

| LES NOTES DE L'INSTITUT

L'ère du sur-mesure

Solutions pour l'emploi des jeunes

par Charles de Froment

expert associé à l'Institut de l'entreprise



V2

NEW SKILLS AT WORK

J.P.Morgan



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

IPPR

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations...). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2% du budget annuel.

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, think tanks partenaires étrangers...). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal* – qui propose également des débats en ligne sur les questions d'actualité économique via la page *Sociétal - Le Blog*, intégrée au site internet de l'Institut de l'entreprise. Résolument tourné vers l'international et partenaire fondateur du Réseau International des Think Tanks Economiques (www.isbtt.com), l'Institut de l'entreprise intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) et Le Cercle; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.


Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

**Fondation JP Morgan
Institut de l'entreprise**

**L'ère du sur-mesure :
Solutions pour l'emploi
des jeunes**

Par Charles de Froment

Février 2015



© Institut de l'entreprise, 2015

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Avant-propos et remerciements

L'étude menée par l'Institut de l'entreprise à l'initiative de la Fondation J.P. Morgan Chase est la composante française d'un programme européen qui s'étalera sur trois ans, intitulé « New Skills at Work ». L'objectif principal de ce programme est de faire émerger et d'accompagner des solutions innovantes pour lutter contre le chômage, stimuler la création d'emplois, accroître la participation des employeurs et développer la main d'oeuvre qualifiée en Europe. L'engagement européen de la Fondation J.P. Morgan Chase s'inscrit dans un programme quinquennal de 250 millions de dollars annoncé en décembre 2013 à Washington, DC, par Jamie Dimon, CEO de J.P. Morgan Chase. Cette initiative vise à réduire l'inadéquation qui existe dans de nombreux secteurs à l'échelle mondiale entre les compétences des personnes en recherche d'emploi et les besoins réels du marché du travail.

Le présent rapport s'inscrit dans le prolongement d'un *policy paper* intitulé *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail* (juillet 2014), dans lequel l'auteur s'attachait à dresser un état des lieux quantitatif sur la situation de l'emploi des jeunes en France. Il établissait des recommandations pour replacer la jeunesse au centre du jeu et lui redonner les moyens de son autonomie.

L'auteur tient en particulier à remercier Carol Lake, Head of International Markets, JPMorgan Chase Foundation, Hang Ho, Head of Europe, JPMorgan Chase Foundation, Stéphanie Mestrallet, JPMorgan Chase Foundation, Armelle Vercken, Head of Corporate Communications, J.P. Morgan France et Kyril Courboin, Président, J.P. Morgan France.

L'auteur est aussi particulièrement reconnaissant envers toute l'équipe de l'Institut de l'entreprise pour leurs conseils avisés et leurs relectures, en particulier Eudoxe Denis, Directeur des études.

Ce travail s'est également nourri des discussions et des échanges avec l'équipe du cabinet de conseil Taddeo.

Enfin, ce travail n'aurait pu être mené à bien sans la disponibilité et l'engagement en direction des jeunes des personnes auditionnées. Qu'elles en soient ici également remerciées.

Liste des personnes auditionnées dans le cadre du rapport

Thomas Allaire, Président et Fondateur de Jobijoba

Céline Alvarez, Professeure des écoles, responsable de l'expérimentation Montessori à Gennevilliers

Antoine Amiel, Fondateur de Learn Assembly

Kevin André, Co-directeur de l'Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat Social de l'Essec, fondateur de Kawaa

Philippe Arrouas, responsable de trois centres de recrutement, McDonald's France

Bérangère de Beaucourdey, ancienne Déléguée générale du Groupement des Professions de Service

Jean-Marc Borello, président du groupe SOS

Benjamin Cardoso, Président et Fondateur de LeCab

Alain Dehaze, Président Directeur Général, Adecco France

Laurent Laïk, Directeur Général du Groupe La Varappe

Jacques-Denis Latournerie, Directeur des Ressources Humaines, McDonald's France

Thierry Marx, Directeur du Mandarin Oriental, fondateur de « Cuisine, mode d'emploi(s) »

Hubert Mongon, Senior Vice Président Ressources Humaines, McDonald's France et Europe du Sud

Marie Morellet, Responsable de l'accompagnement post-bac du programme « Pourquoi pas moi », Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat Social de l'Essec

Jacques-Olivier Pô, Directeur de l'Information, ManpowerGroup

Monique Rolland, Directrice des Ressources Humaines, Groupe Korian

Mohammed Sabri, Directeur, PlaNet Adam Clichy-Montfermeil

Albéric de Serrant, directeur du Cours Alexandre-Dumas, Montfermeil

François Vachey, ancien Vice-Président du groupe L'Oréal, fondateur de C'Possible

Boris Walbaum, président de l'association Frateli

Enfin, ce rapport a fait l'objet d'un premier travail de restitution auprès de chefs d'entreprises et cadres dirigeants. Il s'agit notamment de :

Pascal Colombani, Président du Conseil d'Administration de Valéo,

Kyril Courboin, Président de JP Morgan France

Jean-Jacques Guilbault, Secrétaire Général de Total SA

Xavier Huillard, Président Directeur Général du groupe Vinci, Président de l'Institut de l'entreprise

Marc-Antoine Jamet, Secrétaire général du groupe LVMH

Pierre Mongin, Président Directeur Général de la RATP

François Pérol, Président du groupe BPCE

L'auteur les remercie pour leurs remarques et suggestions qui ont permis d'améliorer ce rapport.

Les opinions exprimées dans le rapport n'engagent que l'auteur. Elles ne représentent pas nécessairement les positions des personnes auditionnées, de JPMorgan et de ses affiliés.

Sommaire

Synthèse du rapport et des propositions.....	13
Introduction	18
QUELLE JEUNESSE POUR QUEL MONDE DU TRAVAIL ?	19
<i>Humain, trop humain : préparer les jeunes au travail du 21e siècle</i>	19
<i>La singularité à l'heure de la multitude</i>	20
L'ENQUÊTE ET SES HYPOTHÈSES	21
<i>Industrialiser le sur-mesure</i>	22
<i>Engagement citoyen, outils numériques, diversité croissante de la société : pourquoi il faut faire confiance à la société civile</i>	23
TOUS CONNECTÉS	24
1. LA FORCE DES LIENS FAIBLES	24
1.1. <i>Un puissant cadre d'analyse</i>	24
1.2. <i>Une difficile reconnaissance des liens faibles</i>	26
2. LA LOGIQUE DES RÉSEAUX AU CŒUR DES DYNAMIQUES D'INSERTION	27
2.1. <i>Le cas des jeunes en grande difficulté d'une structure d'insertion : un réseau sinon rien</i>	27
2.2. <i>Le cas des étudiants « méritants » de deux programmes d'égalité des chances : quand études et diplômes ne suffisent pas</i>	34
2.3. <i>Pour une généralisation des réseaux d'anciens dans les institutions scolaires et universitaires</i>	38
3. CONFRONTER TRÈS TÔT LES JEUNES À L'UNIVERS PROFESSIONNEL	39
3.1. <i>« On est jeunes trop longtemps »</i>	39

3.2. <i>Témoignage vivant et exercices pratiques : le rôle clé des entreprises</i>	40
CONCLUSION	44

TOUS ENTREPRENEURS ?..... 45

1. RÉHABILITER LE MARCHÉ..... 45

2. UNE ÉCONOMIE EN PLEIN BOULEVERSEMENT : UNE CHANCE POUR LES JEUNES ENTREPRENEURS?..... 46

2.1. *Crise du salariat, déconnexion du marché et opportunités de création d'entreprise*..... 46

2.2. *Révolution digitale, évolution juridique, plateformes d'intermédiation et crise économique : les principaux facteurs de développement de l'entrepreneuriat*..... 49

3. COMMENT FORMER DES JEUNES ENTREPRENEURS POUR SECOURIR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE..... 54

3.1. *Former des citoyens entreprenants : un nouvel impératif*..... 54

3.2. *Améliorer l'écosystème institutionnel et réglementaire pour la création d'entreprise*..... 57

4. MICRO-ENTREPRENEURS, FREELANCES, AUTOENTREPRENEURS : ENTRE MIRAGE ET ELDORADO..... 59

4.1. *Des micro-entrepreneurs à accompagner et sensibles au cadre réglementaire*..... 59

4.2. *Les freelances du numérique : les revers de la liberté*..... 60

CONCLUSION

TOUS COMPÉTENTS..... 62

1. LES IMPASSES DU TOUT DIPLÔME..... 62

1.1. *L'échec du modèle français de démocratisation quantitative*..... 62

1.2. *Le monde des développeurs (et des technologies de l'information), laboratoire de l'effritement de la valeur du diplôme?*..... 63

1.3. *Métiers en tension et apprentissage « light » : quand les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'affranchir de la logique du diplôme*..... 67

1.4. *L'apprentissage traditionnel : peut mieux faire*..... 71

2. ET SI LA RÉVOLUTION DIGITALE NOUS FAISAIT ENTRER DANS UN MONDE SANS DIPLÔME?..... 73

2.1. *Les plates-formes d'e-testing pour contourner l'effet signal du diplôme*..... 74

2.2. Des start-ups américaines spécialisées dans l'intermédiation des jeunes diplômés de l'université.....	75
2.3. La puissance du Big Data : les leçons d'une exploitation intelligente d'une agrégation des offres d'emploi et des CV.....	75
2.4. Les « MOOCs », de vraies promesses qui restent à tenir.....	78

3. L'ESPRIT DE SERVICE : UN BAGAGE DE COMPÉTENCES DÉSORMAIS MINIMAL..... 80

3.1. L'esprit de service : les raisons d'un grand malentendu	80
3.2. La France et le défaut de « culture client » : le retour d'expérience de McDonald's, premier recruteur de France.....	83
3.3. Comment en finir avec la triple peine : conditions d'emploi inférieures (statut), conditions de travail dégradées et faible reconnaissance professionnelle.....	86

TOUS AUTONOMES

(DE L'AUTONOMIE DES ÉCOLES À CELLE DES ÉLÈVES)..... 89

1. L'ÉCOLE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ..... 89

2. L'AUTONOMIE DES ÉCOLES : POURQUOI FAIRE CONFIANCE AUX INITIATIVES LOCALES..... 92

2.1. La machine bureaucratique face à la diversité des élèves.....	92
2.2. Quand l'Etat fait confiance aux initiatives de la société civile : l'exemple des réformes scolaires britanniques.....	93
2.3. Quels enseignements pour la France?.....	96

3. UNE ÉCOLE AU SERVICE DE L'AUTONOMIE DES ÉLÈVES : DES PÉDAGOGIES INNOVANTES POUR FORMER LES CITOYENS DU 21E SIÈCLE..... 96

3.1. Montessori à Gennevilliers, des scouts à Montfermeil.....	97
3.2. Autonomie, créativité, confiance en soi : comment stimuler ces qualités dès le plus jeune âge	101
3.3. L'autonomie individuelle par l'inscription dans une communauté.....	104

CONCLUSION..... 108

POUR DES POLITIQUES DE L'AUTONOMIE..... 108

Le désir de reconnaissance	108
L'autonomie : une catégorie problématique dans le débat public français.....	109

<i>Orientation, diplômes, statuts : changer de paradigmes.....</i>	<i>109</i>
LES CONDITIONS DE L'AUTONOMIE	110
<i>Où il faut cesser d'infantiliser les jeunes et les prendre au sérieux.....</i>	<i>110</i>
<i>Où il faut équiper tous les jeunes d'un réseau.....</i>	<i>111</i>
<i>Où il faut passer d'une jeunesse apeurée par le marché à une génération d'entrepreneurs.....</i>	<i>112</i>
<i>Où il faut recruter autrement et changer notre regard sur le diplôme.....</i>	<i>114</i>
RENFORCER LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE.....	115
Bibliographie.....	117
L'auteur	121

Synthèse du rapport et des propositions

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première, qui a fait l'objet d'un premier rapport publié en juillet dernier¹, est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le fléau du chômage. En réalité, en pénétrant la boîte noire du chômage et de l'emploi des jeunes, on est d'abord frappé par l'extraordinaire hétérogénéité de cette population. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ».

En donnant la parole à plus de vingt acteurs de l'insertion des jeunes, choisis pour la diversité de leurs points de vue et l'originalité de leurs pratiques, nous avons au contraire voulu rompre avec la logique de ces rapports d'autant plus pressés d'en finir avec le diagnostic qu'ils ne sont en réalité qu'un prétexte à un exposé de propositions préétablies.

Ces témoins sont directeur de collège, professeure des écoles, créateurs d'entreprises d'insertion, de start-ups, ancien cadre dirigeant, patron de sociétés de travail temporaire, responsable associatif, etc. Leurs récits fournissent un matériau unique dont nous avons tenté, sur la base d'une connaissance plus universitaire des difficultés des jeunes, de faire la synthèse pour poser le problème de l'emploi des jeunes sous un angle original.

Malgré leur diversité, ils font en effet un constat commun : alors que nous quittons de façon inéluctable le modèle de l'économie administrée, organisé autour de la grande entreprise industrielle, taylorienne, avec ses produits et ses hommes standardisés, nous continuons d'imaginer pouvoir former et intégrer les jeunes comme s'il s'agissait de faire leur bonheur malgré eux, sans les associer aux projets que nous formons généreusement à leur place. Mais à l'heure où chacun doit pouvoir démontrer sa valeur ajoutée singulière au sein d'une économie connectée, où, comme le dit l'économiste américain Tyler Cowen, « être moyen ne suffit plus »², cette méthode ne fonctionne plus. Il faut plus que jamais prendre les jeunes et leurs projets au sérieux, peu importe leur niveau de qualification ; ne pas hésiter à déployer auprès des moins favorisés les méthodes qui fonctionnent chez ceux qui s'en

¹ De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, Institut de l'entreprise, 2014.

² Cowen T., *Average is over: powering America beyond the age of the great stagnation*, 2013.

sortent le mieux (insertion dans des réseaux, connaissance de l'environnement économique et du marché, éducation valorisant créativité et travail en commun, etc.) .

De notre enquête, il ressort ainsi quatre idées fortes, qui sont autant de cadres dans lesquels peuvent s'épanouir des propositions plus opérationnelles :

1. PÉDAGOGIE, ORIENTATION PROFESSIONNELLE, RÉSEAUX : ENFIN PRENDRE LES JEUNES AU SÉRIEUX

Il faut cesser d'infantiliser la jeunesse. « En France, on est jeune trop longtemps » remarque un responsable d'association de Clichy-sous-Bois. Les jeunes doivent être pris au sérieux : leurs goûts et leurs aspirations ne sont pas des tendances qu'il faudrait casser, mais des atouts sur lesquels il faut au contraire capitaliser pour les aider à bâtir leur projet. Il faut également mettre les jeunes aux prises avec le réel.

De là découlent d'importantes conséquences sur la pédagogie et les stratégies d'orientation :

- (i) pour faire face à la diversité des publics et des élèves, **la pédagogie doit d'abord réussir le pari de l'« industrialisation du sur-mesure »**. Des écoles plus autonomes doivent pouvoir proposer un projet éducatif adapté à chacun.

- (ii) **pour aider les jeunes à bâtir leurs projets**, il faut aller beaucoup plus loin que le stade auquel nous ne sommes même pas encore parvenus : celui de la présentation régulière, tout au long de la scolarité, de différents métiers. Cette logique reste finalement très descendante, sinon condescendante et finalement abstraite.
 - La façon dont de grandes entreprises ont su révolutionner leur relation avec les étudiants des grandes écoles à travers le lancement d' « hackathons » est particulièrement intéressante : cette démarche consiste à réunir des jeunes développeurs en équipes dans une compétition pour faire avancer des problématiques liées à la relation clients ou aux nouveaux services qu'une entreprise pourrait offrir à ses clients ; en les impliquant dans un projet qui compte réellement pour l'entreprise, elle prend donc les jeunes au sérieux et leur apport potentiel.
 - Les acteurs de l'emploi doivent aussi savoir **capitaliser sur les promesses du big data** : à l'image d'une start-up innovante bordelaise, une bien **plus grande transparence** sur les offres et les demandes d'emploi est désormais possible. Il faut responsabiliser les jeunes quant à leurs choix de filières et de carrières en leur présentant, sur leur bassin d'emploi, les opportunités réelles dont ils disposent.

- (iii) **il est ensuite capital d'inscrire les jeunes dans des réseaux professionnels**. C'est une évidence pour la partie de notre jeunesse diplômée de grandes écoles ou de pres-

tigieuses universités. Mais c'est également vrai pour les jeunes moins formés, qui, comme les autres, trouvent d'autant plus facilement du travail qu'ils bénéficient d'un réseau dense de « liens faibles ».

- **Il faut doter tous les établissements scolaires (collèges et universités) des moyens de créer de véritables réseaux d'anciens**, entretenus par des manifestations régulières, comme cela peut avoir lieu dans d'autres pays ou dans les Grandes Ecoles
- quant aux structures d'intermédiation, de Pôle emploi aux structures d'insertion par l'activité économique, en passant par les entreprises de travail temporaire, elles doivent **apprendre à travailler de concert pour constituer le réseau institutionnel et humain autour des projets individuels.**

2. TRANSMETTRE AUX JEUNES LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ

Le deuxième impératif qui ressort de notre enquête, c'est celui de convertir l'ensemble de la jeunesse à une véritable culture entrepreneuriale, de les familiariser avec le fonctionnement du *marché*. Il ne s'agit pas de transformer l'ensemble des jeunes en entrepreneurs, mais de diffuser une culture favorable à la prise de risque. Pour cela :

- (i) il faut d'abord que **l'Etat crée un environnement économique favorable à l'innovation et la création d'entreprise**
 - cela suppose d'abord de *lever les barrières injustifiées d'accès au marché*. On oublie souvent le pouvoir émancipateur de ce dernier, notamment pour les moins qualifiés qui peuvent parfois aujourd'hui créer plus facilement une *activité* que trouver un *emploi* ; les milliers de créations d'emplois de ces deux dernières années chez les acteurs des VTC (véhicules avec chauffeur) en sont une preuve exemplaire ;
 - les entrepreneurs rencontrés nous décrivent aussi un Etat schizophrène, qui d'un côté offre des financements et des espaces de co-working mais de l'autre ne cesse de les considérer comme des fraudeurs en puissance et les harcèle de normes dès le dépôt des statuts ; une simplification s'impose ici aussi.
- (ii) **l'école doit quant à elle stimuler la curiosité et la prise de risque. Chaque jeune doit sortir de l'école en comprenant le fonctionnement d'un marché, d'une entreprise, les bases en quelque sorte du système d'échange** sur lequel notre économie fonctionne. Les cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat ne doivent plus commencer par une présentation des différents statuts de société et par des mises en garde sur la retraite des chefs d'entreprises !
- (iii) les grandes entreprises classiques doivent accélérer leur conversion à une nouvelle culture du travail mettant davantage en avant les initiatives individuelles et l'esprit

d'innovation ; faute de quoi certaines risquent de servir de repoussoirs aux jeunes les plus entreprenants, comme certains que nous avons rencontrés.

– (iv) enfin, Etat et grandes entreprises doivent agir de concert pour favoriser l'entrepreneuriat social, en renforçant le système de subvention et de prêts associés à une stricte évaluation. L'entrepreneuriat social constitue un laboratoire unique d'éclosions de nouvelles idées socialement utiles et économiquement viables. que l'on peut ensuite diffuser.

3. DÉPASSER LE CULTE DU DIPLÔME ET INTÉGRER D'AUTRES FORMES DE VALIDATION DES COMPÉTENCES

Ces témoignages nous ont également permis de revenir sur les limites de la sélection des jeunes par le critère dominant du diplôme. Outre l'injustice que recouvre un tel système pour ceux qui ont, à un moment, échoué, la rapidité avec laquelle les compétences deviennent obsolètes, ainsi que la difficulté qui en découle d'anticiper les besoins en compétences imposent de changer les méthodes de recrutement et d'évaluation des compétences.

– (i) Tout d'abord, il faut **développer en le modernisant le vieux système de l'apprentissage**. Adapté aux temporalités industrielles (Airbus connaît son carnet de commandes à dix ans), il manque de souplesse pour des industries plus modernes, dans les services notamment. Certaines initiatives radicales (comme l'école 42) ou innovantes (telles des SSII bâtissant des modules de formation de quelques mois pour « convertir » des mathématiciens ou des physiciens à l'informatique) donnent des perspectives pour un développement de l'esprit de l'apprentissage au-delà de ses frontières historiques ;

– (ii) A côté de ces dispositifs permettant de « coller » au plus juste aux besoins de compétences, il faut aussi **revoir les modes de recrutement et de valorisation des compétences**. Les entreprises sont aujourd'hui plus attentives à la cohérence théorique d'un parcours scolaire avec leurs besoins supposés qu'à la valorisation des qualités propres des candidats, de ce que leur singularité pourrait apporter au reste des équipes. Le digital fournit ici d'importants points d'appui : des plates-formes d'estesting peuvent permettre de contourner l'effet signal du diplôme, des start-ups se créent pour favoriser des intermédiations « intelligentes », des réseaux sociaux professionnels ad hoc se créent.

– (iii) Plus généralement, dans ce domaine, les promesses du numérique semblent considérables, même si elles tendent aujourd'hui à accroître les inégalités : les systèmes d'évaluation et de validation des compétences, les possibilités de formation en ligne et d'obtention de micro-certifications (*nanodegrees*) dessinent un monde du travail nouveau, auquel les jeunes, s'ils sont curieux, en prise avec le réel, autonomes, sauront sans nul doute s'adapter.

4. RENFORCER LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE OU COMMENT INDUSTRIALISER LE SUR-MESURE A L'HEURE DU NUMÉRIQUE ET DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

S'il fallait d'un mot résumer l'**ambition des politiques en faveur de la jeunesse, nous dirions qu'il s'agit d' « industrialiser le sur-mesure »** et de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs, publics comme privés. Les initiatives réussies mentionnées dans ce rapport ont en effet toutes comme point commun de proposer des solutions *ad hoc* à des problèmes que seuls des acteurs locaux pouvaient identifier avec la finesse nécessaire : ainsi de l'école Alexandre Dumas à Montfermeil qui, en guise d'uniforme, propose un sweat-shirt en cohérence avec les codes vestimentaires locaux ; l'action de La Varappe autour d'Aubagne qui s'appuie sur le réseau marseillais de ses cadres pour proposer des solutions à son public en insertion ; le programme d'égalité des chances de l'Essec, solidement ancré dans le territoire du Val-d'Oise.

A l'image du fonctionnement de l'économie collaborative, grâce notamment aux progrès du numérique et à la volonté réelle des citoyens de s'impliquer davantage (40% des Français font du bénévolat), une « industrialisation du sur-mesure » semble aujourd'hui possible en s'appuyant sur les principes suivants :

- (i) **une nouvelle répartition des rôles entre Etat et société civile.** Il s'agirait de **soutenir davantage d'initiatives privées, tout en adossant leur financement à une stricte évaluation des initiatives privées.** Tout au long de notre enquête, nous avons en effet rencontré beaucoup d'initiatives prometteuses, qui mériteraient d'être réellement prises au sérieux elles aussi en étant évaluées rigoureusement. L'évaluation n'est qu'une première étape ; à terme, un processus cumulatif permet de constituer une base de données solide sur ce qui fonctionne. Les entreprises privées ont aussi un rôle à jouer : le modèle des social impact bonds anglo-saxons est à ce titre particulièrement intéressant – les *Social Impact Bonds*, appelés Pay for Success Bonds ou Social Benefits Bonds aux Etats-Unis sont des programmes permettant de lever des fonds privés afin de financer des projets sociaux.
- (ii) **une utilisation optimale des possibilités offertes par l'afflux de données (big data), le développement d'outils et de plateformes numériques.** Elisabeth Lulin dans *Service public 2.0*³ et dans une note à paraître sur l' « action publique algorithmique » donne de nombreux exemples concrets de la façon dont des initiatives individuelles et privées peuvent être fédérées pour se substituer, à moindre coût et avec une plus grande efficacité, à l'action publique. La jeunesse devrait être en première ligne dans cette nouvelle façon de concevoir l'action sociale.

³ Lulin E., *Service Public 2.0*, Paris, Institut de l'Entreprise, 2013.

Introduction

« Le manque d'expérience diminue notre capacité d'adopter une vue d'ensemble des faits communément admis. C'est pourquoi ceux qui développent des liens d'association intimes avec la nature et ses phénomènes sont mieux à même d'établir des principes capables de susciter des développements amples et cohérents ; en revanche, ceux que leur engouement pour les discussions abstraites a rendus incapables d'observer les faits correctement sont excessivement enclins à dogmatiser sur la base d'une poignée d'observations. »

Aristote, *De la génération et de la corruption*, 316a 5-9, cité par Richard Crawford, *Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, p.31.

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur.

La première, que nous avons tentée de corriger dans un premier rapport⁴, est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indistinctement touchée par le « fléau » du chômage. En réalité, en ouvrant la boîte noire du chômage des jeunes, des disparités considérables entre différentes jeunesse se font jour. Pour expliquer cette hétérogénéité, le niveau de diplôme atteint, mais également le type d'études poursuivies et la qualité de l'orientation scolaire et professionnelle jouent un rôle prépondérant.

La deuxième erreur, directement issue de la première et commune à de nombreuses questions sociales, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques simples, presque « miraculeuses ». Devant l'extraordinaire complexité du problème, la tentation est ainsi de céder aux sirènes des propositions globales, faciles à communiquer et à vendre à une opinion désemparée.

A ce titre, nous pouvons affirmer, sans volonté de polémique, que la plupart des propositions en faveur de l'emploi des jeunes ne sont pas au niveau du défi à relever. Comment prétendre résoudre, par un nouveau type de contrat ou des baisses de charge, une équation à multiples inconnues, qui mêle institutions scolaires, familles et environnement social, contexte économique (local) et, au milieu, des individus singuliers et irréductibles à ces déterminants ?

⁴ De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, op. cit.

En examinant les politiques publiques, un philosophe dirait que, bien souvent, « le problème est mal posé ». A l'image de l'artisan et du réparateur de moto dont Matthew B. Crawford fait – nous y reviendrons – le modèle du travailleur de demain, il conviendrait de se concentrer sur l'opération de décryptage qui implique « non pas tant de *résoudre* le problème (*problem solving*) que de trouver le problème (*problem finding*) »⁵. On ne commence pas à opérer un malade sans savoir au préalable s'il souffre des reins ou du foie.

En donnant la parole à plus de vingt acteurs de l'insertion des jeunes, choisis pour la diversité de leurs points de vue et l'originalité de leurs pratiques, nous avons au contraire voulu rompre avec la logique de ces rapports d'autant plus pressés d'en finir avec le diagnostic qu'ils ne sont en réalité qu'un prétexte à un exposé de propositions préétablies.

Au contraire, les propositions et les pistes de solution se laissent ici deviner derrière les expériences concrètes et les témoignages mis en avant.

QUELLE JEUNESSE POUR QUEL MONDE DU TRAVAIL ?

Humain, trop humain : préparer les jeunes au travail du 21^e siècle

Pour commencer, il nous faut partir d'une réflexion sur les bouleversements en cours du marché du travail. C'est elle qui a guidé, de façon explicite ou implicite, nos grilles d'entretien.

Matthew B. Crawford s'interroge de façon polémique : et si l'avenir du travail consistait en un « retour vers le passé ? »⁶. Citant l'économiste de Princeton Alan Blinder qui relève que « vous ne pouvez pas enfoncer un clou sur internet », Crawford estime nécessaire de substituer à l'opposition entre travail qualifié et non qualifié, héritée du monde industriel, celle qui existe désormais entre « services personnels » et « services impersonnels ». Les seconds sont des tâches réductibles à des règles, des procédures ; les premiers supposent au contraire des interventions mobilisant un savoir-faire proprement humain, « exigeant un contact en face à face ou bien une localisation spécifique ».

Les services impersonnels sont doublement menacés : « jusqu'il y a peu, note ainsi Crawford, vous pouviez gagner décemment votre vie en exerçant un métier qui consistait à suivre minutieusement une série d'instructions, comme par exemple remplir des formulaires de déclaration d'impôts. Mais aujourd'hui, ce type de tâche est attaqué sur deux fronts : une

⁵ Crawford M.B., *Éloge du carburateur essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, la Découverte, 2010, p. 45.

⁶ Crawford M.B., *op. cit.* p. 42.

partie est délocalisée auprès de comptables vivant outre-mer, une autre est exécutée par des logiciels comme TurboTax ». Des dizaines de millions d'emplois de niveau intermédiaire sont ainsi menacés aux Etats-Unis. En France, un rapport du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger estime à 3 millions le nombre d'emplois qui pourraient disparaître d'ici 2025 du fait de l'automatisation et de la robotisation des tâches⁷. L'économiste Tyler Cowen résume ces évolutions par cette phrase lapidaire : « Average is over »⁸. Etre juste *moyen* ne suffit plus : les tâches intermédiaires de transformation, sans réelle valeur ajoutée, sont amenées à disparaître dans les pays les plus développés.

C'est donc du côté des « services personnels » que se situerait l'avenir du travail ; vers ces métiers, qui, peu importe leur niveau de qualification, impliquent une intervention humaine, une interaction sociale auxquelles ne peuvent se substituer des machines ou une main-d'œuvre externalisée *low cost* : « l'intrusion des ordinateurs et d'une main-d'œuvre exotique, qui travaille selon un modèle procédural informatique dans la sphère jadis protégée des professions qualifiées, (...) nous oblige à considérer avec un regard neuf la dimension proprement *humaine* du travail. ». Et Crawford de s'interroger : « Dans quelles circonstances cet élément humain reste-t-il indispensable, et pourquoi ? »⁹.

Le mot d'ordre prononcé par l'économiste Bernard Gazier en 2003 : « Tous sublimes ! »¹⁰ est plus que jamais d'actualité : à l'instar de ces ouvriers hyper qualifiés de la fin du XIXe siècle, libres de choisir leur employeur et d'organiser leur travail en raison de la rareté de leurs compétences, il faut que chacun d'entre nous, a fortiori les plus jeunes, soit capable de démontrer un savoir-faire unique et indispensable.

La singularité à l'heure de la multitude

« Nous aimons les canards sauvages, pourvu qu'ils volent en formation » (Jack Welsh, cité par F. Dupuy, *Lost in Management*¹¹, p.240)

Mais cette singularité doit pouvoir s'inscrire dans une œuvre collective : l'autonomie que les individus doivent atteindre n'est pas celle d'un inventeur génial et isolé.

Cette singularité est celle que l'on doit déployer dans une économie où le client a repris le pouvoir : l'époque est en effet révolue où le consommateur, « trop content d'obtenir [un] produit si rare, n'avait d'autre solution que de remercier » l'entreprise. La relation de rareté s'est inversée. Les entreprises doivent désormais accepter de faire rentrer ce client pertur-

⁷ Roland Berger, *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, 2014.

⁸ Cowen T., *Average is over*, op. cit.

⁹ Crawford M.B., *Éloge du carburateur essai sur le sens et la valeur du travail*, op. cit., p. 20.

¹⁰ Gazier B., *Tous « sublimes » : Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, 2003.

¹¹ Dupuy F., *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Paris, Seuil, 2011.

bateur à tous les échelons de l'entreprise¹² et abandonner ainsi leur management vertical en silos. Citant l'exemple d'une entreprise de logistique américaine très performante, F. Dupuy note que : « dans cette organisation, on ne gagne pas tout seul, contre ou malgré les autres, mais avec eux et avec leur aide »¹³. Les entreprises performantes d'aujourd'hui sont celles qui définissent des règles du jeu claires (et non des processus rigides), font confiance à leurs salariés et encouragent des modes de *coopération* informels.

Cette tendance connaît aujourd'hui une formidable accélération sous l'effet de la révolution des *usages du numérique*. Nous sommes en effet entrés dans l' « âge de la multitude »¹⁴ : les milliards de consommateurs, d'internautes interconnectés ont développé une capacité à coproduire voire à produire les offres et services qu'ils utilisent. Wikipédia, AirBnB, Bla Blacar et les nombreux acteurs de l'économie collaborative font émerger un « consommateur-producteur-entrepreneur ». Ce qui n'était ainsi qu'une métaphore ou un horizon possible du travail il y a quelques années, à l'heure des premiers « logiciels libres »¹⁵, est en train de devenir une réalité quotidienne. Nous serons de façon croissante amenés à œuvrer de façon *plus individuelle* dans une économie *plus intégrée et collective*.

C'est le défi que la formation des jeunes doit relever : faire émerger une génération d'individus entretenus dans leur singularité et connectés aux autres.

L'ENQUÊTE ET SES HYPOTHÈSES

Forts de cette vision du marché du travail, nous sommes allés à la rencontre d'une vingtaine d'acteurs impliqués dans des actions de formation et d'insertion des jeunes. La détermination de ce panel comporte évidemment une part de subjectivité et ne peut être considéré comme représentatif. En outre, la pratique de l'évaluation, en France, est encore embryonnaire, surtout dans le domaine social, et les exemples de pratiques qui figurent dans ce rapport demandent à voir leurs résultats confirmés par des études ultérieures. Néanmoins, ce choix a été informé par une connaissance académique approfondie de ces sujets ainsi qu'une expérience professionnelle dans l'enseignement supérieur et dans le secteur des ressources humaines. Par leurs réflexions et leurs actions quotidiennes, ces acteurs nous semblaient apporter chacun à leur manière une réponse aux défis que soulève

¹² Tandis que pendant longtemps et encore aujourd'hui dans de nombreuses organisations, la gestion difficile du client avait été externalisée ou son monopole avait été confiée à des groupes de « marginaux-sécants » autonomes tels les commerciaux (Dupuy F., *op. cit.*, p. 106)

¹³ Dupuy F., *Lost in management*, *op. cit.*, p. 241.

¹⁴ Verdier H. et N. Colin, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012.

¹⁵ Comme le navigateur gratuit Mozilla Firefox

cette transition vers un nouveau marché du travail. Leurs « cibles » correspondaient par ailleurs aux jeunes que nous avons identifiées comme en difficulté dans la première partie de notre enquête.

Nous avons organisé la restitution de ces entretiens en quatre chapitres autonomes, qui sont autant d'enjeux prioritaires pour la jeunesse ; nous verrons qu'ils suivent plusieurs lignes de force.

Industrialiser le sur-mesure

Tout d'abord, l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées et qui œuvrent chaque jour, avec succès, en faveur de la jeunesse, s'accordent sur un point : il faut prendre les jeunes au sérieux, leur faire confiance, chercher leur singularité. Laurent Laïk de La Varappe explore les qualités, les compétences, les réseaux cachés de jeunes dits « en grande difficulté » ; Céline Alvarez, professeur des écoles « Montessori » en zone d'éducation prioritaire, cherche à comprendre et développer la personnalité naissante de ses élèves de maternelle ; François Vachey, ancien vice-président de L'Oréal, fait passer à des lycéens des vrais-faux entretiens de recrutement avec de vrais professionnels, sans concession ; la dimension humaine et personnalisée est au cœur du projet du Cours Alexandre-Dumas à Montfermeil ; le programme d'égalité des chances de l'Essec aide les jeunes à « trouver leur voie » ; Antoine Amiel et Benjamin Cardoso, jeunes créateurs d'entreprises, définissent les conditions d'une plus grande culture de la prise de risque ; l'École 42, Capgemini, Adecco, ManpowerGroup ou encore McDonald's bâtissent des formations et des parcours *ad hoc* pour des jeunes qui n'ont pas le « bon » diplôme (ou pas de diplôme du tout...) mais qui ne manquent pas de ressources.

Ce défi de la personnalisation est relevé par nos acteurs de l'insertion qui cherchent des voies pour « industrialiser le sur-mesure », à l'instar de ce que permettent aujourd'hui certaines nouvelles technologies. En effet, au nom de l'égalité républicaine, on considère souvent que la démocratisation et la lutte contre les inégalités devraient nécessairement s'accompagner d'une standardisation des processus et des dispositifs. Or, si des règles communes doivent être édictées, une équité minimale respectée, les expériences ici mises en valeur montrent que la logique administrative se révèle souvent peu efficiente, faute de parvenir à prendre en compte les spécificités locales ou individuelles. Il ne faut pas s'en étonner : les jeunes les plus intégrés¹⁶ ne bénéficient-ils pas, grâce à leur famille, leurs réseaux, leur connaissance du monde de l'entreprise, d'un traitement « sur-mesure », qui leur permet de trouver une voie qui puisse les satisfaire ? Il est pour le moins paradoxal de

16 Ces nombreux jeunes qui, fort heureusement, continuent aujourd'hui de trouver rapidement une place satisfaisante dans la société et sur le marché du travail.

vouloir exclure les jeunes les moins armés des méthodes les plus efficaces. En mobilisant efficacement la société civile (par l'intervention systématique de professionnels dans les collèges et lycées, par exemple), en autonomisant les écoles, par un usage intelligent du « *big data* » (le méta-moteur Jobijoba nous donne accès à une information transparente en temps réel sur l'état du marché du travail), le sur-mesure semble aujourd'hui accessible à tous et pour tous.

Enfin, une dernière caractéristique étonnante ressort de cette enquête : l'impression d'un très grand amateurisme dans la façon dont sont abordés ces problèmes. Un *amateurisme* pédagogique dénoncé par Céline Alvarez, qui regrette l'absence de formation des enseignants, le pilotage flou des politiques d'orientation, absence d'information et de transparence sur les débouchés professionnels...

Engagement citoyen, outils numériques, diversité croissante de la société : pourquoi il faut faire confiance à la société civile

Poursuivant les réflexions menées par l'Institut de l'entreprise dans les rapports d'Eudoxe Denis sur la *Big Society*¹⁷ et ceux d'Elisabeth Lulin sur le *Service public 2.0*¹⁸, ce travail permet ainsi d'esquisser en creux un rôle nouveau pour l'Etat : un Etat qui incite puis évalue au lieu de contrôler a priori, un Etat qui s'appuie sur les initiatives privées et locales, un Etat qui œuvre à la diffusion de l'information pour permettre aux jeunes de se déterminer en toute connaissance de cause.

Comme le disait Michel Crozier :

« N'est-il pas absurde que l'homme des idées générales puisse commander sur le terrain à des praticiens qui ont depuis longtemps l'expérience des contraintes qui y règnent ? (...) Seul un Etat modeste peut vraiment se révéler actif, car il est seul en mesure d'écouter la société, de comprendre les citoyens et donc de les servir en les aidant à réaliser eux-mêmes leurs objectifs. »¹⁹

Près de trente ans plus tard, cette révolution du rôle de l'Etat et l'autonomisation croissante de la société civile apparaissent plus que jamais urgentes.

¹⁷ Denis E., *Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France*, Paris, Institut de l'Entreprise, 2014.

¹⁸ Lulin E., *Service Public 2.0*, op. cit.

¹⁹ Crozier M., *État modeste, état moderne: stratégies pour un autre changement*, 2e édition revue et augmentée., Paris, Fayard, 1991.

1

Tous connectés (la force des liens faibles)

« Nous faisons partie les uns des autres. » (Norbert Elias, *La Solitude des Mourants*, 1987, p.87²⁰)

1. LA FORCE DES LIENS FAIBLES

1.1. Un puissant cadre d'analyse

En 1973, dans un des articles les plus cités de la littérature sociologique, Mark Granovetter popularisait le concept de « force des liens faibles »²¹. Sur le plan académique, cet article constituait une petite révolution, introduisant, entre la macrosociologie des groupes sociaux et la microsociologie, un troisième niveau d'analyse, celui du réseau diffus, informel. Granovetter s'attachait à démontrer la plus grande performance des *liens faibles* (connaissances éloignées ou indirectes) sur les liens forts (familiaux, amicaux) dans la diffusion de l'information ou encore la création de liens sociaux. L'intuition de départ est assez facilement accessible aux utilisateurs de réseaux sociaux que nous sommes : au sein d'un groupe fermé, dominé par des liens forts, l'information finit rapidement par tourner en rond ; au contraire, la transmission de cette même information par de simples connaissances, elles-mêmes connectées à d'autres personnes, d'autres groupes, est beaucoup plus efficace. On peut aujourd'hui le vérifier en constatant la vitesse à laquelle se répandent aujourd'hui les informations sur le réseau Twitter.

Les conséquences pratiques de la mise au jour de cette « force des liens faibles » sont considérables, notamment dans le domaine de l'emploi. Les réseaux diffus (amis d'amis, connaissances éloignées ou indirectes, rencontres ponctuelles) constituent en effet un avantage compétitif décisif pour ceux qui parviennent à les mobiliser. Lorsqu'on se penche

²⁰ Elias N., S. Muller, et C. Nancy, *La solitude des mourants : Suivi de vieillir et mourir quelques problèmes sociologiques*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 1987.

²¹ Granovetter M.S., « The strength of weak ties », *ajs*, 1973, vol. 78, no 6, p. 1360.

sur les moyens les plus efficaces pour accéder à l'emploi, on note ainsi que les *liens faibles* s'avèrent plus performants que les liens forts. Comme le note Florence Lefresne,

« Les travaux réalisés conduisent à des résultats assez inattendus : la réussite dans la recherche d'emploi est positivement corrélée à l'importance des liens faibles et non à celle des liens forts, la diversité de l'information étant en général plus « payante » que la densité d'information. »²²

En particulier, les « liens forts » des jeunes issus des milieux modestes sont de piètre qualité. Ils sont souvent synonymes d'enfermement dans une carrière non choisie ou de petits boulots alimentaires qui ne font partie d'aucun projet professionnel cohérent.

« L'accès au premier emploi des jeunes peu diplômés mobilise surtout les liens forts ; en particulier, la famille constitue une ressource fréquemment mobilisée chez les jeunes des milieux sociaux défavorisés mais peu payante en termes de qualité de l'emploi, alors que les jeunes les plus diplômés se servent davantage des petites annonces et de l'école comme sources d'informations (...) et semblent en tirer profit. »²³

Une insertion réussie mobilise bien davantage que l'obtention d'un diplôme, une famille stable, un oncle ou un ami de la famille qui vous « pistonne » pour un stage. Ces conditions ne sont ni nécessaires, ni suffisantes pour trouver sa voie. Comme nous le révéleront les entretiens réalisés, le parcours vers un emploi et une carrière *choisis* est semé d'embûches, parsemé d'innombrables points de bifurcation, avec le risque permanent de prendre un mauvais chemin, une impasse ou un long détour. A l'inverse, si l'entrée sur le marché du travail apparaît facile pour certains, c'est qu'ils auront bénéficié, parfois sans s'en rendre compte, de petits « coups de pouce », de facilitateurs, qui auront fluidifié leur parcours. D'où notre question : comment s'y prendre au juste pour *équiper* l'ensemble des jeunes de ce « filet social de sécurité » constitué, à l'image d'une toile d'araignée, d'un entrelacs de petits liens faibles²⁴? Comment leur prodiguer cette « densité d'information », une connaissance objective du marché du travail et de la situation économique ? Qui pour se porter garant pour eux auprès d'un employeur forcément frileux?

En d'autres termes, plutôt que de vouloir faire l'économie d'une réflexion sur l'efficacité des réseaux professionnels, au motif contestable qu'ils seraient inaccessibles au commun des jeunes, rendons-les accessibles au plus grand nombre. « **Tous connectés** », voici quel pour-

²² Lefresne F., *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte, 2003, p. 83-84.

²³ *Ibid.*

²⁴ Reprenons ici la métaphore proposée par Norbert Elias dans *La Société des individus* : « Un filet est fait de multiples fils reliés entre eux. Toutefois ni l'ensemble de ce réseau ni la forme qu'y prend chacun des différents fils ne s'expliquent à partir d'un seul de ces fils, ni de tous les différents fils en eux-mêmes ; ils s'expliquent uniquement par leur association, leur relation entre eux [...] ». Elias N., *La Société des individus*, Paris, Fayard, 1991, p. 70-71. Cité par Heinich N., *La sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte, 2002, p. 89.

rait être l'objectif des politiques d'insertion : non pas (seulement) à des réseaux sociaux privés, principalement utilisés à des fins de divertissement, mais à de réels réseaux professionnels, développés tout au long de la scolarité et entretenus par la suite.

1.2. Une difficile reconnaissance des liens faibles

Mais la reconnaissance de l'efficacité des réseaux informels et diffus, pose de sérieuses questions à notre système de pensée et à nos institutions.

Dans le langage courant, qui dit réseaux dit réseaux d'influence, occultes, conflits d'intérêt, passe-droit, népotisme, voire corruption. Le mot est chargé d'une connotation particulièrement négative dans un pays où l'idéal méritocratique laisse peu de place à la prise en considération des interactions sociales. Ainsi, peu importe le rôle décisif joué par les réseaux dans les parcours individuels : celui qui a réussi préférera souvent le cacher, au profit d'un récit des origines mettant avant tout en valeur son mérite individuel. La réussite sera présentée comme la conséquence mécanique d'un parcours scolaire et de diplômes obtenus lors de concours *anonymes*.

De façon intéressante, cette sous-estimation du poids des relations informelles, horizontales, non médiatisées par une institution, est également visible dans la production scientifique française. La primauté accordée tantôt au social, tantôt à l'individuel²⁵ y rend difficile la pensée de cet entre-deux où des individus, « dans leur irréductible singularité »²⁶, nouent entre eux des relations²⁷.

Sur le plan politique enfin, au croisement du discours scientifique et du discours moral, le mode d'action privilégié de l'Etat, normalisateur et descendant, est incompatible avec la prise en considération de la granularité fine des interactions sociales. Les politiques publiques se méfient des réseaux qui viennent mettre en danger le principe d'égalité de traitement au fondement de son action administrative. Reconnaître la force des liens faibles impliquerait ainsi de dépasser l'approche politique, nationale et verticale de l'insertion pour privilégier des approches individuelles, locales et horizontales, pour lesquelles l'Etat jacobin et ses institutions plus ou moins déconcentrées semblent moins bien armés.

Comme l'indique Bruno Latour, dans des propos que nous sortons à peine de leur contexte pour notre démonstration :

²⁵ Voir à ce sujet Heinrich N., *La sociologie de Norbert Elias*, op. cit., p. 93-103.

²⁶ Lahire B., *L'homme pluriel : Les ressorts de l'action*, Hachette Littératures, 2006, p. 27.

²⁷ Il existe bien sûr de très nombreux contre-exemples de travaux qui se positionnent d'emblée sur ce terrain hybride. C'est le cas de la sociologie de Norbert Elias, de Bernard Lahire ou encore de Bruno Latour (la théorie latourienne de l'acteur-réseau connaît cependant un succès plus important en dehors des frontières françaises que dans son pays d'origine).

« Tous [ont] en commun de haïr les intermédiaires et de vouloir un monde immédiat, vidé de ses médiateurs. » (p.196)²⁸

Notre hypothèse est qu'il faut au contraire remettre ces médiations au centre de l'analyse, et ces médiateurs au cœur du jeu social, en complément ou en substitution de la logique administrative.

C'est en tous les cas une des conclusions les plus importantes d'une série d'entretiens que nous avons menés dans le cadre de ce rapport.

2. LA LOGIQUE DES RÉSEAUX AU CŒUR DES DYNAMIQUES D'INSERTION

« Il n'existe pas de « je » sans « tu », de « il » ou « elle » sans « nous », « vous », « ils » ou « elles ». On voit combien il est trompeur d'utiliser des concepts comme le « je » et l' « ego » indépendamment des autres positions du réseau relationnel auquel renvoient tous les pronoms personnels. »

Robert Elias, *Qu'est-ce que la sociologie*, Editions de l'Aube, 1991, p.149, cité par N. Heinich, op.cit., p.93

2.1. Le cas des jeunes en grande difficulté d'une structure d'insertion : un réseau sinon rien

Rentrons désormais dans la boîte noire des parcours d'insertion, en démarrant par les personnes les plus en difficulté.

C'est dans cet univers que la logique des réseaux peut sembler la moins évidente. Pourtant, comme nous le démontre l'expérience de structures d'insertion, confirmant les travaux sociologiques, elle est en réalité essentielle. Un projet professionnel ne peut se bâtir qu'à plusieurs, en partant de l'individu. Nous verrons ainsi comment une structure d'insertion « reconnecte » des jeunes dans une situation difficile en reconnaissant l'individu pour lui-même (2.1.2.) et en l'insérant dans un réseau professionnel (2.1.3.)

2.1.1. La Varappe

Laurent Laïk est Directeur Général du Groupe La Varappe, un groupe d'entreprises basées à Aubagne, spécialisées dans l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi.

²⁸ Dans *Nous n'avons jamais été modernes*, Bruno Latour se penche en réalité sur la séparation radicale entre l' « humain » et le « non-humain » qui définirait la modernité : Les épistémologues s'interrogèrent sur le réalisme scientifique et la fidélité des sciences aux choses ; les politologues s'interrogèrent sur le système représentatif et la fidélité relative des élus et des porte-paroles.

Conformément à l'esprit des structures de l'insertion par l'activité économique (voir ci-dessous), L. Laïk considère que « le modèle de l'entreprise dans toutes ses formes, dans toute sa diversité, est probablement le meilleur modèle pour intégrer des jeunes dans la société ». Ainsi La Varappe s'occupe-t-elle de sélectionner des personnes éloignées de l'emploi, « de les recruter, de les mettre dans des conditions de travail tout à fait classiques parmi les équipes de permanents, de les professionnaliser. » Cette professionnalisation passe par un travail d' « intermédiation sociale », soit « de transferts de savoir-faire techniques et comportementaux ».

L'objectif est d'insérer les jeunes dans le *tissu de l'économie réelle*, productive²⁹ afin qu'ils se sentent des membres à part entière du marché du travail. L'insertion a lieu à travers des entreprises d'insertion ou des structures d'intermédiation comme les entreprises de travail temporaire d'insertion.

LE FINANCEMENT PUBLIC DE L'INSERTION PAR LES STRUCTURES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE)

La coopération entre pouvoirs publics et structures privées ou associatives en matière d'insertion est déjà ancienne. Ces liens se sont noués dans les années 1970, dans un contexte de réflexion – déjà – sur les limites des politiques d'assistance en direction de publics très en difficulté (handicapés, jeunes en rupture, anciens détenus). A l'âge d'or des sciences sociales, les pouvoirs publics étaient alors enclins à financer des recherches-actions originales³⁰, menées par des équipes associant praticiens et chercheurs (un cas célèbre est celui du CERFI, créé par Gilles Deleuze et Félix Guattari). Les premières structures d'insertion par l'activité économique naissent dans ce contexte à la fin des années 1970. Une circulaire en 1979 permet la naissance de centres dits d' « adaptation à la vie active » (les CAVA). Le secteur s'institutionnalise progressivement, notamment après la mise en place du Revenu Minimum d'Insertion en 1989. Les pouvoirs publics cherchaient en effet des partenaires capables de bâtir des parcours d'insertion. En 1998, la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions reconnaît définitivement le secteur, que l'on peut définir de la façon suivante : « [Il] regroupe un ensemble d'associations et d'entreprises conventionnées par l'État, qui s'engagent à accueillir et embaucher pour une durée limitée des personnes éloignées de l'emploi dans

²⁹ Le Groupe s'est spécialisé dans les métiers de l'environnement et du recyclage qui offrent des débouchés intéressants pour des personnes éloignées de l'emploi.

³⁰ Querrien A., « 3. Le CERFI, l'expérimentation sociale et l'État : témoignage d'une petite main », Recherches, 1 janvier 2005, p. 72-87.

le cadre d'un parcours d'insertion. La spécificité de ce parcours consiste à proposer à ces personnes une mise en situation de travail doublée d'un accompagnement social et professionnel personnalisé, de façon à lever les principaux freins d'accès au marché du travail dit « classique » et à favoriser ainsi l'accès ou le retour à un emploi de droit commun, de préférence durable »³¹. Trois principes régissent les structures d'insertion par l'activité économique :

- « Un conventionnement de toutes les structures de l'IAE avec les services de l'État au niveau départemental (...)

- Un agrément préalable des publics par Pôle emploi (1) : cet agrément permet à une personne, inscrite ou non à Pôle emploi, recrutée par une structure de l'IAE, d'intégrer un parcours d'insertion d'une durée initiale de 24 mois et à la structure de bénéficier d'aides financières de l'État (...). » [Les personnes en insertion bénéficient dans ce cadre d'un suivi professionnel afin de veiller à la qualité de leur intégration, favoriser la progression de leurs compétences, mettre en place des formations appropriées et préparer leur sortie, ainsi qu'un soutien sur le plan social, si nécessaire.]

- Un pilotage local de l'ensemble du dispositif assuré par un conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) implanté dans chaque département. »³²

La loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009) réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Plus d'un milliard d'euros de subvention par an est aujourd'hui consacré au secteur (1,1 milliard en 2011³³). Les performances du secteur font débat : dans son rapport de 2013, l'Inspection Générale des Finances et celle des Affaires Sociales regrettent l'absence de contrôle et de pilotage réels de l'Etat, le manque de données fiables et des performances peu concluantes sur le retour à l'emploi. De manière générale, le secteur peut en effet parfois souffrir d'un manque de professionnalisme, autorisé par une culture de l'évaluation défailante en France. Nous avons au contraire choisi l'exemple de La Varappe car, à l'instar d'autres acteurs historiques

31 DARES, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique - Profil, accompagnement et situation à la sortie », DARES - Analyses, mars 2014, n° 020.

32 *Ibid.*

33 Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, 2013, p. 2.

du secteur (le groupe Vitamine T créé en 1978 par Pierre de Saintignon en est un autre exemple), il s'agit d'un groupe particulièrement performant, soucieux d'évaluer et d'améliorer sa démarche.

2.1.2. Retrouver le chemin de l'individu : révéler les compétences cachées

Les vertus de la discrimination

Mais pour que cette insertion par l'activité économique puisse fonctionner, avant même de former les personnes, de leur trouver une entreprise, il faut, nous disent les professionnels de La Varappe, s'intéresser aux *individus*, sans les réduire à leurs difficultés et à leur stigmate administratif de « soi-disant personnes en difficulté ». Comme l'indique Laurent Laïk, son entreprise d'insertion fonctionne pour ainsi dire comme un « Pôle emploi à l'envers ». Il « discrimine et le revendique » (l'expression est volontairement polémique), en ce sens qu'il choisit un individu pour lui-même, pour ses qualités, non uniquement en raison de ses caractéristiques sociales, éducatives et de son âge. A ce titre, ces initiatives du secteur privé non lucratif sont complémentaires ou différentes de celles d'un Pôle emploi ou des missions locales, qui ne peuvent se permettre d'écarter arbitrairement tel ou tel bénéficiaire. Vertueuse a priori, cette égalité de traitement administrative se révèle inefficace si elle ne s'accompagne d'aucune action personnalisée :

« On a fait un petit test sur Marseille : entre le moment où quelqu'un en difficulté cherche un boulot et le moment où il va rencontrer une personne capable de lui donner un travail, il va en moyenne faire neuf entretiens.

Et que se passe-t-il ? A chaque étape, au cours de ces neuf entretiens, on va demander à cette personne de raconter sa vie, en fait le côté mauvais de sa vie, ce qui permet d'expliquer sa situation difficile (décrochage scolaire, problèmes sociaux, condamnations pénales etc.). Et on finit par lui dire qu'on n'a pas de solution. On va l'envoyer voir quelqu'un d'autre, une autre institution, ou on va le mettre dans une formation qui ne sert à rien parce qu'il faut occuper une place etc. ».

Du traitement administratif à la valorisation de l'individu

En lieu et place de ce « mille-feuille » administratif, dans un pays où, ajoute L. Laïk, on a parfois le sentiment d'avoir « perdu le sens de la relation aux gens », La Varappe rentre ainsi « dans une relation personnelle forte avec des individus ». Cette dernière tantôt fonctionne, tantôt « ne prend pas », « Subjective, très individuelle, très professionnelle », elle vise à révéler à un individu, qui l'ignore souvent lui-même, la réalité de ses compétences ou de ses aptitudes.

La première étape, dans cette reconnexion des demandeurs d'emploi à leur environnement économique et social, est ainsi de **retrouver le chemin de l'individu**, apprécié pour lui-même

et ses qualités propres, sans le passer au crible d'une évaluation « objective », forcément défavorable. Les professionnels de La Varappe ont mis au point des méthodes de détection de ce qu'on pourrait appeler les « talents cachés » des individus. A l'image d'un cabinet de chasse de têtes, qui passe vite au-delà du seul CV pour s'intéresser à l'adéquation exacte d'un profil à la culture et aux enjeux de l'entreprise qui l'a mandaté, les services de La Varappe engagent donc un dialogue personnalisé avec leurs candidats. **Ici comme ailleurs, ce qui marche pour les plus favorisés semble aussi fonctionner pour les plus fragiles.**

« TRAVAILLER SON CV » : LA FAUSSE BONNE SOLUTION

La reconnaissance de l'individu, de ses qualités propres et de son utilité, lui permet d'exister par lui-même grâce au regard de l'autre. Cette solution, exigeante, coûteuse en temps et en moyen, contraste avec d'autres propositions plus paresseuses et fréquemment mises en avant. C'est le cas du fameux « CV », dont la rédaction soignée permettrait de décrocher plus facilement un emploi. Au contraire, pour Laurent Laïk, plus les jeunes sont en difficulté, plus le CV s'avèrerait contre-productif :

« Aux demandeurs d'emploi, systématiquement, y compris pour des personnes en grande difficulté, on va leur demander un CV. Et dans ces CV, il y a généralement un nom et un prénom qui sont à peu près justes. Il y a aussi une adresse, le plus souvent fausse. Un numéro de téléphone, qui n'est plus valide. Des compétences, livreur de pizzas au mieux, tout ça c'est faux. Et donc en fait ce papier-là ne nous sert à rien. Tout le monde explique à quelqu'un en difficulté avant tout, on va travailler avec lui son CV. (...) C'est faux. »

De fait, parmi les jeunes non diplômés sortis depuis moins de trois ans de l'enseignement et au chômage depuis plus de quatre mois, seuls 30% ont renseigné leur CV sur des sites d'emplois en ligne, contre plus de 70% des diplômés du supérieur³⁴. Dans ce cadre, les nombreux débats, recherches³⁵ et décisions juridiques³⁶ sur l'opportunité d'un « CV anonyme » occupent un espace sans doute trop important.

³⁴ Céreq, *Quand l'école est finie premiers pas dans la vie active d'une génération*, enquête 2010, Marseille, 2012, p. 37.

³⁵ Behaghel L., B. Crépon, et T. Le Barbanchon, « Evaluation de l'impact du CV anonyme », mars 2011.

³⁶ « Le Conseil d'État enjoint au Premier ministre de prendre le décret d'application de la loi du 31 mars 2006 pour la mise en place du curriculum vitae anonyme. », CE, 9 juillet 2014 (<http://www.conseil-etat.fr/Actualites/Communiqués/CV-anonyme>)

ALTERNATIVES URBAINES : COMMENT REDONNER DE LA DIGNITÉ À DES SANS DOMICILE FIXE

Une autre illustration particulièrement éclairante de la nécessité de reconnaître la valeur positive propre à chaque individu nous est fournie par l'entreprise sociale « Alternatives urbaines ». Hébergée au sens de l'incubateur Sense Cube³⁷, Alternatives urbaines propose à des sans domicile fixe parisiens d'organiser des visites (payantes) de Paris, mais sans rien dire aux touristes au sujet de ces guides un peu spéciaux.

La différence d'impact est énorme si le client, satisfait, ne sait pas qu'il a affaire à un SDF : ce dernier comprend alors qu'il est bien plus qu'un SDF, il n'est plus assigné à son identité négative³⁸.

2.1.3. L'insertion dans un réseau

Effectuer un diagnostic réseau

Après avoir révélé l'individu à lui-même, il faut aussi l'aider à prendre conscience qu'il n'est pas aussi seul qu'il le croit souvent, qu'il a des ressources sur lesquelles s'appuyer et dont d'autres peuvent reconnaître la valeur. De façon particulièrement intéressante, partant du constat qu'« on trouve du boulot grâce à son réseau et non grâce à son CV » (voir encadré ci-dessus), les services de La Varappe commencent ainsi leurs entretiens individuels en tentant de mesurer – et de révéler – la qualité du réseau dont disposent les personnes qu'ils accompagnent :

« C'est assez cosmique puisqu'on pose comme première question aux gens « monsieur, est-ce que vous avez dans votre entourage quelqu'un qui travaille ? Est-ce que vous avez des copains qui travaillent ? Est-ce que vous allez au cinéma ? Est-ce que vous allez au théâtre ? » Le but est ainsi de mieux cerner la surface sociale de cette personne (...)

On propose donc une rupture sur la façon de travailler avec des personnes en grande difficulté en regardant plutôt l'aspect réseau, l'aspect compétences cachées : poser ces questions-là nous permet de mettre en évidence des qualités que la personne ignore sur elle-même. »

³⁷ Incubateur regroupant des « start-ups » de l'entrepreneuriat social.

³⁸ <http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2014/06/22/09007-20140622ARTFIG00056-paris-racontee-par-des-chomeurs-en-quete-de-reinsertion.php>

Ce diagnostic réseau, en complément du diagnostic « compétences professionnelles » est particulièrement important, tant la « pauvreté relationnelle » est souvent première par rapport à la pauvreté matérielle ou économique³⁹.

Inscrire les jeunes dans un réseau social et professionnel

Dans un deuxième temps, il s'agit de déployer autour de cet individu, de façon très rapide, les maillons manquants de son réseau, qui vont permettre de porter un véritable projet professionnel:

« Et on développe toute **une logique de circuits courts** où on va rentrer en contact avec des individus, pas avec des chercheurs d'emplois, pas avec des personnes qui ont des difficultés mais avec des individus. Et en quelques minutes, on doit dire si on est capable d'aller plus loin. Si c'est le cas, on dit alors : 'ne bougez pas monsieur, l'entretien est terminé, **on vous met en relation avec un autre recruteur**, monsieur ou madame lambda et là on va commencer un vrai travail'. Mais on a fait ce pré-diagnostic pour raccourcir au plus possible la chaîne. »

Le pré-recruteur va ainsi immédiatement mettre en contact cet individu avec son propre réseau de professionnels (entreprises, institutions de formation, etc.) et d'accompagnateurs sociaux (en cas de difficultés liées aux logements, à la mobilité, etc.). Voici que se crée ainsi autour d'un individu ce fameux « réseau », inclusif.

Une dignité retrouvée, des résultats probants

Nous notions, lors de notre première étude⁴⁰, le destin difficile d'une jeunesse « sans qualité », laquelle, au regard des critères d'évaluation scolaire, professionnelle, sociale, n'était définie que de façon négative. Au terme de ce parcours, les bénéficiaires de l'expérience de La Varappe auront au contraire retrouvé la dignité nécessaire à leur insertion. Elle repose simultanément sur la mise en valeur de leurs compétences et leur inscription dans un réseau.

Cela semble fonctionner. Selon un article du Monde, en 2013, 69% des personnes accompagnées par La Varappe ont obtenu un contrat à durée indéterminée, un CDD de plus de six mois ou une formation qualifiante⁴¹. Ce chiffre est très supérieur aux moyennes du secteur : en 2010, selon l'IGF-IGAS et la Dares, le taux d'accès à l'emploi durable – contrat de plus de 6 mois – et d'accès aux formations qualifiantes des entreprises de travail temporaire d'insertion se situe plutôt aux alentours de 40%). Notons pourtant que l'évaluation de ces interventions complexes est par construction difficile. Des méthodes existent, encore

³⁹ Godet M., « La pauvreté monétaire en question ou la pauvreté de la mesure de la pauvreté », *Sociétal*, octobre 2006, n° 54.

⁴⁰ De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, op. cit.

⁴¹ Hazard N., « La Varappe : des logements solidaires au pays de Pagnol », *Le Monde*, décembre, 2014.

imparfaites⁴², il faudra les perfectionner. Elles supposent de faire une synthèse des méthodes quantitatives actuelles, qui plaisent par leur rigueur scientifique et la simplicité de leurs résultats⁴³, et des enquêtes qualitatives, trop souvent négligées.

2.1.4. Les politiques de l'emploi et les réseaux

Cette démarche commune à de nombreux acteurs du secteur de l'insertion par l'activité économique⁴⁴ ne remet pas en cause le rôle de l'Etat comme grand organisateur des politiques d'emploi et des politiques sociales. L'octroi de subventions, d'aides, la mise en place de dispositifs doivent répondre à des critères administratifs précis.

En revanche, c'est dans la mise en œuvre des politiques que l'efficacité de l'Etat devient discutable, dès lors qu'il s'agit d'« activer » les dépenses sociales. L'indemnisation et le contrôle des chômeurs semblent ainsi bien relever d'une logique administrative ; mais leur placement, qui repose sur *la mise en relation d'une multitude d'acteurs* peut-il efficacement être assuré par la seule puissance publique ?

2.2. Le cas des étudiants « méritants » de deux programmes d'égalité des chances : quand études et diplômes ne suffisent pas

Pour illustrer et comprendre le rôle fondamental de ce tissu de relations interpersonnelles, les expérimentations menées par l'Essec depuis 2002 auprès de jeunes lycéens de milieu modeste et par l'association Frateli depuis 2004 se révèlent également précieuses.

Les lycéens « coachés » par des étudiants de l'Essec et les bacheliers accompagnés par leurs parrains professionnels ont en commun, outre leur niveau scolaire bon ou excellent, d'avoir grandi dans des familles plutôt modestes. Ces dernières ne comptent qu'exceptionnellement des membres dont le parcours scolaire et professionnel s'approche de celui qui leur semble destiné. A travers ces autres cas-limites – ces lycéens et bacheliers sont fortement tirés vers le haut, par une intervention extérieure aux institutions classiques – nous pouvons également observer le poids et l'importance des réseaux et prolonger notre analyse par une réflexion sur l'importance des liens faibles *horizontaux* (les réseaux étendus de pairs).

⁴² Nous renvoyons à ce sujet aux paragraphes que nous consacrons à la mesure de l'impact social dans l'étude précédente : De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, op. cit.

⁴³ C'est notamment le cas des études dites aléatoires ou randomisées, popularisées par Esther Dufllo (*Lutter contre la pauvreté : Tome 1, Le développement humain*, Seuil, 2010 ; *Lutter contre la pauvreté : Tome 2, La politique de l'autonomie*, Seuil, 2010). Ces travaux permettent d'obtenir des résultats particulièrement robustes, mais les contraintes très fortes qu'elles font peser sur l'expérimentation elle-même (qui doit pouvoir être évaluée comme une étude clinique dans le domaine médical) entraînent mécaniquement une vision simpliste des causalités à l'œuvre. Elles ne sauraient se substituer aux études qualitatives.

⁴⁴ En 2012, une mission d'évaluation d'impact social menée par Emeline Stievenart auprès de L'Ucie, une entreprise de travail temporaire d'insertion du groupe Vitamine T, avait permis d'établir un mode de fonctionnement très proche : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201202_Essec_SROI.pdf

LES PROGRAMMES POURQUOI PAS MOI ET FRATELI

Pourquoi pas moi ?

En 2002, l'Essec créait le programme « Pourquoi pas moi ». Ce dernier propose à environ 150 lycéens par an, de milieu modeste (boursiers, parents n'ayant pas le niveau de baccalauréat, et souvent d'origine étrangère), d'un bon niveau scolaire de bénéficier d'un coaching par des étudiants de la Grande Ecole. Ce programme s'étale sur deux ans et demi, trois heures par semaine. Avec leurs tuteurs, des étudiants de la Grande Ecole, les jeunes effectuent des activités culturelles, s'exercent à la prise de parole, à la réflexion sur l'actualité, perfectionnent leur anglais. Une part importante du travail est consacrée à la réflexion sur leurs parcours professionnels. Le but affiché de ce programme est de monter le niveau d'ambition des lycéens au niveau de leur potentiel scolaire. Le programme a connu depuis quelques années plusieurs projets de développement, en direction de collégiens et d'un public plus large de lycéens.

Frateli

Frateli est une association créée en 2004, qui vise à parrainer après le lycée des étudiants de milieu modeste (boursiers catégorie 3 à 7) et de bon niveau scolaire (mention bien ou très bien au baccalauréat) : « il s'agit d'accompagner individuellement chaque étudiant/e en le/la parrainant avec un/e jeune professionnel/le ayant le même parcours de formation que lui/elle, tout au long de ses études jusqu'à son insertion professionnelle. »

Au-delà de cet accompagnement individuel qui concerne désormais 1300 fil-leuls, le programme s'est enrichi au fur et à mesure de sorties culturelles, d'un campus d'été et, récemment, de la création de maisons universitaires.

2.2.1. La course d'obstacles de l'insertion

Commençons d'abord par évoquer les principaux résultats du programme *Pourquoi pas moi* (voir encadré ci-dessus). Le premier objectif, la lutte contre l'« autocensure », semble acquis. Ainsi les lycéens du programme ayant obtenu une mention au baccalauréat choisissent-ils aussi souvent la filière « classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) » que les enfants de cadres, proportion plus de deux fois supérieure au niveau auquel on pouvait s'attendre

compte tenu de leur origine sociale⁴⁵. De manière intéressante, on ne constate pas ici de différence entre genres, tandis qu'en France, de manière massive, les filles choisissent beaucoup moins souvent cette voie que les garçons. *L'effet du programme semble donc particulièrement élevé pour les filles, celles-ci subissant, lorsqu'elles sont de milieu modeste, un double effet d'autocensure lié à leur milieu social et à leur genre*⁴⁶. Par ailleurs, les élèves du programme ne choisissant pas la filière CPGE font généralement des choix relativement sûrs : très peu s'orientent vers les licences de sciences humaines dévalorisées comme la psychologie, ils sont en revanche nombreux en éco-gestion, en école d'ingénieur à prépa intégrée ou de commerce post-bac.

Ce programme permet ainsi de convertir des jeunes à des choix d'études en toute connaissance de cause. Au sens d'Amartya Sen, il s'agit donc bien d'une initiative « capacitante », qui rend les jeunes acteurs de leur propre parcours⁴⁷.

Mais au-delà de son succès sur la problématique de l'orientation, les créateurs du programme Pourquoi pas moi se sont vite rendus compte du caractère incomplet de cet accompagnement. Le projet initial, marqué par une conception finalement très française et très scolaire de la réussite, considérait en effet qu'une conversion culturelle et éducative suffirait à assurer la promotion sociale d'individus « méritants » : pour des élèves scolairement performants, la conversion à des choix d'étude élitistes garantirait l'ascension sociale. C'était oublier le parcours d'obstacles de la transition études-emplois pour ceux qui naviguent à vue dans un environnement qu'ils ne maîtrisent pas. Marie Morellet, responsable de l'accompagnement post-bac du programme indique ainsi :

« L'idée c'était d'accompagner jusqu'au bac. En réalité, on s'est rendu compte que les jeunes du programme Pourquoi pas moi revenaient assez régulièrement vers l'Essec pour essayer de trouver des solutions à des problèmes rencontrés dans le supérieur. Des problèmes de plusieurs ordres : de niveau scolaire et de fossé entre ce qu'ils vivent au lycée et ce qu'ils vivaient dans certaines filières très sélectives et très difficiles académiquement ; des problèmes financiers, des problèmes d'ordre du décodage — ils avaient l'impression d'avoir atterri dans un monde complètement étranger, qu'ils étaient entourés des meilleurs étudiants de France et du monde ; mais qu'eux, c'étaient des moins que rien et qu'ils n'allaient jamais y arriver, que les autres étaient tous bilingues alors même que c'est pas le cas. »

D'où la création d'un service d'accompagnement post-bac, organisé autour de Marie Morellet, sollicitée par email, texto, groupe Facebook pour débloquer les innombrables petits et

⁴⁵ André K. et C. De Froment, « Applying the Capability Approach to the French Education System: An Assessment of the "Pourquoi pas moi ?" », Paper presented at the 9th annual conference of the HDCA, 2012.

⁴⁶ Duru-Bellat M., *L'école des filles : Quelle formation pour quels rôles sociaux ?*, Édition revue et corrigée., Editions L'Harmattan, 2004.

⁴⁷ André K. et C. De Froment, *Ibid*

moyens problèmes du quotidien de la vie étudiante. En particulier durant la phase critique de recherche de stage :

« Au moment de la recherche de stage, d'apprentissage, de questions sur la construction de son parcours, ils avaient finalement l'impression d'être un peu tout seuls parce que personne dans la famille ne peut accompagner là-dessus. Et donc ils revenaient régulièrement vers l'ESSEC pour avoir des conseils ou pour, à trois jours d'un démarrage de stage, qu'on leur trouve une place. Du coup, on a structuré un peu un accompagnement et on a aussi essayé de travailler justement sur ces questions de réseaux professionnels en amont ; on leur a proposé des dispositifs de parrainage et un lien à la fois individuel et collectif avec des entreprises. »

Ce retour d'expérience permet ainsi de mieux mesurer le défi quotidien que représente un parcours scolaire, universitaire et professionnel. En creux, il permet de comprendre le désarroi d'étudiants, a fortiori des moins brillants d'entre eux, plongés dans un univers qui ne leur offre aucun des services *ad hoc* fournis par cette expérimentation. Aide à l'obtention de bourses, de logements, connaissance des débouchés, mise en relation avec des professionnels : ces petits riens forment le quotidien d'un étudiant. L'appui d'un réseau nourri (ici assuré par le truchement d'un médiateur professionnel particulièrement connecté) s'avère indispensable.

2.2.2. Rompre l'isolement et favoriser une culture du réseau horizontale

Dans ces deux expérimentations, une autre vertu des « liens faibles » se fait jour : celle de rompre avec une autre forme d'isolement, liée cette fois-ci à des trajectoires d'ascension sociale souvent brutales. Les jeunes de ces programmes peuvent parfois souffrir du décalage entre leurs nouvelles ambitions, encouragées par leurs résultats scolaires et leurs parrains, et les attentes plus modestes de leurs proches. Mais pour les sortir de cette souffrance propre aux « miraculés⁴⁸ » du système de reproduction scolaire, il ne suffit pas de les familiariser avec les normes sociales de leurs parrains.

Comme l'indique le président de Frateli, Boris Walbaum :

« La seule chose qui leur fait réellement peur, c'est d'être originaux. Et là où au départ nous étions très centrés sur l'enseignement des codes sociaux nécessaires à la réussite sociale et professionnelle, dans une logique de « rattrapage », nous nous sommes aperçus qu'il fallait travailler sur le sentiment d'appartenance au groupe. Les événements collectifs ont donc pris une importance croissante. Nous avons créé des groupes Facebook selon les filières et les choix professionnels. »

La communauté Frateli devient ainsi une « *learning tribe* » dans laquelle les parrains continuent de jouer un rôle-clé en donnant accès à des terrains d'expériences et d'opportunités

⁴⁸ C'est l'expression choisie par Pierre Bourdieu (Bourdieu P. et J.-C. Passeron, *Les Héritiers*, Les Editions de Minuit, 1964).

indispensables. Mais les camarades de promotion occupent désormais une place croissante, dans cette « communauté duale, métisse », faite de liens aussi bien horizontaux que verticaux – on retrouve ici une logique promue par de nombreuses pédagogies innovantes, comme celles de Maria Montessori (voir chapitre 4).

Une réflexion similaire s'est développée à l'Essec, preuve que l'intérêt de ces dispositifs pionniers réside aussi dans leur courbe d'apprentissage et leurs tâtonnements. L'Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat social de l'Essec a en effet pleinement conscience que la généralisation en l'état de tels dispositifs est financièrement et pratiquement impossible. L'embauche d'une personne à temps plein pour gérer le parcours d'une centaine d'étudiants est inenvisageable à grande échelle pour des raisons budgétaires et faute de ressources disponibles. Pourquoi la puissance publique se pencherait-elle sur de telles initiatives ? Dès lors, Marie Morellet a également commencé à capitaliser sur la puissance potentielle du groupe comme alternative à sa propre intervention :

« L'idée, c'est de continuer à répondre aux demandes individuelles autant que possible, continuer à développer le parrainage ... Mais ce sur quoi on a envie de bosser, c'est le réseau horizontal entre eux. »

Pour eux comme pour les étudiants de Frateli, les réseaux sociaux associés à des rencontres physiques jouent un rôle clé. Mais de façon particulièrement instructive, l'Essec bute sur des obstacles qui montrent l'incompréhension toujours forte du fonctionnement des réseaux informels :

« Ce n'est pas évident. Ce qui est intéressant c'est que si on organise une soirée sur un thème qui les intéresse avec un cocktail après qui peut ressembler à du networking, ils ne captent pas du tout que c'est un truc qui peut leur servir pour rencontrer des gens. Par contre si tu fais une soirée réseau avec le nom « réseau », là ils comprennent tout de suite, ils viennent. Et donc en fait tu es obligé en permanence d'aller dans l'explicite parce qu'ils n'ont toujours pas compris... »

Ce que les jeunes n'ont au fond pas compris, c'est que les réseaux les plus puissants se tissent doucement, parfois un peu au gré du hasard et qu'il faut donc dépasser l'approche en termes de « liens forts ».

2.3. Pour une généralisation des réseaux d'anciens dans les institutions scolaires et universitaires

Une première conséquence pratique de ces réflexions pourrait consister à doter tous les établissements scolaires (collèges et universités) des moyens de créer de véritables réseaux d'anciens, entretenus par des manifestations régulières, comme cela peut avoir lieu dans d'autres pays ou dans les Grandes Ecoles. Ces dernières font depuis longtemps du réseau des anciens un élément essentiel de leur attractivité, il apparaît ainsi nécessaire et indispensable de développer dans l'ensemble des institutions scolaires (et pourquoi pas jusqu'au

lycée : les Américains ne sont-ils pas friands de ces *high school reunions*?) les réseaux d'anciens. Les étudiants devraient aussi avoir accès à un service carrières, de dispositifs d'entraide. C'est le cas à Sciences-Po Paris, à Polytechnique, à Centrale etc. dont les anciens étudiants sont pourtant rarement en difficulté. Pourquoi les étudiants les moins armés n'en bénéficieraient-ils pas?

3. CONFRONTER TRÈS TÔT LES JEUNES À L'UNIVERS PROFESSIONNEL

Des jeunes connectés certes, mais connectés à qui et à quoi ? Au-delà des expérimentations exceptionnelles évoquées ci-dessus, comment s'assure-t-on qu'un jeune acquiert à l'école un stock de connaissances et d'expériences suffisant pour construire un projet professionnel adapté à ses capacités et à ses ambitions ?

3.1. « On est jeunes trop longtemps »

« Certains disent à propos des adolescents : 'mais ils sont trop jeunes pour penser à leur avenir professionnel'; oui mais en France la période de l'adolescence, elle est trop longue... on est jeune trop longtemps en France. Vous croyez qu'avec ce genre de discours on va créer des entrepreneurs ou aider les jeunes à trouver leur voie...? A 18 ans, la plupart des jeunes ne savent pas du tout ce qu'ils veulent faire. En fin de 3^e encore moins. Et pourtant, ils ont déjà fait des choix, ou on a fait des choix pour eux... »

Mohammed Sabri, Directeur de PlaNet ADAM Clichy-Montfermeil

La faiblesse des réseaux professionnels des jeunes tient aussi à la séparation très forte entre monde éducatif et monde professionnel, qui empêche l'acculturation progressive des jeunes au monde de l'entreprise et la lente maturation d'un projet de vie. Comment, en effet, espérer des jeunes qu'ils cherchent à nouer des contacts avec des entreprises, des entrepreneurs, s'ils ignorent à peu près tout de la diversité et de la richesse du tissu économique ? En prolongement des précédentes réflexions, nous voudrions insister ici sur la nécessité de *confronter*, très tôt, les jeunes aux réalités du monde professionnel. Non pas, bien évidemment, avec pour objectif d'adapter les enseignements aux demandes des entreprises : s'il est désormais un fait acquis, qui a permis de mettre fin à des décennies de

polémiques stériles⁴⁹, c'est l'incapacité des entreprises à pouvoir anticiper l'évolution de leurs métiers à moyen terme. L'objectif est en réalité double :

- élargir pour les élèves l'horizon des possibles, pour les aider à bâtir des projets réalistes, en toute connaissance de cause ;
- ouvrir progressivement leurs yeux sur le fonctionnement d'une entreprise, d'une administration, d'une association, sur les attentes minimales en termes de qualification, de comportement pour occuper un poste (cf. également les chapitres 2 et 3). Le stage obligatoire d'une semaine en classe de troisième ne saurait tenir lieu de dispositif de découverte du monde du travail.

Cette responsabilité de l'école ne se substitue en rien à sa vocation principale, qui reste la transmission des connaissances. L'assumer pleinement lui permettrait au contraire de mieux asseoir la légitimité de sa mission première, en permettant aux élèves de faire un lien entre leurs efforts scolaires et leurs projets professionnels ultérieurs, entre l'école et la « vraie vie ». Mais l'institution scolaire ne peut agir seule. Il faut, comme l'indique Thierry Marx dont nous présentons l'initiative « Cuisine, modes d'emploi(s) » dans notre troisième chapitre, « aider l'Education nationale à remplir sa mission. »

3.2. Témoignage vivant et exercices pratiques : le rôle clé des entreprises

3.2.1. Le poids du témoignage et de l'identification

Pour relever ces deux défis, les entreprises ont un rôle considérable à jouer aux côtés de l'Education nationale, rôle qu'elles semblent prêtes à vouloir assumer, par pragmatisme et responsabilité sociale⁵⁰. En effet, pour les plus grandes d'entre elles, leur maillage du territoire, leur connaissance des bassins d'emploi et l'engagement de leurs salariés sur cette cause sociale importante sont autant de leviers activables facilement, à faible coût.

Une première initiative, somme toute assez simple et facilement généralisable, consisterait à inviter des salariés à présenter leur métier devant des classes. A condition qu'ils soient particulièrement enthousiastes et formés, c'est une bonne idée. Un jeune entrepreneur que nous avons interviewé (Antoine Amiel, voir chapitre 2) constate ainsi :

49 Qui opposaient partisans et détracteurs de l' « adéquationnisme », l'idée selon laquelle les enseignements devraient être adaptés aux demandes des entreprises.

50 C'est l'un des enseignements d'un premier travail de restitution de ce rapport auprès d'une dizaine de dirigeants de grands groupes français. La plupart agissent en direction de la jeunesse via leur fondation d'entreprise, par des partenariats avec des associations ou d'autres façons innovantes de recruter (voir chapitre 3 à ce sujet). Mais il s'agirait désormais de fédérer et professionnaliser ces initiatives pour leur permettre d'atteindre une nouvelle échelle.

« Je pense que quelque chose que l'éducation classique, transmissible, a totalement oublié c'est l'identification. C'est ce qui va déclencher une vocation ou l'envie de choisir tel ou tel métier ; le fait qu'un jour, en voyant quelqu'un parler de son travail qui va te fasciner au point de vouloir devenir, par exemple, apiculteur ! Donc il faut maximiser ces opportunités...

Cette puissance de l'identification, je la vois compte tenu de mon âge, quand je fais des petites sessions de formation ou des interventions dans des écoles ou des facs sur l'entrepreneuriat, clairement le fait que je sois jeune ça multiplie mille fois l'impact de mon discours. Donc il faut plus mobiliser les jeunes anciens, les jeunes diplômés, les jeunes qui viennent de sortir du système pour véhiculer ces valeurs-là. »

Et de conclure : « Il faudrait que dans les lycées toutes les semaines, il y ait une personne passionnée qui vienne parler de son boulot pendant une heure. Un entrepreneur, un apiculteur, un plombier, un réparateur de télé, un patron du CAC 40, peu importe ! En tous cas, je sais que j'aurais adoré avoir ça. » Pourquoi pas ? Mais cette logique reste finalement très descendante et finalement un peu abstraite. Convaincre une classe de l'intérêt du métier d'expert-comptable en une heure relève ainsi de l'exploit. Pour capter l'attention des jeunes, avides de « concret », rien ne vaut alors des discussions sur le salaire...

En réalité, ici comme ailleurs, *ce qui marche le mieux*, c'est de prendre les jeunes au sérieux, comme les futurs professionnels qu'ils sont, et de les mettre face à des cas pratiques, voire de les associer à des cas réels – ce que réalise du reste A. Amiel dans ses cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat (voir chapitre 2).

3.2.1. Des vrais faux entretiens de recrutement

Voici pour s'en convaincre l'expérience de *C'Possible*, lancée par François Vachey, ancien vice-président de l'Oréal et président du CEDEP (Centre Européen d'Education Permanente, de Fontainebleau) qui nous semble particulièrement intéressante. A travers *C'Possible*, François Vachey intervient avec une équipe de bénévoles, cadres ou anciens cadres de grandes entreprises, pour familiariser, dès le collège et le lycée, les jeunes avec les principaux codes et attentes de l'entreprise.

Fort de son expérience, il constate en effet un niveau de méconnaissance presque total du monde de l'entreprise, chez des jeunes qui sont pourtant à quelques mois ou années de devoir y faire leur entrée (jeunes de lycée professionnel par exemple). Ce n'est pas tant au niveau des *contenus* que l'entreprise doit pouvoir intervenir, mais par des témoignages vivants, qui donnent à voir ce qu'est une entreprise, quelles sont ses exigences.

L'intervention de *C'Possible* a lieu à trois niveaux, que ce professionnel du marché du travail estime nécessaire de combiner pour favoriser l'insertion:

- une sensibilisation au monde de l'entreprise et à son fonctionnement (préparation aux entretiens de stage et d'embauche, compréhension du rôle économique de l'entreprise et ses différents enjeux, sensibilisation au goût d'entreprendre) ;
- une ouverture à la culture pour comprendre « le beau, l'esthétique » à travers l'exposition à la création artistique, à la diversité de ses modes d'expression (musique, peinture, sculpture, cinéma, théâtre, etc.) ;
- une réflexion sur la place de l'individu dans la société et les valeurs fondamentales (vivre ensemble, respect de soi, et respect d'autrui, droits et devoirs du citoyen...), grâce aux interventions d'un philosophe, d'un avocat, d'une journaliste économique.

C'est sans doute le premier volet de cette expérimentation qui est pour nous le plus riche d'enseignements. François Vachey raconte ainsi son expérience:

« Je leur dis toujours : il y a 400 candidatures qui sont envoyées pour un stage ou un poste et 380 qui recevront une lettre négative. Il y en a 20 qui vont passer l'entretien et il y en a un pour le poste. Je leur donne toujours ces chiffres, ils n'en reviennent pas! Donc des petites choses simples, évidemment ce n'est pas l'Éducation nationale qui va leur dire ça – et ce n'est pas son rôle. Je leur dis voilà, la vie est une compétition. Vous serez toujours en compétition. Vous allez passer le Bac, c'est un examen. Après si jamais vous voulez passer en BTS, si vous voulez passer en Licence professionnelle, là c'est un concours. Et quand vous allez vouloir rentrer dans la vie professionnelle, vous allez être en compétition avec d'autres pour votre premier poste. Et après, ça ne va jamais cesser. La concurrence, il faut que vous compreniez qu'elle est là. »

Il s'agit donc de familiariser les jeunes avec la « dureté » du monde de l'entreprise. L'idée n'est pas de s'en tenir à des discours, mais de confronter réellement les jeunes au réel, au moins autant que possible. C'est pourquoi cette partie théorique s'accompagne d'entretiens d'embauche virtuels, effectués sans concession :

« Un exemple au lycée professionnel XX hier, il y a un élève de terminale qui a passé l'entretien. Il n'avait rien préparé. Il devait postuler chez Publicis. Je regarde son CV, sa lettre de motivation et je vois anglais « lu, écrit, parlé ». Je le prends au mot, donc je lui parle en anglais. « Did you go to the UK ? » Regard apeuré du garçon... incapable de dire une phrase en anglais. Tout le reste était aussi catastrophique. Il m'a dit, 'j'ai paniqué, j'avais pas préparé, je l'ai pas volé'. Et quand il est parti, il m'a dit : 'merci, je ne savais pas que c'était aussi difficile, je vous remercie parce que ça me permet de comprendre pourquoi j'ai été refusé à toutes les demandes que je faisais avant'. »

3.2.2. Associer les jeunes à de vrais projets professionnels : l'exemple pionnier des « hackathons »

Comme nous le verrons, des spécialistes de l'éducation, d'horizons divers, insistent sur le caractère fondamental de cette inscription de l'enseignement dans le réel. C'est ainsi qu'Albéric de Serrant (voir Chapitre 4), responsable du Cours Alexandre-Dumas, nous raconte une expérience pour lui fondatrice réalisée avec des jeunes dans les années 1980, qui devaient interviewer des célébrités en direct sur des radios nationales :

« Ça a été une expérience fabuleuse : un élève qui fait un direct c'est pas comme un devoir d'anglais qu'il n'a pas rendu. S'il ne rend pas son devoir d'anglais, il a une punition, il a une note un peu plus basse, il se fait gronder par son professeur ou il a une colle. Mais s'il arrive à la radio et qu'il a pas fait son travail, que tout d'un coup la lumière rouge s'allume sur la table et que son micro est ouvert, ça veut dire que maintenant il faut qu'il ponde quelque chose. Et c'est là où il se trouve dans la réalité de la vie concrète qui l'attend et qui fera partie des deux tiers de son existence. C'est la vie professionnelle. C'est pour ça que cette expérience semi-professionnelle est fondamentale, il faut la toucher du doigt. »

A ce titre, dans leurs relations avec les étudiants, certaines entreprises proposent des initiatives particulièrement pertinentes, aussi utiles pour faciliter leurs recrutements futurs, trouver de nouvelles idées, que pour familiariser les jeunes avec l'entreprise. C'est le cas à travers leur utilisation des « hackathons », inspirés par les pratiques de Facebook. Ce terme, contraction de « hack » et de « marathons », désigne à l'origine des événements de programmation informatique collaboratifs intenses réalisés sur une journée, un week-end ou une semaine. Des équipes aux profils complémentaires, associant développeurs, designers et des chefs de projet, se forment autour d'un projet discuté au début du hackathon et entrent en compétition les unes avec les autres.

De grandes entreprises ont décidé de s'en inspirer dans leurs relations avec les étudiants d'universités ou de grandes écoles : il s'agit alors de réunir des jeunes développeurs en équipes dans une compétition pour faire avancer des problématiques liées à la relation clients ou aux nouveaux services qu'une entreprise pourrait offrir à ses clients. Axa, Orange, Pernod Ricard, la SNCF, ou encore la RATP se sont convertis à cette démarche⁵¹. En les impliquant dans un projet qui compte réellement pour elles, ces entreprises instaurent de nouvelles relations avec les jeunes, plus équilibrées et plus fructueuses. Cette démarche, cantonnée aujourd'hui aux activités de programmation, pionnières dans le travail collaboratif, mériterait d'être utilisée dans d'autres champs : les jeunes sont les salariés et les

51 <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/03/31/01007-20140331ARTFIG00112-hackathons-les-marathons-de-l-innovation-font-courir-les-geants-de-l-industrie-et-des-services.php>

consommateurs de demain, davantage les considérer comme des apporteurs potentiels de solution serait profitable aux deux parties.

Conclusion

Nous ferons le même constat au sujet des innovations pédagogiques : les nouvelles logiques d'entrepreneuriat social et la place nouvelle prise par la société civile, la diffusion de l'information, l'utilisation intelligente des technologies de l'information permettent aujourd'hui d'envisager une forme d' « industrialisation du sur-mesure ». Plutôt que de chercher à assurer l'égalité des individus par des dispositifs administratifs verticaux, il apparaît désormais possible – et nécessaire – de renverser cette logique et d'entrer, dans l'action sociale comme dans l'économie collaborative, dans l' « âge de la multitude » si bien décrit par Nicolas Colin et Henri Verdier ⁵². Les jeunes les moins bien armés devraient, plus encore que les autres, disposer des moyens pour se constituer un réseau personnel et professionnel efficace, qui leur permettra de trouver leur place dans la société. La République s'est construite contre les intérêts particuliers, au nom de l'égalité. Il est désormais temps qu'elle sache au contraire exploiter et encourager la force des initiatives individuelles et collectives qui s'expriment.

Comme le note Kevin André, entrepreneur social⁵³ et directeur-adjoint de l'Institut d'Innovation et d'Entrepreneuriat Social de l'Essec, le rôle de l'Etat doit être de « faciliter l'émergence de systèmes non formels où les gens vont s'organiser de façon horizontale pour s'entraider », en évitant le double piège de la stigmatisation administrative et de la charité.

⁵² Verdier H. et N. Colin, *L'âge de la multitude*, op. cit.

⁵³ Notamment fondateur de la start-up Kawaa. Kawaa se veut un « créateur de liens ». Une plateforme interne permet « à des anonymes de faire de nouvelles rencontres pour échanger, partager et créer du lien au café d'à côté » <http://kawaa.co/fr>



Tous entrepreneurs ?

« Tous les hommes vivent ainsi en échangeant, c'est-à-dire qu'ils deviennent dans une certaine mesure des commerçants, et la société elle-même croît jusqu'à devenir ce qui est à proprement parler une société marchande. » (Adam Smith) ⁵⁴

1. RÉHABILITER LE MARCHÉ

Certains ouvrages scientifiques permettent d'y voir plus clair dans le flou et le flot des propos tenus sur les questions économiques et sociales. C'est le cas du livre majeur de Laurence Fontaine, *Le marché : histoire et usages d'un concept social* ⁵⁵, qui vient, après un autre essai fondamental (*L'Economie morale*), débarrasser le concept de « marché » de toutes ses couches idéologiques accumulées depuis des décennies. Trop souvent confondu avec le capitalisme, qui n'en est qu'une modalité et une interprétation particulières, le marché, rappelle Laurence Fontaine, constitue un formidable levier d'émancipation. « Développeur d'égalité », « ferment de démocratie », le marché s'oppose à l'économie aristocratique du don, dans laquelle les relations personnelles, les statuts jouent un rôle primordial. Comme elle l'indique dans une interview au quotidien Libération :

« le marché est un achat ou une vente à un prix débattu. Ainsi, il déstabilise les sociétés à statut en dynamitant les hiérarchies fondées sur la naissance pour en créer de nouvelles. Pour les aristocrates, échanger d'égal à égal était dégradant. Pour montrer leur supériorité, ils n'allaient pas au marché [*de vente à l'étal, ndlr*] et fixaient la valeur des choses. Avoir la possibilité de faire commerce a permis la libération des plus pauvres, des sans-statut et des femmes en particulier. Il ouvre un espace de choix et d'expression individuelle dans la consommation, mais aussi dans la gestion des biens. L'histoire montre que le marché est la condition sine qua non pour avancer vers l'égalité des droits, il est vecteur de conquête sociale. »⁵⁶

⁵⁴ Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris Economica, 2000, vol. tome 1 et 2/, p. 29 (tome 1). Cité par Laurence Fontaine (*Le Marché: Histoire et usages d'une conquête sociale*, Paris, Gallimard, 2014.)

⁵⁵ Fontaine L., *Le Marché*, op. cit.

⁵⁶ « Le marché peut être progressiste, les pauvres doivent en profiter. (Interview de Laurence Fontaine) », *Libération*, 21/02/2014.

Inspirée par les théories de la reconnaissance du philosophe Axel Honnet et par les travaux de l'économiste Amartya Sen sur les « capacités », Laurence Fontaine insiste ainsi sur la façon dont la confrontation au marché – dès lors que celui-ci est ouvert – est un facteur de développement individuel et collectif, qui permet aux individus les plus marginalisés de trouver une place dans la société.

On aurait donc tort de faire de la question largement rebattue de l'entrepreneuriat des jeunes un problème anecdotique. Sous prétexte que 90% des actifs français sont désormais salariés, que la plupart des jeunes cherchent à accéder à un « CDI », l'accès au marché, réel ou potentiel, constitue un puissant levier pour faciliter l'entrée des jeunes sur le marché du travail.

2. UNE ÉCONOMIE EN PLEIN BOULEVERSEMENT : UNE CHANCE POUR LES JEUNES ENTREPRENEURS?

2.1. Crise du salariat, déconnexion du marché et opportunités de création d'entreprise

Le contexte économique et social, selon nous, est favorable au développement de l'entrepreneuriat. Le travail indépendant est pour ainsi dire parvenu à son seuil d'étiage, après des décennies de progression du salariat. Ce dernier est entré dans une crise multiforme, qui se manifeste en particulier par l'exacerbation des différences entre *insiders* et *outsiders*, dont les jeunes (peu ou mal qualifiés) sont les premières victimes⁵⁷.

Prenons un exemple pour préciser ce lien entre crise du salariat, développement de l'entrepreneuriat et déconnexion du marché. Cette année encore, dans un contexte de croissance atone et de hausse du chômage, les salaires en France ont continué de progresser (voir encadré ci-dessous) :

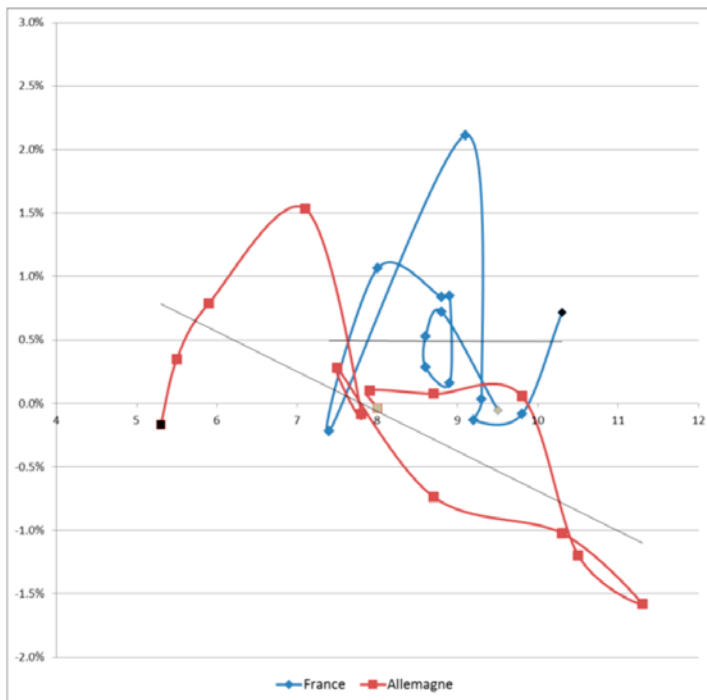
⁵⁷ Sur ces questions, voir un précédent rapport de l'Institut de l'entreprise : De Froment C., *Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail*, Institut de l'entreprise, 2011.

LA RIGIDITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS MESURÉ À L'AUNE DE L'ÉVOLUTION DES SALAIRES

L'absence de mécanismes de *flexibilité interne* en France et le fort niveau d'interventionnisme de l'Etat (fixation du SMIC et « coups de pouce » réguliers), se manifestent aussi par le très faible niveau de corrélation entre **évolution des salaires** et **conjuncture économique**.

Le graphique ci-dessous, issu du rapport Pisani-Ferry, vient objectiver une différence majeure avec l'Allemagne de ce point de vue.

Taux de chômage et croissance des salaires réels en France et en Allemagne, de 2000 à 2013



Ordonnée : taux de croissance annuelles des salaires réels. (Salaire mensuel de base pour la France et Destatis «Nominallohnindex» pour l'Allemagne). Abscisse : taux de chômage total (AMECO). Les salaires nominaux sont déflatés selon les indices harmonisés de prix Eurostat.

Source : Rapport Pisani-Ferry – Enderlein, novembre 2014⁵⁸

⁵⁸ Enderlein H. et J. Pisani-Ferry, *Réformes, investissement et croissance : un agenda pour la France, l'Allemagne et l'Europe (Rapport Pisani-Ferry - Enderlein)*, 2014, p. 15.

La lecture de ce graphique est apparemment complexe. En réalité, chaque point représente pour une année le niveau de chômage et l'évolution des salaires moyens. Pour l'Allemagne, le premier point (année 2000) voit un taux de chômage à 8% et une évolution nulle des salaires. Puis la courbe se décale sur la droite (augmentation du chômage) et progressivement vers le bas (baisse des salaires) ; avant de remonter dans le coin en haut à gauche, signifiant une corrélation entre hausse des salaires et baisse du chômage.

A contrario, la courbe française marque une absence de corrélation étonnante entre niveau de chômage et évolution des salaires : la France reste depuis 2000 dans le coin en haut à droite, soit dans l'espace qui conjugue chômage élevé et salaires en hausse.

Ces réalités statistiques traduisent, pour les salariés en emploi (stable), une déconnexion entre leurs conditions d'emplois et l'état du marché. Cette protection des « insiders » prend de multiples formes, juridiques, institutionnelles, culturelles – rien ne force une grande entreprise en décroissance à accorder des hausses de salaire dans le cadre de ses négociations annuelles obligatoires sur les salaires. Cette absence de flexibilité ferme d'un côté les portes de l'entreprise aux nouveaux entrants et aux demandeurs d'emploi ; de l'autre elle tend à enfermer les titulaires de contrat stable dans une sécurité trompeuse, à l'écart des aléas d'un marché qui peut brutalement reprendre ses droits (lors d'une crise majeure, d'un plan social etc).

Paradoxalement, si cette réalité est un obstacle à l'insertion des jeunes, elle dessine aussi en creux des possibilités pour leur émancipation.

Elle crée d'abord un espace pour les jeunes les mieux formés, armés pour créer des entreprises qui peuvent changer la donne sur le marché, en s'appuyant (notamment et par exemple) sur les tendances de l'économie numérique (voir 2.2).

Mais l'entrepreneuriat au sens large apparaît aussi comme une solution pour deux autres types de jeunesse (voir 4.) :

- des jeunes formés notamment dans des secteurs du numérique, qui peuvent désormais trouver de l'activité grâce à des plateformes d'intermédiation de « freelances » ;
- des jeunes en plus grande difficulté qui, à défaut de pouvoir trouver un **emploi salarié**, notamment en « CDI », disposent aujourd'hui de solutions alternatives pour trouver une ou plusieurs **activités**⁵⁹. Cet entrepreneuriat au sens large du terme, incluant l'ensemble des indépendants.

⁵⁹ Comme l'indique L. Fontaine, la polyactivité a toujours joué un rôle important pour les populations les plus en difficulté. Cette réhabilitation de la polyactivité est aussi défendue par Françoise Gri dans un post de blog récent : <http://www.francoisegri.com/1294-petits-boulots-non-pas-du-tout>

A ces catégories il faut ajouter tous les jeunes qui continuent de créer leur activité dans des secteurs « traditionnels » (artisans du bâtiment, plombiers, bouchers) ou qui ont vocation à reprendre prochainement de petites entreprises de ces secteurs.

Bien entendu, nous n'avons pas affaire aux mêmes types d'« entrepreneuriat ». Pour les uns, il s'agit de créer des entreprises de taille moyenne à grande, à l'aide d'investissements importants et d'une formation très solide. Pour d'autres, l'objectif est la création d'une structure unipersonnelle viable, le salariat classique leur étant parfois inaccessible. Néanmoins, tous partagent une exposition au marché, au risque, une confrontation au réel qui, à notre sens, manque cruellement à de nombreux salariés d'entreprises françaises. Créateurs d'entreprises innovantes, plombiers, chauffeurs VTC indépendants : ces jeunes jouent un rôle décisif dans le renouvellement du tissu économique et le dynamisme de notre économie.

2.2. Révolution digitale, évolution juridique, plateformes d'intermédiation et crise économique : les principaux facteurs de développement de l'entrepreneuriat

On constate de fait aujourd'hui en France, dans les discours, dans les sondages, une place nouvelle accordée à l'entrepreneuriat. Selon une étude réalisée en 2013 par OpinionWay pour le MoovJee (Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs), près de 37 % des lycéens et des étudiants rêvent ainsi de créer ou reprendre une entreprise. Voilà des chiffres qui viennent contrebalancer les statistiques révélant l'amour de raison des jeunes Français pour la fonction publique et les grandes entreprises à statut. De même, tandis qu'il était fréquemment reproché aux meilleures écoles françaises de ne former que de futurs cadres de cabinets de conseil ou de banques, le nombre d'anciens élèves fondateurs d'entreprise ne cesse d'augmenter.

En d'autres termes, la France n'est ni un pays de fonctionnaires et de salariés sous statut, ni un pays d'entrepreneurs : elle semble être les deux à la fois.

Cette place nouvelle de l'esprit entrepreneurial au sens large — définie par la volonté d'autonomie, d'indépendance et de prise de risque — s'explique en réalité par trois grands facteurs⁶⁰ :

- le premier, c'est la transformation extrêmement rapide et radicale de nombreux business models, sous l'effet de la révolution numérique. Essor du e-commerce, concurrence de l'hôtellerie traditionnelle par les centrales de réservation sur Internet et les services

⁶⁰ Les développements qui suivent s'inspirent largement du projet de note pour l'Institut de l'entreprise de David Menascé sur « La France du Bon Coin », qui paraîtra au cours du premier semestre 2014.

collaboratifs comme Airbnb, des taxis par les VTC équipés de technologie de gestion de flotte ultraperformante, du train et des autocars par les services d'autopartage (Blablacar) : le processus de « destruction créatrice » schumpétérien a désormais atteint une vitesse sans précédent. Le défi de cette révolution pour les entreprises « classiques », fonctionnant sur un modèle de management très hiérarchisé et vertical, est considérable. Comme le note Gilles Babinet :

« Le fait que l'informatique soit largement distribuée — c'est-à-dire que les contenus et les applications sont distribués depuis un serveur central — à une très grande partie de l'humanité permet à une quantité inégalée d'êtres humains de prendre part au processus inventif. En conséquence, l'invention n'est pas incrémentielle, mais elle est devenue brutale, « rupturiste ». Auparavant, au cours du XXe siècle, c'étaient généralement les mêmes inventeurs qui allaient, cinquante ans durant, améliorer progressivement leurs inventions ou celles de leurs prédécesseurs. (...) L'innovation de rupture peut, au contraire, provenir d'inventeurs qui n'appartiennent pas au secteur économique concerné par le fruit de leur invention. C'est une innovation insolente par rapport à ce qui précède. On imagine difficilement un ingénieur de chez Procter & Gamble inventer la machine à laver sans poudre à laver (...) ou encore un ingénieur de chez Renault proposer de fabriquer des voitures partageables par une communauté d'automobilistes. »⁶¹

Dans le Littré, la première citation illustrant le mot « entreprise » (au sens ancien de « dessein ») de l'abbé Régnier indique : « *Quand les places sont prises, il n'est plus temps d'avoir recours aux entreprises* ». Désormais le jeu semble davantage ouvert, les places accessibles, les rentes menacées. L'esprit d'entreprise prospère donc. L'innovation de « rupture » décrite par Gilles Babinet n'est plus celle d'un Nikola Tesla, dont les géniales trouvailles et intuitions seront ensuite améliorées et retravaillées dans de grandes entreprises⁶². Innover suppose de s'ouvrir aux autres, de collaborer de façon ouverte et large. Les entreprises l'ont compris et cherchent à se convertir à l'*open innovation* – en créant des incubateurs internes, en favorisant l'intrapreneuriat, en s'installant dans des lieux favorisant les échanges au-delà des murs de l'entreprise. Mais les vieux réflexes ont la vie dure et les excuses ne manquent pas pour repousser ces évolutions : des problèmes de protection des données, de propriété intellectuelle ou encore de droit du travail sont convoquées par des directions informatiques, juridiques et des ressources humaines, qui n'ont – à court terme – aucun intérêt à redéfinir les frontières de l'entreprise... et moins encore les leurs !

A contrario, une jeune entreprise installée dans un espace de co-working de centre-ville, comme il en existe désormais de nombreux (parmi les villes les plus dynamiques, citons

⁶¹ Babinet G., *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité : Cinq mutations qui vont bouleverser notre vie*, Paris, Le Passeur éditeur, 2014.

⁶² On pourra se référer à la biographie romancée et brillante de Jean Echenoz dans *Des éclairs*, Paris, Les Editions de Minuit, 2010.

Bordeaux, Rennes, Lille ou Paris), bénéficiera d'une émulation plus importante. Et les jeunes formés à ces formes nouvelles de travail sont dans une situation favorable pour monter leur entreprise ou rejoindre une start-up. Comme le relève le jeune entrepreneur Antoine Amiel (voir ci-dessous la description de son activité chez Learn Assembly)

« Aujourd'hui nous ne sommes plus dans une économie où on t'attribue une tâche et tu produis ta tâche en attendant la tâche suivante; désormais tous les marchés sont amenés à évoluer de manière assez violente. Il faut des gens qui ont la capacité à transformer, à avoir des intuitions et à transformer leurs intuitions en produits ou en services et à les commercialiser. Des gens qui vont être hyper réactifs, qui vont faire de la veille sur des tendances et qui vont tirer parti d'une faille ou d'une opportunité pour créer une entreprise et une activité. On a besoin de gens opportunistes, mais dans le bon sens du terme. »

Ce portrait idéal-typique du travailleur de demain ne distingue plus clairement le salarié de l'entrepreneur. Mais nous en sommes encore loin.

L'ATTRAIT DE L'ENTREPRENEURIAT PARMIS LES JEUNES DIPLÔMÉS

L'existence d'opportunités à saisir conduit une partie de la jeunesse, souvent très formée, peu attirée par la grande entreprise et les promesses de son comité d'entreprise, vers l'entrepreneuriat⁶³. C'est le cas par exemple d'Antoine Amiel, 24 ans, fondateur de Learn Assembly⁶⁴ (voir ci-dessous), « l'université collaborative des entrepreneurs et des professionnels du web », structure innovante qui propose des cours du soir et des Moocs sur le numérique. Elève d'HEC, Antoine a monté son entreprise — qui proposait donc des formations — durant l'année de césure de sa scolarité. Il en assume désormais seul la direction. Sa motivation ressemble beaucoup à celle d'autres jeunes entrepreneurs :

« Moi j'ai cette aversion de l'entreprise classique. J'ai envie d'être libre, d'être indépendant, de croire en ce que je fais. Et je sais que j'ai une grosse force de travail et la capacité de faire du bon boulot ; et il n'y a aucune raison que ce boulot et que les revenus qui sont dégagés dans le travail ce ne soit pas moi qui les touche! Après il y a aussi une forme de liberté, la liberté sur son agenda, sur la manière dont on s'organise. Il y a aussi l'envie de brûler un peu les étapes. Le fait de devoir attendre deux ans pour avoir une promotion, une augmentation salariale, parce que « c'est comme ça », moi je ne peux pas ».

⁶³ A défaut de pouvoir l'objectiver, nous lançons ici une hypothèse. Les politiques de ressources humaines des grandes entreprises ne sont pas à même d'attirer les *bons talents*, ceux qui vont être capables de bousculer leurs modes de fonctionnement : avec des sièges sociaux éloignés des centres névralgiques de l'innovation (les centres-villes), des « grilles » de progression salariale et hiérarchique encore très administratives, des pyramides des âges obèses dans la tranche d'âge 40-55 ans, qui constituent de fait un plafond de verre, comment ne pas décourager les curieux et les ambitieux ?

⁶⁴ <http://www.learnassembly.com/>

Quoiqu'elle en dise, l' "entreprise classique" se méfie de ces profils. Pr préférant rester anonyme, un chasseur de tête d'un grand cabinet français nous indique ainsi :

"à chaque fois que je réponds à un brief d'un client, le client me dit « ah oui mais on veut des gens différents, on veut des gens qui ont vraiment des idées, qui sont innovants. On veut des gens qui vont pouvoir apporter un peu d'air frais dans la boîte ». Donc on fait notre sélection. Nous présentons trois types de profil. Il va y avoir le profil un peu classique qui a le bon parcours, le profil un peu créatif, un peu dynamique, un peu différent, un peu en dehors des clous. Et c'est toujours le profil classique qui est pris, *toujours*."

LEARN ASSEMBLY

Learn Assembly se présente comme « l'université des entrepreneurs et des professionnels du Web » Lancée en 2012, cette jeune entreprise a d'abord proposé à des étudiants, des jeunes professionnels, des curieux, des cours du soir assurés par des entrepreneurs et des professionnels ; parmi les thèmes proposés : « comment créer sa start-up », « réaliser un pitch pour des investisseurs », « comprendre les rudiments de la programmation », « comment recruter un bon développeur », « comprendre le référencement sur internet », « obtenir des subventions » etc. Ces cours sont désormais filmés et accessibles en ligne. Ils sont payants, à la différence des plates-formes en ligne type Coursera, mais à un prix très inférieur à celui des formations classiques.

– Le deuxième facteur, c'est l'évolution à la fois juridique et technologique avec, d'un côté, la flexibilité que permettent de nouveaux statuts, en particulier celui d'auto-entrepreneur, et, de l'autre, l'existence de nouvelles plateformes d'intermédiation. Créé en 2008, le statut d'auto-entrepreneur vise à encourager l'entrepreneuriat et l'initiative individuelle en France. En simplifiant les démarches administratives et fiscales pour le micro-entrepreneur, ainsi qu'en autorisant ce dernier à concilier différentes activités et revenus (pour des personnes salariées ou des bénéficiaires du RSA par exemple), ce statut a révolutionné le secteur du micro-entrepreneuriat. Le statut a déjà séduit de nombreuses personnes : le nombre d'auto-entrepreneurs a presque doublé entre 2010 et 2014 (973 000 auto-entrepreneurs inscrits en 2014, dont 485 000 ont déclaré un chiffre d'affaires positif)⁶⁵. Simultanément, l'émergence des places de marché digitales permet de mettre en relation cette offre et cette demande de petits services. On observe

⁶⁵ Acoess-Urssaf, « Bilan du dispositif auto-entrepreneur à fin mai 2014 », août 2014.

ainsi depuis quelques années la montée en puissance des plateformes digitales. Le Bon Coin est aujourd'hui le deuxième site d'emploi après Pôle emploi. De nombreux secteurs font désormais l'objet de nouvelles places de marché digitales entre particuliers : la mobilité (Uber Pop, BlaBlaCar, etc.), les services à la personne (Se Faire Aider, YoupiJob, Frizbiz, FamiHero, etc.), la cuisine (Super Marmite, Mon Voisin Cuisine, etc.), le logement (AirBnB), etc. Ces sites, qui s'inscrivent dans la nouvelle tendance de la consommation collaborative, jouent un rôle majeur. En effet, en facilitant la mise en relation entre des micro-entrepreneurs et des clients, ils permettent à chacun d'avoir accès à un marché potentiel, et donc à des nouvelles opportunités professionnelles et à un revenu supplémentaire⁶⁶.

– Le troisième facteur, c'est bien sûr le contexte économique. Dans un contexte de crise économique prolongée et de chômage massif, **il est parfois plus facile de trouver de l'activité, c'est-à-dire un marché, qu'un emploi** (on retrouve ici le rôle libérateur du marché évoqué par Laurence Fontaine). Un double phénomène est à l'œuvre :

- des inactifs ou des personnes au chômage qui deviennent des micro-entrepreneurs, d'une part ;
- des personnes insérées professionnellement qui multiplient les activités pour améliorer leurs revenus, d'autre part. Ainsi, la polyactivité se développe, même pour des salariés qualifiés en CDI.

Parallèlement, compte tenu d'un pouvoir d'achat souvent limité, de nombreuses personnes sont à la recherche de « petits services » moins chers que ceux délivrés par des artisans ou des entreprises, créant un vaste marché potentiel.

Le contexte semble ainsi favorable à l'épanouissement de jeunes entrepreneurs tout comme à un nouvel essor de formes contemporaines de travail indépendant.

Comment expliquer pourtant l'absence d'un Marc Zuckerberg français? Les BlaBlacar et Criteo ne sont-ils que que des arbres qui cachent la forêt? Pourquoi le salariat et le « CDI » continuent-ils de posséder ce pouvoir d'attraction et d'occuper cette place centrale dans nos représentations ? Que faudrait-il faire pour inciter les jeunes à prendre davantage de risques, sans risquer de marginaliser ceux qui pourraient échouer ?

Laissons ici la parole aux protagonistes de cette révolution entrepreneuriale. Ils nous aideront à déterminer des pistes de progression.

⁶⁶ Sur l'ensemble de ces questions, nous renvoyons au travail en cours de David Menascé pour l'Institut de l'entreprise.

3. COMMENT FORMER DES JEUNES ENTREPRENEURS POUR SECOURIR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Avant d'aborder quelques pistes de solutions (et écueils) soulignés par des acteurs ou esquissés par les statistiques, précisons une nouvelle fois l'objectif qu'il nous semble falloir atteindre : non pas transformer l'ensemble des jeunes en véritables entrepreneurs, mais transmettre a minima à chacun d'entre eux un certain esprit entrepreneurial, les « reconnecter » aux réalités du marché.

3.1. Former des citoyens entreprenants : un nouvel impératif

3.1.1. Des jeunes peu autonomes

Interrogée sur la pertinence d'une école de type Montessori pour répondre aux besoins économiques d'aujourd'hui, Céline Alvarez note dans notre quatrième chapitre consacré à l'éducation à quel point les jeunes enfants français, dès leur plus jeune âge, voient leurs capacités créatives, de coopération « naturelles » empêchées par une méthode éducative qui sanctionne au lieu d'encourager. Cette méthode *top-down*, autoritaire, rappelle — et c'est loin d'être une coïncidence — les formes classiques de management que les entreprises tentent aujourd'hui de remettre en cause.

Les enquêtes Pisa illustrent cette caractéristique du système éducatif français en faisant apparaître les jeunes adolescents français comme des élèves capables de résoudre des problèmes connus, mais peu autonomes lorsqu'il s'agit de proposer des solutions innovantes. Comme le note l'économiste Julien Grenet, « les élèves français réussissent beaucoup mieux les items correspondant à une formulation proche du contexte scolaire ou dont les contenus se rapprochent de l'enseignement mathématique dispensé en France »⁶⁷. De même, « les jeunes Français de 15 ans ont des difficultés à mobiliser leurs connaissances pour expliquer des phénomènes de manière scientifique dans des situations de la vie courante non évoquées en classe ».

En somme, les élèves et étudiants français ont des difficultés à prendre des initiatives, de l'autonomie par rapport aux consignes. Comme le note Antoine Amiel :

« Comment faire pour pousser cette culture de l'entrepreneuriat au sens large, des gens qui peuvent être auto-entrepreneurs, ouvrir un restaurant ou leur propre magasin ? Ça pour moi, c'est un problème de confiance. On ne véhicule pas et on n'inculque pas la confiance en toi. C'est le diktat du diplôme, le diktat des notes. C'est un vrai problème qui crée des barrières psychologiques énormes »

⁶⁷ <http://www.laviedesidees.fr/PISA-une-enquete-bancale.html>

Au-delà des débats passionnels sur les formes de notation, susciter la confiance et le goût du risque passe par un travail sur les contenus et la pédagogie.

3.1.2. Il faut partir des projets personnels des élèves et ancrer leur formation dans la réalité

« Dès lors qu'il a un projet, le jeune comprend pourquoi il doit s'instruire »

(Thierry Marx)

Tous deux intervenus dans des lycées, Antoine Amiel et François Vachey font part d'expériences proches, auxquelles feront écho celles de Céline Alvarez et d'Albéric de Serrant (voir chapitre 4), quoique pour des jeunes d'âges très différents. Pour donner confiance aux jeunes, les inciter à se projeter dans le monde professionnel, il faut réunir deux conditions :

- il faut d'abord les prendre au sérieux et les faire réfléchir à partir de leurs intérêts ;
- il faut également leur démontrer, par l'exemple, la faisabilité d'un projet entrepreneurial.

Ainsi, parmi les initiatives susceptibles de sensibiliser les jeunes à la création d'entreprise et au fonctionnement d'un marché, on peut citer celle que propose Antoine Amiel lorsqu'il est mobilisé pour intervenir dans un lycée. Il s'agit de proposer un exercice créatif où chaque élève écrit sur un post-it un sujet qui l'intéresse et une idée de création d'entreprise associée, de façon très large :

« Les lycéens peuvent proposer n'importe quelle idée : 'je suis passionné par les rideaux, j'aime la couleur.' Après quelques minutes, on récupère tous les post-it, on les trie un peu par thématique, et, pour chaque post, on va au tableau et on essaie d'imaginer une boîte à partir du post-it. Un exemple : 'Donc tu es passionné par la pêche ou par le foot, tu veux créer une boîte dans ce domaine', et il s'agit concrètement de leur indiquer ce que ça implique : de quelles compétences ils auraient besoin, si des fonds étaient nécessaires etc. »

Le succès de ce type d'intervention est immédiat auprès de jeunes, comme le constate François Vachey, « quand on s'intéresse aux jeunes, même s'ils ne sont pas toujours 'faciles', des lumières s'allument, dès lors qu'on les projette vers un avenir possible. ». Il ne s'agit pas, pour A. Amiel de promouvoir une « position dogmatique sur l'entreprise, un discours prosélyte et un peu arrogant sur les valeurs de l'entreprise ». Loin de ces discours idéologiques il faut au contraire ancrer l'entrepreneuriat dans le réel, en lien avec des aspirations individuelles.

L'autre enjeu est de convaincre ces jeunes que de tels projets sont accessibles sans être toutefois directement à portée de main. Comme le remarque Benjamin Cardoso, fondateur de l'entreprise de véhicules de tourisme avec chauffeur LeCab, il faut mettre en avant si possible des modèles de réussite concrets, portés par des jeunes auxquels il sera plus facile de s'identifier. C'est ce type de formations et témoignages qu'il est allé chercher au Royaume-Uni avant de monter son entreprise en France :

« Là-bas, il y a une façon d'enseigner qui est tournée vers la réalité pratique avec des mises en situation et surtout des intervenants qui sont des entrepreneurs qu'on essaye de prendre parmi les jeunes sortants de l'université, pour justement rassurer sur la possibilité de monter rapidement son entreprise. »

Ces modules de formation n'ont évidemment pas pour objet de pousser l'ensemble d'une génération à créer son entreprise... Mais ils peuvent faire germer une culture entrepreneuriale, une curiosité pour les opportunités de marché qui seront par la suite indispensables à toute carrière.

3.1.3. Formation des entrepreneurs : d'une culture adverse au risque à une culture projet (« l'entrepreneuriat, ce n'est pas de la comptabilité »)

Si l'on s'intéresse désormais aux cours spécifiquement consacrés à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur, on est frappé de voir à quel point les enseignements proposés reflètent les peurs collectives au lieu de les dépasser.

Dans une société préoccupée par le statut, adverse au risque, Antoine Amiel constate que :

« Lorsqu'on apprend l'entrepreneuriat, à part dans les incubateurs ou dans les Masters très privilégiés d'entrepreneuriat, on commence par de la comptabilité et du droit. C'est vraiment prendre le problème par le mauvais bout. Pour prendre la métaphore de l'apiculteur, si on commence un cours pour motiver les gens à devenir apiculteurs en leur disant : « voici comment vous guérir si vous êtes piqués par 200 abeilles », tout le monde va partir en courant. Alors que si on leur dit : 'voici comment créer du bon miel, voici comment vivre en pleine nature', là ils vont adorer. Et s'ils sont passionnés à ce moment-là, en écrémant tous ceux qui ne le sont pas, là on pourra leur rappeler de ne pas oublier les règles de sécurité. »

Les entrepreneurs n'ont pas forcément besoin non plus de savoir comment gérer les formulaires 318 à 622 de demandes de subventions pour l'Union européenne...

Si partir d'un projet business personnel peut sembler une évidence, les cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat semblent l'avoir oublié... De fait, dans de nombreuses universités, ce sont des professeurs non formés qui enseignent l'entrepreneuriat selon un modèle plutôt peu attirant :

« Semestre 1 : comptabilité, droit et statuts juridiques. SAS, SARL ; quels types de retraite selon que vous êtes dans une SAS ou une SARL? Quand vous êtes en SARL ou en SAS, attention, ce n'est pas le même régime... ».

Mais Antoine Amiel de rappeler :

« Ce n'est pas ça qu'il faut savoir. On ne va quand même pas faire un semestre sur de la comptabilité... L'entrepreneuriat ce n'est pas de la comptabilité, c'est essayer de trouver une solution à un problème donné ; être créatif et transformer, créer un modèle économique. »

Il apparaît donc essentiel, du lycée à l'enseignement supérieur, de favoriser les réflexions des étudiants sur des projets concrets, sans bloquer a priori leurs initiatives.

3.2. Améliorer l'écosystème institutionnel et réglementaire pour la création d'entreprise

Si le point de vue d'Antoine Amiel ne peut être contesté — c'est l'envie d'entreprendre qui compte, pas celle de déposer ses statuts —, reconnaissons néanmoins que les cours d'entrepreneuriat classique n'ont pas non plus - hélas! - tout faux. Pour Benjamin Cardoso et Thomas Allaire, fondateurs respectivement du Cab et de Jobijoba, deux start-ups innovantes de ces dernières années, le constat est le même, à la fois optimiste et mitigé sur les conditions qui entourent la création d'entreprise.

3.2.1. Ouvrir les marchés en mettant fin à l'économie de la rente

Tout d'abord, comme le montrent les débats récurrents autour des professions réglementées, la France a encore de grandes difficultés à sortir d'une économie de la rente, où la protection des acteurs en place prime sur l'innovation et la démocratisation. Or, si le marché est bien une instance libératrice et démocratique, comme le note Laurence Fontaine, encore faut-il que le jeu soit ouvert. Ce n'est hélas pas toujours le cas.

Les milliers d'emplois (d'indépendants) créés en moins de deux ans par les véhicules de tourisme avec chauffeur, qui se sont développés sur la base d'une réglementation plus ouverte depuis 2009 (sans que des faillites nombreuses de taxis n'aient lieu) démontrent le potentiel considérable de créations d'emplois d'une ouverture du marché. A titre d'exemple, l'entreprise Le Cab compte désormais plus de 500 chauffeurs sous statut indépendant, alors que son activité n'a guère plus de deux ans.

3.2.2. Complexité et insécurité juridiques : « dès la création de l'entreprise, on est censé tout connaître »

Outre ces problèmes réglementaires (dont la levée explique, dans le cas du Cab, la création de l'entreprise), Benjamin Cardoso et Thomas Allaire font le même constat que beaucoup

de patrons de PME concernant sur la complexité et l'insécurité juridiques. Il est particulièrement intéressant de l'entendre de la part de jeunes pourtant très formés et professionnels (Thomas Allaire est ingénieur, Benjamin Cardoso titulaire d'un M2 de droits des affaires). T. Allaire note ainsi :

« Quand il faut créer notre entreprise, nous bénéficions de beaucoup d'aides. Mais dès lors que nous l'avons créée, nous sommes perçus comme une société du CAC 40. Donc des méchants qu'il faut surveiller! Ma société n'avait pas un mois que j'ai reçu une lettre des impôts m'indiquant que je n'avais pas déclaré ma TVA. 100 euros d'amende. Je n'avais pas encore fait un euro de chiffre d'affaires, et le signal donné par l'administration c'était : vous êtes un fraudeur, je vous ai à l'œil! (...) La politique française en faveur des entreprises est totalement schizophrène. »

Benjamin Cardoso, pourtant juriste, fait exactement le même constat, au sujet du droit du travail :

« Ce que je trouve étonnant dans le droit du travail, c'est que dès le premier jour de la création d'entreprise on est censés être à 100% au courant de toutes les règles. Le système qui est censé nous soutenir risque en réalité de nous affaiblir, de nous mettre dans des positions difficiles, c'est un peu étonnant. Surtout dans les premières années de la boîte... »

Pour Benjamin Cardoso, c'est la complexité du droit du travail qui est proprement incroyable. A l'instar de nombreux autres chefs d'entreprise, à l'occasion d'un différend avec un salarié, il a fait l'expérience douloureuse d'un prud'homme au bout de neuf mois d'existence, face à un salarié ayant « pris acte » de son licenciement pour une raison par ailleurs illégitime. Face à cette complexité, même les conseils juridiques de haut niveau qu'une entreprise comme LeCab peut mobiliser ne parviennent pas à rassurer les chefs d'entreprise : ils savent qu'en matière de droit du travail les incertitudes sont trop grandes pour donner des garanties certaines même à des patrons de bonne foi. Une erreur de procédure, sur la durée d'une période d'essai, peuvent requalifier un contrat de travail, entraîner une longue et coûteuse procédure aux prud'hommes : des péripéties dont se passerait bien un entrepreneur dans la phase de création de son entreprise...

3.2.3. Le financement des start-ups : peut (à peine) mieux faire

Néanmoins, à rebours de beaucoup de discours, aucun de nos deux jeunes entrepreneurs ne se plaint de la politique en faveur des start-ups et de l'accès au financement. Thomas Allaire, dont la start-up JobiJoba se situe à Bordeaux signale ainsi la politique très favorable des pouvoirs publics en Aquitaine, qui crée d'excellentes conditions pour l'installation de start-ups (financements, mise à disposition de locaux etc.). Voilà un domaine où la puissance publique a réellement un pouvoir incitatif. Pour Benjamin Cardoso, l'accès au

financement n'est pas non plus un problème majeur : les investisseurs existent et savent faire confiance aux jeunes entrepreneurs. Sans doute la concurrence n'est-elle pas suffisante entre eux et la taille du marché français trop petite pour développer un système de financement à l'américaine. Ainsi, constate B. Cardoso :

« Il y a un certain manque de compétition au niveau des investisseurs français, qui ne sont peut-être pas assez nombreux. Du coup, ils ne sont pas aussi agressifs [qu'aux Etats-Unis] sur les valorisations ».

Mais ce modèle de start-ups anglo-saxonnes levant des fonds considérables sans réaliser le moindre dollar de chiffres d'affaires fait débat. Leur ambition est généralement d'inonder le marché de leurs offres et services avant de les monétiser, en situation de quasi-monopole. Pour Thomas Allaire, ce système peut créer des bulles et éloigne artificiellement les chefs d'entreprise des contraintes du marché. Il constate ainsi que ses concurrents américains sont parfois moins innovants que son équipe, qui travaille davantage sous contraintes.

4. MICRO-ENTREPRENEURS, FREELANCES, AUTO-ENTREPRENEURS : ENTRE MIRAGE ET ELDORADO

Laissons désormais nos jeunes entrepreneurs innovants et diplômés et penchons-nous sur une autre promesse de l'entrepreneuriat que nous évoquons : la possibilité pour des jeunes ayant du mal à trouver un *travail salarié* de créer leur propre activité, de se créer un petit marché pour s'en sortir.

Nous l'avons dit : la progression de l'auto-entrepreneuriat nous semble une évolution très positive dans une société dont le marché du travail est profondément malade et sclérosé. Mais il faut également prendre garde aux mirages qu'il peut représenter pour les « micro-entrepreneurs » et les nouveaux indépendants, les freelances de la nouvelle économie.

4.1. Des micro-entrepreneurs à accompagner et sensibles au cadre réglementaire

Pour les premiers, l'action de Mohammed Sabri à Clichy-sous-Bois permet de mieux appréhender les nombreuses conditions à réunir pour faire de l'entrepreneuriat un véritable levier d'insertion. M. Sabri, Directeur de PlaNet ADAM Clichy-Montfermeil, qui accompagne des jeunes et des moins jeunes en difficulté, rappelle d'abord qu'« on parle de création d'entreprises » mais qu'il faut avant tout « parler de création d'activités, de micro-entreprises ». Ce n'est qu'exceptionnellement que des projets prévoient d'embaucher d'emblée un ou plusieurs salariés.

Pour avoir une chance d'aboutir, ces créations de micro-entreprises doivent être particulièrement soutenues, notamment jusqu'au début du lancement de l'activité. Ce public, souvent au RSA, « ne possède pas les fondamentaux », « ne dispose d'aucun financement ou de très peu de réseaux ». La structure aide alors ces apprentis entrepreneurs à affronter les enjeux majeurs de la création d'entreprise : savoir identifier son marché ou sa clientèle, accéder à des financements, pouvoir se structurer.

Ce travail amont est fondamental, à la fois pour donner accès à des financements, mais également, à l'image du travail des autres structures d'insertion par l'activité économique (cf. Chapitre 1), afin d'« ouvrir son carnet d'adresses ».

La création d'une petite activité suppose évidemment un dynamisme économique minimal : à ce titre, il est absolument passionnant de constater que depuis quelques mois, *une part très significative des projets de création d'entreprise spontanément proposés par les jeunes de Clichy-sous-Bois porte sur des activités de VTC, véhicules de tourisme avec chauffeurs*. Ces populations, flexibles et adaptables sans doute plus par choix que par nécessité, sont particulièrement sensibles à l'ouverture à la concurrence des services dits « peu qualifiés ». La libre concurrence a aussi ses vertus...

4.2. Les freelances du numérique : les revers de la liberté

Le secteur du numérique, comme nous le verrons au sujet des diplômés (chapitre 3), apparaît à bien des égards comme un laboratoire, un poste avancé des mutations du marché du travail. La nature du travail, qui peut facilement être réalisé à distance (développement informatique, graphisme, etc.), l'entretien des compétences, qui suppose de travailler sur plusieurs projets simultanément, le goût de la liberté de cette communauté de « geeks » du numérique : tous ces facteurs contribuent à un essor extrêmement important du travail en freelance. De fait, sur les grandes plateformes internet de mise en relation de travailleurs/micro-entrepreneurs indépendants avec des particuliers ou des entreprises, ce type d'offres et de demandes est surreprésenté⁶⁸.

Pourtant, ce secteur non structuré, sans barrière à l'entrée, apparaît comme un piège pour les « freelances » les moins reconnus, dans des secteurs qui commencent à être « bouchés » (c'est le cas du graphisme ou encore de la création de site web, désormais facilement automatisable) : ces derniers sont pour ainsi dire « les nouveaux prolétaires du Web, « des freelances qui pondent à la chaîne, qui sont payés au lance-pierre et qui prient pour trouver des missions tous les trois mois » (Antoine Amiel).

⁶⁸ C'est le cas des services américains comme Elance ou Odesk. Mais il existe aussi de nombreux sites dédiés, comme le déjà ancien freelance.com, ou le tout nouveau site Breaz, une plateforme d'aide au recrutement des développeurs).

On peut néanmoins espérer que ce marché s'autorégule et trouve son équilibre grâce à la généralisation et la concentration des plates-formes d'intermédiation. Nous renvoyons sur ce point à une étude prochaine de l'Institut de l'entreprise sur la « France du Bon coin »⁶⁹.

Conclusion

Le développement de l'esprit entrepreneurial est un enjeu qui dépasse de loin la seule question des start-ups du numérique. Développer l'entrepreneuriat apparaît comme une nécessité tant pour stimuler le dynamisme de l'économie française, trouver des solutions d'emploi à des jeunes peu diplômés, que pour changer, globalement, le rapport au risque des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Il a souvent été noté que les jeunes étaient porteurs des évolutions négatives du marché du travail (plus souvent en emplois « précaires » que leurs aînés). Et si le contexte économique défavorable, les opportunités ouvertes par l'économie digitale (notamment), faisaient au contraire des jeunes Français les agents de transformation dont l'économie française a besoin ?

⁶⁹ David Menascé, *La France du Bon coin*, note de l'Institut de l'entreprise à paraître en 2015.

1. LES IMPASSES DU TOUT DIPLÔME

1.1. L'échec du modèle français de démocratisation quantitative

Il serait inexact de dire que la France a fait de la formation l'arme essentielle de lutte contre le chômage et les difficultés des jeunes. En réalité, c'est à la généralisation des diplômes que se sont attachées les politiques publiques, au premier rang desquelles la démocratisation de l'accès au baccalauréat, décidée au milieu des années 1980.

Formation versus diplôme : la distinction est importante. Dans un pays culturellement marqué par la « logique de l'honneur »⁷⁰, où chacun est attaché à défendre son rang et son statut, l'idée généreuse des politiques publiques a été de tenter de réconcilier le désir de reconnaissance sociale (qui passe par l'obtention d'un diplôme) et la nécessité, face aux évolutions du marché du travail, d'augmenter le niveau de qualification des nouvelles générations.

Cette stratégie s'est soldée par un échec. Echec sur le plan scolaire (augmentation des inégalités, dévalorisation relative et absolue du niveau des diplômes, notamment du baccalauréat, dans un contexte de politique du chiffre à peine déguisée); échec surtout sur le plan professionnel (stigmatisation croissante des peu diplômés, entassement d'étudiants dans des filières peu « rentables » et développement d'un fort sentiment de déclassement)⁷¹.

Le diplôme en tant que tel n'est évidemment pas à abattre. Son pouvoir protecteur contre le chômage ne se dément pas. La demande en compétences ne cesse d'augmenter et il faut donc favoriser des études longues. Mais, d'une part, le diplôme doit impérativement être délogé de son piédestal pour introduire, dans notre psychologie individuelle et collective, une plus grande souplesse d'appréciation et de valorisation des compétences; d'autre part, qui dit études longues ne dit pas forcément études longues *en continu* : il est temps de mettre en application l'idée maintes fois rabâchée de la « formation tout au long de la vie ».

⁷⁰ D' Iribarne P., *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.

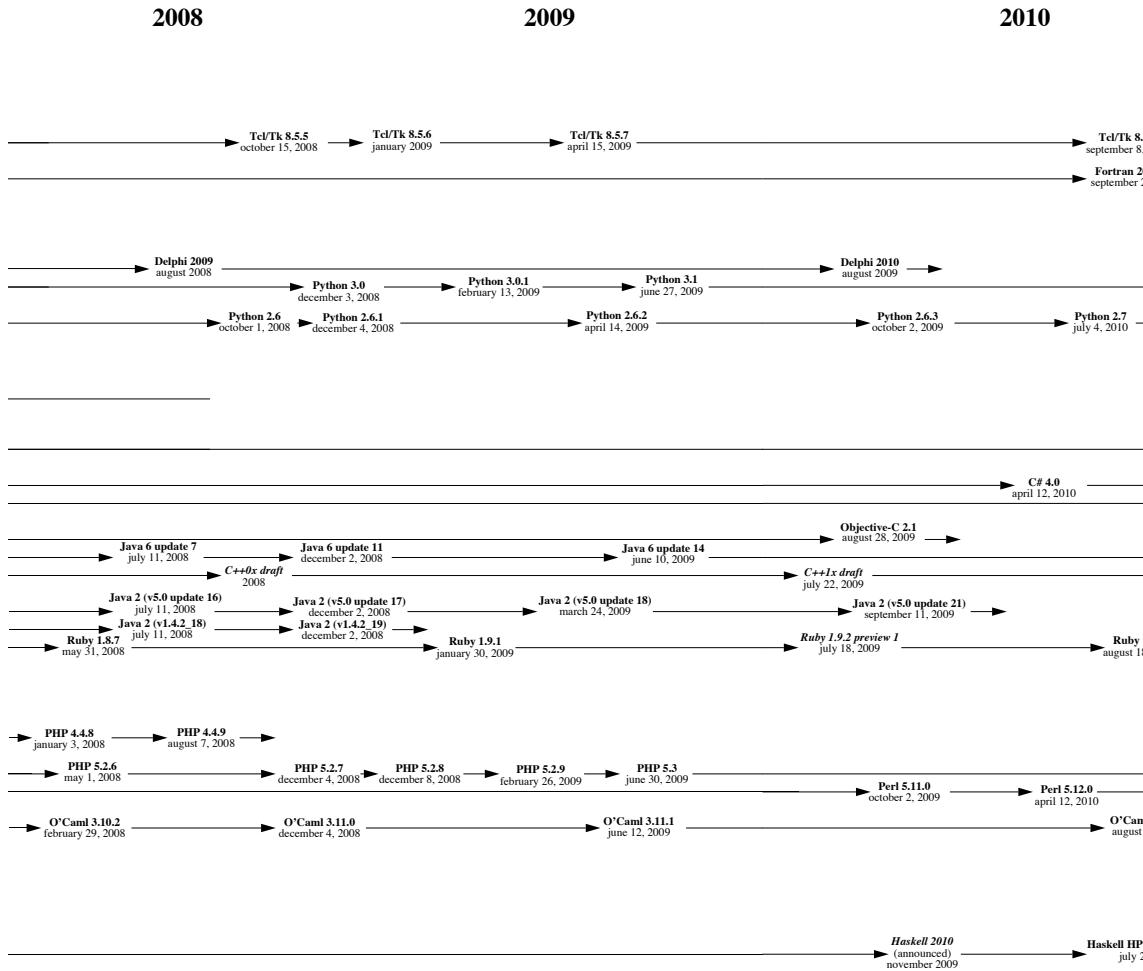
⁷¹ Sur toutes ces questions, nous renvoyons à la première partie de l'étude *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, *op. cit.*

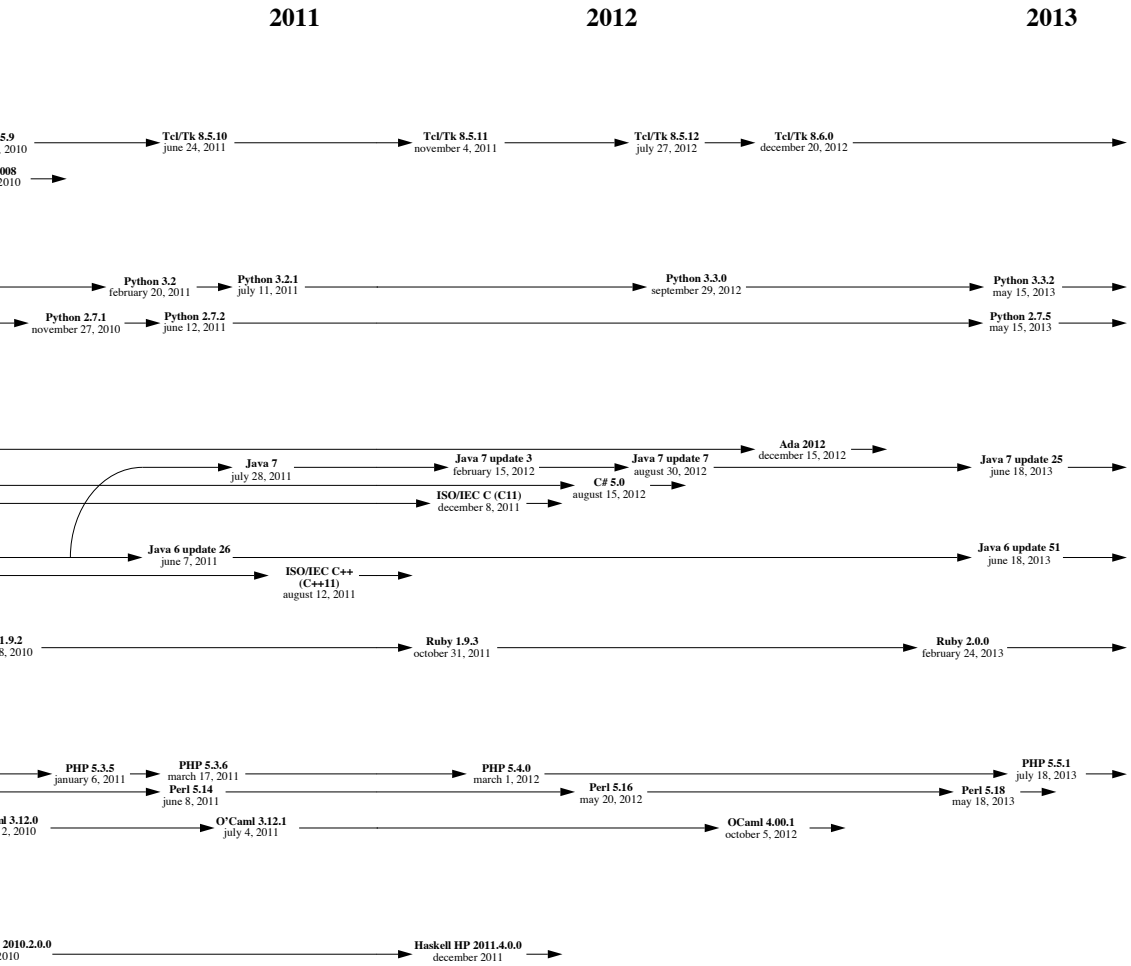
1.2. Le monde des développeurs (et des technologies de l'information), laboratoire de l'effritement de la valeur du diplôme?

Pour apprécier les limites du « culte » du diplôme, au-delà de discours convenus et généreux (souvent tenus par des surdiplômés à l'abri), un détour par un cas-limite, celui des développeurs informatique, est particulièrement éclairant.

Il l'est en réalité à double titre : (i) de par la nature des compétences mobilisées par les développeurs, la façon et le rythme dont elles sont acquises; (ii) de par la rareté de leurs compétences, qui contraint les entreprises à réinvestir de façon innovante le champ de la formation.

(i) Prenons ci-dessous un tableau présentant les évolutions de quelques-uns des langages informatiques depuis seulement huit ans. A sa lecture, on comprend aisément que le maintien à jour des compétences dans ce domaine suppose un travail continu pour s'adapter à son évolution permanente.





Cet apprentissage suppose donc une capacité d'auto-formation que nous résume bien un jeune développeur :

« Quand une nouvelle page d'un site connu (comme celui d'Apple) sort, tous les développeurs se ruent dessus, pour étudier son code en open source, et tenter de reproduire, s'il les trouve réussis, la page et son design »

Formation suivie chez Learn Assembly, 2013.

Mode d'acquisition tout à la fois individuel et collaboratif de la connaissance, obsolescence extrêmement rapide des connaissances : on devine chez les développeurs un rôle somme toute assez réduit du diplôme, en tout cas le caractère très éphémère de sa valeur. La sanction des compétences est immédiate, les « bons développeurs » se reconnaissent entre eux à la lecture de leur code source respectif, de sa simplicité, de « son élégance », qui vont permettre, par exemple, d'accélérer la vitesse d'affichage et de chargement.

(ii) Les développeurs sont une espèce rare. Les entreprises se les arrachent, leur recrutement est devenu un véritable casse-tête. Leurs émoluments atteignent désormais des sommets, en particulier dans la Silicon Valley. Comme avaient pu le faire auparavant des entreprises et des secteurs en forte croissance — nous pensons en particulier au rôle historique de l'UIMM (Union des Industries Minières et Métallurgiques) dans la création de centres de formation dans l'automobile —, comme peuvent aujourd'hui le faire des banques dans le cadre de « *graduate programs* », les entreprises du numérique se doivent d'innover. Et quand elles n'ont pas le choix, a fortiori lorsqu'elles affichent volontiers une image décalée, elles parviennent sans encombre à faire l'économie du diplôme.

C'est le cas de Xavier Niel, actionnaire majoritaire du groupe Iliad, qui a lancé il y a moins de deux ans l'école 42, destinée à former à terme des centaines de développeurs par an, gratuitement. Si les propos officiels de l'école sont sans doute légèrement utopiques :

« Le numérique va nous permettre *d'intégrer tout le monde*. C'est souvent parmi les jeunes qui ne sont pas reconnus par le système actuel (les jeunes dits « *ascolaires* ») que l'on trouve *les talents les plus importants*. Aujourd'hui les qualités pour réussir dans le monde du numérique n'ont aucun rapport avec celles validées par le système scolaire traditionnel.

Non seulement nous voulons créer une école mais nous voulons apporter un changement dans le système éducatif que je comparerais à ce qu'a été l'apparition du logiciel libre dans l'industrie logicielle. Nous voulons que chacun d'entre vous participe à son éducation mais aussi à celle des autres et contribue de cette façon à la création d'une œuvre collective appelée 42, école 2.0 ou *peer-to-peer* à l'image du web collaboratif. »⁷²

⁷² Editorial de Nicolas Sadirac, Directeur Général de l'école 42 (<http://www.42.fr/ledito-de-nicolas-sadirac/>)

L'école a, elle, le mérite de mettre en application ses paroles. La présélection – féroce – a rassemblé 70 000 postulants en ligne la première année (dont 20 000 ont effectivement terminé les tests), pour 1 000 reçus. Le processus était ouvert à tous les jeunes de moins de 30 ans, peu importe le niveau de diplôme.

Il existe deux autres faits remarquables dans cette formation :

- tout d'abord, sa pédagogie : sans être sélective à l'entrée, l'école exige de ses étudiants une rare intensité de travail (une logique pour ainsi dire inverse à celle des grandes écoles françaises) ; elle repose également sur le travail d'équipe, des binômes étant même créés entre les meilleurs et les moins bons des étudiants ; enfin, elle est fondée principalement sur des résolutions de cas, laissant de côté les enseignements fondamentaux ;
- par ailleurs, cette formation n'a aucun lien avec l'Education nationale.

Ainsi, face à une demande extrêmement forte, des entreprises ou des particuliers peuvent innover et s'affranchir des codes du diplôme, sans mettre en danger la pertinence de leur recrutement.

Bien entendu, l'expérience de l'école 42 ne saurait être généralisée. Les exigences du métier de développeur sont très spécifiques. Comme le disent les spécialistes du secteur : « un développeur qui ne se forme pas pendant plus de six mois est un développeur mort », là où l'obsolescence des compétences survient plus lentement dans d'autres métiers. Néanmoins, ce cas-limite doit nous inciter à réfléchir : quelle pertinence conserve le critère du diplôme, si celui-ci, au-delà des compétences qu'il atteste à un instant t, ne garantit pas à l'employeur que son salarié ou son prestataire a *maintenu un niveau de compétence au moins équivalent ou supérieur à celui proposé par les nouveaux diplômés* ?

1.3. Métiers en tension et apprentissage « light » : quand les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'affranchir de la logique du diplôme

1.3.1. Des entreprises « chefs d'orchestre » de dispositifs de formation courts

De manière moins radicale, on retrouve aussi cette logique d'innovation dans des secteurs comme celui du travail temporaire (aujourd'hui diversifié dans l'ensemble des prestations de ressources humaines). Ces structures sont sollicitées par des entreprises confrontées à des difficultés de recrutement dans des secteurs où l'on manque cruellement de diplômés. Pour Alain Dehaze, PDG d'Adecco en France, ce défi du recrutement impose de redéfinir le métier d'une entreprise de travail temporaire, qui, dans la dynamique de diversification de

ses prestations de ressources humaines, peut devenir pour ainsi dire « le chef d'orchestre » de parcours d'insertion :

« Souvent on s'assied avec nos grands clients et on réfléchit avec eux. Quels sont les profils que vous ne trouvez pas ? Ils nous disent par exemple avoir un mal fou à trouver des intégrateurs marketing. Un tel nous dira, dans le secteur du marketing du luxe : nous voudrions avoir une force de vente commerciale mais nous avons aussi un objectif RSE [de responsabilité sociale], nous voulons donc engager des jeunes des quartiers que l'on pourrait former en alternance. Mais on a besoin d'un partenaire qui soit l'intégrateur de tout cela parce que nous ne savons pas assumer toute la chaîne. De notre côté, nous avons 70 agences d'insertion un peu partout en France qui vont pouvoir « sourcer » ces jeunes. Après il faut faire le design d'une formation en termes de contenus, de rythmes etc. Et puis il va falloir accompagner ces jeunes durant 1600 heures, organiser cette alternance, s'assurer qu'ils aillent bien aux cours etc. »

La clé pour Alain Dehaze :

« ... est de partir du besoin de l'entreprise, d'écouter ce dont elle a besoin et puis faire le design d'un programme de formation. Ce dernier doit être assez court dans un premier temps, de telle sorte que les jeunes aient vite un pied à l'étrier, rentrent dans l'entreprise et puissent ensuite continuer à progresser, prendre des formations complémentaires. »

Agissant comme un « chef d'orchestre », un intégrateur, l'entreprise de travail temporaire permet ainsi à des jeunes dépourvus du diplôme adéquat d'acquérir le *bagage suffisant de formation*, qualifiante à défaut de toujours donner accès à un diplôme, pour pouvoir accéder à l'emploi.

On retrouve la même inspiration et la même logique chez ManpowerGroup ou Capgemini, qui aident des jeunes ayant déjà acquis un socle de compétences solides mais qui peinent à trouver un emploi dans leur filière. Comme nous le notions dans notre précédent rapport, de nombreux jeunes diplômés de licence ou de masters en sciences peinent à trouver des emplois de qualité⁷³. Ces deux entreprises proposent ainsi, dans ces métiers en tension, une forme d'apprentissage « light », des modules de formation courts et flexibles associés à une promesse d'embauche à destination de jeunes qui n'ont pas exactement le bon diplôme.

Consciente de la lourdeur de l'apprentissage et des formations donnant accès à des diplômes, Capgemini⁷⁴ a créé en partenariat avec des universités, les services publics de

⁷³ Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail, op. cit., p. 25.

⁷⁴ Capgemini a ainsi créé un partenariat pionnier avec l'université Paris 13, avant de l'étendre à d'autres institutions universitaires. (<http://www.fr.capgemini.com/a-propos-de-capgemini/responsabilite-sociale-environnementale/education>).

l'emploi, les organismes de formation de leur branche des modules de formation pour répondre à la pénurie d'informaticiens. Ces actions sont d'autant plus pertinentes qu'elles sont articulées avec les besoins des territoires.

UNE RÉPONSE ORIGINALE AU SKILLS MISMATCH EN BRETAGNE : LE PACTE PEN BREIZH DE MANPOWERGROUP

PACTE PEN BREIZH
500 emplois pour la Bretagne numérique

Le pacte **PenBreizh** permet aux entreprises bretonnes du secteur des technologies de l'information et de la communication d'embaucher les Talents dont elles ont besoin.

LA BRETAGNE est un pôle numérique d'excellence, compétitif et dynamique

CETTE DYNAMIQUE EST FREINÉE par le manque de compétences disponibles dans le filière en Bretagne. Les entreprises du numérique peinent à recruter.

PEN BREIZH

POUR QUI ?

Le Pacte **PEN BREIZH** s'adresse à :

- TOUTES LES ENTREPRISES DU SECTEUR NUMÉRIQUE QUI RECRUTENT
- TOUTS LES DEMANDEURS D'EMPLOI DE NIVEAU BAC À BAC +5

LE PACTE PEN BREIZH
rassemble différents acteurs (SSI, grandes entreprises, PME/PMI, experts de l'emploi, région, universités, ...) pour

IDENTIFIER

FORMER

ACCOMPAGNER

des hommes et des femmes vers des métiers d'avenir.

Ils seront embauchés par les entreprises porteuses à des postes sur mesure : leur profil est en parfaite adéquation avec les besoins.

UN CERCLE VERTUEUX

Les candidats sélectionnés sont formés pour occuper un emploi recherché dans un secteur d'avenir

Les entreprises disposent des compétences dont elles ont besoin pour assurer leur croissance

La Région Bretagne donne pour l'emploi. Elle renforce ainsi sa compétitivité et son attractivité.

Les entreprises disposent des compétences dont elles ont besoin pour assurer leur croissance.

ACCOMPAGNEMENT

Les entreprises du numérique rencontrent de forts besoins en recrutement : recrutement, formation, gestion et suivi de candidats.

Un site dédié pour le recrutement est mis en place : www.penbreizh.fr

Des ateliers de médiation pour les candidats potentiels.

Tests et sélection.

FORMATION

Les candidats sélectionnés suivent une formation sur mesure.

RECRUTEMENT

Stage et intégration dans l'entreprise porteuse.

www.penbreizh.fr

Partant du constat d'une pénurie dans les métiers de l'informatique en Bretagne, le pacte Pen Breizh vise à bâtir, à l'aide de financements publics et privés, des programmes de formation courts assortis de promesses d'embauches. Ce programme s'adresse à de jeunes diplômés, identifiés par Pôle emploi, désireux de rejoindre le monde de l'informatique et qui disposent d'une formation initiale compatible avec ce programme de reconversion rapide. Il s'agit donc d'un partenariat quadripartite associant une entreprise de travail temporaire (« chef d'orchestre »), un recruteur qui s'engage, des institutions de formation et le service public de l'emploi.

Forte de l'expérience réussie de l'Opération Pen Breizh, ManpowerGroup a créé en 2014 la Fondation « Agissons pour l'Emploi »⁷⁵. Alliée au Syntec Numérique, elle a notamment pour ambition de promouvoir l'attractivité des métiers du numérique en tension auprès des jeunes et de les accompagner vers ceux-ci par le biais de formation sur-mesure. Mais ses champs d'intervention ne se limiteront pas au monde de l'informatique : son ambition est de permettre à des entreprises d'un même secteur d'activité, dans un bassin d'emploi donné, de recruter des compétences formées en fonction de leurs besoins précis et exprimés.

1.3.2. Cuisine, mode d'emploi(s)

Dans un tout autre secteur, celui de la cuisine, Thierry Marx apporte aussi des réponses conformes à l'esprit de cet apprentissage « light ». Son témoignage est particulièrement riche et nous permet de ressaisir un nombre important d'enjeux soulevés jusqu'à présent. Décidé à apporter une solution au double problème du chômage des jeunes et de la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans les métiers de la cuisine, Thierry Marx a mis en place trois formations originales aux « 80 gestes » qui comptent, dans le domaine de la cuisine, de la boulangerie et du service⁷⁶.

Les principes de ces formations sont issus d'une analyse fine et informée de la situation et des attentes de la jeunesse des quartiers (Thierry Marx a grandi dans cet environnement) :

« Il faut comprendre comment les quartiers fonctionnent. Très tôt, les gamins sont soumis à trois discours différents : celui des parents, celui de l'État au travers de l'école et celui de la rue et des médias. Or, depuis vingt ans, l'environnement familial constate que le discours de l'école, selon lequel bon élève égal diplôme et diplôme égal emploi, ne se vérifie en rien. Il faut donc se présenter avec un discours clair et efficace si l'on veut obtenir des résultats. »

⁷⁵ <http://www.agissonspourlemploi.fr/>

⁷⁶ Le programme est intitulé « Cuisine mode d'emploi(s), la formation aux métiers de la restauration avec Thierry Marx ».

Une autre caractéristique de cette jeunesse est son rapport ambigu à l'autorité et à l'exigence. Comme le note Jean-Marc Borello, président du groupe SOS, entreprise sociale comptant 350 établissements dans 19 régions françaises :

« Les personnes dites en difficulté sont en demande d'exigence. Plus le niveau d'exigence sera élevé, et plus elles seront respectueuses de cette exigence et retrouveront confiance en elles.

Parce que l'on a attendu beaucoup trop longtemps avant de faire rencontrer l'entreprise à certains jeunes, avant de leur inculquer la nécessité d'arriver à l'heure, de jouer collectif, d'avoir des revenus en face de dépenses, il est essentiel de leur fixer des objectifs suffisamment élevés et d'exiger d'eux une qualité absolue. »

Ainsi, une partie de la jeunesse, trop longtemps habituée à « décrocher », dans le cadre d'un système qui finalement tolère autant qu'il stigmatise cet échec, doit apprendre ou réapprendre les vertus fondamentales d'un bon professionnel.

Pour répondre à ces problématiques, le programme Cuisine mode d'emploi(s) fonctionne selon les principes suivants :

- la formation est courte (12 semaines), avec une garantie ferme d'emploi à son issue
- elle s'organise autour de la méthode dite « RER » : aucune entorse n'est tolérée au triptyque « rigueur, engagement, régularité ».

Thierry Marx résume ainsi le programme :

« Le deal est clair : pas d'absence, pas de retard ; en échange, on te donne une formation dans l'excellence et, au bout de douze semaines, un emploi.»

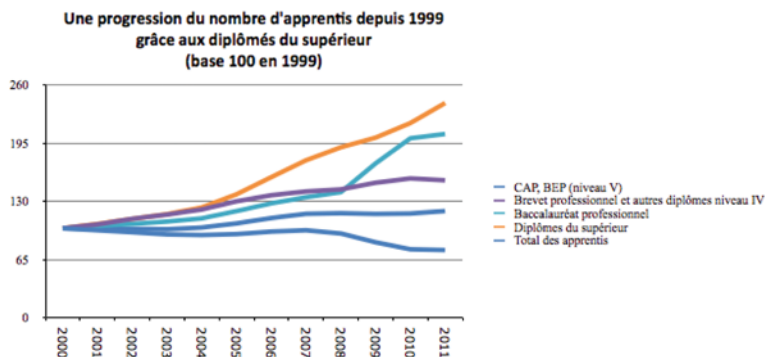
Exigence, système transparent de droits et de devoirs, dimension très concrète et durée réduite de la formation : tels sont les ingrédients-clés réunis par Thierry Marx pour une forme innovante et particulièrement performante d'apprentissage. Cette dernière ne s'embarrasse pas du diplôme, même si, constate Thierry Marx, de nombreux anciens du programme passent ensuite (avec succès) leur CAP en candidat libre...

1.4. L'apprentissage traditionnel : peut mieux faire

Au-delà de ces solutions radicales et innovantes, beaucoup peut encore être fait pour un développement de l'apprentissage plus « classique ».

Pour structurer le « sas » qui s'est créé entre éducation et emploi, l'apprentissage est bien la forme d'entrée sur le marché du travail la plus performante. Mais malgré des discours nombreux, des plans volontaristes, l'apprentissage stagne. Pire, il recule. En 2014, l'admi-

nistration a enregistré 273 209 nouveaux contrats d'apprentissage en France entière, soit 3,2% de moins qu'en 2013, selon la Dares⁷⁷. Une nouvelle réforme de l'apprentissage a été entreprise en décembre 2013 visant à atteindre les 500 000 apprentis d'ici à 2017, mais ce chiffre semble désormais inatteignable. Il resterait de toutes les manières dérisoire face aux 1,5 million d'apprentis en Allemagne. Surtout, le développement récent de l'apprentissage en France est exclusivement lié à l'augmentation du nombre d'apprentis dans l'enseignement supérieur (cf. graphique ci-dessous). La taxe d'apprentissage semble ainsi détournée au profit des plus diplômés. Plus du quart des apprentis français sont des étudiants du supérieur alors que cette proportion est quasi nulle en Allemagne.



Source : DEPP, calculs IDEP

Un rapport récent du Conseil d'Analyse Economique (CAE) examine avec précision les problèmes de l'apprentissage :

« Finalement, ni les entreprises ni les jeunes ne trouvent leur compte entre l'apprentissage, perçu comme trop exigeant en termes de formation générale et trop peu adaptable aux besoins des entreprises, et le contrat de professionnalisation, souvent trop spécifique dans une perspective de mobilité professionnelle. »⁷⁸

Dans son fonctionnement actuel, la faiblesse des capacités d'accueil dans les entreprises, la lourdeur administrative du dispositif, son manque d'adaptabilité aux évolutions du marché du travail ne peuvent faire de l'apprentissage la solution pour tous.

⁷⁷ « L'apprentissage en 2013. Forte baisse des entrées », DARES - Analyses, février 2015, n° 009.

⁷⁸ Cahuc P. et M. Ferraci, « L'apprentissage au service de l'emploi », *Les Notes du Conseil d'Analyse Economique*, décembre 2014.

Le rapport du CAE propose des pistes de solutions intéressantes, notamment un système beaucoup plus simple de certifications des compétences, associant branches professionnelles, Education nationale, ministère du travail, experts indépendants. Il s'agirait ainsi de s'adapter beaucoup plus rapidement qu'aujourd'hui aux demandes évolutives des entreprises. De même, ses auteurs proposent de moduler les subventions en fonction du niveau de diplôme pour éviter que les fonds de l'alternance soient utilisés de façon croissante par les plus diplômés.

Néanmoins, même la mise en œuvre de ces solutions ne semble pas de nature à lever tous les obstacles au développement de l'apprentissage. Pour faire face aux besoins des entreprises dans notre économie post-industrielle, le véhicule institutionnel de l'apprentissage, toujours pertinent dans certaines branches, nous semble de plus en plus inadapté dans d'autres.

Plus encore, la rigidité et la longueur des programmes d'apprentissage, l'absence de promesses fermes d'embauche, la place centrale des enseignements théoriques, le rendent peu adapté pour les populations les plus fragiles (celles dont nous parlent Thierry Marx et Jean-Marc Borello). Les initiatives plus flexibles que nous avons citées en exemple nous semblent davantage incarner l'avenir.

2. ET SI LA RÉVOLUTION DIGITALE NOUS FAISAIT ENTRER DANS UN MONDE SANS DIPLÔME?

Au-delà de ces solutions *ad hoc* sur des métiers en tension, une autre voie de dépassement du critère du seul diplôme semble prometteuse, voire vertigineuse : la substitution du diplôme par l'actualisation, en temps réel, des compétences par des outils numériques. Cette logique de formation sur le tas, sanctionnée par des tests (ou le marché, dans le cas des développeurs), deviendrait la norme tout au long de la carrière d'un individu.

Grâce la mise à jour en permanence des CV et des compétences sur LinkedIn (compétences « *endorsed* » par des pairs), aux plates-formes d'e-testing, aux MOOCs (*massive online open courses*), ne peut-on se passer du critère du diplôme initial ? Nous verrons cependant que malgré ses promesses, cette utopie n'est ni réellement souhaitable, ni totalement accessible.

2.1. Les plates-formes d'e-testing pour contourner l'effet signal du diplôme

Tout d'abord, aux Etats-Unis comme en France, de nouvelles solutions de marché ont récemment vu le jour pour aider les chômeurs à retrouver un emploi. Ces solutions privées sont des réponses directes au problème du *skills mismatch* et du filtre exclusif du diplôme.

Un nombre croissant de sociétés s'est ainsi lancé dans l'élaboration de tests en ligne (*e-testing*) qui permettent d'évaluer les connaissances, les compétences et la personnalité des candidats. Elles s'en servent notamment pour évaluer les compétences et la personnalité de chaque candidat pour n'importe quel poste vacant (d'agent de caisse en supermarché à haut dirigeant d'entreprise). Aujourd'hui, CEB - qui fait partie des plus grands fournisseurs de tests en ligne de la planète - revendique l'administration de 30 millions de tests par an. IBM qui propose également ce genre de tests, affirme administrer quelques 36 millions d'évaluations par an, dont la plupart sont des tests de présélection pour un emploi.

La société américaine CEB propose ainsi ses services à l'entreprise de télécommunication T-Mobile. Les individus qui postulent pour un emploi de représentant du service clientèle doivent ainsi effectuer un test en ligne qui les met en situation face à un client fictif mécontent. L'objectif de ce test est d'établir une présélection parmi l'ensemble des postulants ; les candidats qui obtiennent les meilleurs scores sont ensuite invités à se présenter en entretien d'embauche, tandis que les candidats ayant obtenu les scores les plus faibles ne passent pas à l'étape supérieure.

Une telle méthode permet de passer outre l'étape présélective du CV (et du diplôme), en mettant en valeur des qualités réelles et peu valorisées par le système scolaire. Ces tests ne procurent en effet aucune information sur le sexe ou l'origine ethnique du candidat, ni sur l'université qu'il a fréquentée ou sur sa situation socioprofessionnelle actuelle. Son utilisation nous semblerait donc particulièrement importante en France, pour éviter que ne se constituent des « files d'attente » de chômeurs en fonction du niveau de diplôme. Ce serait là l'occasion de rebattre les cartes du jeu scolaire et de donner une chance à des jeunes peu performants à l'école, mais motivés et dotés de *soft skills* appréciés par les entreprises. En matière de lutte contre les discriminations, il s'agit aussi d'un outil plus intéressant que le CV anonyme, dont l'efficacité fait fortement débat ⁷⁹.

Il semblerait que ces tests soient efficaces : T-Mobile a décelé une forte corrélation entre cette évaluation en ligne et le succès dans l'emploi. Ceux qui obtiennent les meilleurs scores ont tendance à traiter les appels des clients environ 25 secondes plus vite que ceux qui ont obtenu de faibles scores, ce qui signifie qu'ils peuvent gérer 250 appels de plus par an.

⁷⁹ Behaghel L., B. Crépon, et T. Le Barbanchon, « Evaluation de l'impact du CV anonyme », *op. cit.*

2.2. Des start-ups américaines spécialisées dans l'intermédiation des jeunes diplômés de l'université

En parallèle des plateformes d'e-testing, un nombre croissant de *startups* cherche à intervenir comme médiateur entre les universités et les employeurs afin de faciliter la tâche des demandeurs d'emploi mais aussi des recruteurs.

C'est le cas par exemple de la société WorkAmerica, créée en 2013, qui aide les chômeurs et les individus les moins qualifiés à se lancer dans une nouvelle carrière.

Le principe est simple et rappelle les initiatives mentionnées de ManpowerGroup et Capgemini : lorsque les candidats obtiennent une offre d'emploi, il leur est proposé de s'inscrire dans une université partenaire afin d'acquérir les compétences spécifiques au poste. Bien entendu, un candidat n'est dirigé vers une formation que lorsqu'il a une garantie d'emploi à l'avance. Le PDG de WorkAmerica décrit d'ailleurs la mission première de son entreprise comme celle de « trouver un emploi aux individus avant qu'ils n'entament une formation universitaire ».

WorkAmerica a donc une double mission : trouver des universités partenaires qui offriront des programmes académiques compatibles et aider les employeurs à s'assurer que les universités intégreront les bonnes compétences et connaissances dans leurs programmes d'études.

Une autre start-up – dénommée Workforce IO – adopte une approche similaire. Comme WorkAmerica, cette plateforme tente de « connecter » employeurs et formateurs. WorkForce IO se porte garante de la fiabilité du niveau des candidats à un emploi. Pour ce faire, cette entreprise a mis en place une « bibliothèque de compétences » dans différents domaines, et offre un badge numérique pour chaque compétence acquise. Cela fonctionne comme un langage codé, qui permet aux entreprises d'identifier les compétences dont disposent les différents candidats.

A condition de les adapter au contexte français, dans lequel les formations du supérieur apparaissent particulièrement illisibles et éclatées, ces deux initiatives nous semblent susceptibles de répondre de façon intelligente et professionnelle aux problèmes de transition formation – emploi.

2.3. La puissance du Big Data : les leçons d'une exploitation intelligente d'une agrégation des offres d'emploi et des CV

Au-delà de ces initiatives, l'utilisation intelligente d'agrégateurs et d'algorithmes offre aussi la promesse d'un dépassement des instruments traditionnels d'appariement sur le marché du travail (diplôme et CV).

Les innovations de la start-up française JobiJoba, acteur majeur du secteur⁸⁰, nous laissent entrevoir un univers du recrutement totalement bouleversé, transparent, avec une nouvelle répartition des tâches entre le travail humain et celui de la machine.

JobiJoba est né en 2007 d'une idée et d'un constat assez simple. Sur internet, un demandeur d'emploi devait effectuer un nombre considérable de recherches sur les grands « job boards » (comme Monster, Cadres emploi ou encore pole-emploi.fr), sur des sites spécialisés, de journaux etc. Thomas Allaire, ingénieur de formation, décide alors de proposer des partenariats à ces sites web pour agréger leurs offres sur une plate-forme unique. Ces offres sont ensuite classées de façon intelligente grâce à de puissants algorithmes, sur lesquels la valeur du site repose. Comme le note T. Allaire, ce service permet « d'avoir accès à beaucoup plus d'offres de manière unifiée et ultra rapide. Tous les très gros job boards, qui sont les leaders du marché mais avec seulement 20 000 offres, se retrouvent dépassés par des sites comme le nôtre qui vont proposer près d'un million d'offres. » Aujourd'hui, les fondateurs de JobiJoba estiment couvrir environ 90 à 95% des offres disponibles en ligne (à l'exclusion de celles de Pôle emploi, qui n'est pas favorable à la transmission de l'intégralité de ses offres).

Au fur et à mesure du perfectionnement de la technologie et de la signature de nouveaux partenariats, JobiJoba a pu étendre la gamme de ses services et de ses innovations.

Première innovation, la possibilité de rapprocher de façon beaucoup plus performante offres et demandes, en identifiant plus précisément les métiers. Lorsqu'une entreprise dépose une offre d'emploi chez Pôle emploi, cette dernière passe au tamis du code « Rome », qui suppose de mettre ce métier dans une case bien précise, définie *a priori*. Chez JobiJoba au contraire, un autre référentiel est utilisé qui part de la façon dont les métiers sont effectivement décrits. « On regarde ce qu'expriment les recruteurs et on en déduit les métiers » indique Thomas Allaire. Les algorithmes de JobiJoba gèrent les synonymes, ce qui les rend capables de comprendre que plusieurs offres correspondent au même type de métier et de les classer automatiquement dans différents référentiels. C'est ainsi que de nouveaux métiers, comme ceux de « *community managers* », sont immédiatement identifiés par le moteur de recherche tandis qu'il faudra plusieurs réunions chez Pôle emploi pour réaliser l'existence probable d'un nouveau métier, auquel il faudra ensuite trouver un nom générique.

Deuxième innovation majeure, l'exploitation systématique, au-delà de la description sommaire du poste, de l'ensemble des données associées (fiche de poste détaillée, parfois sous la forme d'un texte libre), que le site va pouvoir confronter aux données des internautes chercheurs d'emploi (*cookies* des dernières recherches et CV déposés en ligne). A titre

⁸⁰ Le site est aujourd'hui disponible dans 9 pays (Espagne, Mexique, Belgique, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, Australie, Russie). Basé à Bordeaux, JobiJoba compte une équipe de plus de 20 collaborateurs.

d'exemple, ce *screening* permanent des offres permet à Thomas Allaire de dire que, sur le million d'offres d'emploi disponibles, une petite dizaine cherche des candidats « ayant le sens de l'humour ». Plus sérieusement, la puissance des algorithmes permet d'atteindre des résultats étonnants : ainsi le site est-il en capacité de suggérer à un employeur de compléter sa job description, au motif que les autres employeurs ont dans la plupart des cas réclamé une compétence qu'ils ont omise ; de même, il va pouvoir signaler à un demandeur d'emploi non seulement le nombre et la nature des offres disponibles sur sa demande, le nombre de personnes qui s'y intéressent, mais aussi le type de compétences traditionnellement recherchées : il pourra alors lui suggérer, de façon automatisée, d'ajouter une ligne à son CV (exemple : capacité à travailler en équipe, ponctualité) ou de s'engager dans une formation. Thomas Allaire et la responsable des ressources humaines de JobiJoba fournissent un exemple très concret :

« Pour certains postes, comme celui d'assistant(e) administratif, on tombe souvent sur des compétences un peu « bateau » qui se retrouvent un peu partout et qui ne sont pas discriminantes, comme la capacité d'organisation. Notre idée, c'est de pouvoir aller un peu plus loin, de combiner les différentes compétences recherchées pour trouver une vraie adéquation poste/personne derrière. Pour une assistante administrative aujourd'hui, où il y a beaucoup de candidats pour peu d'offres, on va identifier que la compétence-clé, qui fait la différence, c'est la capacité à *savoir gérer les urgences*. C'est vraiment la compétence qui fera la différence sur le poste. Et on le signale aux candidats tout en le suggérant aux entreprises qui ne l'ont pas indiqué ».

Ce faisant, c'est à la fois la qualité de l'offre et de la demande qui s'en trouve améliorée.

Enfin, troisième innovation, qui résulte des deux précédentes, la capacité à rapprocher des offres et des demandes qui ne pourraient *a priori* pas se rencontrer selon les classifications classiques : les algorithmes vont permettre de dépasser l'approche traditionnelle par métier et par secteur pour permettre une approche par compétences et par talents. Ainsi, le site permet de faire une recherche en indiquant comme mot-clé une compétence (rédaction, travail en équipe, gestion, capacité d'adaptation, etc.) et un lieu, et « d'en déduire une liste d'annonces qui vont proposer différents métiers autour de cette compétence (acheteur, administrateur réseau etc.) ».

L'ensemble de ces innovations devrait se matérialiser par le lancement d'un « conseiller virtuel », intelligent, qui permettra aux entreprises et aux demandeurs d'emplois d'affiner leurs recherches.

Ces outils d'observation du marché du travail apparaissent comme très complémentaires des outils de Pôle emploi, notamment de son enquête BMO (Enquête Besoins en main-d'oeuvre) réalisée annuellement, et qui mesure les anticipations de recrutement. JobiJoba offre sur un panel très large de métiers un outil d'appréciation en temps réel des dynamiques

locales d'emploi. D'ores et déjà, des partenariats sont envisagés avec des conseils régionaux voire avec des institutions éducatives, avec un objectif social et économique majeur : améliorer la transparence du marché du travail, permettre aux institutions publiques de mieux flécher les fonds de formation, aux étudiants et demandeurs d'emplois de faire les bons choix.

Il est évident, comme nous l'avons montré dans notre chapitre sur les réseaux, que de tels outils ne permettront jamais de faire l'économie d'une mise en relation humaine. Mais leur potentiel est énorme pour mieux cibler l'action de l'homme et de la machine et améliorer ainsi le fonctionnement du marché du travail.

2.4. Les « MOOCs », de vraies promesses qui restent à tenir

« Tandis que des diplômés de plus en plus vidés de leur sens viennent sanctionner des heures de présence inattentive dans des salles où s'entassent des élèves de plus en plus désorientés, les héritiers du précepteur d'Emile renvoient les ignares modernes qu'ils croisent vers leur ordinateur où les MOOCs leur fournissent les moyens de comprendre et de retrouver les lois de la réfraction. »

Jean-Marc Daniel, préface au rapport de Lucien Rapp sur les MOOCs, p.7-8⁸¹

Enfin, il nous faut terminer par un développement sur le potentiel des « MOOCs » (*massive open online courses*). Outre qu'ils font l'objet d'un nombre considérable d'études, d'ouvrages et de rapports⁸², nous avons délibérément décidé de leur accorder une place limitée, sans céder à l'enthousiasme quelque peu démesuré qui avait accompagné leur essor dans les années 2011-2013.

Petit rappel des faits : ces cours en ligne, qui déstabilisent les institutions d'enseignement et leurs systèmes de diplômes, promettent d'offrir à la multitude, des cours, souvent gratuits, prodigués par les meilleurs enseignants du monde entier. La menace, pour les universités, paraît sérieuse. Aux Etats-Unis, nous indique Lucien Rapp :

« Le nombre d'élèves qui suivent au moins un cours en ligne a été multiplié par cinq depuis 2000, atteignant 7,1 millions d'élèves en 2012. Environ 3 millions d'élèves sont aujourd'hui inscrits dans des cursus majoritairement en ligne. Les projections de croissance de ces programmes s'élèvent à 7% par an d'ici 2020. »⁸³

De fait, de prestigieuses universités ont très tôt réagi à la création de plateformes gratuites comme Udacity, fondée par un ancien professeur de Stanford. En 2012, les universités de Princeton, Michigan et Penn créent ainsi Coursera, suivi quelques mois plus tard par Harvard et le MIT avec edX.

⁸¹ Rapp L., *Les MOOCs, révolution ou désillusion ?*, Institut de l'entreprise., Paris, 2014.

⁸² Notamment ce rapport récent de l'Institut de l'entreprise *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*, p. 22.

L'essor de ces MOOCs signerait-il la fin du diplôme tel que nous le connaissons et une démocratisation radicale de l'enseignement ? Peuvent-ils permettre à ceux ayant échoué à l'école, à ceux qui n'auraient pas tout à fait le bon diplôme, de rattraper leur retard à leur rythme, en dehors du cadre contraignant de l'institution scolaire ?

C'est assurément une utopie séduisante. De nombreux exemples particulièrement enthousiasmants existent. On pourra se référer au chapitre que consacre Gilles Babinet à la « deuxième révolution éducative » dans son ouvrage sur l'« ère du numérique »⁸⁴ (voir notamment le développement consacré à la Khan Academy).

Pourtant, il faut se garder, comme le rappelle François Dupuy, de « chercher des solutions technologiques à des problèmes humains »⁸⁵. Les premiers retours sur les utilisateurs de ces cours en ligne indiquent ainsi que ceux-ci sont majoritairement *déjà* diplômés, plutôt plus âgés que des étudiants en formation initiale⁸⁶. Antoine Amiel, dont l'entreprise propose justement des cours des MOOCs payants, nous met ainsi en garde contre plusieurs mythes et chausse-trappes de ces formations en ligne :

« Sur les MOOC, le premier mythe qu'il faut casser c'est qu'ils favoriseraient pour tous l'intégration sur le marché du travail, l'employabilité. C'est faux. Les gens qui suivent des MOOC sont majoritairement diplômés, ils ont plutôt 30 ans et possèdent généralement au moins un Master. »

Le second mythe à dépasser est celui d'une exhaustivité du contenu : la plupart des cours proposés sur Coursera sont ainsi à dominante technique.

Le troisième mythe, enfin, est celui de l'accessibilité à tous de ces cours. Il faut en effet se rendre compte des qualités psychologiques et pour ainsi dire morales nécessaires au suivi sérieux d'un MOOC :

« Les personnes assidues sont des gens hyper motivés, qui, en rentrant du boulot le soir, sont prêts à subir quatre heures de vidéo sur l'économie ou sur la physique quantique. Les MOOCs et l'apprentissage à distance en règle générale, cela implique quand même une forte discipline. Il faut être capable de s'auto-discipliner, de suivre les exercices. »

Il faut donc craindre que les jeunes les moins habitués à l'effort scolaire soient aussi les moins bien armés pour tirer parti du potentiel du numérique. Le risque est ainsi que les jeunes les plus fragiles passent à côté de cette révolution et que ne se constitue, comme l'annonce l'économiste américain Tyler Cowen, une « hyper-méritocratie »⁸⁷ où s'aggraveraient les inégalités entre individus.

⁸⁴ Babinet G., *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, op. cit.

⁸⁵ Dupuy F., *Lost in management*, op. cit.

⁸⁶ Rapp L., *Les MOOCs, révolution ou désillusion ?*, op. cit., p. 22, note 14.

⁸⁷ Cité par Lucien Rapp, *Ibid.*, p. 14.

3. L'ESPRIT DE SERVICE : UN BAGAGE DE COMPÉTENCES DÉSORMAIS MINIMAL

Dépasser le culte du diplôme, c'est aussi reconnaître la validité de compétences trop peu mises en avant, difficiles à sanctionner sur le plan purement scolaire. Parmi ces compétences « cachées » et pourtant essentielles, l'esprit de service, mélange de savoir-être, de politesse, de maîtrise du langage est désormais une compétence centrale. La maîtrise de cet esprit de service n'est pas seulement un atout dans tous les métiers : c'est désormais, de façon croissante, un préalable à l'insertion sur le marché du travail.

3.1. L'esprit de service : les raisons d'un grand malentendu

3.1.1. Le retour d'un discours industriel ou l'incompréhension des bouleversements du marché du travail

Il existe une façon, simple, de comprendre pourquoi nos institutions ne parviennent pas à mieux préparer les jeunes à leur entrée sur le marché du travail : elles ne savent pas réellement ce qui s'y passe. Méconnaissant les dynamiques à l'œuvre, elles ne créent pas non plus les conditions au développement de l'emploi.

Le retour en grâce d'un discours industrialiste en est la preuve manifeste : nos hommes politiques connaissent-ils l'intensité en emploi d'une usine moderne ? Savent-ils que ces dernières n'embauchent désormais que des salariés très qualifiés ? Ont-ils conscience que la distinction même entre industrie et service ne tient plus, à l'heure où on ne vend plus des pneus mais « des kilomètres de route », où les marges des industriels se déplacent de plus en plus dans les contrats d'entretien et les services après-vente ?

En réalité la France, optimiste lorsqu'il s'agit de faire des enfants, est profondément malthusienne et conservatrice dès qu'il s'agit d'emplois : elle a connu le plein emploi industriel dans les années 1950 à 1970 (il y a plus de quarante ans déjà !) et ne parvient pas, faute d'une réelle culture économique, à tourner la page.

Ce prisme industriel était pourtant déjà dénoncé dans les années 1980 par des observateurs aussi différents que Michel Crozier et Edmond Maire. Ce dernier déclarait ainsi, en 1980, dans la préface de l'ouvrage *Le Tertiaire éclaté* :

« Dans notre société complexe, les activités dites de service sont des maillons essentiels de la réalité sociale et de sa reproduction. Le progrès économique et social repose de moins en moins sur l'investissement dans les outils de production et de plus en plus sur la capacité des travailleurs à l'innovation, à la créativité et au travail interdisciplinaire, donc sur l'investissement social, la qualité de la formation et de la vie associative. »⁸⁸

⁸⁸ Maire E., J.-P. Faivret, J.-L. Missika, D. Wolton, et Confédération française démocratique du travail, *Le tertiaire éclaté : le travail sans modèle*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « Points », 1980, p. 11-12.

Créativité, innovation, interdisciplinarité : l'ancien secrétaire général de la CFDT décrivait il y a trente cinq ans déjà les mutations à l'œuvre sur le marché du travail et les défis à relever.

Pourtant depuis lors, les discours et les représentations ont peu évolué, empêchant la France de prendre le tournant des services, comme elle avait échoué à prendre celui de la première révolution industrielle.

LES SERVICES, UN POTENTIEL DE CRÉATION D'EMPLOIS SIGNIFICATIF

Le secteur des services reste le seul créateur net d'emplois depuis plus de 20 ans . Premier employeur français, il est à l'origine de la création de 2,5 millions d'emplois marchands entre 1990 et 2011. Plus encore, il joue un rôle absolument décisif dans les opportunités d'emploi des jeunes les plus en difficulté, à double titre.

Du point de vue de l'offre de travail tout d'abord. On estime à plusieurs centaines de milliers le nombre d'emplois potentiellement créés par une plus grande libéralisation de certains secteurs, empêchés de se développer par un triptyque : coût du travail / barrières réglementaires / manque de candidats correctement formés. Alors qu'il est ainsi question de libéraliser les transports en autocar, on estime à plus de 10 000 le nombre d'emplois qui pourraient être ainsi créés.

Une comparaison de l'évolution des taux de chômage français, allemand et britannique permet de prendre la mesure de ces obstacles. Les économies britannique et allemande, malgré des taux de croissance faibles depuis 2008, ont réussi à fortement réduire ou au moins maîtriser l'évolution de leurs taux de chômage. Allemagne et Grande-Bretagne ont pour point commun d'avoir fortement diminué les pressions réglementaires sur le secteur des services ainsi que le coût du travail, depuis de nombreuses années. Comme le note Françoise Gri :

« Chez nous, la perception négative des « petits boulots » heurte notre référence à l'emploi salarié issue des trente glorieuses... alors que dans tous les pays à faible taux de chômage la création de ces emplois a été facilitée, en raisonnant avec un autre référentiel que celui de l'emploi salarié à plein temps dans une entreprise industrielle. »

Pour faire bouger les lignes, dans son agenda 2012 destiné aux candidats de la présidentielle, le Groupement des Professions de Services⁸⁹ revendiquait symboliquement la création

⁸⁹ Association regroupant au sein du Medef des grandes fédérations et entreprises du secteur des services.

d'un « ministère des services » pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi – et la population active – au rôle structurant des services dans notre économie.

Mais c'est au contraire un grand ministère du « Redressement productif », essentiellement tourné vers la défense de l'industrie, qui a été créé... Après une période marquée par des politiques publiques favorables⁹⁰, les services apparaissent aujourd'hui de nouveau comme le parent pauvre des politiques publiques. La destruction de plus de 35 000 emplois de service à domicile depuis 2011, en raison d'évolutions fiscales défavorables, en est une illustration⁹¹. Les autres emplois de services, dans la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les commerces, les parcs de loisir, ont certes bénéficié en premier lieu du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi, qui prévoit, sous forme de baisses d'impôt, une baisse de 6% du coût du travail pour les salaires inférieurs à 2,5 fois le SMIC⁹². Mais il existe de la part de l'Etat peu de discours, de réflexions, d'initiatives qui visent à tirer partie du gisement d'emplois que ces services dits à tort « peu » ou « non qualifiés » représentent, et à accélérer leur professionnalisation. Au contraire, les fausses évidences, qui opposent l'industrie « en dur », la « production », à un secteur des services « virtuel » ou superflu, ont effectué un spectaculaire retour ces dernières années. Comme le note Bérangère de Beaucoudrey, responsable de la défense des entreprises de services pendant plus de dix ans :

« Le service en France reste implicitement associé à deux idées tenaces qui rendent très difficile sa reconnaissance : le service c'est d'abord le service personnel, une forme de servage moderne ; et dans son acception positive, le service, c'est le service public, à des fins désintéressées donc. Comment, dans ce contexte culturel, faire valoir la valeur des emplois de service pour l'économie et ses salariés ? »

3.1.2. Des compétences clés non reconnues

Ce problème de représentation a des impacts directs sur notre appréhension des métiers de service et notre capacité à former suffisamment de jeunes (même si, comme nous aurons l'occasion de le voir ci-dessous et dans notre chapitre conclusif sur l'école, les problèmes de *savoir-être* ont des racines plus profondes). Comme le note Françoise Gri, ancienne présidente de ManpowerGroup France - Europe du Sud et Ex-Directrice Générale de Pierre&Vacances :

« Si l'industrie touristique française a tant de mal à développer ses services additionnels que le touriste mondialisé nous réclamera de plus en plus, c'est que nous

⁹⁰ A partir du plan Borloo pour les services à la personne de 2005 qui a mis notamment en place les « Chèques Emplois Service » et d'importantes exonérations de charges sociales pour les particuliers employeurs.

⁹¹ <http://www.fepem.fr/notre-actualite/actualite/2014-annee-pivot-pour-lemploia-domicile-chiffres-et-faits-a-retenir>

⁹² [http://www.urssaf.fr/profil/employeurs/dossiers_reglementaires/dossiers_reglementaires/credit_dimpot_competitivite_et_emploi_\(cice\)_01.html](http://www.urssaf.fr/profil/employeurs/dossiers_reglementaires/dossiers_reglementaires/credit_dimpot_competitivite_et_emploi_(cice)_01.html)

avons une vision extrêmement réductrice (et de facto dévalorisante) des postes censés les délivrer. Emplois précaires, petits boulots, mini jobs : les qualificatifs ne manquent pas pour désigner ceux qui font bien souvent la différence en matière d'« expérience client ».

J'ai été très frappée (et indignée aussi) d'entendre récemment une élue locale qualifier les 600 emplois qu'apporterait un projet Center Parcs, d'« emplois de soubrettes » ! »

Françoise Gri dénonce ainsi la conception très réductrice de ces emplois de service, qui sont tout sauf des emplois « non qualifiés » :

« Car la soubrette d'aujourd'hui, ce n'est pas la soubrette de Feydeau, loin s'en faut ! Et ce dont nous avons besoin, dans la quasi-totalité de l'industrie touristique française, c'est d'un personnel qui sache parler plusieurs langues pour s'adresser à nos clients internationaux, qui ait de l'initiative et de l'habileté pour faire face aux périodes de pointes des arrivées et des départs, et qui sache gérer des incivilités avec fermeté et courtoisie. Et si en plus, il a le goût et le talent de nous raconter un bout de sa vie et un bout de sa région, il est irremplaçable ! Ces services ne seront jamais rendus par de gentils robots et d'ailleurs est-ce ce monde-là dont nous voulons vraiment ? Un monde de chômeurs et de robots ? »⁹³

C'est vrai dans le secteur du tourisme, mais cette dynamique est plus généralement à l'œuvre dans l'ensemble de l'économie, comme nous le notions en introduction. Les emplois de l'avenir seront ceux qui mobiliseront des qualités proprement « humaines », irremplaçables par une quelconque machine : des métiers à très forte valeur ajoutée d'un côté, exigeant une forte expertise, expérience, créativité ; mais aussi des métiers moins qualifiés, impliquant une maîtrise relationnelle forte, un savoir-être autant qu'un savoir-faire.

3.2. La France et le défaut de « culture client » : le retour d'expérience de McDonald's, premier recruteur de France

Du point de vue de la demande de travail, ce secteur des services devrait *a priori* fournir un débouché particulièrement intéressant pour les nombreux jeunes qui sortent du système sans un niveau de qualification élevé – qui constituent, faut-il le rappeler, la majorité des jeunes en grande difficulté.

C'est là pourtant que le bât blesse. Outre les opportunités de créations d'emplois perdues du fait d'une absence de stratégie publique de développement de ces secteurs, la plupart des recruteurs déplorent une inadéquation croissante et inquiétante entre la formation de ces jeunes, leurs compétences, et les exigences minimales de leur métier.

⁹³ <http://www.francoisegri.com/1294-petits-boulots-non-pas-du-tout>

3.2.1. En creux, le portrait d'une jeunesse sans qualité

Partons du retour d'expérience de McDonald's, premier recruteur de jeunes en France (plus de 40 000 recrutements par an⁹⁴, dont une majorité de jeunes). McDonald's connaît une croissance forte depuis de nombreuses années. L'entreprise constitue ainsi un formidable « laboratoire » de politiques de ressources humaines sur des métiers nécessitant des qualifications variées.

Dans le recrutement de ses équipiers (personnel de caisse et de restauration), McDonald's ne s'interdit aucun profil par choix autant que par nécessité : par choix, dans la mesure où la politique de l'entreprise vise à recruter des personnels qui sont à l'image de sa clientèle, reflétant sa diversité ; par nécessité, car compte tenu de ses besoins importants de recrutement et d'un turn-over mécanique lié à la part significative de la population étudiante parmi ses effectifs (entre 40 et 50%), il faut en permanence attirer et embaucher de nouveaux salariés.

McDonald's participe ainsi fréquemment à de vastes salons de recrutement de jeunes, organisés en partenariat avec Pôle emploi. Les derniers retours d'expérience sont aussi intéressants que préoccupants. Interrogés sur leur taux de sélection extrêmement élevé (60 entretiens pour 1000 jeunes environ) pour de « simples » emplois d'équipiers, les responsables du recrutement de chez McDonald's indiquent en effet, bien qu'ils « soient prêts à prendre énormément de risques dans le recrutement », « qu'il y a des problèmes comportementaux et de valeurs avec un nombre considérable de jeunes que l'on rencontre sur les salons de recrutement ».

Et Philippe Arrouas, le responsable de trois centres de recrutement McDonald's, de lister les points bloquants :

- « - La ponctualité, ce n'est pas leur truc.
- Ils ne font pas attention à leur présentation alors qu'on sait qu'ils vont se retrouver devant des parents, des enfants.
- Et ils ont un langage qui, malheureusement, ne passe pas toujours. De tous les temps, les jeunes ont eu leur langage. Là n'est pas la question. Mais celui-ci doit être plus ou moins utilisé en fonction des situations. Il faut, par exemple, arrêter à 14, 15 ans de s'amuser à parler en « verlan ». Il faut qu'ils comprennent que l'on ne peut pas recruter des personnes qui parlent comme ça, ne serait-ce qu'au premier entretien. On se dit forcément : « comment vont-ils parler à des clients? »

En cause donc des problèmes de rigueur, de motivation et de savoir-être tout particulièrement. Un constat sévère que rappelle également Albéric de Serrant (voir chapitre 4), pour

⁹⁴ <http://www.leparisien.fr/economie/tous-pour-lemploi/ces-entreprises-qui-emmauchent-42-000-recrutements-d-ici-a-2014-a-mcdonald-s-france-30-09-2013-3182461.php>

qui la décision de créer le Cours Alexandre-Dumas s'explique en particulier par les témoignages de chefs d'entreprise

« ... consternés par le passage de leurs stagiaires, incapables d'aligner trois phrases, de faire un calcul mental rapide dans leur tête. »

Comme le note Jacques-Denis Latournerie, Directeur des Ressources Humaines de McDonald's France, contrairement à de nombreuses idées reçues, les métiers de McDonald's (comme ceux évoqués par Françoise Gri dans le tourisme) sont certes accessibles *a priori* à des jeunes peu diplômés, mais ils n'en mobilisent pas moins des compétences précises et exigeantes, qui évoluent rapidement :

« Nous avons fait évoluer le référentiel métier. Vous seriez surpris de la façon dont fonctionne aujourd'hui un restaurant : il y a énormément de technologie qu'il faut savoir maîtriser, avec une grande rigueur donc, sans compter le respect primordial de la sécurité alimentaire. Surtout, les compétences relationnelles sont désormais absolument clé, avec des équipiers qui sont de plus en plus en contact avec nos clients ».

3.2.2. Des demandes de compétences « humaines » réelles, en perpétuelle évolution

Les profils recherchés ont donc changé, la demande de compétences est en forte augmentation :

« Avant, on avait des collaborateurs qui étaient derrière les caisses et maintenant ils sont en front office, au contact des clients. Ils ont un rôle d'éducation, d'accompagnement de nos clients, de gestion des flux. Cette dimension comportementale monte en puissance : il faut être sensible à son apparence, il faut pouvoir s'exprimer correctement, avoir les bases de la politesse élémentaire, raccompagner, remercier le client, avoir un sens du service. Donc oui effectivement quand on va chez McDo, on mange encore avec les doigts mais on a envie d'avoir une table propre, d'être bien accueilli, enfin des choses qui sont élémentaires mais qu'on retrouve d'une manière assez globale et qui sont extrêmement importantes. Et qui font effectivement en particulier l'attractivité et la fidélisation au site.».

Une évolution similaire est sensible dans de très nombreux emplois de service dits « peu qualifiés ». Chez Sodexo, on note une mutation similaire des métiers, notamment dans les activités restauration : d'un côté, les exigences de respect de l'hygiène alimentaire, de précision dans les gestes, de maîtrise des nouveaux outils se renforcent ; de l'autre, la gestion complexe de la relation client, de sa satisfaction deviennent déterminantes. A rebours des discours sur la nouvelle « taylorisation » du travail, on note au contraire une montée dans les exigences de compétences de ce métier.

A la Poste également, la révolution des métiers des employés de poste les a progressivement conduits à quitter le fameux « guichet » pour évoluer plus librement parmi les clients, et leur prodiguer des conseils personnalisés.

Or, les fondamentaux des codes de la vie en entreprise ne sont pas toujours transmis aux élèves, sans compter les insuffisances dans la maîtrise du langage. De même, l'organisation strictement pyramidale du système éducatif français prive les jeunes les plus en difficulté de l'opportunité de développer les qualités exigées par cette évolution des métiers : jugée « bonne à rien » dans le cadre d'un système qui a pour seul juge la performance scolaire, cette jeunesse « sans qualité », sans formation reconnue, n'est de fait jamais incitée à s'inscrire dans une logique de rigueur et de professionnalisme. *Or, plus que toute autre partie de la jeunesse, son salut professionnel ne pourra provenir que d'une insertion dans des métiers qui font de la rigueur, de la ponctualité, les premières vertus professionnelles.* L'expérience réussie de Thierry Marx (voir ci-dessus) auprès de jeunes en grande difficulté démontre qu'il s'agit bien là – plus que la performance scolaire intrinsèque – du principal frein à l'insertion professionnelle des jeunes.

3.3. Comment en finir avec la triple peine : conditions d'emploi inférieures (statut), conditions de travail dégradées et faible reconnaissance professionnelle

Si le salut d'une partie de la jeunesse passe par le développement de ces emplois qualifiés à tort de « petits boulots », encore faut-il s'assurer de leur qualité minimale, de leur rôle de tremplin plutôt que de cul-de-sac. Comme le note José Rose, auteur de l'ouvrage « Le travail non qualifié »⁹⁵, la notion de « travail non qualifié » a beau ne pas tenir, on constate bien aujourd'hui une recrudescence de ces emplois, payés au salaire minimum, ayant un statut dégradé et n'offrant que peu de perspectives professionnelles. Il faut donc impérativement, si l'on veut développer ce type d'emplois, « requalifier le travail ».

Là encore, l'expérience de McDonald's s'avère enrichissante. Outre ses forts besoins de recrutement et le défi posé par son turn-over naturel, McDonald's a longtemps souffert d'une mauvaise réputation, incarnant l'entreprise-type pourvoyeuse d'emplois « précaires » et « jetables ». Il était vital pour McDonald's de remédier à cette image négative. McDonald's a donc pris ce sujet avec un très grand volontarisme et propose aujourd'hui un véritable modèle à suivre pour sortir de la spirale de la « déqualification »

Ce modèle implique un travail en commun de trois acteurs : les entreprises bien entendu, mais également les structures de formation et les institutions d'enseignement.

⁹⁵ Rose J., *Qu'est ce que le travail non qualifié ?*, Paris, La Dispute, 2012.

Le rôle des entreprises d'abord. Ces dernières doivent mettre en place des dispositifs d'accompagnement spécifique pour favoriser l'intégration dans des métiers difficiles. Hubert Mongon, Senior Vice Président Ressources Humaines de McDonald's France et Europe du Sud, pose sans détour le défi de la politique RH d'une entreprise comme McDonald's :

« Certains jeunes s'interrogent – et ils ont raison ! – et nous demande avec provocation : 'qu'est-ce que vous m'apportez à moi indépendamment du travail, puisque vous êtes en train de m'expliquer que je vais apprendre un métier... En quoi c'est un métier de faire des frites ou des sandwiches, prendre des commandes face à des clients souvent difficiles, et nettoyer la salle ? »

Afin de répondre à cette interrogation, H. Mongon précise qu'il faut agir très rapidement pour démontrer aux jeunes la valeur ajoutée de leur action, la façon dont ce métier apporte réellement de la satisfaction personnelle⁹⁶. Des formations internes nombreuses évoquent ces questions.

Mais la réponse de McDonald's repose surtout sur un discours de preuves :

- un système de tutorat interne aux restaurants a été mis en place de manière systématique (des formateurs professionnels sont présents dans chaque restaurant) ;
- la politique de promotion interne a été particulièrement développée : 80% des managers de restaurant sont d'anciens équipiers et plus de 80% des directeurs adjoints sont d'anciens managers. Pour ces derniers, des dispositifs de validation des acquis de l'expérience ont été mis en œuvre avec certaines écoles de commerce et l'Education Nationale.

Mais McDonald's dispose des moyens et de la taille critique nécessaire pour monter sa propre politique RH globale, ce qui n'est que rarement le cas ailleurs.

Ce défi de la formation aux « basiques » de la relation client, de l'acquisition d'un savoir et d'un savoir-être minimal doit donc être pris à bras le corps par tous les acteurs de la formation des jeunes, de l'école aux entreprises.

* * *

96 Le meilleur argument pour McDonald's reste le jugement des autres employeurs : de fait, aux dires de nombreux recruteurs, une expérience McDonald's sur un CV permet de monter tout en haut de la pile car elle indique une vraie capacité de travail, à servir des clients, à travailler en équipe et à respecter des horaires.

Ces témoignages et expériences n'annoncent en aucun cas la fin du diplôme. Ils indiquent seulement son nécessaire dépassement, au profit d'une vision qui met davantage en valeur les compétences individuelles. Cette évolution est non seulement souhaitable pour mieux répondre au désir de reconnaissance des individus, mais elle correspond de surcroît de façon croissante aux exigences du marché du travail.

Néanmoins, pour que les jeunes puissent prétendre à être reconnus pour leurs qualités propres, il faut absolument qu'ils puissent développer les dispositions minimales nécessaires à leur participation au marché du travail. Notre dernier chapitre consacré à l'éducation depuis la maternelle jusqu'au lycée nous donne à ce titre quelques pistes de solution complémentaires.

4

Tous autonomes

Nous aimerions, pour conclure nos études de cas, nous pencher sur un acteur qui hante tous les débats sur l'emploi des jeunes en France : le système éducatif. Pour ce chapitre, nous sommes allés à la rencontre d'acteurs un peu en marge du système traditionnel, ayant en commun de vouloir résoudre ce qui constitue, au regard des statistiques mais aussi des attentes du marché du travail, les trois maux de la jeunesse française :

- le premier de ces maux, c'est l'hétérogénéité de ses performances, sur laquelle nous avons beaucoup insisté dans la première partie du rapport. Cette hétérogénéité se traduit par une incidence excessive du décrochage scolaire et, en lien avec ce décrochage, par une dégradation catastrophique du niveau de connaissances et de savoir-être des élèves les plus fragiles ;
- le deuxième, c'est son manque d'autonomie et d'esprit d'initiative. Les enquêtes internationales nous dépeignent une jeunesse française en manque de confiance en elle, étouffée par la crainte de mal faire ;
- le troisième enfin est surtout propre au public des « décrocheurs » ou des élèves en grave difficulté scolaire : il se traduit par une incapacité à vivre en communauté, par le manque de savoirs de base et l'absence des compétences relationnelles indispensables à l'insertion économique et sociale

A travers la mise en parallèle de deux expérimentations dans des zones urbaines difficiles, pour l'une tristement célèbre pour ses émeutes urbaines, nous aimerions dessiner les contours d'une école qui sache mieux préparer les jeunes au monde qui les attend, et donc au monde du travail.

1. L'ÉCOLE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

À la rentrée 2014, plus de cinquante écoles Montessori ont vu le jour en France. En 2013 était créée à Montfermeil, à proximité des lieux qui avaient vu naître les émeutes de 2005, une école hors contrat, en relation étroite avec la mairie et en bonne intelligence avec les établissements publics. Son but : accueillir des élèves en difficulté et leur proposer une nouvelle pédagogie, plus en phase avec leurs difficultés. Elle comptait huit élèves en 2012, plus de cent deux ans plus tard, avec trois à quatre projets d'essaimage en cours.

De manière plus générale, les statistiques montrent une appétence croissante pour les alternatives à l'école et aux enseignements « classiques ». Ces signaux faibles, dans un contexte de crise profonde de l'école publique, dessinent une tendance majeure, qui n'est pas propre à la France : celle d'une autonomisation des écoles, d'une diversification de l'offre scolaire et d'une vaste réflexion, encore en chantier, sur les formes nouvelles de pédagogie.

Le défi de l'école est en effet aujourd'hui plus complexe que jamais :

- les exigences de connaissances se sont renforcées sur le plan quantitatif et qualitatif : il s'agit désormais de mener l'ensemble d'une génération à un niveau proche du baccalauréat, près de la moitié au niveau de la licence. En bas de l'échelle, le « coût » de l'échec scolaire ne cesse de s'alourdir : à mesure que le niveau de formation moyen s'accroît et que croissent à un rythme au moins équivalent les exigences des entreprises, la signification sociale et économique de l'échec scolaire ne fait qu'empirer. Rappelons un chiffre fondamental : trois ans après leur sortie ratée de l'enseignement, les jeunes non diplômés actifs sur le marché du travail étaient environ 1/3 à être au chômage en 2007 ; ils étaient près d'un sur deux dans ce cas en 2013⁹⁷...
- la transmission des « valeurs » républicaines ne va plus de soi alors que la diversité de la société française s'accroît et qu'il n'est plus concevable d'imposer un socle de valeurs fortes, extrêmement inclusives, sans heurter de nombreuses sensibilités, politiques, religieuses, culturelles.
- la tâche de préparer les jeunes au marché du travail, que l'institution scolaire commence à timidement accepter⁹⁸, apparaît enfin particulièrement complexe. Le rythme d'évolution du marché du travail rend d'abord vaine toute tentative d'adaptation des enseignements fondamentaux aux besoins des entreprises 1. Par ailleurs, le durcissement des conditions économiques incite les entreprises à rechercher des salariés directement employables, créant, de fait, un vide entre formation initiale et emploi, période

⁹⁷ De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, op. cit., p. 11-12.

⁹⁸ Les universités en particulier semblent désormais prendre cette mission très au sérieux, même si elles sont encore mal équipées pour y parvenir.

de transition critique dont aucun acteur de la formation ne se sent réellement responsable – malgré les initiatives innovantes évoquées dans le précédent chapitre. Enfin, les préjugés ou plutôt la méconnaissance entre les deux mondes, scolaire et professionnel, continuent de rendre extrêmement difficile la familiarisation des élèves et étudiants avec le fonctionnement et la diversité du monde de l'entreprise.

Pour revenir sur la problématique présentée en introduction, le défi de l'école est ainsi de devenir capable de s'adresser à ses élèves dans toutes leurs singularités, tout en les armant dans une société post-industrielle qui exige d'eux autonomie et créativité. Comme nous l'avons vu à travers l'exemple de la mue des McDonald's, cette évolution touche l'ensemble des métiers, pas seulement les plus qualifiés.

L'école doit donc préparer ce citoyen-travailleur de demain, entrepreneur de lui-même, créatif et capable de bâtir son propre projet de vie et de carrière.

Nous pensons qu'elle en a les moyens : à condition d'abord, ici comme ailleurs, de rebattre les cartes entre le rôle de la puissance publique et celui de l'initiative privée, de faire confiance aux acteurs de terrain, de s'appuyer intelligemment sur les avancées de la science. Cette autonomie de l'école est la condition du développement de celle des élèves.

Bien entendu, notre ambition ne peut être de fournir, dans ce court chapitre, une réponse globale à ces défis considérables. De surcroît, nous prenons le sujet sous l'angle de l'insertion professionnelle, qui est loin d'épuiser toutes les missions de l'école.

Mais de notre observation d'expériences réussies, souvent à la marge, nous pouvons fixer quelques grands principes, dont le respect permettrait sans doute d'améliorer les chances d'insertion des deux catégories de jeunes les plus en difficulté : les moins diplômés d'une part, les diplômés sans projet et perspectives professionnelles de l'autre.

Nous partirons d'abord des conditions générales de l'innovation pédagogique et scolaire, qui passent selon nous par une plus grande autonomisation des institutions scolaires (i). Nous poserons ensuite quelques grands principes pédagogiques, qui ont fait leur preuve et qui nous semblent répondre aux défis de la société post-industrielle (ii). Nous débattons ensuite des possibilités offertes par le numérique pour participer à la réinvention de l'école (iii).

2. L'AUTONOMIE DES ÉCOLES : POURQUOI FAIRE CONFIANCE AUX INITIATIVES LOCALES

2.1. La machine bureaucratique face à la diversité des élèves

Le corps enseignant l'a longtemps affirmé, les statistiques l'ont définitivement confirmé, après des années de polémique sur la hausse ou la baisse du niveau scolaire : malgré l'augmentation incontestable du niveau de formation moyen des récentes générations, le niveau des enfants de 10 et de 15 ans a stagné puis décliné depuis vingt ans⁹⁹. Si cette dégradation est compensée par l'allongement de la durée des études pour beaucoup de jeunes, elle est évidemment catastrophique pour ceux qui quittent le système scolaire prématurément, dans des proportions importantes et stables (environ 140 000 jeunes par an)

A ce titre, le mouvement de démocratisation massive de l'école, décidé au milieu des années 1980, s'il partait d'un bon diagnostic (montée des exigences dans une société dite « de la connaissance ») et d'une intention sans doute louable, fut un échec. Les politiques de 80% d'une génération au bac puis de 50% des jeunes diplômés du supérieur ont fait l'économie d'une véritable réflexion sur les enjeux posés par cette massification.

Le témoignage de Mohammed Sabri (cf. chapitre 2), est à ce titre symptomatique. Confirmant les conclusions de l'enquête anthropologique de Stéphane Beaud à Sochaux-Montbéliard, il indique ainsi avoir conscience que la « démocratisation est évidemment une bonne chose ». Et de citer un exemple personnel, celui d'un oncle, qui « aurait dû devenir un grand mathématicien ou un grand ingénieur », mais à qui on n'avait pas donné cette chance. Mais Mohammed Sabri distingue entre cette opportunité qu'il faut laisser à tous et la façon dont on a ici « forcé les jeunes à continuer leurs études » :

« On a pris des gamins, dont on savait pertinemment que ça ne collait pas avec l'école... Et on les a maintenus dans le système, coûte que coûte. Il y a certaines filières où le redoublement n'existe plus! Vous vous rendez compte de ce que ça veut dire? (...) J'ai eu des élèves en terminale, certains collègues ne corrigeaient même pas leur copie, il n'y avait rien à corriger. Vous vous retrouvez avec des gens en terminale qui ne savent presque pas écrire. »

Deux problématiques auraient dû guider la conduite de cette véritable révolution scolaire :

- comment permettre aux établissements d'adapter leur offre pédagogique aux spécificités de leurs nouveaux élèves ? François Dubet les appelait les « nouveaux lycéens », car il s'agissait, dans leurs familles et leur environnement, de la première génération de jeunes à poursuivre des études longues. Comme le note toujours Mohammed Sabri,

⁹⁹ Prost A., « Le niveau scolaire baisse, cette fois-ci c'est vrai ! », *Le Monde*, 20/02/2013.

cette prolongation de la condition de jeunes ne va pas de soi, elle entre en conflit avec les références culturelles d'une partie de la population :

« Dans certains pays, ils ne connaissent même pas l'adolescence. À 10 ans, ce sont déjà des adultes. Je ne dis pas qu'il faille faire un copier/coller mais il faudrait peut-être raccourcir...»

– l'autre enjeu était de parvenir à armer les jeunes dans le nouveau contexte économique. Or, l'augmentation mécanique et quantitative du nombre de diplômés ne pouvait être une réponse à la hauteur des défis posés par la transition d'une économie de plein emploi à une économie de service post-industrielle.

Il ne faut pas minimiser l'ampleur de la tâche : si l'on admet que les attentes et les besoins des élèves sont doublement hétérogènes, en fonction de leurs origines socioculturelles, d'une part, et de leur personnalité propre, d'autre part, comment l'Etat peut-il y répondre sans rompre le principe d'égalité et démultiplier les coûts?

La solution qu'il nous semble nécessaire d'explorer est celle de l'autonomisation au moins partielle des écoles : introduire une respiration, une souplesse dans le système. L'hypercentralisation de l'Education Nationale, son mode de management autoritaire et vertical ne correspondent plus au monde d'aujourd'hui. En France tout particulièrement, cette piste est taboue : offrir aux établissements des marges de manœuvre pour recruter des enseignants, proposer des pédagogies innovantes, est synonyme pour l'institution scolaire d'une remise en cause de *l'égalité* républicaine devant l'école. Pourtant, à condition de reconsidérer le rôle de la puissance publique, il existe selon nous ici aussi des moyens de progresser dans cette voie de « l'industrialisation du sur-mesure ».

2.2. Quand l'Etat fait confiance aux initiatives de la société civile : l'exemple des réformes scolaires britanniques

Par contraste avec une situation institutionnelle largement bloquée en France, il semble intéressant de faire un détour par le projet de « *Big Society* » du gouvernement britannique de David Cameron et ses propositions dans le domaine pédagogique. Voici d'abord quelques grands éléments d'analyse de la révolution scolaire à l'œuvre outre-manche, destinés par contraste à nous faire réfléchir à notre propre système. Nous reprenons ici les résultats de l'enquête conduite en 2014 par Eudoxe Denis dans le cadre d'un rapport de l'Institut de l'entreprise ¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Denis E., *Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France*, op. cit.

2.2.1. L'autonomie croissante des établissements en Grande-Bretagne

La crise de l'Etat-Providence a fait l'objet de réflexions politiques au Royaume-Uni bien plus poussées qu'en France. A l'image d'un Tony Blair, dont le projet de New Labour s'appuyait sur les travaux d'Anthony Giddens, David Cameron et les conservateurs anglais ont bâti leur programme à partir d'une pensée approfondie sur le rôle de l'Etat.

David Cameron et les conservateurs anglais estiment en effet que l'Etat doit certes avoir un rôle central, mais désormais en tant que catalyseur des initiatives portées par la société civile. Celle-ci doit occuper une place croissante dans le fonctionnement des services publics.

Dans le domaine éducatif, en application de ces principes, le gouvernement Cameron a décidé d'introduire des « *free schools* », en s'inspirant du modèle suédois. Le principe en est le suivant : des groupes de parents d'élèves ou d'enseignants, des associations caritatives ou religieuses - mais non le secteur lucratif, contrairement à la Suède - ont le droit de postuler **auprès du Ministère de l'éducation** pour établir une « école secondaire » (qui correspond en France aux collèges et lycées) ou une école primaire. En cas d'acceptation du dossier de candidature, **l'école bénéficie du financement par l'Etat** - à même hauteur que les établissements publics, sur la base d'un financement forfaitaire par élève - tout en restant en dehors du contrôle de l'autorité locale. Il s'agit donc bien d'un **système reposant sur une initiative de la société civile, mais dont le déploiement est conditionné à une décision publique.**

La *free school* est dotée d'une autonomie considérable pour définir son mode de fonctionnement interne - programmes, pédagogie, recrutement du personnel enseignant et salaires, organisation des rythmes scolaires. En revanche, elle ne peut imposer de frais de scolarité aux élèves, ni sélectionner ces derniers en fonction de leurs performances scolaires.

Outre les *free schools*, les conservateurs ont aussi encouragé la généralisation du modèle des *academies*, mises en place par le gouvernement précédent. Ce dispositif avait été introduit en 2002 par Andrew Adonis pour remédier aux mauvaises performances des écoles publiques. Il s'agit d'éliminer la bureaucratie superflue tout en donnant une autonomie maximale au chef d'établissement, afin de lui permettre d'adapter le fonctionnement de l'école aux circonstances locales. Les *academies* peuvent s'adjoindre le soutien de sponsors issus du secteur privé ou associatif représentés à leur conseil d'administration.

LA BRIDGE ACADEMY:

Une grande entreprise a ouvert une « Academy » (école secondaire indépendante) en 2007 à Hackney, l'une des communes les plus défavorisées du Grand Londres, et dans laquelle les résultats scolaires étaient très bas (avec un taux de réussite de seulement 31% pour l'équivalent britannique du baccalauréat).

L'objectif était d'encourager le développement d'une culture de réussite à Hackney, grâce au soutien de l'entreprise qui a pris des formes diverses :

- investissement de départ d'un million de livres sterling ;
- action bénévole au sein de l'école des employés de l'entreprise sponsor (enseignement, tutorat, « coaching ») ;
- gestion de l'établissement et levée de fond pour soutenir l'école (pour un montant de 436 000 livres sterling entre 2003 et 2011).

Academies et *free schools* ne diffèrent que dans la mesure où les premières résultent de la « conversion » d'établissements existants, tandis que les secondes sont en quelque sorte des start-up scolaires. Mais les deux modèles disposent des mêmes prérogatives.

2.2.2. Quels enseignements de ces *free schools* et *academies* pour quels résultats ?

Premier enseignement, cette aspiration à l'autonomie semble partagée par la société civile britannique. Trois ans après le début de la réforme, la transformation du système éducatif est une réalité. A la rentrée 2013, on comptait 174 *free schools* ouvertes ; en octobre 2014, 252 et 111 approuvées qui doivent ouvrir leurs portes en 2015. En rythme de croisière, ces dernières devraient proposer plus de 200 000 places – ce qui représente moins de 3% du total des élèves scolarisés, mais plus d'un tiers des capacités additionnelles ouvertes ces dernières années. Surtout, plus de la moitié des écoles secondaires et plus d'une école primaire sur dix ont été transformées en *academies*, soit plus de 4 300 établissements en 2014¹⁰¹ (3500 en 2013). La révolution de l'autonomie scolaire concerne donc désormais plus de deux millions et demi d'élèves.

Pour ce qui est des résultats, s'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact à long terme de cette réforme, les premiers éléments sont encourageants. Les évaluations de l'Ofsted – l'organisme d'inspection officiel – mettent en avant les performances supérieures de la

¹⁰¹ 4344 fin décembre 2014.

première vague de *free schools* ouvertes en 2011, ainsi que celles des *academies*, par rapport à l'ensemble des écoles publiques.

2.3. Quels enseignements pour la France?

Il ne s'agit en aucun cas de vouloir transposer telles quelles ces réformes à la France. **Mais nous pouvons en tirer deux ordres d'enseignements.**

Le premier est politique et institutionnel. La comparaison fait d'abord apparaître par contraste les limites du débat français sur l'éducation et le manque d'ambition des mesures mises en œuvre. La politique britannique frappe par son caractère profondément innovant et son niveau d'acceptation. Là où la France croit faire preuve d'audace en réformant à la marge les « rythmes scolaires », la Grande-Bretagne n'hésite pas à confier les clés d'écoles entières à des groupes de parents d'élèves ou à des associations.

Le second concerne le rôle de l'Etat et la façon dont il peut s'articuler avec celui de la société civile. A travers son projet de *Big Society*, David Cameron donne un double rôle à l'Etat : celui de stimuler les initiatives par le financement public avec a minima un contrôle *a priori*; celui d'évaluer *a posteriori* ces programmes pour décider ou non de leur maintien. Ce mode d'action n'est théoriquement pas opposé à celui de l'Etat en France. Dans les faits pourtant, la culture de l'évaluation est loin d'être répandue : argument de communication plus que d'action, l'évaluation est trop souvent convoquée pour justifier de la généralisation de programmes qu'il était de toutes les manières prévu de déployer.

3. UNE ÉCOLE AU SERVICE DE L'AUTONOMIE DES ÉLÈVES : DES PÉDAGOGIES INNOVANTES POUR FORMER LES CITOYENS DU 21E SIÈCLE

Des écoles (plus) autonomes doivent permettre une meilleure adaptation des méthodes d'enseignement aux spécificités des élèves. Au regard de notre problématique générale – comment équiper les jeunes des connaissances et dispositions nécessaires à leur entrée sur le marché du travail – nous nous sommes intéressés à des initiatives susceptibles de développer trois qualités essentielles :

- > La créativité, la capacité d'innovation, la confiance en soi ;
- > La capacité à vivre en groupe, à travailler de façon collective ;
- > La capacité à définir un projet professionnel personnel, en phase avec ses aspirations.

3.1. Montessori à Gennevilliers, des scouts à Montfermeil

Parmi les nombreuses initiatives qui tentent de bouger et d'améliorer le système, nous avons choisi d'en étudier deux tout particulièrement : l'expérimentation pédagogique de Céline Alvarez avec des maternelles de Gennevilliers et la mise en place du Cours Alexandre-Dumas à Montfermeil. C'est un choix sans doute arbitraire, qui ne permet de couvrir qu'une infime partie des innovations existantes. Mais il est riche car il nous donne à voir, au-delà de leurs différences apparentes manifestes, les points communs de deux approches qui mettent l'Education nationale au défi de se réformer.

A priori, tout pourrait opposer, sur le plan pédagogique, l'expérimentation de Céline Alvarez à Gennevilliers et l'initiative d'Albéric de Serrant, directeur du Cours Alexandre-Dumas à Montfermeil.

La première a fait siens les préceptes de Maria Montessori et teste, en maternelle, les méthodes d'enseignement qui mettent le développement personnel des enfants au cœur de la pédagogie. Le second s'inspire des principes de Baden Powell, des règles de vie en communauté de mouvements de jeunesse, pour offrir des solutions à des collégiens difficiles ou « pré-décrocheurs ».

Epanouissement versus discipline, attention à l'individu versus règles de vie collective : portées politiquement, ces valeurs appartiendraient à des camps différents.

En réalité, ces approches se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent :

- > Elles poursuivent d'abord toutes les deux le même objectif : lutter contre le risque de décrochage scolaire chez les enfants de milieu modeste, en démontrant qu'il ne s'agit en aucun cas d'une fatalité.
- > L'une comme l'autre, par leur initiative, cherchent à changer le système de *l'intérieur*, à « infiltrer le système pour parvenir à le changer » comme l'indique Cécile Alvarez¹⁰². C. Alvarez a lancé son expérimentation dans une école de la République. Et si le Cours Alexandre-Dumas relève du privé hors contrat, la collaboration est étroite avec l'école publique, qui n'hésite pas à lui confier certains de ses élèves difficiles. En outre, le coût limité de la scolarité (grâce à des mécènes) la rend accessible aux familles modestes, tandis que l'organisation pour ainsi dire « low cost », reposant sur un engagement fort de l'équipe enseignante, des équipements limités au maximum, permettent au Cours Alexandre-Dumas d'afficher des coûts moyens par élève de près de 30% inférieurs à ceux de l'éducation prioritaire.
- > Elles visent enfin à **donner accès à des jeunes de milieu modeste à des pédagogies ordinairement réservées aux enfants des classes moyennes et supérieures**. Céline Alva-

¹⁰² *Le Monde*, « Céline Alvarez : une institutrice révolutionnaire », 4/09/2014.

rez entendait en effet « créer cette expérimentation-là en ZEP, dans le public », afin de pouvoir démontrer la pertinence de son approche, sans que l'on puisse lui rétorquer : « cela marche seulement car vous avez des enfants de milieux favorisés. » Albéric de Serrant revendique lui « le culot d'avoir pris des trucs de colonie, de scouts » et de « les avoir mis dans une école, parce que cela complète la vie d'une classe classique ». Et d'indiquer des initiatives peu courantes dans une institution scolaire :

« Nous allons leurs apprendre à se tenir à table et à comprendre un protocole. Et nos enfants ici tous les vendredis midi font cette expérience. Ils sont à peu près une dizaine à la table du directeur. Ils arrivent avec leur petite gamelle et puis ils s'installent. Et là ils attendent que je m'assois, ils s'assoient et puis chacun parle, défend son argument. Et là je leur apprend à s'habituer à être à l'aise. » (A. de Serrant)

En cela, elles suivent la même logique que celle que nous évoquions dans notre chapitre au sujet des réseaux : à l'image du travail de Laurent Laïk avec la Varappe, du réseau des anciens du programme « Pourquoi pas moi » de l'Essec, il s'agit de chercher à dupliquer, d'abord à petite puis à plus grande échelle, des méthodes qui font leur preuve chez les plus favorisés. Il faut plutôt chercher à généraliser qu'à supprimer les avantages compétitifs de l'élite.

MONTESSORI A GENNEVILLIERS

La démarche

Diplômée en linguistique, Céline Alvarez est tombée « par hasard » sur les travaux de Maria Montessori. Elle s'est alors étonnée de l'absence de liens réalisés entre les travaux de M. Montessori et les acquis récents des sciences cognitives : ces dernières validaient en effet un nombre important de préceptes de M. Montessori, en donnant une assise scientifique à son travail expérimental.

Autre facteur d'étonnement à l'origine de son initiative : l'éloignement des écoles françaises Montessori des travaux de Maria Montessori. Elles sont certes inspirées de sa philosophie générale, mais comme « une pâle copie », transformée en « dogme » et en « méthode totalement figée, sans fondement scientifique ».

Céline Alvarez décide alors de passer le concours de professeur des écoles et obtient le droit – extrêmement rare -- de réaliser une expérimentation dans une école publique de Gennevilliers, auprès de maternelles.

Pour Céline Alvarez, il s'est alors agi de tester les principes d'une pédagogie scientifique, à la croisée des acquis de l'expérimentation et de la science cognitive:

- Premier principe: pour apprendre, il faut mobiliser l'attention et l'intérêt des jeunes enfants, ce qui suppose de les inciter plutôt que de les forcer à faire une activité (à ce titre, entre une pédagogie directive et plus autoritaire et ce que recommande

C. Alvarez, l'objectif -- l'apprentissage, la transmission -- reste bien le même, c'est la méthode pour y parvenir qui diffère radicalement) ;

- Deuxième principe : l'engagement. Il faut que l'attention et l'engagement entre 3 et 6 ans soient mobilisés en même temps. Cet engagement chez les jeunes enfants passe par une mobilisation du corps, de l'ensemble des sens ;
- Troisième principe: l'importance d'un *feed back* immédiat, et non plusieurs jours plus tard. Le jeune enfant doit pouvoir constater immédiatement s'il est parvenu à réaliser la tâche qui lui a été demandée ou qu'il a entreprise de faire ;
- Quatrième principe : l'importance de la répétition.

Nous pourrions en ajouter en cinquième : le mélange des âges (« le plus petit va avoir tendance à imiter le plus grand. Et le plus grand va avoir tendance à prendre soin du plus petit, à lui montrer »)

Céline Alvarez résume la méthode de la façon suivante: "Les enfants vont naturellement vers les activités qui les intéressent, où on peut engager la main, où on est engagé physiquement, où on a un *feed back* immédiat. Les jeux d'eau sont un exemple typique. On a envie d'y aller, on engage le corps. Si on en met à côté, voilà le *feed back*. On ajuste son geste, et on le répète jusqu'à ce qu'on y parvienne. La répétition va permettre de consolider l'apprentissage".

Les résultats

L'application de ces préceptes donne des résultats très probants selon l'association Agir pour l'école, qui a réalisé des évaluations à l'aide de tests étalonnés et réalisés par des psychologues du CNRS de Grenoble. Un pré-test a été effectué en novembre et un post-test en juin.

Ainsi, au bout d'un an, on note, chez tous les élèves, à l'exception d'un seul, une progression bien plus rapide que la norme. Les tests en mémoire, raisonnement conceptuel, arithmétique, et devinettes, indiquent que 74% des enfants ont amélioré leur position en mois de développement par rapport à la norme :

- parmi eux, 28% qui avaient un retard de plusieurs mois voire de plusieurs années par rapport à la norme, ont, non seulement rattrapé la norme, mais l'ont dépassée ;

- à l'autre extrémité, les 17% d'élèves qui avaient un écart déjà positif par rapport à la norme ont augmenté cet écart, souvent de façon importante.

Ces résultats viennent confirmer le caractère stratégique de cet âge de la vie : certes, l'environnement familial et externe joue un rôle considérable, en témoigne l'important retard de nombreux enfants au démarrage de cette expérimentation. Mais l'extraordinaire capacité d'apprentissage des jeunes enfants permet de réaliser des progrès spectaculaires.

LE COURS ALEXANDRE-DUMAS

Albéric de Serrant décrit l'acte de naissance du cours Alexandre-Dumas en septembre 2012 comme celui d'un « cri », cri contre le grand gâchis du décrochage scolaire et des difficultés d'insertion des jeunes, notamment issues des zones dites sensibles. Le projet est né de la rencontre de trois acteurs : des professionnels de l'enseignement, la Fondation Espérance Banlieues et la commune de Montfermeil : « Des professeurs et des éducateurs voulaient en effet s'engager pour l'instruction et l'éducation des jeunes dans les banlieues difficiles et dans un cadre leur permettant de s'adapter aux vrais besoins des élèves, sans pesanteur administrative et en étant certains d'être soutenus dans leur démarche. Sur la commune de Montfermeil, les autorités locales souhaitaient depuis des années élargir le choix proposé aux familles, alors que la commune ne bénéficiait pas de la présence d'un établissement secondaire privé et que la plupart des établissements étaient classés ZEP¹⁰³

Une caractéristique intéressante du Cours Alexandre-Dumas est de ne s'adresser **qu'à la population locale, sans critère de sélection scolaire**, dans un contexte de grande urgence éducative : on trouve localement beaucoup d'enfants déscolarisés ou en décrochage scolaire, un nombre important d'élèves sont régulièrement renvoyés des établissements scolaires et on constate une hémorragie importante d'élèves vers des établissements extérieurs à la commune. Plutôt que d'apparaître comme un outil de polarisation des élèves en fonction de leurs niveaux scolaire et social, comme on peut parfois le reprocher à l'enseignement privé, cette école se veut au contraire un complément de l'offre éducative locale et un outil au service de la diversité.

Cette école se distingue enfin d'une institution classique par:

103 <http://esperancebanlieues.org/histoire>

- ses méthodes d’instruction : l’enseignement est dispensé dans une vision que l’on pourrait qualifier de “classique” : les fondamentaux (méthode syllabique pour les CP, enseignement rigoureux du calcul, de l’orthographe, etc.) sont privilégiés. L’évaluation est permanente (un devoir surveillé par jour).
- sa méthode éducative globale : l’école vise à la formation de toute la personne de l’enfant et ne s’intéresse pas seulement à ses résultats académiques. Chaque enfant bénéficie d’un suivi personnalisé par les professeurs qui font le point sur les élèves chaque midi et qui donnent des conseils et des encouragements individuellement. Les professeurs sont sur site toute la journée, en continu, et vivent vraiment avec les enfants : ils prennent ainsi leurs repas ensemble.

3.2. Autonomie, créativité, confiance en soi : comment stimuler ces qualités dès le plus jeune âge

3.2.1. D’une approche « artistique » et floue de l’enseignement à une conception scientifique

La façon la plus efficace de lutter contre le décrochage scolaire est de s’attaquer à la petite enfance, aux 6 ou 7 premières années de l’existence qui vont conditionner considérablement la capacité à réussir ses études – puis à trouver un emploi. C’est un fait bien connu.

Et pourtant, note Céline Alvarez, face à ces jeunes enfants, l’institution scolaire ne sait pas très bien comment se comporter et fournit finalement peu d’indications à ses enseignants. Une fois le concours d’enseignant réussi, une formation notoirement insuffisante s’ensuit. Au sujet des formations IUFM, entre temps supprimées puis recrées sous une autre forme, C. Alvarez constate leur caractère « totalement inadapté, ne répondant en aucun cas aux questions des enseignants » ; avec, de surcroît, au regard de ses connaissances pédagogiques, des contenus en partie faux. Le résultat, ce sont « des enseignants sortant des IUFM un peu tout nus et se retrouvant sur le terrain, et essayant de faire un peu comme ils pouvaient ».

Cette absence de formation pédagogique explique le caractère doublement irréformable (ou difficilement réformable) de l’institution : d’un côté, l’Education nationale reste extrêmement centralisée ; de l’autre, cette absence d’accompagnement et de socle pédagogique commun transforme chaque enseignant en professeur quasi-autonome sur le plan pédagogique. « C’est ce qui pose problème aujourd’hui dès qu’on impose une réforme », car, dès lors que les enseignants ont construit eux-mêmes leur pédagogie :

« quand on leur dit, il faut faire ceci ou il faut faire cela, ce n'est pas leur formation qu'on remet en question, c'est eux-mêmes. »

Ce flou autour des méthodes pédagogiques performantes explique qu'on considère souvent l'enseignement comme un « art ». Tout le travail de Céline Alvarez en maternelle vise au contraire à fonder l'enseignement comme une « science », reposant sur des principes forts (cf. encadré ci-dessus). Ces derniers nous intéressent particulièrement, dans la mesure où ils font directement écho à des manques traditionnellement reconnus parmi la jeunesse.

3.2.2. Développer conjointement le couple créativité/confiance en soi

Que l'éducation, dès le plus jeune âge, vise (aussi) à former de futurs salariés, entrepreneurs innovants, ne fait aucun doute pour Céline Alvarez. Elle résume du reste les défis de l'éducation contemporaine dans des termes assez proches des nôtres :

« C'est une pensée peut-être très radicale mais je pense qu'on ne peut pas continuer comme ça. On est face à des défis considérables. Si on ne les relève pas, on va au devant de très sérieux problèmes. Les métiers de demain, on ne peut pas les connaître précisément, on ne sait pas quelles vont être les qualités dont on va avoir besoin. Mais il y en a une dont nous aurons besoin de façon certaine, c'est la créativité. Il faut qu'on puisse avoir des enfants qui aient de bons fonctionnements cognitifs, des bons schémas d'apprentissage, de logique, de structuration mentale. Mais qui aient également confiance en eux, qui sachent travailler ensemble pour une même cause. Et qui aient enfin des idées innovantes, qui apportent quelque chose de plus à ce qu'on a toujours fait. »

Il faut, pour parvenir à développer ce couple créativité/confiance en soi, qui, dans les enquêtes PISA, fait tellement défaut aux élèves français, sortir de l'opposition jeu/apprentissage, épanouissement/effort. Il faut dépasser ces oppositions « idéologiques ». Au moins dans les premières années de l'existence, l'apprentissage est pour ainsi dire naturel, associé à du plaisir :

« Les enfants sont programmés, on est programmé pour apprendre dans la joie. Et apprendre nous épanouit. On le voit bien en tant qu'adultes. Quand on trouve quelque chose qui nous plaît vraiment, on le fait, on le répète, on est très concentré. Et on est content et on y passerait des heures. Les enfants, c'est pareil. L'apprentissage et l'épanouissement, c'est la même chose. Le problème arrive quand les deux sont dissociés. Les enfants ont envie d'apprendre, ils veulent tout connaître, ils veulent tout comprendre, ils posent mille questions. »

Cette évolution ne va pas de soi. Les schémas éducatifs qui font de l'éducation une transmission autoritaire et verticale sont solidement ancrés, à tel point que C. Alvarez les repère déjà chez ses moyennes sections de maternelles :

« Quand je suis arrivée à Gennevilliers, avec une classe de petite et moyenne section, je ne m'attendais pas du tout à ce que les enfants de moyenne section aient déjà internalisé un fonctionnement vertical où l'adulte valide et décide pour eux... ils faisaient une activité puis ils me regardaient. Et puis ils attendaient. » Céline qu'est-

ce que tu en penses ? Est-ce que c'est bien ? » Et là j'étais effarée. Il n'y avait aucun de jugement à donner, c'était une activité motrice! »

Plus tard, dans le monde du travail, dans l'entreprise, nous regrettons notre absence de créativité, notre peur de la prise de risque. Ainsi le paradoxe est-il le suivant : plus tard, tandis que nous sommes devenus beaucoup plus rigides intellectuellement – ce qu'attestent les sciences cognitives – on attend souvent de nous la souplesse intellectuelle d'un jeune enfant : d'où l'extrême difficulté des reconversions professionnelles, lorsque les routines intellectuelles ont cristallisé notre façon de voir les choses. En revanche, face à de jeunes enfants naturellement plus créatifs, nous tentons d'imposer notre fonctionnement cognitif de façon largement excessive : nous les coulons ainsi dans un moule qu'il leur faudra pour tant casser, et avec quelles difficultés, dans l'âge adulte !

3.2.3. Confronter les élèves au réel et les prendre au sérieux

Paradoxalement, cette méthode qui met l'épanouissement des enfants au cœur de la pédagogie *les prend extraordinairement au sérieux*. C'est bien un fil rouge de tous nos entretiens et de nos recommandations : il faut cesser de sanctuariser la jeunesse, de la couper du monde qu'elle va devoir affronter et qu'elle côtoie déjà, de fait, tous les jours. Ainsi, au sujet des élèves de maternelles, Céline Alvarez s'étonne qu'on puisse arriver à dire : “non mais ils apprendront plus tard, d'abord on va les épanouir, on va faire de la peinture”. Au contraire nous dit-elle :

« Ils vont apprendre parce qu'ils ont envie d'apprendre maintenant, ils veulent toucher à tout, ils veulent essayer, ils veulent faire eux-mêmes. Et ils vont s'épanouir, ils vont tout faire. Il y a pas à séparer épanouissement et apprentissage, c'est encore une idéologie. »

Il faut s'intéresser aux goûts des enfants, non pas pour les laisser libres de faire ce qu'ils veulent, mais pour susciter un intérêt chez eux qui va décupler leur capacité d'apprentissage. Il s'agit pour ainsi dire d'« instrumentaliser » ces intérêts de l'enfant :

« Il faut trouver quelque chose qui va l'intéresser, qui réveille son intérêt. Parce que si on réveille l'intérêt, on réveille toute la machine, on réveille la confiance, on réveille l'envie, la motivation et c'est parti. (...)

“L'autonomie ce n'est pas “tu fais ce que tu veux, tu es autonome”. Non l'autonomie passe par un accompagnement pour qu'ils arrivent à trouver ce qu'ils veulent faire. *Ils ne font pas ce qu'ils veulent, ils veulent vraiment ce qu'ils font.*”

Ce « principe de réalité » se situe également au cœur du Cours Alexandre-Dumas. Prenons pour l'illustrer une anecdote particulièrement éclairante qui a eu lieu pendant notre entretien, un mardi après-midi à Montfermeil.

Nous sommes dans le bureau du directeur, qui est aussi la salle des professeurs et le lieu où l'on reçoit les parents. Cette salle vivante est équipée d'un réfrigérateur, d'un ordinateur, de rangements, d'une grande table. Elle est située au milieu de l'établissement, entre les deux ailes formant le « U » de l'école et communique directement avec deux salles de cours. Au cours de notre entretien, les allers et venues sont incessants : professeurs et élèves ne cessent de rentrer et de sortir, personne ne s'offusque de déranger le directeur pendant un entretien, ce dernier ne marque d'ailleurs ni étonnement ni impatience. L'économie d'un lieu dit généralement beaucoup sur l'institution et celle-ci apparaît ainsi structurée autour d'une autorité centrale forte, mais particulièrement ouverte (nous sommes loin du bureau intimidant du directeur d'école).

De nombreux petits incidents émaillent la récréation ; ils viennent se régler directement sur le seuil de la porte du bureau, avec un enseignant. L'un d'eux est plus grave : un collégien, en pleurs, est accusé d'avoir menti et se trouve collé. Il proteste contre la sanction infligée (une colle le soir même), alors qu'il a une activité extra-scolaire prévue. Le récit ex-post par A. de Serrant nous renseigne sur la stratégie éducative des Cours A. Dumas :

« Quand un élève pose un acte bon, démontrant du courage, du travail, on va lui dire « vraiment, ici, vous révéléz votre qualité ». Et quand il pose un acte mauvais, on lui fait comprendre qu'il se contredit lui-même. Tout à l'heure on a entendu un professeur dire : « vous mentez, ce que vous dites est un mensonge ». Remarquez bien. Il n'a pas dit « Vous êtes un menteur ». C'est très différent. L'acte négatif qui nie la personne, qui va détruire son épanouissement, il ne le définit pas, il n'est que le grain de sable dans le rouage. Ce jeune, lorsqu'il sera en entreprise demain, il pourra comprendre que lorsqu'il a fait une faute professionnelle, ça ne le détruit pas dans son identité. Mais lui donne l'opportunité de réparer cette faute, de ne pas la renouveler et de faire mieux demain ».

L'enseignant traite ici l'enfant comme un adulte et non pas comme un « indiscipliné », un « fauteur de troubles ». Il le confronte au caractère anormal de son comportement dans un lieu organisé selon des règles. Il ne juge pas sa personne, mais son acte, lui donnant ainsi l'opportunité de reconnaître sa faute et de la dépasser.

3.3. L'autonomie individuelle par l'inscription dans une communauté

3.3.1. Les règles de vie commune

Cette autonomie à laquelle nous aspirons à titre individuel est trop souvent confondue avec une forme d'individualisme. « L'homme seul est une bête ou un Dieu » nous dit Aristote. La plupart d'entre nous ne pouvant prétendre à la divinité, si nous voulons éviter d'être réduits à l'état de bête sauvage, nous sommes condamnés à vivre en paix avec notre commu-

nauté. Comme nous l'avons noté, la constitution d'un réseau constitue un atout décisif dans notre existence. Or, créer et entretenir ces liens suppose des qualités relationnelles qui se bâtissent elles-aussi dès le plus jeune âge.

Nos deux expérimentations pédagogiques ont justement fait de l'inscription dans une communauté un axe structurant de la pédagogie. Dans les maternelles Montessori, Céline Alvarez attribue l'esprit pour ainsi dire « de corps » de ses classes¹⁰⁴ au mélange des âges (autre postulat Montessori) qui incite les jeunes à solliciter de l'aide vis-à-vis des plus âgés et ceux-ci à développer leur sens des responsabilités et de l'empathie en aidant leurs camarades plus jeunes.

Dans le cas du Cours Alexandre-Dumas, le défi est plus délicat, le contexte forcément plus dur. A. de Serrant note ainsi que « le b-a-b-a, les bases fondamentales du comportement humain de l'élève » n'existent souvent pas. Il prend ainsi l'exemple de la discipline et du silence, deux vertus cardinales d'une communauté éducative :

« Tout le monde dit qu'ils sont indisciplinés. Mais ils savent ni ce que veut dire l'indiscipline, ni ce que veut dire la discipline. Ils ne savent pas ce que signifie combattre la paresse. Ils ne savent pas ce qu'est le silence. Vous leur demandez le silence, ils pensent qu'on impose un silence et que c'est le silence de l'ennui. Un moment où on sait pas quoi faire et où on a même pas le MP3 pour écouter de la musique. Donc ce silence de l'étude, ils ne le connaissent pas. C'est à nous de les rejoindre dans leur expérience du silence. Par exemple s'ils sont musulmans et pratiquants, on leur explique que quand ils rentrent dans leur mosquée, ils rentrent dans une attitude de silence. »

Pour pallier ces manques fondamentaux, dont il faut rappeler qu'ils *condamnent toute possibilité d'insertion professionnelle, notamment dans le cadre d'une économie de service qui valorise plus que jamais le savoir-être*, le Cours Alexandre-Dumas n'hésite pas à être un peu « vieille école ».

L'utilisation des règles de vie du scoutisme d'abord, doit permettre, au-delà d'un « uniforme » consistant en un sweat à capuches¹⁰⁵, de faire sentir, très concrètement, notre dépendance les uns envers les autres. Ce mode de vie commune doit aussi saper les fondements de la fausse solidarité, celle du « clan » qui prospère dans les quartiers, à défaut d'une autre :

« Aujourd'hui leur sens de l'équipe, il est complètement faux dans nos quartiers. Les « mecs », pour appartenir à une équipe, il faut qu'ils posent un acte mauvais. Il faut qu'ils soient réprimandés et qu'ils ridiculisent la justice, qui, elle, est dans la vérité. Il faut que la police les « chope ». Et à partir du moment où ils auront posé deux ou

104 Après son expérimentation qui a pris fin à cette rentrée, sur fond de désaccord avec l'Education nationale qui refusait d'étendre l'initiative, les maternelles, réparties de manière aléatoire dans les différents CP (égalité oblige), continuent de beaucoup se voir et de s'entraider : récemment, ils ont ainsi décidé d'attendre systématiquement une de leur camarade ayant le bras cassé pour porter son sac à la sortie des cours.

105 Ce sweat à capuche stimule le sentiment d'appartenance tout en s'adaptant aux modes vestimentaires classiques des enfants de cet âge et de cet environnement.

trois actes mauvais, ils font partie non pas d'une équipe mais d'un clan. Et c'est la fidélité, l'endurance, l'esclavage par un acte mauvais qu'ils vont gagner. Voilà leur esprit d'équipe aujourd'hui. »

Au contraire, l'idée est ici d'être « dans l'action avec son camarade, ne pas le laisser quand il est en rade ou de laisser tout faire ». Chacun « participe, prends le balai, prends l'eau froide pour la douche, pour la vaisselle, va chercher à la bouilloire l'eau chaude pour avoir de l'eau tiède parce qu'on pense à son copain qui est en train d'avoir les mains froides dans la vaisselle. » Pour des enfants pourtant plus âgés, A. de Serrant confirme le constat de Céline Alvarez à propos de ses maternelles :

« Ces gamins, ils adorent ce qui est concret ; de ces expériences concrètes naissent une amitié, la serviabilité. Et là ça devient une équipe solide. »

3.3.2. L'élève, les professeurs et les parents au centre : de l'utilisation du SMS

On connaît le vieux débat pédagogique : faut-il ou non « mettre l'élève au centre » ? Balayons cette question : l'élève est évidemment au centre, puisque c'est lui qu'on cherche à éduquer, il l'est même à double titre, individuellement et collectivement, la qualité de l'apprentissage étant étroitement dépendante de la dynamique du groupe.

Mais le professeur est également au centre, puisque sans cet adulte, ses connaissances académiques et pédagogiques, rien ne serait possible. Céline Alvarez le note avec humour : « dans la nature, on voit rarement trente enfants de trois ans se promener seuls ».

Dernier acteur : les parents. On sait le poids décisif de l'environnement familial dans la réussite scolaire. Les parents sont donc évidemment aussi au centre ! Beaucoup d'enseignants regrettent leur trop grande interférence, mais il faudrait plutôt s'en réjouir et tenter de s'en faire des alliés.

A ce titre, aussi bien à Gennevilliers qu'à Montfermeil, les enseignants communiquent en permanence avec les parents, et même, à Montfermeil, en direct des cours, par SMS :

« Les SMS aujourd'hui, on les utilise de la manière suivante. Les professeurs et le directeur, on est en mess permanents entre nous pour la moindre chose. Il se passe quelque chose, un événement dans la classe, positif ou négatif, je suis au courant par SMS. Puis les parents eux-mêmes sont au courant par SMS parce que les parents sont des acteurs éducatifs de l'école. Ce qui veut dire que lorsqu'il quitte l'école, l'enfant continue à avoir toujours le même éducateur, ses parents. »

Ainsi, lors d'un « conseil de discipline », lorsque l'élève est convoqué, il trouve face à lui : son enseignant et ses parents, du même côté de la table, solidaire de la sanction éventuelle. Les élèves ne peuvent utiliser leurs parents pour se protéger de l'institution. Ils sont déjà dans le monde, responsables. Celui-ci ne leur trouvera de toutes les manières pas d'excuse plus tard.

* * *

Il est certes audacieux de remonter au collège, a fortiori à l'école maternelle, pour s'interroger sur la construction précoce des dispositions qui nous permettront, in fine, de trouver notre place dans le monde du travail.

Mais il est en définitive frappant et presque rassurant de constater la cohérence des visions et des solutions proposées, peu importe la façon dont on aborde ces problèmes. Quelques principes se dégagent ainsi, parmi lesquels la nécessaire attention et reconnaissance des personnalités de chacun, l'exigence et l'apprentissage de règles communes à travers des expériences concrètes (plutôt qu'à travers des enseignements abstraits).

CONCLUSION

Au terme de ce parcours entre témoignages et statistiques, lus à travers le prisme des évolutions du marché du travail, des lignes de force se dégagent.

En creux, nous avons voulu montrer qu'équiper les jeunes pour affronter le marché du travail supposait bien davantage que la mise en œuvre de solutions techniques ; que les problèmes rencontrés par certaines catégories de jeunes n'étaient solubles ni dans un nouveau contrat de travail ou des baisses de charge, ni dans un développement de l'apprentissage classique – pour citer quelques-unes des idées-phares en la matière. Non pas que de telles mesures ne puissent améliorer l'état de fait : mais encore faut-il les inscrire dans une vision plus ambitieuse, qui sache poser les termes du problème.

POUR DES POLITIQUES DE L'AUTONOMIE

Le désir de reconnaissance

Alors que nous quittons de façon inéluctable le modèle de l'économie administrée, organisé autour de la grande entreprise industrielle, taylorienne, avec ses produits et ses hommes standardisés¹⁰⁶, nous avons continué d'imaginer pouvoir former et intégrer les jeunes comme s'il s'agissait de faire leur bonheur malgré eux, sans les associer aux projets que nous formions généreusement à leur place.

Comme le relève l'historienne Laurence Fontaine, dans un magnifique ouvrage consacré à l'histoire du « marché », il faut pourtant prendre la mesure de « l'importance que revêt désormais la subjectivation du sujet, c'est-à-dire sa lutte pour la reconnaissance de sa dignité, de son droit à avoir des droits comme tout autre, de sa volonté de se montrer capable – capable de prendre son destin en main, d'accéder à une vie dont il déterminera, lui, la décence, de vivre apaisé sa part égale d'humanité »¹⁰⁷. L'économiste indien Amartya Sen nous révèle dans ses travaux qu'une politique efficace de lutte contre la pauvreté et l'exclu-

106 La prise de conscience de cette évolution est déjà très ancienne et précède de loin la « révolution » du numérique. On pourra se référer à ce célèbre ouvrage de Michel Crozier dont la première édition fêtera ses trente ans en 2016 : Crozier M., *État modeste, état moderne*, op. cit.

107 Fontaine L., *Le Marché*, op. cit., p. 10-11.

sion doit nécessairement partir d'une stratégie de développement des individus eux-mêmes¹⁰⁸.

L'autonomie : une catégorie problématique dans le débat public français

Cette ligne de pensée ne va pourtant pas de soi, singulièrement en France. Pour beaucoup de penseurs et d'acteurs, l'autonomie n'est pas à la portée de tous. Le sociologue Robert Castel note avec justesse que l'individualisation à l'œuvre dans nos sociétés est tantôt positive, chez ceux qui disposent des ressources sociales, matérielles, culturelles pour la faire fructifier, tantôt négative pour les individus les moins armés¹⁰⁹. Mais lorsqu'il faut imaginer des solutions correctives, on renonce vite à équiper ces individus « désaffiliés » ou exclus des mêmes outils que les autres (des compétences, un réseau, une motivation au service d'un projet de vie) : c'est dans les formes traditionnelles de protection sociale, dans les collectifs déjà institués ou institutionnalisés (syndicats et autres corps intermédiaires adoubés par l'Etat) qu'on cherche des solutions, comme si l'autonomie véritable ne pouvait jamais être le privilège que de quelques *happy few*. Des décennies de perfectionnement de nos systèmes de protection sociale et de redistribution nous ont fait oublier que ces derniers étaient d'abord des moyens au service d'une véritable autonomie et non des fins en soi. Tenons-en pour preuve le succès étonnant de l'ouvrage de Thomas Piketty, *Le Capital au XXIe siècle*¹¹⁰, qui propose, comme mesure-phare de résorption des inégalités sociales, des mesures avant tout fiscales, correctives *a posteriori*. En d'autres termes, les causes des nouvelles inégalités seraient à chercher dans la disparition de notre vieux modèle social et non dans l'émergence de nouveaux modèles de production, pour lesquels certains seraient mieux armés que d'autres.

Orientation, diplômes, statuts : changer de paradigmes

Au terme de notre travail d'enquête en deux parties, nous pensons au contraire possible et nécessaire de placer au cœur des actions en direction de la jeunesse une philosophie de *l'empowerment*, de s'appuyer sur ce désir de reconnaissance, cet extraordinaire levier de développement personnel et de croissance collective que constitue la motivation individuelle. Et s'il faut reconnaître qu'aujourd'hui les jeunes sont très inégalement armés

108 Pour Amartya Sen, il faut s'attacher au développement de « la liberté réelle d'accomplir », soit de cette capacité, appelée « capabilité » par Sen, à choisir librement entre différentes possibilités de vie ou d'action. L'égalité formelle (celle des droits) et de ressources disponibles ne sont que des moyens qui permettent d'étendre l'ensemble des capabilités d'un individu. Voir par exemple : Sen A., Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté, Odile Jacob, 2000.

109 Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

110 Piketty T., *Le capital au XXIe siècle*, Paris, Seuil, 2013.

pour faire face aux nouveaux besoins de compétences de la société post-industrielle, nous n'avons pas d'autres choix que de chercher des solutions pour tous.

Ce n'est pas ce à quoi s'attelle aujourd'hui la société française. Ainsi de notre système éducatif, organisé comme une vaste machine à trier¹¹¹, parfois plus soucieux de classer, hiérarchiser que de réellement former et aider à bâtir des parcours choisis ; ainsi également de nos méthodes de recrutement, plus attentives à la cohérence théorique d'un parcours scolaire avec les besoins supposés de l'entreprise, qu'à la valorisation des qualités propres des candidats, de ce que leur *singularité* pourrait apporter au reste des équipes ; ainsi enfin de notre obsession, au-delà de celle que nous avons pour les diplômés, pour les *statuts* (culte du « CDI », prégnance des logiques hiérarchiques dans l'entreprise) qui s'apparentent trop souvent à des rentes de situation et dont le pouvoir d'inclusion se nourrit de l'exclusion des « outsiders »¹¹².

Au nom du respect de la dignité de chacun et, plus prosaïquement, afin de rendre notre marché du travail plus efficace, il nous faut renverser ces paradigmes. Si, comme nous le notions en introduction, l'avenir appartient au *travail réellement humain*, auquel aucune machine ne peut se substituer, nous devons de toute urgence retrouver le chemin de l'individu et de sa singularité. Les jeunes doivent tous pouvoir devenir autonomes.

LES CONDITIONS DE L'AUTONOMIE

Où il faut cesser d'infantiliser les jeunes et les prendre au sérieux

Il faut d'abord, nous disent les acteurs que nous avons rencontrés, réellement prendre au sérieux les jeunes, tous les jeunes. « En France, on est jeunes trop longtemps » note avec justesse le responsable d'une structure de développement de l'entrepreneuriat de Clichy-sous-Bois. Les goûts des jeunes et leurs aspirations ne sont pas des tendances qu'il faudrait casser, mais des atouts sur lesquels il faut au contraire capitaliser pour les aider à bâtir leur projet. Dans le même temps, il faut impérativement les mettre aux prises avec le réel.

111 Zylberberg A., O. Galland, S. Carcillo, et P. Cahuc, *La Machine à trier : Comment la France divise sa jeunesse*, Édition : 2e édition., Paris, Eyrolles, 2013.

112 Prenons un exemple désormais connu : ces quinze dernières années, se sont multipliés les CDD de moins d'un mois, notamment de moins d'une semaine. En 2000, sur 13,6 millions d'embauches (hors intérim), on comptait 6,6 millions de CDD de moins d'un mois. En 2013, sur 21,7 millions, 14,9 millions. Compte tenu de la stabilité, dans le même temps, de la proportion de salariés en CDI et de l'ancienneté moyenne de l'emploi (supérieure à 10 ans), on en déduit une aggravation de la fracture entre *insiders* et *outsiders*, au détriment des jeunes les moins formés et les plus fragiles, surreprésentés dans cette dernière catégorie. Nous nous permettons de renvoyer à deux précédentes études dont celle-ci constitue le prolongement : De Froment C., *Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail*, op. cit. ; De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, op. cit.

Le témoignage des responsables des ressources humaines de McDonald's et du directeur de l'école Alexandre-Dumas de Montfermeil sont à ce titre révélateurs : il manque à une partie de la jeunesse les compétences relationnelles et sociales minimales pour pouvoir accéder au monde du travail. L'emploi non qualifié n'existe plus : le respect des normes d'hygiène, de sécurité, la nécessité de savoir interagir avec des clients exigeants, la polyvalence sont désormais indispensables.

De là découlent d'importantes conséquences sur la pédagogie et les stratégies d'orientation :

- pour faire face à la diversité des publics et des élèves, la pédagogie doit d'abord réussir le pari de l' « industrialisation du sur-mesure » ; des écoles plus autonomes doivent pouvoir proposer un projet éducatif adapté à chacun ; lorsque l'environnement social et familial ne permet pas de fixer les cadres indispensables à la vie en société, l'école doit aussi pouvoir les fournir, en lien avec les familles (voir à ce sujet l'étude de cas sur Montfermeil).

- Par ailleurs, pour aider les jeunes à bâtir leurs projets, il faut aller beaucoup plus loin que le stade auquel nous ne sommes même pas encore parvenus : celui de la présentation régulière, tout au long de la scolarité, de différents métiers. Cette logique reste finalement très descendante, sinon condescendante et finalement abstraite.

- > La façon dont de grandes entreprises ont su révolutionner leur relation avec les étudiants des grandes écoles à travers le lancement d' « hackathons » est particulièrement intéressante : cette démarche consiste à réunir des jeunes développeurs en équipes dans une compétition pour faire avancer des problématiques liées à la relation clients ou aux nouveaux services qu'une entreprise pourrait offrir à ses clients ; en les impliquant dans un projet qui compte réellement pour l'entreprise, elle prend donc au sérieux les jeunes et leur apport potentiel.

- > Les acteurs de l'emploi doivent aussi savoir capitaliser sur les promesses du *big data* : à l'image d'une start-up innovante bordelaise, une bien plus grande transparence sur les offres et les demandes d'emploi est désormais possible. Il faut responsabiliser les jeunes dans leurs choix de filières et de carrières en leur présentant, sur leur bassin d'emploi, les opportunités réelles dont ils disposent. Compte tenu des données disponibles, il n'est plus tolérable que des jeunes s'engagent dans des filières en méconnaissance de cause.

Où il faut équiper tous les jeunes d'un réseau

Il est ensuite capital d'inscrire les jeunes dans des réseaux professionnels. C'est une évidence pour la partie de notre jeunesse diplômée de grandes écoles ou de prestigieuses

universités. Mais c'est également vrai pour les jeunes moins formés, qui, comme les autres, trouvent d'autant plus facilement du travail qu'ils bénéficient d'un réseau dense de « liens faibles »¹¹³.

La capacité à entrer en contact avec les autres, à entretenir un réseau de connaissances, capables de vous faire progresser et de se porter garant de vos qualités, voilà une des compétences désormais essentielles sur le marché du travail, accélérée par la montée en puissance des réseaux sociaux professionnels.

Cette prise en compte du poids des réseaux peut se traduire de façon très opérationnelle pour les acteurs de l'insertion des jeunes.

- Tout d'abord, les grandes écoles n'ont aucun mal à entretenir des réseaux d'anciens, à faire venir dans leurs locaux des chefs d'entreprise, des cadres, pour parler de leurs expériences ; pourquoi ne pas doter les établissements scolaires (collèges et universités) des moyens de créer eux aussi de véritables réseaux, entretenus par des manifestations régulières, comme cela peut avoir lieu dans d'autres pays ?

- Quant aux structures d'intermédiation, de Pôle emploi aux structures d'insertion par l'activité économique, en passant par les entreprises de travail temporaire, elles doivent apprendre à travailler de concert pour constituer le réseau institutionnel et humain autour des projets individuels. C'est le sens de l'expérience réussie de La Varappe à Aubagne présentée dans ce rapport. En 2015, la hache de guerre doit être définitivement enterrée entre les initiatives publiques, privées et associatives qui ont chacune un rôle à jouer.

Où il faut passer d'une jeunesse apeurée par le marché à une génération d'entrepreneurs

Inscrire les jeunes dans un réseau, les sensibiliser à la culture client sont des chantiers prioritaires qui doivent leur permettre d'avoir prise sur le monde. Mais il faut aller plus loin et les inciter à l'action, à prendre leur destin en main. Il ne s'agit pas de transformer l'ensemble des jeunes en entrepreneurs, mais de diffuser une culture favorable à la prise de risque. Or, des formations dispensées jusqu'au fonctionnement du marché du travail, rien ne favorise vraiment cette prise d'initiatives.

- (i) une éducation peu propice à l'esprit d'initiative

Dès la maternelle, nous apprend Céline Alvarez, ancienne enseignante-chercheuse de Gennevilliers, les enfants sont conditionnés pour obéir sans que ne soit stimulé leur esprit d'initiative et de créativité. Au lycée, les rencontres avec les professionnels sont rares,

¹¹³ Voir chapitre 1 et les développements sur la « force des liens faibles » Granovetter M.S., « The strength of weak ties », *op. cit.*

aucun enseignement structuré n'est proposé pour aider les jeunes à réfléchir concrètement et au long cours à leur projet professionnel. Combien de lycéens ont eu le loisir de passer quelques heures avec un entrepreneur et de réfléchir à ce qu'ils pourraient également créer, en lien avec leurs intérêts et leurs talents ? Même sur le plan intellectuel, les élèves français sont peu autonomes et sous-performent dès lors qu'il faut s'écarter des sentiers battus¹¹⁴.

- (ii) une crainte du marché

Cette crainte du réel est aussi celle du *marché*, dont on a oublié le pouvoir émancipateur et démocratique. Tout se passe comme si, à l'image de la société de l'Ancien Régime décrite par Laurence Fontaine¹¹⁵, chacun cherchait à s'en défendre derrière un diplôme (pour les jeunes), un statut (pour les salariés), une rente (pour certaines entreprises ou professions) ; le tout sous le haut patronage d'un Etat tutélaire, garant d'un statu quo problématique. Une telle société est par essence défavorable à ceux qui ne peuvent accéder à ce système quasi-aristocratique.

A l'heure où les emplois sont rares, il nous faut au contraire réhabiliter le marché en permettant au plus grand nombre de créer leur activité.

- (iii) des pistes de solution

C'est pourquoi le développement de l'esprit d'entreprise, de la culture du risque nous semble constituer *une* solution aux problèmes des jeunes. Au-delà du seul enjeu des start-ups du numérique, développer l'entrepreneuriat apparaît comme une nécessité tant pour stimuler le dynamisme de l'économie française, que pour changer, globalement, le rapport au risque des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Pour atteindre cet objectif, l'ensemble des acteurs doivent prendre leurs responsabilités.

- il faut d'abord que **l'Etat crée un environnement économique favorable à l'innovation et la création d'entreprise**

- cela suppose d'abord de **lever les barrières injustifiées d'accès au marché**. On oublie souvent le pouvoir émancipateur de ce dernier, notamment pour les moins qualifiés qui peuvent parfois aujourd'hui créer plus facilement une *activité* que trouver un *emploi* ; les milliers de créations d'emplois de ces deux dernières années chez les acteurs des VTC (véhicules de tourisme avec chauffeur) en sont une preuve exemplaire ;
- les entrepreneurs rencontrés nous décrivent aussi un Etat schizophrène, qui d'un côté leur offre des financements et des espaces de *co-working* mais de l'autre ne

¹¹⁴ Grenet J., « PISA : une enquête bancale ? - La vie des idées ».

¹¹⁵ Fontaine L., *Le Marché*, *op. cit.*

cesse de les considérer comme des fraudeurs en puissance, les harcèle de normes dès le dépôt des statuts ; une simplification s'impose ici aussi ;

- L'école est aussi en première ligne: sa pédagogie et son offre de contenus doivent permettre, bien davantage qu'aujourd'hui, de stimuler la curiosité et la prise de risque. Chaque jeune doit sortir de l'école en comprenant le fonctionnement d'un marché, d'une entreprise, les bases en quelque sorte du système d'échange sur lequel notre économie fonctionne. Les cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat ne doivent plus commencer par une présentation des différents statuts de société et par des mises en garde sur la retraite des chefs d'entreprises !
- Enfin, dans cette promotion d'un esprit d'entreprise, d'une culture du risque, les entreprises plus « classiques » ont également une forte responsabilité. Beaucoup d'entre elles proposent un travail abstrait, envahi par des « process » qui éloignent les salariés de leur client final, du sens même de leur mission¹¹⁶. Cet oubli du client, la préservation des rentes en guise de stratégie¹¹⁷, des structures hiérarchiques verticales et pesantes expliquent la vitesse à laquelle certains mastodontes se trouvent menacés par les acteurs de la nouvelle économie¹¹⁸. Ces entreprises doivent accélérer leur conversion à une nouvelle culture du travail mettant davantage en avant les initiatives individuelles et l'esprit d'innovation ; faute de quoi certaines risquent de servir de repoussoirs aux jeunes les plus entreprenants, comme certains que nous avons rencontrés.

Où il faut recruter autrement et changer notre regard sur le diplôme

Enfin, ces témoignages nous ont permis de **revenir sur les limites de la sélection des jeunes par le critère dominant du diplôme**. Outre l'injustice que recouvre un tel système pour ceux qui ont, à un moment, échoué, la rapidité avec laquelle les compétences deviennent obsolètes, ainsi que la difficulté qui en découle d'anticiper les besoins en compétences imposent de changer les méthodes de recrutement.

- Tout d'abord, il faut développer en le modernisant le vieux système de l'apprentissage. Adapté aux temporalités industrielles (Airbus connaît son carnet de commandes à dix ans), il manque de souplesse pour des industries plus modernes, dans les services notamment. Certaines initiatives radicales (comme l'Ecole 42) ou innovantes (telles des entreprises du secteur du numérique bâtissant des modules de formation de quelques mois pour « convertir » des matheux ou des physiciens à l'informatique) donnent des

116 Voir à ce sujet deux ouvrages importants cités en introduction : Crawford M.B., *Eloge du carburateur essai sur le sens et la valeur du travail*, op. cit. ; Dupuy F., *Lost in management*, op. cit.

117 Voir à ce sujet la tribune assassine de Nicolas Colin sur la stratégie des compagnies de taxis

118 Un néologisme intéressant vient d'apparaître : la crainte de se faire « überiser ». Voir notamment Babinet G., *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, op. cit. ; Verdier H. et N. Colin, *L'âge de la multitude*, op. cit.

perspectives pour un développement de l'esprit de l'apprentissage au-delà de ses frontières historiques ;

– A côté de ces dispositifs permettant de « coller » au plus juste aux besoins en compétences, il faut aussi revoir les modes de recrutement. Ils sont aujourd'hui plus attentifs à la cohérence théorique d'un parcours scolaire avec les besoins supposés de l'entreprise qu'à la valorisation des qualités propres des candidats, de ce que leur singularité pourrait apporter au reste des équipes.

– Enfin, dans ce domaine, les promesses du numérique semblent considérables, même si elles tendent aujourd'hui à accroître les inégalités : les systèmes d'évaluation et de validation des compétences, les possibilités de formation en ligne et d'obtention de micro-certifications (nanodegrees) dessinent un monde du travail nouveau, auquel les jeunes, s'ils sont curieux, en prise avec le réel et autonomes, sauront sans nul doute s'adapter.

RENFORCER LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

S'il fallait d'un mot résumer l'**ambition des politiques en faveur de la jeunesse, nous dirions qu'il s'agit d'« industrialiser le sur-mesure »** et de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs, publics comme privés. Les initiatives réussies mentionnées dans ce rapport ont en effet toutes comme point commun de proposer des solutions *ad hoc* à des problèmes que seuls des acteurs locaux pouvaient identifier avec la finesse nécessaire : ainsi de l'école Alexandre-Dumas à Montfermeil qui, en guise d'uniforme, propose un sweat-shirt en cohérence avec les codes vestimentaires locaux ; l'action de La Varappe autour d'Aubagne qui s'appuie sur le réseau marseillais de ses cadres pour proposer des solutions à son public en insertion ; le programme d'égalité des chances de l'Essec, solidement ancré dans le territoire du Val-d'Oise.

A l'image du fonctionnement de l'économie collaborative, grâce notamment aux progrès du numérique et à la volonté réelle des citoyens de s'impliquer davantage (40% des Français font du bénévolat), une « industrialisation du sur-mesure » semble aujourd'hui possible en s'appuyant sur les principes suivants :

– (iii) **une nouvelle répartition des rôles entre Etat et société civile. Il s'agirait de soutenir davantage d'initiatives privées, tout en adossant leur financement à une stricte évaluation des initiatives privées.** Tout au long de notre enquête, nous avons en effet rencontré beaucoup d'initiatives prometteuses, qui mériteraient d'être réellement prises au sérieux elles aussi en étant évaluées rigoureusement. L'évaluation n'est qu'une première étape ; à terme, un processus cumulatif permet de constituer une base de données solide sur ce qui fonctionne. Les entreprises privées ont aussi un rôle à jouer : le modèle

des social impact bonds anglo-saxons est à ce titre particulièrement intéressant – les *Social Impact Bonds*, appelés Pay for Success Bonds ou Social Benefits Bonds aux Etats-Unis sont des programmes permettant de lever des fonds privés afin de financer des projets sociaux.

– (iv) **une utilisation optimale des possibilités offertes par l'afflux de données (big data), le développement d'outils et de plateformes numériques.** Elisabeth Lulin dans *Service public 2.0*¹¹⁹ et dans une note à paraître sur l' « action publique algorithmique » donne de nombreux exemples concrets de la façon dont des initiatives individuelles et privées peuvent être fédérées pour se substituer, à moindre coût et avec une plus grande efficacité, à l'action publique. La jeunesse devrait être en première ligne dans cette nouvelle façon de concevoir l'action sociale.

Malgré les problèmes considérables rencontrés par une partie de la jeunesse en France, cette enquête donne des motifs d'espoir.

Les impasses où nous ont conduits des politiques quantitatives de développement de l'éducation et les modes administratifs de prise en charge des « jeunes en difficulté » sont connues. La volonté de traiter de façon uniforme l'ensemble de la jeunesse, au nom d'une conception formelle de l'égalité, est profondément remise en cause par l'augmentation inquiétante des inégalités scolaires mais aussi par les métamorphoses de notre système productif. Notre marché du travail, sous l'effet de la digitalisation de l'économie et de l'effacement des frontières entre industrie et services, place en effet plus que jamais l'individu singulier au centre du jeu économique. Le modèle fordiste des employés substituables les uns aux autres a vécu.

Face à ce constat, des solutions existent, telles celles que nous avons mises en valeur dans ce travail. Attentives aux spécificités individuelles et locales, elles ne sont par définition pas généralisables « d'en haut », de façon autoritaire. Mais à l'image de l'économie collaborative, qui réussit à réconcilier l'individualisation des solutions et la prise en charge systémique d'un problème, leur diffusion à large échelle semble possible.

Pour y parvenir, il faudra certes trouver un nouvel équilibre entre initiatives individuelles, privées et publiques. Il sera aussi nécessaire de s'appuyer sur les possibilités nouvelles offertes par les progrès technologiques (puissance des réseaux sociaux, démocratisation de la connaissance, exploitation des *big data* en matière d'emploi notamment). Mais nous sommes définitivement entrés dans l'ère du sur-mesure et son industrialisation semble à portée de main.

¹¹⁹ Lulin E., *Service Public 2.0*, op. cit.

Bibliographie

- Acoff-Urssaf, « Bilan du dispositif auto-entrepreneur à fin mai 2014 », août 2014.
- André K. et C. De Froment, « Applying the Capability Approach to the French Education System: An Assessment of the “Pourquoi pas moi ?” », *Paper presented at the 9th annual conference of the HDCA*, 2012.
- Babinet G., *L'Ère numérique, un nouvel âge de l'humanité : Cinq mutations qui vont bouleverser notre vie*, Paris, Le Passeur éditeur, 2014.
- Behaghel L., B. Crépon, et T. Le Barbanchon, « Evaluation de l'impact du CV anonyme », mars 2011.
- Bourdieu P. et J.-C. Passeron, *Les Héritiers*, Les Editions de Minuit, 1964.
- Cahuc P. et M. Ferraci, « L'apprentissage au service de l'emploi », *Les Notes du Conseil d'Analyse Economique*, décembre 2014.
- Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, 1995.
- Céreq, *Quand l'école est finie premiers pas dans la vie active d'une génération, enquête 2010*, Marseille, Céreq, 2012.
- Cowen T., *Average is over: powering America beyond the age of the great stagnation*, 2013.
- Crawford M.B., *Éloge du carburateur essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, la Découverte, 2010.
- Crozier M., *État modeste, état moderne: stratégies pour un autre changement*, 2e édition revue et augmentée, Paris, Fayard, 1991.
- DARES, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique - Profil, accompagnement et situation à la sortie », *DARES - Analyses*, mars 2014, n° 020.
- Denis E., *Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France*, Paris, Institut de l'Entreprise, 2014.
- Dufló E., *Lutter contre la pauvreté : Tome 1, Le développement humain*, Seuil, 2010.
- Dufló E., *Lutter contre la pauvreté : Tome 2, La politique de l'autonomie*, Seuil, 2010.
- Dupuy F., *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Paris, Seuil, 2011.

- Duru-Bellat M., *L'École des filles : Quelle formation pour quels rôles sociaux?*, Édition revue et corrigée., Editions L'Harmattan, 2004.
- Echenoz J., *Des Éclairs*, Paris, Les Editions de Minuit, 2010.
- Elias N., *La Société des individus*, Paris, Fayard, 1991.
- Elias N., S. Muller, et C. Nancy, *La Solitude des mourants : Suivi de vieillir et mourir quelques problèmes sociologiques*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 1987.
- Enderlein H. et J. Pisani-Ferry, *Réformes, investissement et croissance : un agenda pour la France, l'Allemagne et l'Europe (Rapport Pisani-Ferry - Enderlein)*, 2014.
- Fontaine L., *Le Marché: Histoire et usages d'une conquête sociale*, Paris, Gallimard, 2014.
- De Froment C., *Dix propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, Institut de l'entreprise, 2014.
- De Froment C., *Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail*, Institut de l'entreprise, 2011.
- Gazier B., *Tous « Sublimes » : Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, 2003.
- Godet M., « La pauvreté monétaire en question ou la pauvreté de la mesure de la pauvreté », *Sociétal*, octobre 2006, n° 54.
- Granovetter M.S., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, no 6, p. 1360-1380.
- Grenet J., « PISA : une enquête bancale ? - La vie des idées », 8/02/2008.
- Hazard N., « La Varappe : des logements solidaires au pays de Pagnol », *Le Monde*, 01/12/2014.
- Heinich N., *La Sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte, 2002.
- Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales, *Le Financement de l'insertion par l'activité économique*, 2013.
- D' Iribarne P., *La Logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.
- Lahire B., *L'Homme pluriel : Les ressorts de l'action*, Hachette Littératures, 2006.
- Lefresne F., *Les Jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte, 2003.
- Lulin E., *Service Public 2.0*, Paris, Institut de l'Entreprise, 2013.
- Maire E., J.-P. Faivret, J.-L. Missika, D. Wolton, et Confédération française démocratique du travail, *Le Tertiaire éclaté : le travail sans modèle*, Paris, Éditions du Seuil, coll.« Points », 1980.
- Piketty T., *Le Capital au XXIe siècle*, Paris, Seuil, 2013.

- Prost A., « Le niveau scolaire baisse, cette fois-ci c'est vrai ! », *Le Monde*, 20/02/2013.
- Querrien A., « 3. Le CERFI, l'expérimentation sociale et l'État : témoignage d'une petite main », *Recherches*, 1 janvier 2005, p. 72-87.
- Rapp L., *Les MOOCs, révolution ou désillusion ?*, Institut de l'entreprise, Paris, 2014.
- Roland Berger, *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, 2014.
- Rose J., *Qu'est ce que le travail non qualifié ?*, Paris, La Dispute, 2012.
- Sen A., *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*, Odile Jacob, 2000.
- Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris Economica, 2000, vol. tome 1 et 2.
- Verdier H. et N. Colin, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012.
- Zylberberg A., O. Galland, S. Carcillo, et P. Cahuc, *La Machine à trier : Comment la France divise sa jeunesse*, Édition : 2e édition., Paris, Eyrolles, 2013.
- « L'apprentissage en 2013. Forte baisse des entrées », DARES - *Analyses*, février 2015, n° 009.
- « Le marché peut être progressiste, les pauvres doivent en profiter. (Interview de Laurence Fontaine) », *Libération*, 21/02/2014.



L'AUTEUR

Charles de Froment, normalien, agrégé d'histoire, diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales, a enseigné à Harvard University, à l'Essec et à Sciences-po Paris.

Depuis 2011, il est expert associé à l'Institut de l'entreprise, et entre cette même année chez Manpower, comme chargé de mission puis responsable des affaires publiques auprès de Françoise Gri, alors présidente France et Europe du Sud. En 2013, il rejoint le cabinet de conseil Taddeo comme directeur conseil en charge des dossiers de communication sociale et de l'accompagnement des entreprises dans leurs stratégies d'influence.

Charles de Froment est l'auteur, pour l'Institut de l'entreprise, des rapports *Flexibilité responsable, dépasser le dualisme du marché du travail* (2011) et *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail* (2014).

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Irlande : le retour du Tigre Celtique

Par Nathanaël Mason-Schuler

Espagne : derrière l'austérité, la reprise

Par Adrienne Brotons

Les MOOCs : révolution ou désillusion ?

Le savoir à l'heure du numérique

Par Lucien Rapp (septembre 2014)

L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité !

*Par l'Observatoire de prospective sociale
(septembre 2014)*

10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail

Par Charles de Froment (juillet 2014)

Emploi des jeunes : quelle efficacité des politiques publiques depuis 2012 ?

Par l'Institut de l'entreprise (juillet 2014)

Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation

*Par l'Observatoire de l'Innovation
de l'Institut de l'entreprise (mai 2014)*

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

Par Denis Moneuse (avril 2014)

Royaume-Uni, l'autre modèle ?

La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France

Par Eudoxe Denis (mars 2014)

Assurance chômage :

six enjeux pour une négociation

Par Bruno Coquet (janvier 2014)

Smart Cities. Efficace, innovante, participative : comment rendre la ville plus intelligente ?

Par l'Institut de l'entreprise (novembre 2013)

Toutes nos publications sont téléchargeables sur
notre site internet : www.institut-entreprise.fr

PRÉSIDENT

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION

Alain BENICHOU, président de IBM France

Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium*

Philippe CARLI, directeur général du Groupe Amaury

Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI, directeur-général adjoint, NYSE Euronext

Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine GAILLY, président de la CCI Paris Ile de France

Henri LACHMANN, vice-président, administrateur de Schneider Electric*

Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge

Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ*

Christian NIBOUREL, président de Accenture France

Henri PROGLIO, administrateur, Thales

Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'EADS

Jacques RICHIER, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS, président du Conseil de surveillance, SNCF*

Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Frédéric Monlouis-Félicité

* *Membres du Bureau*

L'ère du sur-mesure

Solutions pour l'insertion des jeunes

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le « fléau » du chômage. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ».

En décidant de donner la parole à plus de vingt acteurs de l'insertion des jeunes, choisis pour la diversité de leurs points de vue, l'originalité de leurs pratiques, Charles de Froment a au contraire voulu dans cette note rompre avec la logique de rapports d'autant plus pressés d'en finir avec le diagnostic qu'ils ne sont qu'un prétexte à un exposé de propositions préconçues.

Ces témoins et protagonistes d'initiatives innovantes sont directeur de collège, professeure des écoles, créateurs d'entreprises d'insertion, de start-ups, ancien cadre dirigeant, patron de sociétés de travail temporaire, etc. Leurs récits fournissent un matériau unique dont la synthèse permet de présenter le problème de l'emploi des jeunes sous un angle original.

Ensemble, ils nous permettent de répondre à cette question essentielle : comment équiper tous les jeunes pour leur permettre de trouver une place sur un marché du travail, où, pour reprendre les propos de l'économiste américain Tyler Cowen, « être moyen ne suffit plus » ? Comment les aider à l'injonction croissante faite à chacun de démontrer sa valeur ajoutée singulière au service des autres, dans une économie de plus en plus intégrée ?



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

