cuisine* ». Mais il me répond « *non, osez faire confiance aux jeunes bien sûr !* » et décrypté comme cela, ça a tout son sens. Je crois que c'est important.

Je fais un retour en arrière pour montrer que le problème n'est pas très récent. Beaucoup d'entre nous, ici présents, savent que depuis qu'on a créé une délégation interministérielle à l'emploi des jeunes, de nombreuses personnes en ont pris la responsabilité, certains avaient connu Hervé Sérieyx (qui continue toujours de faire des conférences et nous en sommes très heureux). Hervé Sérieyx disait « *Dans la relation jeunes-entreprises, la confiance se gagne en gouttes et se perd en litres.* »

La relation confiance-jeune est une alchimie je crois. Nous sommes tous très heureux nous, à AJE, à travers notre outil numérique, à travers des enquêtes comme celle que je viens de citer, si nous pouvons sur ce sujet-là apporter une contribution positive.

Merci de votre attention.



« Pourquoi l'adéquationnisme est-il devenu un gros mot ? »

Je vais être un peu moins optimiste que ce qui a été dit jusqu'à maintenant. Il faut faire confiance aux jeunes, mais il faut pousser les jeunes à avoir confiance en eux et à prendre en main leurs responsabilités.

Ce mot « adéquationnisme » est devenu vraiment un gros mot et vous allez voir qu'en réalité, il recouvre un processus qui est tout à fait normal et qui devrait être bien plus répandu dans notre société.

Il n'est pas normal que nous ayons un taux aussi élevé de chômeurs de longue durée dans notre pays avec 25 % de jeunes au chômage, ayant terminé leurs études et en âge de travailler. C'est un crève-cœur. On peut se consoler en se disant qu'il y a des pays où le taux est plus élevé, comme en Italie ou en Espagne, mais les situations sont totalement différentes et c'est réellement un drame social, économique, politique et humain, que ce taux de chômage énorme.

Pourquoi me suis-je intéressé à l'adéquationnisme ? Parce qu'il se trouve, pardon de vous parler de ma carrière personnelle, que j'ai présidé pendant cinq ans une université littéraire, Paris-Sorbonne, qui maintenant n'existe plus puisqu'elle a été fusionnée au sein de Sorbonne-Université. Après avoir fait toute ma carrière dans cette université, je me suis toujours heurté depuis la fin de mes études, puisque j'y suis rentré comme assistant, à cette question de l'insertion professionnelle des jeunes étudiants diplômés. Il se trouve que les étudiants littéraires trouvaient assez facilement un travail dans l'enseignement il y a 40 ou 50 ans, que ce n'est plus le cas aujourd'hui. Mais déjà, lorsque cette université a été créée en 1970, il y avait dans les

personnalités extérieures de l'université, l'un des prédécesseurs d'Yvon Gattaz, François Ceyrac, qui œuvrait pour essayer d'ouvrir des voies professionnelles aux étudiants ayant fait des études de latin, de grec, de littérature, de philosophie, ce qui déjà apparaissait comme difficile.

Dans ma discipline qu'est la géographie, on trouvait facilement du travail, parce qu'il y avait l'aménagement du territoire, parce qu'il y avait aussi beaucoup de postes dans l'enseignement. Pardon de vous donner aussi cet exemple très personnel mais cruel, je préside la société de géographie, qui a son siège Boulevard Saint-Germain. Nous avons voulu il y a quelques mois embaucher un chargé de mission pour préparer notre bicentenaire qui a lieu dans deux ans. On avait fait une fiche de poste formidable qu'on a diffusée par tous les moyens possibles et imaginables. Il y a eu 60 candidatures, ce qui était bien pour choisir un chargé de mission, on avait un large choix. Sur les 60, 50 étaient des docteurs en géographie sans emploi. Certains titulaires du doctorat en géographie depuis 3 ans, 5 ans voire 10 ans.

C'est absolument dramatique de voir que l'université française, comme l'ensemble du système de l'Education nationale – et si le ministre était là, je le dirai puisque nous avons travaillé ensemble à une certaine époque autour de ces questions – aboutisse à des situations de ce genre. Il n'est pas normal d'aller jusqu'au doctorat, qu'on obtient vers la trentaine et de se trouver ensuite sans emploi, tout simplement parce que ni l'étudiant, le néo-docteur, ni ses maîtres, ni l'institution universitaire n'ont réfléchi à l'insertion professionnelle et aux débouchés. Dans mon université, il y avait 24 000 étudiants pour

Par **Jean-Robert PITTE**,
Secrétaire perpétuel de l'Académie
des sciences morales et politiques



une seule licence professionnelle. Il y avait 25 étudiants dans cette licence professionnelle, trouvant des débouchés facilement pour ses titulaires. Ma collègue qui animait cette Licence Professionnelle était très mal considérée par ses collègues. Elle a d'ailleurs été retenue dans ses avancements par ses collègues. J'avais créé un bureau d'étude d'analyse de l'insertion professionnelle des étudiants. Il a été supprimé par mon successeur, parce que c'était un scandale de réfléchir à une question comme celle-ci dans une université littéraire. On pourrait multiplier les exemples ainsi.

C'est la raison pour laquelle j'ai terminé mon mandat de président en 2009.

En 2010, le gouvernement, auquel appartenait Xavier Darcos, Jean-Michel Blanquer étant directeur des enseignements des lycées et des collèges, m'a dit : « Puisque tu as réfléchi au problème de l'information, il y a un poste qui a été créé en interministériel, rattaché à Matignon. Tu as osé critiquer le baccalauréat qui ne sert à rien, (ce que je pense toujours tel qu'il est aujourd'hui en tout cas, même si Jean-Michel Blanquer l'améliore), on va te nommer DIO, Délégué à l'Information et à l'Orientation ».

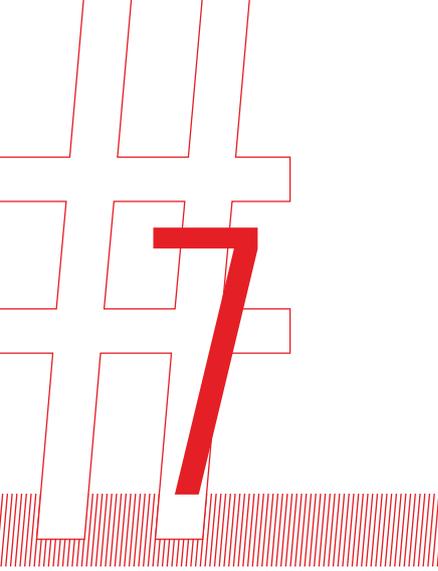
La tâche était rude, ce poste avait été créé par les parlementaires, parce qu'il s'agissait de coordonner les 8 500 organismes d'information et d'orientation existant en France, il y en a toujours autant, en vue d'une meilleure formation et d'une insertion professionnelle, pour les jeunes, comme pour les adultes tout au long de la vie. 8 500, travaillant séparément les uns des autres, ne se fréquentant que très peu et dépendant soit de l'Etat, soit de l'Education nationale, soit de

différents ministères, soit des organismes professionnels, soit des chambres de commerce et d'industrie, etc. De toutes les régions et de diverses collectivités territoriales.

8 500, c'est-à-dire un nuage absolument opaque d'organismes chargés de l'orientation, mais n'effectuant pas le travail, parce que personne n'y comprend rien. Le but était d'essayer de coordonner tout ça, de mettre les choses au clair et de permettre à tout un chacun désirant se former et désirant changer de métier, de trouver une insertion professionnelle, d'avoir la bonne information. Où se forme-t-on ? Où apprend-on ? Comment apprend-on à trouver un métier ?

Lorsque j'ai exercé ce métier pendant quatre ans, j'ai été violemment accusé dès le début, je ne connaissais pas ce mot, d'être un horrible adéquationniste. Adéquationniste, ça veut dire quelqu'un qui cherche à mettre en rapport la demande d'emploi et le marché de l'emploi. C'est considéré par un certain nombre de professionnels de l'orientation comme une abomination. Abomination de la désolation, parce que cela veut dire qu'on forme des gens pour le grand capital, pour l'entreprise, ce qui est honni par un certain nombre de professionnels de l'Education nationale.

Je me réjouis que le travail qui a été fait par notre Académie autour des programmes d'économie ait légèrement infléchi les choses, que maintenant on enseigne plus correctement dans les nouveaux programmes ce qu'est l'entreprise. L'entreprise n'est pas une abomination. Evidemment, que l'on fasse des études d'ingénieur ou des études de latin, le but de la formation est de s'insérer professionnellement.



L'adéquationnisme est un mot qui est surtout utilisé par un corps dont tous les ministres de l'Education nationale, quel que soit leur bord politique, disent que c'est un corps extrêmement difficile à gérer et qui ne sert pas à grand chose. Moi je dis plus. Il a malheureusement, sauf des individus merveilleux qu'il y a dans ce corps, globalement été nuisible à l'emploi, nuisible à l'insertion professionnelle et par conséquent nuisible aussi à la formation, qui est totalement déconnectée des besoins du marché de l'emploi, des besoins de l'économie, des besoins du pays.

Ce corps, ce sont les conseillers d'orientation, dit « psychologues », qui sont de plus en plus psychologues et de moins en moins orienteurs, parce qu'ils tiennent comme une horreur absolue de dire aux jeunes, puisqu'ils sont rattachés malheureusement encore aux établissements scolaires. « Attention, vous avez envie de faire ce métier, mais il n'y a pas beaucoup de débouchés. Donc faites attention, élargissez votre formation de façon à être sûrs de pouvoir trouver quelque chose. »

Ils se refusent, c'est la première chose, à considérer que la bonne orientation repose sur l'expression de la part des jeunes des goûts, des désirs d'exercer telle ou telle profession. Deuxièmement, les capacités que l'on a à exercer cette fonction, ce métier. Et troisièmement, ce qui est essentiel, le marché de l'emploi, parce qu'on peut avoir le goût, on peut avoir la capacité, mais s'il n'y a pas d'emploi, s'il n'y a pas de demande du côté du marché de consommation, ça ne sert à rien. C'est très politiquement incorrect dit dans certains milieux de l'Education nationale et près des syndicats majoritaires, mais ça n'a rien de scandaleux de réfléchir à ce triplé qu'est le goût,

la capacité et le marché, la possibilité d'exercer la fonction que l'on a envie d'exercer. Cela a pour conséquence un manque dramatique de souplesse de la part de l'Education nationale, qui est au cœur de toute cette question.

L'idée de l'orientation remonte à 1920 en France grâce à un certain Julien Fontaine, dont le nom est bien oublié, professeur de l'Ecole nationale technique de Strasbourg. C'est lui qui a mis au point les premiers objectifs de l'orientation des jeunes. Il écrivait « *Donnons à l'adolescent toutes indications, directions utiles, pour qu'il puisse exercer la profession qui doit le faire vivre, qui doit faire vivre plus tard les siens, doit faire progresser la collectivité à laquelle il appartient* ». Il faudrait écrire cela en lettres d'or au frontispice de tous les lycées, de tous les collèges de France, et de toutes les universités.

Nous acceptons trop facilement en France la sélection par l'échec. Heureusement, le gouvernement actuel a légèrement changé les choses avec l'introduction du système Parcoursup, qui permet aux jeunes lycéens qui veulent rentrer dans l'enseignement supérieur de présenter leur candidature, laquelle doit reposer évidemment sur leurs compétences, sur leurs capacités et sur les places qui sont offertes dans les différentes formations. Places dont le nombre est lié normalement, ou devrait l'être, au marché de l'emploi.

Il y a beaucoup de travail encore de ce côté-là, mais ce qui manque c'est évidemment, tout au long de l'enseignement secondaire, surtout collèges et lycées, la mise en place sérieuse dans tous les établissements de quelque chose qui devrait être obligatoire, qui l'est mais qui n'est pas très appliqué, que sont les parcours de dé-



couverte des métiers et des formations. C'est essentiel. Sans cela, si on ne parle pas des métiers, si on ne fait pas venir dans les établissements des professionnels de tous les métiers pour qu'ils viennent dire aux jeunes « voilà ce que je fais comme métier, voilà comment je me suis formé, voilà combien je gagne, voilà quelles sont mes perspectives », on n'a aucune chance que les jeunes soient dans cette idée de se prendre en main par eux-mêmes et de se fabriquer leur futur métier.

Tous les systèmes d'orientation, aussi perfectionnés soient-ils, sont là pour les aider, non pas pour les forcer. On accepte cette espèce de laisser-aller général qui aboutit à la sélection par l'échec, qui est un drame total et qui n'existe que dans notre pays. Quand il m'est arrivé de parler à l'étranger du système français, les gens ouvrent des yeux grands comme des soucoupes. Vous allez en Suisse, en Allemagne, en Scandinavie, au Japon, en Corée, personne ne comprend ce système qui est totalement absurde et qui est un gâchis de moyens et surtout un gâchis humain absolument dramatique.

Il faut mettre en place cela. Il faut bien entendu aller beaucoup plus loin dans la mise en place de l'apprentissage. Les Lycées Professionnels et Techniques ont encore assez mauvaise réputation, beaucoup de jeunes, quel que soit leur milieu d'origine, veulent aller dans les formations générales parce que « c'est chic ». Comment ne peut-on pas, Jean-Michel Blanquer en a parlé tout à l'heure et a fait beaucoup d'efforts dans ce sens, convaincre la jeunesse que, du côté des formations professionnelles et technologiques, il y a des débouchés et des métiers passionnants, des métiers en évolution, qu'on peut créer son

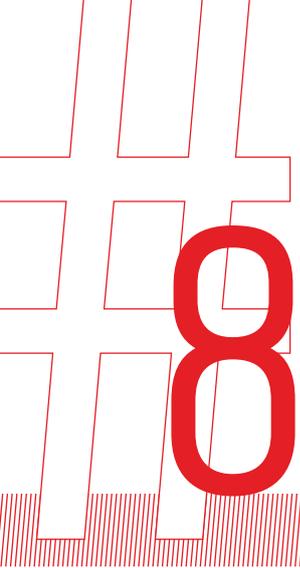
entreprise, on peut évoluer, on peut changer de métier beaucoup plus facilement que si l'on s'est enfermé étroitement dans une discipline qui n'a pas de débouchés.

Je crois que l'apprentissage doit être développé. Songez que sur 2 400 000 étudiants dans l'enseignement supérieur en France, il y a 135 000 seulement, c'est-à-dire 5,5 %, qui sont en formation en alternance. C'est d'un ridicule absolu, comparé à l'Allemagne où c'est 50 %. 5 % d'étudiants de l'enseignement supérieur qui sont en alternance. Et sur ces 135 000, il n'y en a que 27 000 dans les universités. Les autres sont dans les IUT, dans des BTS, 14 000 en licence professionnelle, 13 000 en master, etc. C'est totalement ridicule, ces chiffres sont poignants, ils sont absolument dramatiques.

Il faut vraiment mettre l'accent sur l'importance de l'apprentissage. Les entreprises y sont prêtes mais malheureusement, il y a énormément de lourdeurs administratives. Je pense que le Président Yvon Gattaz pourrait en parler beaucoup. C'est merveilleux l'apprentissage, mais il faut que l'Etat mette de l'huile dans les engrenages, facilite les choses et donne le goût de l'apprentissage aux jeunes. Il ne faut pas qu'ils considèrent que c'est une voie de garage que d'entrer en apprentissage.

Rappelez-vous, et je termine là, cette publicité merveilleuse que j'ai trouvée dans le métro qui avait entraîné une levée de boucliers, « *Quand la fac est finie, on cherche* » on y voyait à côté « *Quand l'apprentissage est fini, on trouve* ».

Merci beaucoup de votre attention.



« Les addictions et l'emploi des jeunes »

Mes chers amis, je vais donc vous parler des conduites addictives et de leur retentissement en entreprise.

Les conduites addictives peuvent impacter la vie professionnelle et surtout engager la responsabilité des entreprises en cas d'accident. Elles menacent la sécurité des usagers lorsque les agents occupent des postes de sûreté. Elles méritent d'autant plus d'attention qu'en France, l'entrée en addiction commence tôt. Leur suspicion par les DRH bloque l'entrée des jeunes dans l'entreprise.

Les substances aux effets psychotropes, c'est-à-dire modifiant le psychisme et génératrices d'assuétude – deuxième terme très important – sont qualifiées de drogue par les toxicologues et par les scientifiques. On les distingue en drogues licites, l'alcool, le tabac, et en drogues illicites, le cannabis, la cocaïne, l'ecstasy, l'héroïne pour les principales.

En France, tabac, alcool, cannabis sont largement diffusés à la fin de l'adolescence. Dans une enquête importante, l'enquête ESCAPAD 2017 qui était centrée sur les lycéens, 6 adolescents sur 10 ont déjà essayé le tabac. A 17 ans, plus de 90 % des jeunes français ont expérimenté une boisson alcoolique, 19 % ont déjà été ivres et 40 % ont déjà consommé du cannabis au point de devenir dépendants pour 10 % d'entre eux, avec altération des fonctions cognitives : troubles de la mémoire, troubles psychiques, difficultés d'apprentissage et à long terme, risques de schizophrénie.

Sur la route, la conjonction cannabis / alcool multiplie par 14 le risque d'accident mortel. D'après les statistiques de sinistralité de la CNAMS, il y a eu en 2015, 711 000 accidents du travail, entraînant 36 000 incapacités permanentes, 814 décès. Dans 20 à 30 % des cas, l'accidenté était sous l'emprise d'une substance psychoactive.

L'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (l'INPES) et l'Observatoire français des drogues et toxicomanies (l'OFDT) publient tous les cinq ans un baromètre santé. Le baromètre de 2014 indique une consommation quotidienne d'alcool chez 4,6 millions de nos concitoyens, de tabac chez 13,3 millions, de cannabis chez 700 000 d'entre eux. Le nombre des décès en 2010 liés à l'usage de l'alcool a été estimé à 49 051, au tabac à 78 966 – c'est le premier tueur évitable, la première source de cancer, la première source d'accident vasculaire et cardiaque – à 1605 pour les drogues illicites. Et ce qui est intéressant, c'est que le coût social global de ces trois drogues avoisine 250 milliards d'euros. Ce qui est également intéressant, c'est de souligner que les recettes pour l'Etat provenant de la taxation de ces drogues, des drogues licites, sont loin de compenser les coûts générés des soins pour les pathologies et à leurs usages ; ces recettes pour l'Etat sont de 3,2 milliards d'euros pour l'alcool, de 10,4 milliards d'euros pour le tabac.

Comment a évolué la consommation de tabac et d'alcool durant ces dernières années ? On voit une évolution du pourcentage des fumeurs de 18 à 75 ans, qui a diminué modérément pendant 40 ans pour atteindre 34 % en 2014. Mais, bonne surprise, le baromètre santé 2020, publié le 28 mai 2019, indique une diminution importante : 12 % du tabagisme durant les années 2017 et 2018, ramenant le nombre des fumeurs français à 11,5 millions. Pourquoi cette diminution ? Comment s'est-elle faite ? Elle s'est faite essentiellement sur l'augmentation du coût du paquet de cigarettes qui avoisine maintenant 8 euros et qui sera à 10 euros l'an prochain. C'est le meilleur moyen de diminuer le nombre des fumeurs, et je vous répète que le tabac est le premier tueur universel admis dans toute notre communauté scientifique. Autre élément intéressant, c'était



es »

la cigarette électronique et le paquet neutre.

Quant à l'alcool, on constate de façon tout à fait surprenante une réduction régulière de la consommation quotidienne d'alcool, qui était de 10% en France en 2014. J'ajoute que les milieux professionnels les plus concernés par les addictions sont le bâtiment et les travaux publics, le secteur des arts, des spectacles, et des services récréatifs, l'hébergement et la restauration. L'usage du cannabis, de la cocaïne et des amphétamines est loin d'être exceptionnel dans les métiers de l'information et de la communication. On note une augmentation de la consommation du cannabis qui se fait régulièrement depuis 1992 et qui atteint actuellement 11 % de notre population.

Qu'en est-il des addictions en milieu professionnel ? Il y a quelques décennies, les consommations addictives sur le lieu du travail concernaient principalement l'alcool seul. A l'heure actuelle, on constate une polyconsommation fréquente alcool/cannabis, alcool/cocaïne lors de l'entrée en entreprise. Le baromètre santé 2014 de l'INPES, réalisé à partir d'une enquête portant sur plus de 9000 personnes, indique des niveaux de consommation de substances psychoactives (PSA) plus élevés chez les chômeurs, chez les demandeurs d'emploi, que chez les actifs occupés. Je le répète, les trois milieux professionnels les plus concernés sont le BTP, les arts-spectacles, l'hébergement-restauration.

Dans la population masculine, les ouvriers et les employés sont les plus nombreux à s'adonner au tabagisme quotidien et aux alcoolisations ponctuelles importantes, avec six verres en une seule occasion. Ils sont également nombreux, 13,1 % et 16,6 %, à consommer du cannabis dans l'année. Les artisans, commerçants, chefs d'entreprise, ont une consommation fréquente de tabac et d'alcool. Ils occupent la quatrième place pour

l'usage du cannabis dans l'année. Les agriculteurs, ont des prévalences élevées de consommation quotidienne de tabac et d'alcool, avec alcoolisation importante : six verres dans une seule séance dans le mois, dans 27,9 % des cas.

Dans la population féminine, le tabagisme quotidien et les médicaments psychotropes sont fréquemment utilisés dans l'artisanat, chez les commerçantes, les chefs d'entreprise, les employées et les ouvrières.

Plusieurs enquêtes indiquent que face aux difficultés rencontrées dans l'exercice professionnel, les actifs augmentent leur consommation de substances psychoactives. Les conduites psychoactives ont un impact négatif sur la vie professionnelle et l'image de l'entreprise. Elles favorisent l'absentéisme, les pertes de production, les accidents du travail. Dans 20 à 30 % des accidents du travail, la victime est sous l'emprise d'une substance psychoactive. L'alcool à lui seul serait responsable de 10 à 20 % des accidents du travail et en cause dans 40 à 45 % des accidents mortels.

La consommation de l'ecstasy est relativement importante dans les métiers de la communication et de l'information.

A noter l'importance du médecin du travail dans l'entreprise, garant du respect absolu du secret médical, il doit organiser des actions d'information, de sensibilisation sur les usages et les dangers des substances psychoactives licites et illicites, actions appuyées sur des résultats d'enquêtes de prévalence à partir de dépistages anonymes et aléatoires. Le médecin du travail doit contrôler particulièrement l'absence de consommation d'alcool ou de substances illicites par les personnels occupant des postes de sécurité.

Merci de votre attention.

« Favoriser la diversité et l'inclusion »

Merci de nous donner la parole pour partager avec vous un projet collectif que nous avons lancé avec plusieurs entreprises et qui nous permet de participer à réduire ce paradoxe français sur l'emploi et le chômage de masse, notamment dans les services. Je terminerai mon intervention en me centrant sur le groupe Sodexo et toutes les mesures que nous pouvons prendre pour essayer de rapprocher les jeunes, mais pas que les jeunes, je pense que c'est plus général, de leurs attentes et de ce qui se joue dans cette relation au travail et de tous ces changements qui ont été très bien expliqués par Madame Delsol dans la table ronde précédente.

Tout d'abord, je commencerai par un paradoxe que nous constatons dans le domaine des services, mais je pense qu'il est assez général. Alors je ne sais pas s'il est en lien avec le concept de l'adéquationnisme, mais pour autant, il faut constater que nous avons dans nos métiers de service – la restauration, l'hôtellerie, les services d'accueil et de soins pour les personnes âgées, je pourrais citer énormément d'autres secteurs d'activité – une carence d'une cinquantaine de milliers d'emplois, qui est devenue structurelle depuis des années. Cela nous amène à ce paradoxe, nous avons un chômage de masse mais lorsque nous cherchons à recruter, nous avons beaucoup de difficultés.

Partant de ce paradoxe, nous avons souhaité participer à changer les choses avec certaines entreprises, le groupe Korian, le groupe Adecco et également le groupe Accor. Nous avons décidé de nous inspirer de la loi « Avenir professionnel » et de créer un CFA.

Alors pourquoi cette aventure ? Puisque oui, c'est une aventure de créer un CFA avec d'autres entreprises. Tout simplement parce que nous voulons réduire ce déficit chronique d'emplois non pourvus sur nos métiers de services.

Nous avons l'intention de lancer un CFA sur le métier de la cuisine, qui démarra avec une promotion d'environ 1000 apprentis début 2020. Ce CFA commun est pour nous une opportu-

rité formidable en tant qu'entreprises d'avoir un impact, finalement, sur les programmes pédagogiques. Nous constatons que, très souvent, lorsque les jeunes arrivent dans les entreprises, la formation qu'ils ont reçue n'est pas toujours en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Pour nous, la loi « Avenir professionnel » nous permet d'avoir un impact sur l'approche pédagogique.

Notre projet, c'est de pouvoir développer des compétences qu'on appelle les « softskills », c'est-à-dire tout le scope de compétences, qui ne sont pas forcément des compétences techniques, bien entendu qu'il faut des compétences métiers, mais pas seulement.

Il nous paraît que, dans les métiers de services, nous avons un rôle absolument central à jouer, dans un monde où tout se digitalise, y compris la relation à l'autre. Et nous, nous pensons dans nos métiers de services que nous aurons un rôle clef à jouer en favorisant des relations interpersonnelles en appuyant sur nos métiers de la relation humaine, en permettant d'avoir dans les environnements professionnels des relations sociales, positives, optimistes, de participer ainsi à la création de valeur générale.

Ce CFA représente pour nous, pour nos entreprises, une première étape, qui va nous permettre d'avoir un impact plus important sur la sélection des apprentis, mais également dans un deuxième temps, je dirais aussi sur le parcours général vers l'emploi, puisque nous parlons bien de cette problématique aujourd'hui. Problématique qui est de rapprocher l'offre et la demande, de faciliter aussi cette passerelle entre des jeunes qui sont en formation et le monde de l'entreprise qui est à la base de la création de valeur.

Je voudrais partager avec vous, la vision de Sodexo sur l'emploi, la formation, le management aussi, parce que je pense que beaucoup de choses ont évolué, mais que beaucoup de choses sont restées intangibles.

des jeunes »

Par **Anna NOTARIANNI**,
Présidente de Sodexo France



Par exemple, les valeurs, la recherche que chaque personne a de se trouver dans un écosystème qui est en adéquation avec ses valeurs intimes, personnelles, est ce qui a toujours fabriqué le socle de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise ça n'est jamais que donner ensemble, un sens aux choses en commun. C'est ça qui fabrique, pour les entreprises, le sentiment d'appartenance, le fait de s'inscrire dans un temps plus long, de co-construire, de travailler en équipe, de se projeter dans l'avenir et la performance de l'entreprise.

Pour nous, dans ce qui est du domaine des valeurs, du domaine de favoriser l'inclusion, d'avoir des équipes mixtes dans lesquelles la place des femmes est importante, la place des singularités, des personnalités est importante, ainsi que la place de toute cette richesse que représente une société. Le retrouver dans l'entreprise, ça reste quelque chose de très important finalement pour que la performance de l'entreprise puisse se développer.

La première chose que je dis aux jeunes qui me posent cette question, c'est que oui, bien sûr, l'entreprise a besoin d'eux. L'entreprise fait des efforts pour les accueillir et s'adapter, notamment en matière de management. On a très bien compris que quelque chose s'était disloqué dans le rapport à la subordination. Aujourd'hui, les jeunes nous disent : « Moi je veux bien suivre un projet, je veux bien prendre des responsabilités, je veux bien rentrer dans une entreprise, mais seulement si j'y trouve des valeurs, si elles sont en adéquation avec mes valeurs personnelles en tant que citoyen. Qu'est-ce que vous faites en matière de développement durable ? » par exemple.

Nous Sodexo, ce que nous répondons aux jeunes, c'est que nous finançons une journée par an pour tous les collaborateurs qui ont un projet à l'extérieur de l'entreprise et qui ont envie de s'investir à titre personnel. C'est quelque chose de très concret pour montrer aux jeunes, et aux moins jeunes aussi, que finalement il y

a toujours cet espace pour que les valeurs personnelles rencontrent également les valeurs de l'entreprise. C'est une première disposition que nous prenons.

La deuxième disposition que nous prenons c'est le télétravail. Assez commun, beaucoup d'entreprises ont évolué vers ces dispositions.

Enfin, peut-être une troisième et dernière chose qui me paraît importante, c'est la compétence. C'est-à-dire comment on recrute sur la base de la compétence plus que sur la base d'un CV. Beaucoup de jeunes nous disent « On est très angoissés parce qu'on ne sait pas très bien ce que vous attendez de nous, on a bien compris qu'on était très nombreux quand on recherche un travail, un poste, une annonce qui nous intéressent, mais finalement on ne se sent pas préparés, on ne sait pas trop comment arriver à vous convaincre ». En même temps, il y a ce paradoxe à gérer, c'est que les jeunes, quand ils sont sincères, ils vous disent « Moi je n'envisage pas forcément de faire ma carrière ici avec vous ».

Comment fait-on pour réconcilier finalement tous ces paradoxes qui se cristallisent dans le monde du travail et qui modifient considérablement la relation au travail qui est en pleine mutation ?

Je finirai juste sur ce qui fait notre conviction, c'est que le groupe Sodexo s'est développé sur l'ascenseur social, le groupe est devenu une entreprise internationale, nous sommes 35 000 en France, 450 000 dans 80 pays dans le monde, sur la base de cette confiance que nous faisons, que nous favorisons, sur les parcours des collaborateurs, des jeunes et des moins jeunes. Prendre des risques, changer de métier, changer de fonction, se former, accepter cet effort du progrès personnel pour être dans le progrès collectif.

Je terminerai sur cette nécessité de gagner la bataille des compétences.

Merci

10

« Sélectionner sur les talents plus qu

Je me trouve en parfait alignement avec les interventions précédentes. Je suis finalement issu du monde de l'adéquationnisme puisque je dirige une entreprise de recrutement d'emplois au sens large et de formation.

Par ailleurs, et vous l'avez compris, cette croyance sur le recrutement sans CV, nous la partageons avec Sodexo également. C'est à mon avis aussi sur ces valeurs qu'on a probablement monté ce projet commun de CFA.

Pour vous parler du recrutement sans CV, qui est quand même pour l'instant encore un joyeux rêve, parce que la pratique malheureusement aujourd'hui ne l'a pas mise en avant de manière systématique, je voudrais juste commencer par une anecdote.

Chaque année depuis maintenant six ans, je recrute un stagiaire qui va m'accompagner un mois durant, lors de l'ensemble de ce qui fait mon agenda. L'objectif de ces interventions, c'est durant la première semaine, voyez le temps court, il est en observation. Durant les trois semaines suivantes, il va être en charge de me suppléer et de me remplacer sur un certain nombre de moments clés, qui peut être une conclusion de comité de direction, qui peut être l'expression d'une opinion quand on travaillait en son temps sur les lois, justement, de formation au ministère du travail, qui peut également faire une intervention lors d'un entretien avec un client qui se pose la question de comment attirer les jeunes dans une entreprise.

Ça peut paraître irréel, ça peut paraître de l'ordre de l'exceptionnel, et néanmoins, depuis six ans, chaque année qui passe, ce stagiaire ou cette stagiaire (nous avons eu quatre filles et deux garçons en six ans), nous montre que quand on pose un jeune face à une situation qui est assez inédite, pour laquelle il pourrait y avoir motif à avoir beaucoup de doutes, ses doutes finalement n'en sont plus à l'issue. Lui-même ne le sait pas, souvent, au tout début, c'est à dire que ses limites, il les franchit en étant face à l'obstacle. Il y a une expression commune qui dit « on reconnaît le

bon maçon au pied du mur ». Pour les étudiants, c'est la même chose, il faut les éprouver, les mettre face à.

Alors c'est un processus de sélection qui est assez exigeant et qui se fait sans CV jusqu'à la dernière étape. C'est-à-dire cette année, le candidat qui a été retenu, puisqu'il s'agit d'un candidat, qui s'appelle Paul Joly, est sorti d'une sélection parmi 9 500 candidats. Jusqu'au scénario final des six derniers candidats, jamais le CV n'est connu des personnes qui sont confrontées à ces candidats.

On va trouver un certain nombre de thématiques, je ne rentrerai pas dans le détail. Ça se termine par un jury auquel j'ai le plaisir d'accueillir depuis maintenant quelques années, Anna Notarianni, qui fait partie de ces jurés de 10 PDG qui vont recruter parmi six finalistes, un candidat ou une candidate.

En fait, tout va se jouer sur des thématiques, qui, quand on regarde l'exemple de Paul Joly cette année, sont des thématiques très humaines finalement, très incarnées. En l'occurrence, pour ce qui concerne Paul, ce qui a fait la différence, c'est son empathie, ce sont ces convictions, c'est aussi sa capacité à créer une relation avec l'autre, et à la fin, c'est aussi son agilité, sa capacité de rebond face à des situations un peu adverses, car le scénario n'est quand même pas un scénario qui est complètement rodé avant, cela ne se prépare pas.

Cette année pour la première fois, et je tiens à le souligner, la personne qui est arrivée en seconde position, même si on n'a pas de classement au sens propre du terme, c'est une jeune femme qui venait de l'université de Strasbourg. Je la cite parce qu'en six années, c'est la première fois qu'une universitaire arrive sur la seconde marche du podium. Paul Joly est à l'ESSEC et je sais qu'il y a ici quelques étudiants qui sont de cette école.

Pourquoi cette candidate est-elle sortie parmi les six principaux candidats ? Parce que c'est

« sur les diplômes »



une candidate qui, dans sa thématique universitaire, s'est énormément engagée au-delà de ses études, s'est beaucoup engagée dans un investissement sur des associations caritatives, a beaucoup voyagé et aussi, chaque été qui passe, a travaillé pour payer ses études mais aussi pour apprendre l'entreprise.

Il faut le dire, ça crée une maturité. C'est probablement aussi ce qui fait la différence quand on rentre sur le marché de l'emploi.

Pourquoi vous parler de ces deux candidats et de cette opération ? Parce que l'objectif, il est juste celui-ci, de montrer que les jeunes ont du potentiel. Pas tous et toutes le même, mais ils ont tous du potentiel et les entreprises vont devoir se remettre en question au moment de gérer ce que l'on appelle les pénuries d'emploi – celles qu'on évoquait à l'instant sur les métiers hôtellerie-restauration, mais qu'on peut trouver dans de nombreux secteurs d'activité.

Cette thématique, vous le savez, est aussi liée à des pratiques de recrutement, qui sont très formatées. Muriel Pénicaud le disait encore récemment, moi-même qui suis rentrée en tant que stagiaire dans mon entreprise, donc là aussi des parcours qui ne sont pas liés finalement à un diplôme au départ mais plutôt liés à des zones d'intérêt, je constate qu'en 25 ans le monde de l'emploi et le monde de l'emploi des jeunes en particulier, n'a pas beaucoup évolué.

Quand vous regardez les annonces finalement, vous trouvez deux tiers des annonces qui expriment la même chose : « Recherche candidat, 3 à 10 ans d'expérience, ayant déjà fait la même chose, dans le même secteur d'activité ». Malheureusement ça peut apparaître caricatural, mais ça reste la réalité. Ensuite, on a encore beaucoup d'entreprises qui diront « je ne trouve pas de candidat » et il y a beaucoup de jeunes qui diront « on est un peu plus de 20 % à s'inscrire au chômage chaque mois quand on sort de nos études ».

C'est là que se situe le challenge principal auquel

on doit se confronter.

Je suis d'un naturel optimiste également, et l'environnement peut créer de belles opportunités. En tout premier lieu parce qu'on a un environnement qui change beaucoup.

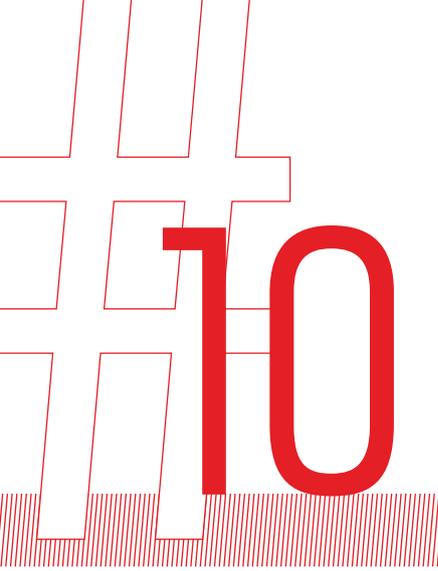
Une étude récente du Conseil de l'Orientation pour l'Emploi a confirmé de nombreuses études qui disaient qu'à horizon de 10 ans, plus de 50 % des emplois vont changer dans leur contenu. Ça signifie quoi très concrètement ? Ça signifie que vouloir recruter quelqu'un qui a une compétence technique importante ne suffira plus, parce qu'à un moment donné il faudra pouvoir apprendre et réapprendre, ce n'est pas tout à fait les mêmes compétences qui vont être sollicitées.

Cette étude, elle est déjà vivante quand on voit dans nos métiers les transformations auxquelles on est confronté. On voit des secteurs d'activité tout entiers qui connaissent de vraies révolutions déjà maintenant.

Je prendrais l'automobile, je pourrais prendre la grande distribution, la banque, l'assurance, la logistique maintenant qui arrive, et beaucoup sont liés à l'automatisation. Néanmoins, les cadres et les cols blancs comme on les appelle, sont tout autant concernés, probablement sur des degrés un peu différents, dans l'idée qu'un cadre se doit d'être beaucoup plus compétent, poly-compétent et polyvalent dans l'exercice de ses fonctions.

Si je prends la fonction de Responsable de recrutement au sein de mon entreprise, quand je l'ai rejointe, un responsable de recrutement écrivait des annonces qu'il mettait sur un journal papier, recevait des CV papier, qu'il mettait en adéquation avec des profils de postes papier.

Maintenant pour être Responsable de recrutement, il faut savoir être agile sur les jobboards pour déposer une annonce, mais aussi pour repérer les meilleurs candidats. Il faut pouvoir travailler avec des agents conversationnels qui vous permettent de gérer les flux de candidatures. Il faut pouvoir également utiliser des tests d'éva-



luation autrement plus sophistiqués, ou plus complets pour être précis, que ceux qui avaient lieu d'être jusqu'à présent, les fameux PAPI et SOSIE qui sont encore dans le top 3 des tests utilisés en France. Juste pour l'anecdote, PAPI, test utilisé par l'armée au lendemain de la seconde guerre mondiale sur les capacités de raisonnement est encore dans les trois premiers tests utilisés en France. Le second, SOSIE, vous aurez vu beaucoup d'articles sur la guerre des talents où la bataille des clones, je pense qu'il trouve son nom finalement dans l'expression de son appellation, on est dans un recrutement de clones.

Donc tout ça pour dire que ce métier de recruteur évolue, mais ce n'est pas simplement le métier de recruteur qui va devoir évoluer, c'est ce que l'on va mettre dans le contenu des postes et des opportunités qu'on aura à proposer à nos jeunes.

Ensuite ça va être dans la façon dont on va les former, pour ne pas rester sur une formation de la connaissance qui est nécessaire car la culture générale est un élément central. Mais il faut aussi savoir utiliser ses propres potentiels. Je reprendrai l'exemple de cette équipe de foot, j'ai trois enfants, j'ai trois garçons, ils ont tous joué au foot. Ils ne savaient pas exactement ce qu'ils feraient sur un terrain de foot, sauf que l'entraîneur leur a dit « écoutez, ne vous embêtez pas, vous allez jouer avec vos copains ». A la fin de l'entraînement, ils savaient parfaitement qui serait gardien, c'est en général celui qui est le moins agile de ses pieds ou qui est très agile avec ses mains, on va positiver le sujet... Un attaquant n'a pas les mêmes compétences qu'un défenseur, et typiquement on a une observation qui, aujourd'hui, peut se faire sur des compétences qui sont plutôt des compétences intrinsèques, qu'on ne lira pas sur un CV.

Si je reprends la thématique du marché de l'emploi, vous avez des compétences techniques,

elles seront encore nécessaires, elles seront effectivement à durée déterminée maintenant. Vous avez surtout des compétences qui sortent du lot parce que ce sont des compétences douces. Anna Notarianni les citait tout à l'heure, ces soft-skills, où l'on repère un certain nombre d'entre elles qui sont modernes, en tout cas qui répondent à cette thématique d'évolution du marché de l'emploi. C'est la communication, c'est la collaboration, c'est l'esprit critique, c'est la créativité, les 4C qui sont probablement au centre de ces compétences douces.

On va trouver aussi une compétence qui est centrale et qui probablement est un vrai actif pour les jeunes qui rentrent sur le marché de l'emploi : c'est cette capacité d'apprentissage, cette capacité d'adaptation quand l'environnement, l'emploi, changent tant.

Finalement ces compétences, elles vont devoir être articulées autour de méthodes de recrutement qui changent, et c'est probablement le challenge que l'on peut avoir.

Le premier challenge c'est de garder ce qui fonctionne bien. Dans ce qui fonctionne bien, une poignée de main dit déjà beaucoup d'un premier niveau de collaboration. C'est vrai dans la vie professionnelle comme c'est vrai dans la vie personnelle. En général c'est assez chimique, on va rentrer en relation positive en fonction de critères qui sont, qui peuvent paraître irrationnels, qui ne le sont pas tant que ça. On a beaucoup de capteurs et la chimie fait partie de cet acte de recrutement.

Le deuxième, c'est de pouvoir aller sur des thématiques qui sont plutôt ces compétences douces, c'est cette capacité d'apprentissage. Pour prendre quelques exemples sur le marché de l'emploi, de ce qui est en train de se profiler, première innovation majeure qui est en train d'arriver, qui n'est pas encore très mature, c'est l'émergence du quotient émotionnel en face du



quotient intellectuel. Pendant très longtemps, on a beaucoup recruté des gens qui avaient des capacités de raisonnement supérieures. On disait dans le monde du recrutement (c'est un autre ROI), mais que le QI était probablement roi dans le métier du recrutement.

Aujourd'hui ce quotient émotionnel il est essentiel, par le fait qu'un candidat, dans un monde très collaboratif, très communicant, doit être en capacité de comprendre et de maîtriser ses émotions. Quand il travaille en équipe ou dirige des collaborateurs, il doit pouvoir comprendre et mobiliser les émotions des personnes qui travaillent avec lui, c'est central.

Une deuxième thématique qui émerge beaucoup dans l'évaluation, et probablement un bel actif pour les jeunes qui cherchent à trouver l'entreprise qui, probablement, les verra s'épanouir, c'est l'adéquation avec la culture d'entreprise. On ne le sait pas beaucoup en France, mais un tiers des CDI sont rompus sur la première année et dans la majeure partie des cas, ce qui explique cette rupture, c'est la non-adhésion à la culture d'entreprise ou au style de management de l'entreprise. C'est une valeur qui va au-delà des compétences techniques et qui est essentielle à intégrer.

On a même des évolutions, de plus en plus nombreuses, sur ce qu'est le fameux entretien de recrutement, qui trouve maintenant des déclinaisons très différentes de ce que c'était précédemment. Bien sûr, de plus en plus d'entretiens collectifs qui mettent en situation, qui permettent de comprendre les individus, mais également des entretiens vidéo qui ont un intérêt majeur, celui de pouvoir écrire un scénario de questionnements qui tient compte du métier, de son contenu et des interactions du métier. Comprendre les réactions d'un candidat à l'intérieur de ce scénario-là.

Les techniques de recrutement évoluent, mais

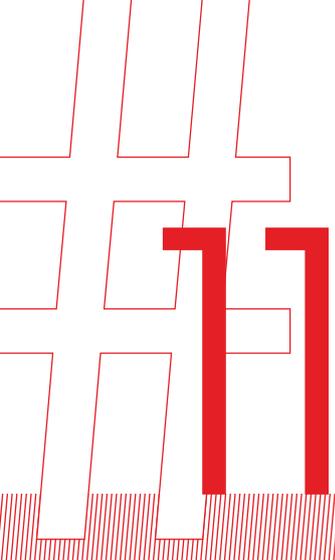
ce n'est pas suffisant. Il va falloir maintenant former les gens à pouvoir les utiliser. Le groupe Adecco a créé un autre CFA, un CFA du recrutement, qui avait pour vocation de former ceux qui recrutent. Pour aller droit au but, aujourd'hui, 100 % des décisions de recrutement sont, dans leur décision finale, prises par un manager. Moins de 15 % des managers en France ont été, un jour, formés au recrutement. Quand vous n'êtes pas formé, vous allez sur les valeurs refuges. Les valeurs refuges c'est le diplôme, c'est le CV, l'expérience, et vous retrouvez cette fameuse annonce qui n'a pas beaucoup évolué.

En conclusion de mon propos, je voudrais dire qu'il est temps de participer à l'orientation professionnelle. Je suis un fervent défenseur du fait que, malheureusement elle a été oubliée, qu'on peut former autant qu'on veut, si on ne connaît pas les orientations du marché de l'emploi, des compétences attendues, on pourrait former à côté de la plaque, et malheureusement créer ce contraste, ce dilemme, cette catastrophe. J'ai trois enfants et je pense qu'on est dans une situation dramatique d'avoir autant de chômage et autant de postes non pourvus – plus de 100 000 dans le groupe Adecco l'an passé en France, c'est vous dire que la situation est grave.

Le deuxième élément, il est temps de pousser plus fort l'apprentissage. Ça va dans le bon sens, mais apprendre en faisant, c'est solliciter ses soft-skills et pas uniquement être sur des compétences techniques. Il est temps pour les entreprises d'investir, de créer leur centre de formation.

Est-ce que l'Education nationale peut préparer ? Bien sûr, mais les entreprises doivent probablement préparer ce qui est probablement l'actif le plus important, c'est détecter les potentiels des jeunes, les éprouver et les faire évoluer.

Merci de votre attention.



« Les DRH doivent-ils casser les codes pour recruter des jeunes ? »

Traité en dix minutes tout compris, le sujet qui est ici proposé relève, évidemment comme pour chacune et chacun d'entre nous, de la gageure. Nous reconnaissons bien le sens du défi qui a toujours marqué le parcours d'Yvon Gattaz, trait de caractère sur lequel, nous avons tous pu constater ce matin, le temps n'a décidément aucun effet.

Pour aller à l'essentiel et être direct, ce n'est pas sous la Coupole que je dirais, pour être cash, ma réponse sera clairement oui. Oui, vous l'avez remarqué monsieur le Secrétaire perpétuel, oui, plus encore que casser les codes, les dépasser. Je vais tenter, dans les 9 minutes qu'il me reste, de partager avec vous les raisons de cette conviction.

Casser, dépasser les codes, oui, mais par rapport à quoi ?

Par rapport au passé lointain ou à l'immédiat ? Au regard de l'air du temps qui, par définition, change constamment ? Ou de valeurs fondamentales ? Nous avons entendu ce matin d'éminents intervenants, et beaucoup de choses très intéressantes et importantes ont déjà été dites, que je partage, y compris le dernier intervenant qui a été très concret et précis par rapport au mode de l'entreprise, cher Christophe Catoir.

Pour ma part en effet, après bientôt cinq décennies de vie professionnelle, très majoritairement en tant que DRH, je pense à rebours de nombre

de mes collègues, férus de concepts anglo-saxons à mes yeux peu convaincants, que notre mission première, je dis bien première, en tant que DRH, est l'étape qui vient juste après le travail essentiel des enseignants, d'aider les jeunes à entrer puis à évoluer aussi harmonieusement que possible dans l'univers professionnel. En un mot, de leur transmettre, non pas de leur donner une bouée, mais de leur apprendre à toujours savoir nager quelles que soient les vagues, quelle que soit la mer.

Que transmettre ?

Prenez garde Mesdames et Messieurs, je vais prononcer deux gros mots : les valeurs et le sens.

J'ai infiniment de scrupule dans ce lieu de haute culture à me permettre de simplifier à outrance le propos. Mais, si l'on est obligé de dire les choses très vite en faisant court, comme on le dit aujourd'hui, tentons sans vulgarisation abusive de résumer très imparfaitement les choses, en disant que nous sommes les héritiers de la sagesse grecque. Je m'adresse à Xavier Darcos qui est un éminent chantre des humanités classiques, du message judéo-chrétien, de ses prolongements, disons le livre, par l'humanisme de la Renaissance, enrichi par la philosophie des lumières et élargi par l'extraordinaire révolution, d'une part des techniques, et d'autre part de la connaissance que nous vivons de nos jours.

Quel que soit son âge, le jeune à qui nous nous



adresses aura au moins dix fois plus de choses intéressantes à entreprendre que de temps à vivre et jamais l'expression « l'embarras du choix » n'aura revêtu dans les faits une telle portée. Car comme il a été rappelé ce matin, notamment par vous monsieur le Secrétaire perpétuel, nous venons de loin, et ainsi que le disait jadis Philippe Meyer, nous vivons une époque moderne ou le progrès fait rage.

Je ne peux que confirmer en effet l'aveuglement partagé par certaines de nos élites depuis une quarantaine d'années. Lesquelles élites prétendaient pour les unes, tenantes des nouvelles pédagogies, pouvoir supprimer toute sélection au nom d'un égalitarisme idéal mais forcément irénique, tandis que pour d'autres la mission historique de l'université se résumait à la seule transmission des savoirs, et il ne lui incombait pas de se préoccuper des débouchés professionnels pour les étudiants comme si c'eût été dérogé. En résultait un slogan en forme de rengaine, on peine à le croire, mais il faut relire les parutions de cette époque pas si lointaine, et Jean-Robert Pitte nous apprit ce matin que cela s'appelle « adéquatisme ». Je témoigne également ce que l'on pouvait lire alors, verba volant scripta manent, « sous couvert de trouver des emplois aux jeunes, on cherche en réalité à les sélectionner pour mieux soumettre l'université au patronat » (sic).

Pourtant, qui ne comprend pas que si vous sup-

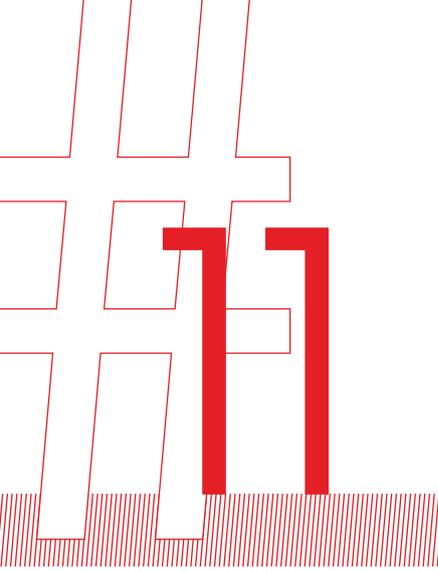
primez la sélection par le travail, le mérite et le talent, la nature ayant horreur du vide, vous rétablirez la sélection soit par l'échec soit par l'argent. Reconnaissons que c'est exactement ce à quoi on a assisté pendant toute ces dernières années avec une baisse constante et même impressionnante sur la période, des étudiants issus de milieux modestes dans les meilleures filières. Cherchez l'erreur. C'est d'ailleurs l'occasion pour moi de rendre hommage au travail considérable que mène Jean-Michel Blanquer pour tenter de redonner son sens à la méritocratie républicaine.

Pour en revenir à notre jeune, comment traduire cela pour lui en quelques conseils de base, sans risque de passer pour un vieux donneur de leçons ?

Quand on est ferme dans ses convictions et qu'on refuse la facilité de suivre les modes, on échappe difficilement au reproche de se répéter. Comme aurait pu le dire facétieusement notre hôte, ressassant inlassablement les mêmes choses depuis plus de 50 ans, « il y a belle lurette que je suis passé du statut de jeune blanc-bec à celui de vieux sage ». J'allais employer un autre terme mais je n'ose en un tel lieu.

Réponse proposée à notre jeune donc.

Plutôt que des codes, peut-être quelques préceptes. Quelques préceptes simples, par exemple, plus tu auras de libertés plus tu auras de responsabilités, plus tu auras de pouvoir, plus



tu auras de devoirs. Ce qu'on appelle la Valeur travail ce n'est pas de s'interdire de chercher, à obtenir le maximum de résultat pour un minimum de temps passé, ça c'est normal sinon on n'aurait jamais inventé la brouette. Non, la Valeur travail c'est le goût de l'effort, le sens du dépassement de soi-même, et c'est très gratifiant et donnera un sens à ta vie.

Veille dès tes premiers choix à bien équilibrer ta vie entre la partie professionnelle, tes passions, tes engagements éventuels dans la cité, et ta vie privée, quels que soient tes choix à cet égard.

Enfin, et surtout, essaye de toujours rester libre. Libre de ton corps, évite toutes les addictions. Ça rejoint ce que vous disiez Monsieur le Professeur André Vacheron. Libre de ton cœur, garde intacte sa générosité même si tu apprendras à la canaliser. Et peut-être le plus important, libre de ton esprit. Pense par rapport à tes propres convictions, à ton propre libre-arbitre et non par rapport au prêt-à-penser ambiant du moment.

En résumé, monte, prends de la hauteur, tu verras, il y a moins de monde (applaudissements).

Nous avons parlé bien sûr en priorité des jeunes mais dans mon sujet, il m'est demandé dans les trois minutes qu'il me reste, de parler aussi du rôle de DRH.

Je partage ainsi brièvement avec vous ce que, au moment proche de mon passage de témoin

à l'issue de mon parcours de DRH, je voudrais transmettre à la génération suivante et qui tient en un mot déjà cité ce matin, « autrui ».

En soit, chacun est évidemment libre de ses convictions et l'on peut parfaitement ne pas y être sensible. Mais si on choisit les Ressources Humaines, il est vraiment préférable que ce mot « autrui » ait un sens pour vous.

On découvrira année après année tout l'intérêt de cette fonction très complète, les Ressources Humaines. Il faut savoir conjuguer, malgré la contradiction apparente des termes au plan purement étymologique, ouverture et fermeté, concilier la rigueur du juriste et la capacité de savoir entendre au sens premier, de comprendre, entendre au-delà des apparences, avoir le goût de la médiation mais sans complaisance, savoir reconnaître non seulement toutes les formes d'intelligence mais aussi la force de caractère, le courage, enfin avoir à cœur la valeur de l'exemple et le sens de l'équité.

A mes yeux, la première mission du DRH n'est pas de suivre sans filtre de façon moutonnaire les engouements du moment rapportés par les revues spécialisées en ressources humaines, elle est surtout de savoir résister aux process devenus parfois fous, de maintenir ou de rétablir le rôle de l'humain y compris, dans ses potentielles erreurs, de veiller à ce qu'en cas de questionnement de fond, l'éthique soit toujours privilégiée



sur la déontologie, de comprendre aussi que, sauf exception finalement assez rare, et si l'on veut bien y réfléchir un tout petit peu, c'est beaucoup plus souvent une chance qu'un risque de proposer à un jeune l'opportunité d'un premier emploi.

Si l'on fait attention, si on a un tant soit peu d'empathie, on évitera de répondre à ce jeune candidat « je ne peux pas vous recruter car vous n'avez pas de première expérience » au moment même où on refuse de la lui offrir.

Alors en somme oui, casser les codes de l'air du temps ou des phénomènes de mode. Mais pourquoi ?

Pour mieux accueillir l'initiative, la responsabilité, les expérimentations, la confiance, mots plusieurs fois rappelés ce matin et j'en suis vraiment heureux, accueillir aussi des perspectives extraordinaires que nous promet le futur proche et même immédiat, pour peu que nous sachions relever les défis qui se présentent devant nous et arbitrer les meilleurs choix.

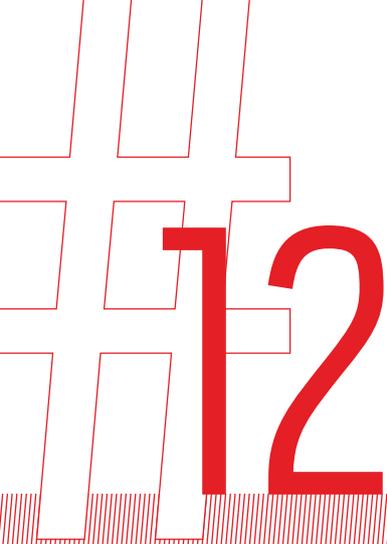
En même temps, je dis sans vouloir plagier qui que ce soit, fût-ce le protecteur de l'Académie, et en même temps donc, savoir aussi se ressourcer dans l'histoire, dans la pensée, dans la connaissance pour mieux nourrir notre réflexion sur notre avenir. Je dirais même sur notre devenir.

En un mot, je ne dis là rien de très original, donner

toute sa place à la réflexion pour nourrir l'action, je sais qu'aujourd'hui on appelle ça "se prendre la tête", je pense que ça s'appelle réfléchir. Oui vraiment, casser les codes.

En conclusion, permettez-moi de laisser la parole à Albert Camus qui, après avoir reçu le prix Nobel de Littérature en 1957 à l'âge de 44 ans, écrivait à son ancien instituteur à Alger Louis Germain, cette lettre retrouvée longtemps après sa mort, lettre très courte mais magnifique :

Cher Monsieur Germain, j'ai laissé s'éteindre le bruit qui m'a entouré tous ces derniers jours pour venir vous parler de tout mon cœur. On vient de me faire un bien trop grand honneur que je n'ai ni recherché ni sollicité. Mais quand j'en ai appris la nouvelle, ma première pensée après ma mère a été pour vous. Sans vous, sans cette main affectueuse que vous avez tendue au petit enfant pauvre que j'étais, sans votre enseignement et votre exemple, rien de tout cela ne serait arrivé. Je ne me fais pas un monde de cette sorte d'honneur, mais celui-là est du moins une occasion pour vous dire ce que vous avez été et êtes toujours pour moi, et pour vous assurer que vos efforts, votre travail et le cœur généreux que vous y mettiez sont toujours vivants chez l'un de vos petits écoliers qui, malgré l'âge, n'a pas cessé d'être votre reconnaissant élève. Je vous embrasse de toutes mes forces. Albert Camus



« L'alternance contre les Ni Ni Ni »

Mais qui sont les Ni Ni Ni ? Ce sont les jeunes qui n'ont ni diplôme, ni emploi, ni stage.

Les casseurs des Champs-Élysées étaient en partie des Ni Ni Ni, ces jeunes désespérés, ceux que les Anglo-Saxons dénomment NEET (Nor Education, Nor Employment, Nor Training). Ce désemploi des jeunes est proprement dramatique car le désœuvrement peut les conduire à la délinquance. Ce sont des jeunes tous déshérités.

Mais que sait-on des Ni Ni Ni ? Où sont ces « Ni Ni Ni » ? Que font-ils ? On ne le sait pas. Certains seraient alimentés par leur famille et resteraient au chaud. D'autres effectueraient des petits travaux « au noir ». D'autres aideraient discrètement quelques copains. Les plus égarés tomberaient dans la drogue ou la délinquance. Un domaine peu connu mais bien réel. C'est ce que nous appelons le « halo du chômage » puisque les chiffres sont incertains.

Les derniers chiffres de l'OIT, l'Organisation internationale du travail, sont de plus en plus inquiétants puisque, pour elle, les Ni Ni Ni que nous estimions à 1 500 000 dans notre livre « Économiquement vôtre », confirmeraient les chiffres stupéfiants de l'OCDE à 3 000 000 de Ni Ni Ni en France.

L'INSEE a tenté de quantifier récemment ce phénomène en estimant qu'en 2018, 1,6 million d'inactifs relèveraient de ce halo autour du chômage.

Mais quel est le réel chômage des jeunes ? Est-ce le syndrome du camembert ?

Le chiffre inquiétant de 25 % de nos jeunes au chômage circule avec une insistance qui confine à la certitude. Or, ce chiffre est gravement erroné et le pessimisme qu'il engendre est dévastateur. Non, nous n'avons pas un jeune sur quatre au chômage. Par bonheur !

La vérité chiffrée est pourtant simple.

Le BIT, Bureau International du Travail, a défini le « taux de chômage » comme le rapport entre le nombre de chômeurs (qui recherchent réellement un emploi) et le nombre total des « actifs », terminologie équivoque comprenant ceux qui travaillent, bien sûr, les chômeurs eux-mêmes, mais en excluant les jeunes scolarisés. Or, la France a une caractéristique particulière : les deux-tiers de nos jeunes de 18 à 24 ans poursuivent des études, alors qu'en Allemagne cette proportion est d'un-tiers seulement et que là-bas, le plus souvent, les jeunes en formation duale ont un statut de salarié et non d'étudiant.

Si on retenait la notion de « part de chômage » d'Eurostat en rapportant le nombre de chômeurs, non plus à la seule population dite « active », mais à la population totale de jeunes, on trouverait un chiffre de l'ordre de 8 %, donc trois fois moindre, voisin de la moyenne européenne et proche du chômage général de la population française, avec même un petit avantage pour les



jeunes.

Disons-le tout net, notre chômage des jeunes est dans la norme européenne, et ce chômage des jeunes n'est pas plus inquiétant que notre chômage général qui reste préoccupant avec ses 8,7 % pourtant en diminution actuelle.

C'est le syndrome du camembert.

Pour bien différencier ces notions de « taux » et de « parts » de chômage, Jeunesse et Entreprises, sous la plume de notre expert Jean-Marc Chabanas, avait effectué une comparaison hardie avec la teneur en matière grasse des camemberts (qui contiennent deux-tiers de leur poids en eau) : 45 % par rapport à la matière sèche et 15 % par rapport au poids total pour le même fromage. Lorsqu'un fromage était qualifié par sa teneur en matière grasse, on affichait 45 %. Lorsque les diététiciens ont déclaré la guerre aux matières grasses, on a affiché 15 % pour le même camembert. Illusion des chiffres. De manière mnémotechnique il faut diviser ces chiffres du camembert par deux pour retenir ceux du chômage des jeunes : 24 % affichés et 8 % réel.

L'emploi, thème de ce colloque, mais à tout prendre, qu'est-ce ?

L'emploi, ce n'est pas qu'un revenu de survie, mais, bien plus, une « raison d'être », une satisfaction de soi, une honorabilité sociale, une dignité morale et surtout un espoir. Mais il faut une volonté politique inflexible pour imposer cette

priorité en face d'autres priorités toujours mises en avant, telles que terrorisme, sécurité, pauvreté, vieillesse tout à fait compréhensibles. Par bonheur, les ordres de priorité semblent s'être inversés très récemment et certains sondages d'opinion ont mis l'emploi en tête des priorités pour la première fois. Enfin ! Selon un baromètre TNS Sofrès pour La Croix et Covéa Finance, le chômage et l'emploi restent en tête (74 %).

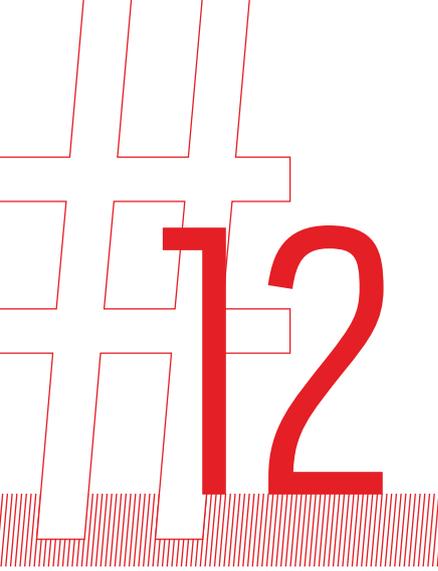
Sur le plan de la sémantique, nous refusons la lutte microcholine des subtilités langagières ou philosophiques entre « travail » et « emploi », deux mots, parfois réputés fort différents, parfois considérés comme interchangeables.

Il est certain qu'emploi est moins tragique que travail. Etymologiquement, emploi vient d'« implicare » donc impliquer pour des actions. Pour le travail c'est « tripalium », ce joug des bœufs romains, devenu instrument de torture au Moyen-Age, étymologie inquiétante.

Le travail est parfois noir. Souvent c'est une tâche, un labeur, une corvée, une souffrance, comme pour l'accouchement. On se tue au travail et pas à l'emploi. Hercule n'avait pas 12 emplois. Et les TIG, les travaux d'intérêt général, sont bien des peines de substitution. Ce sont les travaux qui sont forcés et non pas les emplois.

Quant aux ébénistes, ils affirment que le bois qui sèche :

- « travaille » au Nord de la Loire



- et « joue » au Sud.

En revanche, le mot « emploi » est beaucoup plus noble, plus optimiste, plus valorisant, plus encourageant, plus stimulant.

Décidément le vieux mot « travail » a de la peine à céder sa place au mot plus jeune et plus noble « emploi » en faisant croire que l'emploi ne serait qu'un travail rémunéré ce qui est bien dépassé à l'époque où de nombreux emplois durables sont bénévoles.

En réalité, les seuls qui peuvent parler efficacement de l'emploi ce sont les employeurs et leurs employés. Qu'on les questionne. Ils savent.

Mais il est dommage que le mot « emploi » soit si peu employé. Les enquêtes d'AJE ont montré que lorsqu'un dirigeant politique prononce cent fois le mot « inégalités » (qui n'est souvent que l'expression vertueuse de la jalousie sociale), il prononce dix fois le mot chômage (tragique mais médiatique) et une seule fois le mot emploi (magique mais discret).

Et merci aux employeurs d'employer ! Réjouissons-nous enfin car ils ont l'intention d'embaucher en France 2 700 000 personnes en 2019, chiffre confirmé par nos 93 800 nouveaux emplois nets créés au premier trimestre 2019. Enfin une bonne nouvelle !

Quant aux jeunes assistés, ils devraient savoir que « tout salaire mérite travail » et qu'il est inquiétant d'être esclave plutôt qu'homme libre.

L'alternance, c'est la meilleure thérapie pour l'emploi.

C'est elle qui obtient partout les meilleurs résultats en termes d'emploi : 70% des alternants, tous niveaux confondus, trouvent un emploi en 7 mois en France.

Mais l'Allemagne a 1 400 000 alternants contre 400 000 en France avec un coût global infiniment moins élevé. Un mystère qui mérite d'être éclairci.

L'histoire de l'apprentissage est ancienne : à la fin du XIXème siècle à l'époque de l'industrialisation, les Allemands ont choisi délibérément de faire confiance à leurs entreprises pour cette formation en alternance, et ils leur en ont donné toute la responsabilité.

La France souhaite, une fois de plus, se singulariser. En 1919, le député Astier fit voter l'apprentissage obligatoire et en 1925 fut créée la fameuse taxe d'apprentissage, pavée de bonnes intentions, mais qui avait le grand tort de déresponsabiliser les entreprises puisque celles-ci estimaient qu'en payant cet « impôt » elles avaient rempli leurs obligations civiques. De plus l'Education nationale vilipenda pendant longtemps cette « sous-formation » dispensée par des « entreprises peu compétentes dans ce domaine ». Enfin, les familles elles-mêmes s'en mêlèrent avec la menace classique aux enfants : « Si tu ne travailles pas bien à l'école, tu iras en apprentissage ». La punition.



Ne nous étonnons pas que l'apprentissage ait de la peine à remonter la pente.

Mais retenons ce matin une seconde bonne nouvelle : l'alternance française semble enfin exorcisée et Le Parisien a récemment titré : « Alternier, c'est gagné ! ».

Et si les jeunes sont motivés, la partie est à moitié gagnée, même si ces derniers peinent encore à trouver des contrats d'alternance.

En conclusion : et demain ?

L'équation mondiale de l'emploi restera négative pour l'avenir.

Les facteurs positifs sont importants certes : tout d'abord, la croissance économique, la découverte de produits nouveaux et de marchés nouveaux, créant automatiquement des emplois. Par ailleurs, les progrès techniques et les progrès de gestion créent de nouveaux métiers non prévus et non répertoriés qui constituent par bonheur un « halo positif » de nombreux métiers nouveaux. La bonne surprise des métiers de demain.

Mais les facteurs négatifs sont encore plus importants. Tout d'abord, l'augmentation de la population mondiale qui nous obligera à trouver 600 millions d'emplois nouveaux d'ici 2030 d'après l'OIT. Enfin « le halo négatif », nous l'avons vu, ce sont ces Ni Ni Ni. De plus, tous les employeurs du monde poursuivent un rêve inavoué : réduire leurs effectifs au nom de la pro-

ductivité et de la compétitivité. Personne n'ose en parler.

On le voit le bilan « emploi » est largement négatif. Si ce problème n'est pas pris à bras le corps, un jour viendra où les « sans-emploi » seront beaucoup plus nombreux que les employés et se révolteront. Le cataclysme sera inévitable.

Ce qui est le plus rare dans l'entreprise, ce n'est pas le lithium mais le client, donc l'emploi qu'il suscite. Qu'on le veuille ou non, le monde entier est pris dans la tornade du chômage.

L'emploi de demain est donc un impératif catégorique pour les nations.

C'est pourquoi, je propose à tous les gouvernements avec la même obstination que certains considèrent comme obsessionnelle, une nouvelle devise nationale pour la France :

« L'emploi, l'emploi, l'emploi ». Triple message révolutionnaire que j'ai lancé pour la première fois dans le journal Le Monde le 5 mars 1986 et que je répète à l'infini.

Triple message impératif pour une cause d'intérêt mondial.

Et le thème de ce jour : « l'emploi des jeunes aujourd'hui et demain » mérite, j'en suis sûr, cette révolution. Car, comme l'affirmait Racine dans sa tragédie Athalie de 1691, « une foi qui n'agit point, est-ce une foi sincère » ?

#13

« Quel avenir pour nos jeunes ? »

Mesdames et Messieurs, vous imaginez là le programme qu'on m'a donné, de vous définir l'avenir pour les jeunes. Évidemment, c'est un projet un peu ambitieux. Je voudrais plutôt ramasser ce que nous avons entendu ce matin de manière très brillante en confirmant, vous l'avez tous vu, que dans Jeunesse et Entreprises, Yvon Gattaz s'occupe exclusivement d'être l'incarnation de la jeunesse.

On croyait que c'était un habitué de l'entreprise, mais c'est la jeunesse !

Alors l'avenir pour les jeunes, il faudrait malgré tout ce qui a été dit tout à l'heure, et les merveilleuses perspectives qui ont été décidées dans les exemples qui viennent de nous être donnés, par les entreprises elles-mêmes et par le très brillant exposé de mon ami Benoît Roger-Vasselin, il faut rappeler que les jeunes ne vivent pas exactement de la même manière que ce qui vient d'être dit.

D'abord parce qu'ils ont les chiffres devant eux. Ils ont des chiffres du chômage des jeunes qui reste extrêmement élevé. Il est de près de 50 % chez les jeunes qui n'ont pas de diplôme, quoi qu'on dise du CV.

D'autre part, parce que – et ils le savent, les jeunes, ils le vivent – ce poids de la difficulté d'insertion est très lié à l'origine sociale, et que le milieu, la famille, le mode de relation, changent les chiffres d'une manière terrible. S'il y a un domaine dans lequel la reproduction sociale est très visible, vieux thème utilisé dans les années 1970, qui montrait que les enfants avaient les mêmes niveaux de diplôme que les parents, c'est en effet dans le domaine de l'insertion professionnelle liée au milieu, au quartier.

Lorsque nous disons « Quel avenir pour les jeunes ? », il faut d'abord voir que pour les jeunes

l'avenir est à la fois omniprésent et peu lisible au fond. Vous observerez que chaque fois qu'il y a une prise de position qui vient de la jeunesse ou qui s'exprime pour elle ou par elle, c'est essentiellement une forme de hantise de l'avenir.

On l'a vu encore récemment à propos des mouvements de jeunes autour des questions de l'environnement, du réchauffement de la planète et de ces sujets. On ne peut pas considérer qu'on puisse parler de l'avenir des jeunes sans parler de la perception qu'ils en ont.

Ils nous disent très souvent, ainsi que beaucoup de rapports de l'OCDE sur cette question, que même si le taux de chômage en France est sans doute un peu plus élevé, même si Yvon Gattaz a eu raison de rappeler que tout ceci est aussi une question de perspectives et que les chiffres sont un peu manipulables, il reste très élevé en Europe en général. Les jeunes ont le sentiment que c'est eux qui pâtissent le plus de la crise de l'emploi global qui a frappé les sociétés occidentales.

Ils entendent plus parler de retraite, de maintien des droits à la retraite, des difficultés pour faire travailler les gens qu'ils n'entendent parler de leur propre insertion. Ils ont le sentiment, au fond, que les réponses qu'on leur propose sont des réponses qu'ils ont déjà beaucoup explorées et qui restent finalement peu efficaces. En tous cas, c'est comme ça qu'ils le reçoivent.

L'avenir est à la fois l'omniprésence et l'inconnu. A cela s'ajoute, il n'est pas trop pessimiste de le dire, que même en proximité, la jeunesse voit se dessiner devant elle un monde assez difficile à déchiffrer.

C'est vrai notamment pour l'Europe qui est devenue à la fois indélicotable mais mise à mal, qui est un enjeu permanent de débat au niveau européen, où on voit se diviser ceux qui veulent



partir, ceux qui pensent que la solution c'est une solution autoritaire et de fermer les frontières, ceux qui pensent que les libertés reculent à cause de cela, ou ceux qui au contraire veulent continuer à faire confiance au grand marché européen. Si vous discutez avec des jeunes de l'Europe comme structure politique, vous serez extrêmement surpris de leur inquiétude.

De même sur les nouvelles technologies. Evidemment on dit toujours que les nouvelles technologies, les réseaux sociaux, c'est l'affaire des jeunes, ils s'en sont saisis, ils vivent avec leur tablette, leur téléphone, leur smartphone, leur Facebook, ils sont là-dedans. C'est tout à fait vrai mais à chaque fois que nous lisons une analyse qui a un peu de recul sur ces questions, je pense en partie aux travaux de Gérard Brauner par exemple sur cette question, il ne faut pas croire du tout que vivre dans ce monde de la digitalisation soit là aussi de nature à rassurer.

Ça rend le monde plus illisible, plus complexe, plus incertain, plus décodé par rapport à la réalité sociale parce qu'on a un lexique, un vocabulaire, un système d'accélération des informations, on joue sans arrêt sur tout ce qui se communique, vrai et faux d'ailleurs qui sont confondus, et tout ceci ne facilite pas la vision qu'un jeune peut recevoir de l'avenir.

Je voulais le rappeler en préambule, parce que nous avons beaucoup parlé du point de vue de l'entreprise, je voulais parler du point de vue des jeunes, non pas que j'en sois un comme chacun le voit, mais parce que ça a été quand même le sujet de ma vie et que je continue à être très attentif à ce qui se dit ou ce qui s'écrit sur les jeunes, en tous les cas de 16 à 25 ans, ceux qui sont ici concernés.

Alors deuxième point, qu'est-ce qu'on peut faire pour eux ?

Et bien évidemment, TOUT, puisque c'est notre seul souci.

Il y a d'abord des erreurs à ne pas répéter comme l'a dit tout à l'heure Monsieur Catoir. J'étais très sensible au fait qu'il évoque cet aspect-là.

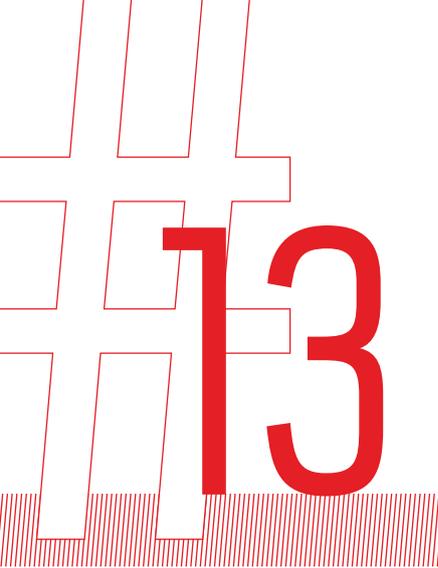
Mais il y a aussi des valeurs à sauvegarder. Je remercie Benoît Roger-Vasselin de l'avoir rappelé, notamment en lisant à la fin de son exposé, le début du livre qui s'appelle *Le Premier Homme* où Camus réfléchit au rôle qu'a joué le premier homme pour lui qui fut son instituteur.

Il faut rappeler que la première des conditions pour qu'un jeune ait confiance en l'avenir, c'est qu'il ait d'abord confiance dans le passé. C'est-à-dire dans ceux qui lui ont transmis quelque chose, qui l'ont aidé à se situer, qui ont été pour lui un modèle de ce qui doit être connu, de ce qui doit être vécu.

Au fond, lorsqu'on a déjà gagné, comme le disait ce matin Jean-Michel Blanquer, à l'école primaire de donner confiance aux jeunes enfants dans un système qui leur tend la main et qui leur transmet, il ne s'agit plus de communication, il s'agit de transmission, ce qui est avant, on les aide quand même à se stabiliser, à se lester, et à affronter l'avenir avec un peu plus de confiance.

Sur le court terme, quel avenir préparons-nous aux jeunes ?

D'abord, nous préparons dans l'immédiat un avenir qui a du mal, nous l'avons dit, à aider les jeunes dans la réalisation de leurs aspirations, tout simplement parce que les entreprises, le métier, l'emploi bien sûr, c'est important, mais ils ne savent pas trop ce que c'est. Je trouvais intéressant de ce point de vue-là qu'on distingue le CV



de l'employabilité parce qu'au fond, entrer dans l'entreprise, avoir un emploi, devenir un jeune travailleur, c'est entrer dans un monde nouveau. Non seulement nouveau, mais qui le sera sans cesse, puisque chacun sait qu'aujourd'hui, tous les métiers nécessiteront de l'adaptation, des changements, des mutations de toutes natures, pas comme ma génération qui passait un examen, concours ou que sais-je, à l'âge de 22-23 ans, et sa vie était faite, on savait en gros ce qu'il ferait jusqu'à sa mort. Nous sommes bien loin de tout cela, Dieu merci d'ailleurs !

La première des choses que nous devons faire pour que les jeunes aient confiance dans l'avenir à court terme, c'est leur faire comprendre ce que c'est qu'être employé.

Je ne reviendrai pas sur ce que vient de dire Yvon Gattaz, qu'il a merveilleusement illustré, c'est à dire leur montrer que les compétences personnelles sont plus importantes peut-être que les compétences techniques, qu'il faille venir à l'action, qu'il faille entrer dans l'action, que c'est en faisant qu'on deviendra « faiseur », que le premier emploi est une voie qui progresse, et ça il faut le leur faire comprendre. Ce n'est pas le sentiment qu'ils ont. Ils ont le sentiment qu'il faut qu'ils fassent comme s'ils avaient une compétence qui collera complètement à ce qu'attend l'entreprise, et qu'à partir de là ils la répéteront.

Il faut leur montrer qu'il faut une intelligence personnelle, il faut des idées, il faut se sentir bien avec soi-même et qu'ensuite ces disponibilités, ce que tout à l'heure plusieurs orateurs ont appelé les soft-skills, ces qualités humaines tout simplement, permettront de s'ouvrir.

Vous le savez ici, nous le voyons beaucoup dans l'Institut si je peux faire une toute petite parenthèse, nous accueillons beaucoup de fondations

qui sont créées par de jeunes chefs d'entreprises, souvent des startupper, des gens qui sont au milieu de leur carrière, qui ont une quarantaine d'années, et qui veulent à tout prix créer des fondations, précisément parce qu'ils ont conscience qu'ils ont eu plutôt de la chance.

Ils ont eu de la chance pourquoi ? Parce qu'ils étaient atypiques, parce que précisément ils n'étaient pas passés par les cadres classiques, ils se sont passionnés pour un sujet ou pour un autre et que petit à petit ils sont venus à construire un destin auquel ils ne croyaient pas eux-mêmes. Et lorsqu'ils se rendent compte que ce destin était construit à partir de leur propre personnalité plutôt qu'à partir de leur propre CV, ils se disent au fond « il faut que je me retourne vers ceux qui sont dans la même situation que moi et que je leur donne, à eux aussi, cette confiance dans leur propre talent ».

Ce sont des fondations qui s'appellent Egalité des chances, la Fondation Guy Saias, la Fondation Marie-Rose et Michel Bezian, et tant d'autres. Bref, ces fondations viennent corriger les inégalités de destin, c'est la mission qui est la nôtre, mais à partir tout simplement d'une prise de conscience de ce que l'on est soi-même.

A plus long terme maintenant, évidemment on le comprend très bien, ce qui se dessine pour nous c'est une adaptabilité renforcée.

Le monde qui se dessine devant nous est un monde dans lequel tout évolue à une vitesse absolument faramineuse. La science elle-même d'ailleurs, les méthodes d'apprentissage, les techniques de réalisation de l'apprentissage, l'emploi lui-même, vous l'avez dit mon cher Yvon Gattaz, les métiers se déshumanisent en quelque sorte, s'automatisent, il faut trouver d'autres types de fonctions.



Il faut que ces jeunes, face à cette adaptabilité très grande, ne croient pas ce qu'on leur dit souvent, ce qu'on leur propose souvent à l'école, qu'il faille le plus tôt possible savoir quel métier on fera.

Il faut qu'ils prennent le temps de construire un socle de savoirs, de valeurs, de connaissances, de transmission, de mémoire, qu'ils s'assurent de leur propre stabilité, de leurs propres capacités, de leurs propres fondamentaux comme on dit si bien, pour qu'ils gardent le goût de la connaissance et du savoir. Sinon, c'est une course folle et sans issue que de dire « je vais courir après l'emploi que je suis sûr d'avoir », car l'emploi qu'il aura, c'est un emploi qui bougera lui-même.

La meilleure façon d'être employable, c'est d'être d'abord formé. Evidemment, les jeunes sont conscients de cela. Ils aiment anticiper, ils sont fascinés par la révolution technologique, ils voient l'évolution des mentalités, ils sont déjà mondialisés. Ce matin, Bernard Arnault disait à juste titre que voir la mondialisation comme un danger ou comme quelque chose à conjurer était une position intellectuellement absurde, c'est vouloir empêcher les marées, que sais-je ...

Mais les jeunes ne le vivent pas de cette manière. Ils vivent la mondialisation comme un espace de potentiel énorme et ils sont tout à fait prêts à voyager, à se déplacer. D'ailleurs tous les étudiants, ceux qui sont dans une école quelconque ou ceux qui font une formation à bac + 2/3 et au-delà, tous sans exception, font des stages à l'étranger, et à peine sont-ils rentrés dans leur école qu'ils commencent à regarder où ils vont pouvoir partir l'année suivante, dans quel pays, etc. Ils sont acquis à l'idée de la mondialisation. Mais ça rend d'autant plus nécessaire, là encore une fois, de bonnes assises pour pouvoir circuler dans cet univers plus mouvant.

Au fond, moi je dirais que l'avenir c'est la connaissance. La meilleure des choses que nous puissions donner aux jeunes, c'est la connaissance.

Enfin, et j'en terminerai par là parce que je le répète, le sujet qu'on m'avait donné était tellement ouvert qu'il était pratiquement intraitable, mais j'ai essayé de me mettre de leur point de vue, enfin, je crois que les jeunes, peut-être plus que les générations précédentes, ont été gagnés par la bataille des valeurs morales.

On ne le dit pas assez, je trouve que la critique qui est faite souvent à la jeunesse, critique faite par toutes les générations précédentes à toutes les jeunesses depuis que l'humanité existe, c'est de mépriser l'autorité, d'être indifférent à des valeurs qui étaient celles de leur père, etc. C'est absolument FAUX. Je trouve que les jeunes sont beaucoup plus conscients que la génération qui les a précédés des implications morales dans tous domaines, dans le domaine des droits humains, dans le domaine de l'environnement, dans le domaine de la protection de la nature, dans le domaine de la protection du patrimoine et que, ce sont très souvent à partir d'eux que se font des prises de conscience collectives.

On voit d'ailleurs des clivages très importants sur des sujets de société, nous l'avons vu à propos du mariage pour tous, entre ce que pensent les jeunes et ce que pensent les adultes, il y a des écarts absolument énormes.

Voilà ce que je voulais vous dire, Mesdames et Messieurs.







Un colloque et après ?

Les initiatives AJE

Les interventions de cet évènement étaient toutes complémentaires. Les nombreuses propositions qui y ont été faites sont des incitations à agir.

Jeunesse et Entreprises entend répondre à l'appel.

À partir des thèmes développés que nous avons regroupé en quatre grands objectifs, l'association a recensé les initiatives que ses relais territoriaux sont en train d'engager.

La dynamique post-colloque est engagée comme le présentent les pages suivantes :

#01 Optimiser le stage de 3^e :

- Participer à la transformation du stage des collégiens, une initiative portée par le Club AJE Lorraine
- AJE Côtes-d'Armor s'engage aussi pour l'accessibilité et l'efficacité du stage de 3^e

#02 Positiver la formation en alternance mais aussi expliquer au jeune ce qu'elle exige :

- AJE Auvergne-Rhône-Alpes valorise la voie professionnelle. Un choix éclairé pour un parcours de réussite

#03 Enseigner l'entreprise et mettre l'accent sur ses fonctions sensibles et sur l'évolution des métiers pour aider à l'orientation :

- Confronter les jeunes au réel : AJE Côtes d'Armor participe à la création d'une entreprise d'application

- Des actions "flash" mieux adaptées aux contraintes des entreprises : AJE Nouvelle Aquitaine infléchit ses modes d'intervention
- AJE Occitanie veut apporter aux TPE la compétence des doctorants

#04 Aider le jeune à travailler sur ses talents, à renforcer sa confiance en soi, à être recruté autrement...

- AJE Val-d'Oise participe à l'évolution de l'emploi au féminin et au changement des mentalités
- AJE Nouvelle-Aquitaine veut mettre des mots sur les "maux"
- AJE Paris bâtit un parcours vers l'emploi qui pourrait devenir un label
- AJE Vendée aide les enseignants à parler des métiers aux jeunes

L'association Jeunesse et Entreprises a fléché ses 10 actions : elle va les tester, les évaluer et les généraliser en intégrant les retours et en associant ses partenaires.

Participer à la transformation du stage des collégiens : une initiative portée par AJE Lorraine

Depuis sa création l'équipe des bénévoles du Club AJE Lorraine s'emploie à sensibiliser les collégiens aux métiers en tension à travers des rencontres avec des professionnels d'orientation.

Pour répondre à la volonté affichée du ministère de l'Education nationale de rendre plus opérationnel le stage de 3^e, AJE Lorraine a décidé de tester une nouvelle formule fondée sur la proximité géographique et l'optimisation des conditions de cette immersion en entreprise.

Pour y parvenir, AJE a conclu une convention avec le METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire) afin de définir avec un groupe d'entreprises une capacité d'accueil de jeunes dont seraient informés les collègues d'une ville comme Metz, Colmar ou toute autre.

L'idée est que l'identification des établissements dont les stagiaires seront originaires de même que celle des entreprises accueillantes permettra de donner tout son sens à la formule "un stage préparé est un stage réussi".

- AJE utilisera sa plateforme numérique, la P'AJE, pour présenter en amont aux collégiens les fonctions clés d'une entreprise et insistera sur les basiques du savoir être.
- des professionnels compléteront l'information par des présentations plus spécifiques des terrains de stage
- AJE, les entreprises et les enseignants, élaboreront une ingénierie du stage tournée vers l'observation avec un "cahier des charges" remis aux jeunes décrivant leur mission (par exemple, selon l'entreprise, s'intéresser

plus particulièrement à tel aspect de son organisation)

- des notes d'étonnement seront demandées aux jeunes en fin de stage.

La démarche sera proactive pour tous les partenaires de l'opération :

- relations partenariales et fidélisées entre les collègues et les entreprises d'un même bassin d'emploi
- conception d'un stage "utile" par l'entreprise pour mettre en valeur ses activités
- opportunité donnée aux collégiens de se faire identifier pour postuler ensuite à un emploi d'été ou à un contrat en alternance.

Le stage collégien devient ainsi la première marche d'une vraie relation école/entreprises.

AJE Lorraine
Présidé par Alain LETULLIER



AJE Côtes d'Armor s'engage aussi pour l'accessibilité et l'efficacité des stages de 3^e

Demander aux jeunes de rechercher leur stage quand on est encore collégien, c'est assurément les inciter à s'informer, à réfléchir à leurs souhaits d'orientation et commencer à les autonomiser.

On ne peut que s'en féliciter. Mais après en avoir discuté avec de nombreux principaux de collège accompagnés des responsables de l'orientation, AJE Côtes d'Armor a pu mesurer aussi les risques de la recherche non accompagnée et des démarches individuelles.

Les élèves issus de milieux défavorisés ne peuvent pas être aidés par leur famille qui manque souvent de relations, de réseaux et de contacts professionnels.

La recherche individualisée peut aboutir mais souvent auprès de commerces de proximité qui sont rarement en mesure d'illustrer toutes les facettes d'une entreprise. C'est une source d'inéquité à laquelle AJE Côtes d'Armor entend s'attaquer.

L'idée sera de proposer à un panel d'entreprises volontaires des groupes de trois jeunes reflétant une mixité sociale. Pour réussir, la formule sera "markétée" auprès des entreprises soit directement soit via leurs réseaux professionnels.

En même temps, pour motiver davantage les jeunes collégiens pendant leur stage, il sera orienté vers le reportage avec obligation d'un rendu écrit ou filmé.

AJE dispose grâce à son action Reporter l'ingénierie de ce type d'approche qui sera testée en 2019/2020 pour un déploiement départemental en 2020/2021.

Désormais, les reportages remplacent les visites...

AJE Côtes-d'Armor
Présidé par Gilbert JAFFRELOT



AJE Auvergne-Rhône-Alpes valorise la voie professionnelle auprès des collégiens : un choix éclairé pour un parcours de réussite

Une opération qui concerne le Nord-Isère mais elle devrait s'étendre à d'autres bassins d'emplois de la région. Son objectif est d'expliquer aux jeunes ce qu'est l'apprentissage pour leur permettre de faire un choix éclairé en motivant des collégiens de 3^e pour se diriger vers la voie professionnelle.

Elle s'adresse en général à 60 jeunes originaires de 6 collèges qui sont immergés dans un après-midi dynamique et interactif.

Les collégiens assistent à une conférence où des professionnels « parlent vrai » et éveillent en eux l'opportunité d'acquérir des compétences par le canal de l'apprentissage.

« On n'y "vend" pas des emplois : on met la voie professionnelle à la portée des jeunes qui participent ensuite à des ateliers très pratiques. On leur apprend à savoir convaincre en cinq minutes, à savoir comment "marche" une entreprise, savoir comment s'y comporter et comment se faire connaître pour obtenir un entretien notamment. » Jean-Roger REGNIER, Président AJE AURA.

La démarche est inclusive : elle réunit non seulement les jeunes mais également les enseignants et les parents pour démystifier l'apprentissage et donner à tous les participants le même niveau d'information.

Une opération active pour donner envie de s'engager dans un parcours de réussite.

AJE Auvergne-Rhône-Alpes
Présidé par Jean-Roger REGNIER



Confronter les jeunes étudiants au réel : AJE Côtes-d'Armor participe à la création d'une entreprise d'application

Ce projet est né d'une rencontre avec le Pôle Supérieur de Saint Briec – 400 étudiants répartis sur 5 BTS et une licence – qui souhaite passer de l'enseignement théorique à l'application en créant une entreprise.

Comme le dit son directeur M. Olivier MOISAN :
« *l'implication réelle et sérieuse se produit davantage lorsqu'on est en situation réelle que lorsqu'on est en simulation.* »

Partant de cet objectif, AJE Côtes-d'Armor a rejoint un groupe projet pour créer une entreprise qui réunit les 350 adhérents du club Entreprises de Saint-Brieuc, la direction de Pôle Sup et de nombreux enseignants.

Inculquer et vivre la culture d'entreprise semble être le meilleur apprentissage possible en accompagnement des enseignements théoriques.

Des messages clés ont été passés aux étudiants embarqués dans l'aventure de la création de l'entreprise : « *chacun porte, sert ou dessert la survie du groupe, la systémique est au cœur du fonctionnement quotidien et de la stratégie de l'entreprise.* »

La fabrique de l'entreprise d'application repose sur des postulats :

- Primauté de la réflexion sur l'impulsion
- Penser de façon circulaire
- Le service n'est pas la servilité
- Cultiver le souci d'améliorer les systèmes car aucun ne peut vivre éternellement sur les conditions qui ont contribué à sa naissance et à son épanouissement.

Gageons que la plateforme numérique de AJE – la P'AJE – qui aide les jeunes avec leurs enseignants à découvrir les enjeux, les défis et les attentes des entreprises leur sera utile pour créer cette entreprise d'application.

AJE Côtes-d'Armor
Délégué Michel BALDASSERONI



Des actions "flash" mieux adaptées aux contraintes des entreprises et mobilisant plus les jeunes : AJE Nouvelle-Aquitaine infléchît ses modes d'intervention

Les retours d'expérience font ressortir une accélération générale des attentes et peu de temps disponible. Par ailleurs, toute immersion, sans véritable préparation, est pour les jeunes le meilleur apprentissage : en entreprise, ils devront affronter des imprévus, ils remplaceront "au pied levé" un collègue, ils n'auront pas le temps de multiplier les observations et les études préalables.

Les actions "One Shot" d'AJE Nouvelle Aquitaine entendent répondre à ce nouveau contexte. La découverte de l'entreprise (présentation et visite) sera concentrée sur une demi-journée et les jeunes auront en main un guide qui leur expliquera les bonnes questions à poser et les fonctions clés à identifier.

Par exemple le rôle essentiel des fonctions support telles que l'approvisionnement ou les assurances souvent éclipsées par les activités plus classiques, RH ou communication.

Le même principe sera mis en œuvre sur le Campus Aquitaine : ce sera l'opération SOLU'DAY qui amènera une cinquantaine d'étudiants répartis en 10 équipes à se challenger de 8 heures à 18 heures sur un projet de développement exposé par une entreprise à l'ouverture de la journée.

On y trouvera quatre originalités majeures :

- des étudiants de toute filières confondues devant oublier leurs spécificités
- l'obligation de traiter tous les aspects du projet (RSE, financement, etc.)
- des "flash" toutes les heures pour rappeler les enjeux et introduire un apport pédagogique
- des observateurs qui ne seront pas des experts mais des élèves de 2^{nde}.

AJE Nouvelle-Aquitaine
Présidé par Didier DESAGE



AJE Occitanie veut apporter aux TPE la compétence des doctorants

Les doctorants ne sont pas, a priori, les catégories les plus nombreuses à figurer dans les actions de Jeunesse et Entreprises. Peut-être parce qu'ils ne sont plus assez jeunes pour s'interroger sur leur orientation, peut-être aussi parce que parvenus à ce niveau d'études, ils ont su maîtriser toutes les subtilités des filières d'enseignement et faire preuve de la capacité de travail et du volontarisme qu'on explique aux plus jeunes.

En France, une enquête de 2015 montrait que le nombre de doctorants sur une année était en général de 16.000 (8000 en sciences mais aussi 3000 en droit et économie) avec un âge moyen de 29 ans.

Un suivi exercé par l'université de Toulouse sur trois générations de docteurs de 2014 à 2017 faisait ressortir un taux d'emploi de 86 % quasiment équivalent aux statistiques nationales (Le Monde-18 Décembre 2017). Selon le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Céreq) 39 % d'entre eux rejoignent le secteur privé.

► Pourquoi dans ces conditions AJE Occitanie s'intéresserait-elle aux doctorants ?

Dans le cadre de ses interventions auprès de l'université de Nîmes (UNIMES) et de ses contacts avec le tissu des entreprises locales, il

est apparu que les compétences des doctorants étaient peu connues, souvent assimilées à des travaux de recherche sans opérationnalité et que deux mondes s'ignoraient.

AJE Occitanie y a vu l'opportunité de jouer son rôle de passerelle entre ces deux univers en aidant les doctorants à expliquer aux entreprises, par des rencontres et des stages, ce qu'ils peuvent leur apporter par rapport à la complexité du monde économique d'aujourd'hui.

Cette action innovante s'apparente à celle menée auprès de la Banque de France, en Occitanie et en Nouvelle-Aquitaine, intitulée "Finances pour TPE" et destinée à expliquer aux jeunes les enjeux financiers des TPE et aux TPE ce qu'un jeune dynamique peut leur apporter.

AJE Occitanie
Présidé par Pierre HENIN



AJE Val-d'Oise participe à l'évolution de l'emploi au féminin et au changement des mentalités

L'un des objectifs phares du Club AJE 95 est l'orientation des jeunes filles dans le développement des formations et des métiers jusqu'à présent destinés aux hommes.

Aux côtés de l'association Elles bougent, l'équipe du Club AJE Val-d'Oise s'est engagée à mieux faire connaître les métiers auprès des collégiennes, des lycéennes et des étudiantes, à contribuer à une meilleure orientation des jeunes et une plus grande féminisation des métiers techniques et à donner envie de s'engager pour construire le monde utile et durable de demain.

Comment attirer plus de jeunes filles vers ces métiers qu'elles méconnaissent trop souvent ?

L'idée qui s'impose est de leur faire rencontrer des femmes ingénieures et des femmes chefs d'entreprises ayant compétences et expériences.

Fort de constater que depuis 10 ans, une énorme avancée a été réalisée : découverte de la diversité des métiers dès le Collège et le Lycée, ouverture des classes préparatoires, enseignement dans tous les domaines qui, jusqu'à présent, étaient réservés aux hommes et qui sont aujourd'hui accessibles aux jeunes filles.

Mais la route est longue, les mentalités doivent encore évoluer.

C'est ainsi que le Club AJE 95 participe aux rencontres organisées par les lycées professionnels tel que Jean PERRIN de Saint-Ouen- L'Aumône, en Val d'Oise.

Devant une assemblée de plus de 68 jeunes filles en études d'ingénieures, 10 personnes issues de l'Entreprise dont 1 homme.

L'objectif ?

- Faire découvrir aux collégiennes, lycéennes et étudiantes les passionnants métiers d'ingénieures, de techniciennes et la variété des métiers et carrières.
- Prouver que ces métiers, dits plutôt "masculins" sont accessibles aux filles.
- Permettre aux adolescentes de s'identifier et de se projeter à travers les témoignages d'ingénieures, techniciennes, étudiantes et autres chefs d'entreprises.
- Susciter des vocations !
- Combattre les stéréotypes qui pèsent sur l'Industrie et inciter les jeunes filles à envisager des carrières dans les secteurs scientifiques et technologiques.

« Des débats passionnants montrant la diversité des carrières ouvertes aux femmes. Les jeunes lycéennes ingénieures ont pu expliquer leurs envies, leurs inquiétudes et être confortées par les intervenantes. Un moment fort, intergénérationnel et passionnant. »

AJE Val d'Oise,
Déléguée Annick AUBERT



AJE Nouvelle-Aquitaine veut "mettre des mots sur les maux"

Le constat est simple : les erreurs de comportement nuisent davantage aux jeunes que les lacunes dans leurs connaissances théoriques où des remises à niveau sont toujours possibles.

La faute de "savoir-être" commise dès les premiers instants d'un entretien est souvent très pénalisante. Elle crée un préjugé défavorable quasi irréversible. Elle va aussi handicaper un parcours en entreprise qui empêchera le stage de se transformer en CDI.

Avec une erreur de savoir-être, la capacité du jeune à s'intégrer au sein d'une équipe ou à pratiquer l'écoute active vis à vis des clients de l'entreprise va être immédiatement mise en doute.

Trop de familiarité, un peu de nonchalance, le sentiment de tenir à sa zone de confort, des questions maladroitement voire indiscrettes, les embuches sont nombreuses et faciles pour un jeune qui entre dans la vie professionnelle.

L'entreprise est un univers socialisé où certains mots, certaines attitudes, certaines réactions sont des "maux", pour les jeunes qui cherchent une intégration professionnelle.

C'est ce qu'AJE Nouvelle Aquitaine prévoit de dire aux jeunes à travers des ateliers réunissant des médecins du travail, des spécialistes en neurosciences et en conduites addictives, des responsables de ressources humaines, des avocats en droit du travail et des salariés eux-mêmes.

Comment par exemple utiliser intelligemment un smartphone alors que le règlement intérieur d'une entreprise l'interdit. Est-ce une brimade ou une mesure de sécurité ?

AJE Nouvelle-Aquitaine
Délégué Gilles CASSY



AJE Paris : bientôt un parcours vers l'emploi pour rendre nos actions plus lisibles

Depuis plusieurs années, AJE Paris développe en partenariat avec une quinzaine d'établissements scolaires une gamme d'actions dont le fil conducteur est l'acculturation à l'entreprise accompagnée de mises en situation pour se préparer aux entretiens de recrutement (stages, emplois d'été, contrats d'alternance.)

Ces formules sont appréciées par les partenaires du Club AJE Paris et les évaluations réalisées auprès des enseignants et des jeunes sont positives.

Le fait qu'on rencontre de plus en plus de jeunes un peu désorientés devant les multiples possibilités d'orientation, peu au fait des attentes de leurs futurs employeurs et doutant parfois de leurs talents conduit à être plus ambitieux.

D'où l'idée de proposer une offre globale, mieux structurée, destinée à accompagner les jeunes sur le chemin de l'emploi à travers un Parcours.

- les enseignants sélectionneront les jeunes pour lesquels le Parcours leur paraîtra utile
- l'entrée dans le Parcours se fera par la P'AJE – plateforme numérique ouvrant la porte de l'entreprise avec des témoignages de professionnels et des exercices en classe
- les jeunes pourront ensuite découvrir les points forts de leur personnalité et leurs "habiletés" à travers des ateliers de confiance en soi préparés par des questionnaires
- ils bénéficieront d'un entraînement à l'expression orale, pour le futur baccalauréat comme pour la suite de leurs études

- ils iront faire un "reportage" dans une entreprise proche de leur établissement pour y découvrir les réalités de terrain

- ils auront accès enfin à un cycle de conférences de haut niveau sur des sujets d'actualité afin de renforcer leur culture générale et leur compréhension des grands enjeux contemporains : climat, économie circulaire, intelligence artificielle, éthique, etc.

Pour bâtir ce Parcours, AJE Paris a installé un groupe projet réunissant des enseignants, des bénévoles experts sur ces sujets et des jeunes en scolarité.

A terme, les jeunes issus du Parcours pourront rassurer les entreprises sur leur capacité à bien s'intégrer tout en demandant spontanément davantage de confiance.

AJE Paris
Présidé par Dominique HERON



AJE Vendée aide les enseignants à parler des métiers aux jeunes

Chaque collégien reçoit 54h/an d'accompagnement, autour du Parcours-Avenir, avec ses enseignants. Un parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel qui prépare les jeunes à la vie professionnelle.

L'idée du Club AJE 85 est d'accompagner les enseignants dans leur démarche en leur proposant de rencontrer les entreprises de leur territoire pour y connaître plus largement les métiers. Mieux informer les enseignants qui informent mieux les jeunes.

Cette rencontre se déroule sous la forme d'un stage d'observation de deux jours en entreprise. Un format bénévole pour les salariés, volontariat chez les enseignants.

Les grands objectifs de cette opération :

- Aider les enseignants à la mise en place du Parcours avenir
- Échanger avec les différents services de l'entreprise (communication, production, bureau d'études, comptabilité, logistique, etc.) pour y connaître les différentes compétences requises.
- Découvrir les différents parcours professionnels à partir des témoignages des salariés
- Favoriser les partenariats (élève, enseignant, classe, établissement)
- Conseiller les jeunes dans leur projet professionnel

En 2019, 6 collèges de la région ont participé à l'opération, avec près de 12 enseignants et 15 entreprises, telles que Sodebo et des constructeurs de bateaux etc.

Le 1^{er} contact est toujours organisé autour d'un repas dans les locaux d'AJE où salariés et enseignants discutent de leur quotidien et partagent leurs agendas pour les visites.

Le débrief est à nouveau organisé dans les locaux d'AJE, où ensemble, enseignants et salariés témoignent des ressentis.

Des témoignages en guise de résultats :

« Très enrichissant pour les 2 parties, oui pour renouveler l'expérience très bonne écoute et découverte de notre métier, point de vue intéressant. »

« Cela a conforté l'idée que j'avais, à savoir que l'expérience vaut tout autant que les diplômes. »

« J'ai davantage de réponses sur les cursus scolaires, sur les compétences à avoir, les avantages et les contraintes des différents postes. »

AJE Vendée,
Déléguée, Fabienne SIMON



NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT NOS PARTENAIRES
POUR LEUR PARTICIPATION AU COLLOQUE AJE,
« L'EMPLOI DES JEUNES, AUJOURD'HUI ET DEMAIN ».



LVMH



sodexo

Adecco





ASSOCIATION
JEUNESSE ET ENTREPRISES
Reconnue d'utilité publique

4 rue Léo Delibes - 75116 Paris
Tél. 01 47 55 08 40



www.jeunesse-entreprises.fr

PARMI NOS NOMBREUX PARTENAIRES QUI NOUS SOUTIENNENT...

