

LES NOTES DE L'INSTITUT

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

UN CHEMIN DE RÉUSSITE POUR CHAQUE JEUNE

À TRAVERS SIX MÉTHODES D'INSERTION
DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Par Anne TÉZENAS du MONTCEL



J.P.Morgan

 INSTITUT DE
L'ENTREPRISE

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

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

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

J.P.Morgan

À PROPOS DE LA FONDATION JPMORGAN CHASE

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

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

UN CHEMIN DE RÉUSSITE POUR CHAQUE JEUNE

À TRAVERS SIX MÉTHODES D'INSERTION
DANS LE MONDE DU TRAVAIL

#1 - GORGE DE LOUP. L'ÉCOLE DE LA CONFIANCE

#2 - NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS.
LA FORCE DU PARRAINAGE

#3 - 42. UNE ÉCOLE GRATUITE ET OUVERTE À TOUS
POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE

#4 - 100 CHANCES 100 EMPLOIS :
RENDRE LES JEUNES VISIBLES

#5 - OPENCLASSROOMS : UN JOB SINON RIEN

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

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juillet 2017

SSOMMER

6-7	AVANT-PROPOS
8-12	INTRODUCTION
14-21	I - PAR LA CONFIANCE RETROUVÉE
22-30	II - PAR LA PRISE DE CONSCIENCE DE SON POTENTIEL
32-41	III - PAR LA DÉMULTIPLICATION DES CONTACTS AVEC LES ENTREPRISES
42-43	CONCLUSION
46-142	ANNEXES
47-64	#1 - GORGE DE LOUP, L'ÉCOLE DE LA CONFIANCE
65-80	#2 - NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS. LA FORCE DU PARRAINAGE
81-94	#3 - 42. UNE ÉCOLE GRATUITE ET OUVERTE À TOUS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE
95-110	#4 - 100 CHANCES 100 EMPLOIS : RENDRE LES JEUNES VISIBLES
111-124	#5 - OPENCLASSROOMS : UN JOB SINON RIEN
125-137	#6 - LE PARI JEUNES : L'ENVIE D'AVOIR ENVIE
144-147	REMERCIEMENTS
148-149	L'AUTEURE



AVANT-PROPOS

Ce travail d'enquête et de recherche a pu être mené grâce au soutien financier de la Fondation JP Morgan Chase.

Nous ne pouvons nous résoudre à ce qu'une partie de notre jeunesse soit mise à l'écart. L'enjeu de cette note est de contribuer à mettre fin à ce qui ne saurait être une fatalité. C'est pourquoi, nous avons choisi de faire connaître aux décideurs publics, aux acteurs de la formation, au monde enseignant, aux éducateurs, aux jeunes eux-mêmes et à leurs familles les dispositifs d'accompagnement et d'insertion professionnelle qui mènent à l'emploi, et d'en comprendre les facteurs de succès.

Une série de six films a également été produite pour donner à voir et entendre nos découvertes. Ils sont consultables sur le site de l'Institut de l'entreprise (<http://bit.ly/2u8uqnc>) et libres de droits. Nous espérons qu'ils donnent également envie !

Avertissement

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs. Elles ne prétendent pas refléter les opinions ou les vues de la Fondation JPMorgan Chase, JPMorgan Chase & Co et ses affiliés.



INTRODUCTION

Le succès est au rendez-vous lorsqu'on se donne les moyens d'accompagner un jeune éloigné de l'emploi¹. C'est bien la première leçon de ce voyage en France à travers six méthodes d'insertion des jeunes dans l'emploi qui marchent. Par des voies et face à des publics différents, toutes ont en commun d'afficher un taux d'insertion élevé. Ces six-là n'ont en apparence pas grand-chose en commun. **Gorge de Loup**, une école de production près de Lyon parmi les vingt qui existent en France, **P.A.R.I Jeunes**, une poignée de coaches à l'ombre d'un groupe d'insertion par l'économique, **100 Chances 100 Emplois**, une association qui mobilise des bénévoles venus des entreprises et des acteurs publics de l'emploi dans vingt-neuf bassins d'emploi, **l'École 42**, un omni médiatique de formation au code à Paris, aussi adulée que critiquée, et qui vient de se dédoubler à Lyon et en Californie, **OpenClassrooms**, une plate-forme d'enseignement professionnel en ligne qui surfe sur la transformation digitale des entreprises et touche 3,5 millions de personnes à travers le monde, **NQT (Nos Quartiers ont des talents)**, une association qui crée des tandems jeunes des quartiers prioritaires et parrains issus des entreprises.

Parmi eux, certains travaillent sur les obstacles au recrutement. **100 Chances 100 Emplois** mobilise les bénévoles de ses entreprises partenaires et des acteurs publics pour remettre le pied à l'étrier à des jeunes de tous niveaux. Résultat : 80 % de taux d'insertion durable dans l'emploi. Petit nouveau concentré sur les *Neets* (jeunes ni en études, en emploi ou en formation), le **P.A.R.I Jeunes**, du côté de Lille, va chercher les jeunes les plus éloignés de l'emploi dans les cages d'escalier et les centres commerciaux comme les diplômés Bac +5 égarés. 225 jeunes ont été réinsérés en un an. Spécialisé dans les diplômés Bac +3 des quartiers prioritaires, **NQT (Nos quartiers ont des Talents)**, expert du parrainage de jeunes par des professionnels, affiche un taux de 70 % d'insertion dans les six mois. Ces trois-là visent prioritairement à lever les obstacles au « oui » au moment clé de l'entretien d'embauche.

Les trois autres incarnent les espoirs liés à de nouvelles formes de pédagogie, autre rouage essentiel du retour à l'emploi des jeunes par la formation, notamment en cas de décrochage scolaire ou d'impasse dans l'enseignement supérieur. Toutes les trois travaillent au plus près du rythme du jeune, que ce soit derrière l'établi à **l'école de production Gorge de Loup**, ou les écrans de **l'École 42** et d'**OpenClassrooms**. Trois propositions de CDI attendent chaque élève de Gorge de Loup à sa sortie. 100 % de succès donc. À l'École 42, à Paris, 2 000 étudiants sur 3 500 en cours de formation ont déjà un CDI. Un quart de créateurs d'entreprise naissent au bout du parcours. Quant à

¹ Voir, en annexe, les éléments de contexte sur la situation du marché du travail et le chômage des jeunes.

OpenClassrooms qui propose depuis mai dernier 44 parcours diplômants pour autant de fonctions touchées par la transformation digitale, ses dirigeants ont décidé, au vu du taux d'insertion de 100 % de ses quatre premiers parcours diplômants, de rembourser leurs formations aux jeunes, comme aux adultes, si elles ne déclenchaient pas l'obtention d'un emploi dans les six mois.

Nous sommes allés à leur rencontre, à travers une série de reportages – accompagnés de vidéos de témoignages réalisés de juillet 2016 à avril 2017 – et diffusés sur le site de l'Institut de l'entreprise avec deux questions : quels sont les facteurs de succès de votre méthode ? Et en quoi pourrait-elle donner des pistes de solutions à plus grande échelle pour des publics fragiles ?

Ces contacts directs, sur le terrain, ont permis de nuancer quelques idées préconçues. Non, les jeunes éloignés de l'emploi ne sont pas forcément sans diplômes. Non, les jeunes décrocheurs ne sont pas tous issus de milieux défavorisés. Non, les jeunes ne sont pas épargnés par le fossé numérique, loin s'en faut. Être expert en Snapchat pour communiquer avec ses copains ne signifie pas qu'on sache l'importance d'avoir un profil professionnel sur les réseaux sociaux. Et d'en conforter une autre, éternelle : pour remettre un jeune en route, le regard bienveillant des professionnels sur son histoire personnelle dans un travail sur mesure reste le levier le plus important. Qu'il s'agisse de Lucie ou d'Ahmed, jeunes gens du XXI^e siècle, ce qui permet à ces êtres de se construire, c'est l'attention donnée par un ou plusieurs professionnels rencontrés sur leur route, l'attention sous forme de confiance accordée en dépit des pas de côté, l'attention sous forme de patience témoignée face à un parcours parfois chaotique, l'attention sous forme d'un soutien véritable et durable. Tous les acteurs rencontrés aiment vraiment ces jeunes et c'est ce qui fonde leur engagement.

Leur façon de faire pourrait inspirer des actions à plus grande échelle pour remettre en selle les quelque 900 000 jeunes Français² sortis des radars de l'emploi, de l'école et de la formation professionnelle, et donc sortis des radars de la société, et les très nombreux jeunes, diplômés ou non, qui n'ont pas de travail. D'après la dernière étude réalisée par la Dares fin 2016 sur les données 2015, le taux de chômage des jeunes

² Les chiffres varient selon les sources. 140 000 jeunes en moyenne quittent chaque année le système éducatif sans avoir obtenu de diplôme, soit près d'un jeune sur 5 (17 % sur environ 820 000 jeunes), selon la *Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance - DEPP*). Ce sont les *Neets* (*Not in education, employment or training* ; sans emploi, sans étude et sans formation). En cumul, ils représentent 11,8 % de la population âgée de 18 à 24 ans, soit près d'un million de jeunes, dont beaucoup en dehors des radars. Selon Eurostat, 15 % des jeunes de 15 à 29 ans sont des *Neets*, soit 1,8 million de personnes (60 % de ces jeunes sont au chômage de longue durée ou inactifs depuis plus d'un an).

atteint 23,3 % sur le plan national. D'après celle de l'OCDE – Panorama de la société 2016 – publiée en octobre dernier, ce chiffre atteint 45 % dans les quartiers prioritaires. Vertigineux si l'on pense à la porosité de la jeunesse aux tentations extrêmes de l'époque. *« La récession a provoqué une vague de suppression d'emplois dans toute la zone OCDE qui a particulièrement touché les jeunes, souligne le rapport. Jusqu'à présent, la reprise est trop timide pour permettre le retour à l'emploi des jeunes et surtout des moins qualifiés. Huit ans après la crise financière, on dénombre encore quelque 40 millions de jeunes sans emploi et sortis du système éducatif. Mais les causes du problème sont plus profondes. Nombre d'entre eux n'ont pas les qualifications requises pour trouver un emploi tandis que d'autres sont aux prises avec des problèmes d'ordre personnel ou social. À long terme, le chômage et l'inactivité peuvent susciter des problèmes d'isolement et d'exclusion, et mettre en péril la cohésion sociale. Le principal défi à relever pour les pouvoirs publics dans les années à venir consistera donc à élaborer des politiques publiques qui permettront aux jeunes d'acquérir les compétences professionnelles dont ils ont besoin et qui aideront ceux qui sont en situation de décrochage à surmonter les obstacles en vue d'accéder à l'éducation et à l'emploi. »* Ceux qui n'ont pas les compétences de base ont ainsi quatre fois plus de chances de se retrouver sans emploi. Comme le signale la Dares – Emploi et Chômage des jeunes de 15-29 ans en 2015 – , 14,7 % des jeunes en France ne sont ni en emploi, ni en formation. Et si le chômage des jeunes se réduit, la part de ces exclus s'accroît. Faible chez les 14-19 ans (6 %), elle devient très importante chez les 20-24 (18 %) et les 25-29 ans (20 %).

Comme le dit fort justement Laurence Serrano, responsable du service Jeunesse de la mairie de Saint-Ouen, en Seine-Saint-Denis, partenaire de 100 Chances 100 Emplois, *« un jeune n'est pas fragile parce qu'il est jeune, il est fragile parce qu'il est en construction. »* Et c'est à cette construction-là que participent tous les acteurs que nous avons rencontrés. En trois actes essentiels : ils lui rendent sa confiance en lui en lui faisant confiance, ils élargissent le champ de ses compétences en partant de ce qu'il a vécu au-delà de ce qu'il a appris et ils l'arriment par tous moyens à l'entreprise. Ce qu'ils font pour les quelques milliers de jeunes, avec ou sans diplômes, qu'ils réinsèrent chaque année dans l'emploi, tout jeune, au fond, y compris ceux qui sortent des meilleures écoles, pourrait y trouver un bénéfice, dans la mesure où un croisement de regards sur ses aspirations et ses acquis ne peut que lui ouvrir le champ des possibles.

Il est important de souligner à ce stade qu'il existe en France de très nombreuses autres initiatives, écoles, associations qui font un travail de fond reconnu pour les jeunes. Comme Simplon, Webforce3 et de nombreuses autres sur le numérique, les Compagnons du Devoir en pleine réinvention, la MIJEC dans le cadre de l'enseignement catholique, le travail de grande ampleur mené dans le cadre militaire des Epides, les associations Frateli, Passeport Avenir, FACE, Mozaïk RH, Sport dans la Ville, l'AFMae sur les métiers

de l'aérien, les Geiq (Groupement d'employeurs pour l'Insertion et la Qualification) sur les bassins d'emploi, des initiatives plus pointues comme la GNIAC (Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyens) en Seine-Saint-Denis, les Cravates solidaires, Jeunes d'avenirs et tant d'autres. La France fourmille de démarches de ce genre, plutôt *bottom-up* que *top-down*. Ces acteurs reconnaîtront sans doute dans ce document des leviers d'insertion qu'ils utilisent. Sans doute en ont-ils d'autres qui mériteraient d'être étudiés.

Une dernière précision – et elle est d'importance –, ces acteurs qui réussissent racontent tous, en creux, les carences structurelles des rapports entre l'école et l'entreprise, une vision de l'enseignement qui se concentre encore trop sur les meilleurs éléments et peine à rattraper les plus faibles, un monde où un jeune ne connaît en moyenne que 25 métiers alors qu'il existe près de 11 000³, un univers où la grille de valorisation des talents reste encore étroite alors que la demande des entreprises s'élargit de plus en plus aux compétences relationnelles, qui, elles, ne se traduisent pas encore en diplômes.

C'est donc dans un paysage général où s'articulent des visions souvent erronées des besoins et des aspirations réelles de la jeunesse, comme de celles du monde du travail, que se situe cette étude qui doit être lue uniquement pour ce qu'elle représente : l'espoir suscité par les actions de quelques acteurs, ici ou là, qui redressent comme ils le peuvent et parfois à toute petite échelle des erreurs fondamentales d'appréhension commises en amont et en aval par tout un système.

Un pansement utile. Mais un pansement d'abord. S'inspirer à court terme de ces méthodes pourrait certes remettre rapidement dans le circuit de la société les centaines de milliers de jeunes qui s'en sont éloignés. Mais pour éviter qu'il y ait toujours plus d'exclus, c'est bien en amont, à l'intérieur du système et à grande échelle, qu'il conviendrait sans doute de travailler et notamment mettre fin à l'opposition stérile entre l'école et l'entreprise, les deux étant chacune à leur manière une école et une entreprise. Tout comme il y a une impérieuse exigence à rapprocher les acteurs publics et privés concernés par l'emploi des jeunes. C'est par le réveil de cette intelligence collective au plus près du territoire où il vit que chaque jeune trouvera son chemin de réussite.

3 Canal des métiers.



I - PAR LA
CONFIANCE
RETROUVÉE

« *Docteur, on le perd* ». Qui n'a pas entendu dans des séries américaines cette phrase lancée en général au bloc opératoire ? Et de voir tout à coup l'équipe médicale prendre un coup de chaud, s'agiter pour récupérer le cœur du patient. Au fond, nous sommes en train de perdre les jeunes. C'est un phénomène profond. Comme en témoigne Patrick Dugard, conseiller RSE du secrétaire général d'ADP et vice-président de Planèt'Airport, un système très original d'insertion des jeunes et moins jeunes dans les métiers de l'aéroportuaire, « *les jeunes sont en déshérence. Quand il y a 10 places ouvertes, nous n'avons que 5 candidats. Ce problème de mobilisation n'existait pas avant la grande crise financière de 2008. Depuis, les jeunes ont appris à vivre avec très peu, parfois grâce à l'économie illégale.* » La déperdition est spectaculaire : « *Vous recevez parfois 100 personnes pour espérer en retenir 10. Parfois on travaille sur des territoires qui proposent des formations avec garantie d'emploi à la sortie et on ne trouve pas de candidats. Il est essentiel d'insérer les jeunes diplômés des quartiers prioritaires. Leur exemplarité est fondamentale.* » Tous les acteurs que nous avons rencontrés au cours de cette plongée de quelques mois dans les méthodes d'insertion des jeunes en France qui ont des résultats proches de l'excellence le disent. Le plus difficile pour ces structures est d'aller les chercher. Elles ne croulent pas sous les candidatures, loin s'en faut. « *Les jeunes ne se déplacent plus. Ils viennent une fois, pas deux.* » Ils n'ont plus confiance. Cela signifie concrètement qu'il ne faut pas rater le rendez-vous avec eux.

1. CHERCHER LES JEUNES QUI SE SONT ÉLOIGNÉS DU TRAVAIL LÀ OÙ ILS SONT

« *Sur les salons*, témoigne Frédéric Coste, animateur de la méthode 100 Chances 100 Emplois en Seine-Saint-Denis, *les jeunes font la queue et voient des chargés de recrutement qui leur disent : envoyez votre C.V. Ils répondent à des offres. Zéro réponse. Au bout d'un moment, ils se demandent pourquoi ils ont fait des études.* » Tous les acteurs qui réussissent à insérer les jeunes dans l'emploi le disent : le plus difficile, ce n'est ni l'argent, ni la pédagogie, c'est d'abord de convaincre les jeunes de venir. « *Il faut aller les chercher là où ils se trouvent. Ils sont méfiants, blessés, démotivés. C'est à nous de reprendre contact* », confirme Daniel Chambodut, directeur de l'école de production Gorge de Loup à Vaise, dans la banlieue lyonnaise. Mais qu'est-ce qu'un décrocheur au juste ? « *Un jeune qui a connu une succession d'échecs et de moments de non écoute* », résume Brigitte Lucas, l'assistante sociale du P.A.R.I Jeunes. À Gorge de Loup, la plupart des maîtres professionnels ont été eux-mêmes des décrocheurs. Encore aujourd'hui, Denis Brude, maître de 2^e année, savoure sa revanche sur ce professeur d'anglais qui lui avait prédit un avenir misérable. Xavier Despont, le maître de 4^e année, est, lui aussi, arrivé à 14 ans à Gorge de Loup. Considéré comme « *irrécupérable* ». Nombreux sont ceux

qui ont leur histoire d'humiliation à raconter. Ils en ont fait un moteur. Mais lorsque les difficultés familiales se cumulent à l'échec scolaire, le moteur tourne à vide. « *Les jeunes éprouvent facilement un sentiment d'abandon et baissent les bras.* » Sur cet échiquier, les jeunes Français issus de l'immigration payent le prix fort. Le taux de chômage des jeunes est de 23 % à l'échelle nationale, de 45 % dans les quartiers défavorisés⁴. D'après la dernière étude de l'OCDE intitulée *Le Panorama de la société 2016*, ils sont trois fois plus souvent sortis de l'école sans aucun diplôme que les autres, contre 1,5 fois dans l'ensemble des pays de l'OCDE. S'il est né à l'étranger, un jeune a ainsi 1,5 fois plus de chances d'être un *Neet* – pour *not in employment not in education or training*. Au cours de la scolarité, les moments clés du décrochage sont connus. « *La charnière, observe Marie-Christine Tremblay, directrice du programme du P.A.R.I Jeunes, c'est soit à 14-16 ans, soit au moment du bac. Là, ils ont souvent une grosse déception parce qu'ils ne l'ont pas eu ou parce qu'ils l'ont eu mais ont ensuite une grosse déception à l'université.* »

Le point de contact avec la jeunesse est donc étroit. Lorsqu'ils ont créé leur programme en 2015, l'équipe de coaches du P.A.R.I Jeunes dans la banlieue de Lille est partie distribuer des prospectus dans les cages d'escalier, les centres commerciaux, les gares, les bars, là où les jeunes se trouvaient. « *C'était très inhabituel pour nous, se souvient Marie-Christine Tremblay, la dirigeante du dispositif. Mais il fallait en passer par là.* » Le public visé ? Celui des *Neets* justement. « *Ils sont souvent désœuvrés et sans qualifications, ne sont inscrits ni dans les missions locales ni à Pôle emploi, décrit Marie-Christine Tremblay. Ils vivent dans les quartiers difficiles, mais pas seulement. On accueille tout le monde, par principe.* »

2. LEUR REDONNER CONFIANCE EN EUX

C'est l'alpha et l'oméga de toutes ces méthodes. Frédéric Coste, animateur de 100 Chances 100 Emplois en Seine-Saint-Denis, le résume bien : « *C'est l'intérêt qu'on porte aux jeunes qui va leur redonner confiance en eux.* » Et ça marche. « *Nous les mettons en contact avec les machines, raconte Patrick Saunier, 49 ans, maître de 3^e année à l'école de production Gorge de Loup. Quand un élève arrive à faire ses premières pièces, c'est un grand pas dans le retour de la confiance en soi.* ». En témoigne le sourire de Valentin Prost, 17 ans, élève à Gorge de Loup, qui, après une enfance tumultueuse, dit avoir totalement changé. « *Quand je suis arrivé, je n'avais plus aucune confiance en moi. Je suis manuel. Et j'ai vu que j'avais des capacités. Cela m'a donné envie de me dépasser.* » De quoi écartier définitivement le souvenir de cet instituteur de CM1 qui l'avait collé une journée entière dans la cour de son école à la « table des nuls ». La fierté de réaliser se lit dans le regard

⁴ Voir données chiffrées en annexe.

de Valentin. « *L'adrénaline à Gorge de Loup, c'est le moment où vous lancez le programme de la machine et que tout doit bien se passer* », explique-t-il, les yeux brillants, lui qui vient justement de réussir une pièce difficile pour la miniaturisation d'un moteur. À l'école de production, le fait d'être co-responsable des pièces qu'ils fabriquent avec leurs maîtres professionnels, tous anciens décrocheurs, fait jour après jour renaître chez les jeunes cette indispensable confiance.

3. VALORISER LEURS ACQUIS

Les jeunes « en construction », y compris les nombreux jeunes diplômés qui recherchent un emploi, ont en général une faible connaissance de leur potentiel réel hors des grilles d'évaluation scolaires classiques. Ils n'ont souvent pas la moindre idée de ce qui fait leur valeur. Logique, puisqu'ils s'évaluent au regard du prisme étroit du diplôme qu'ils ont ou pas, ou de l'emploi qu'ils n'ont pas encore. Cela explique aussi pourquoi le premier contact avec la recherche d'emploi les décourage si vite. Pour Frédéric Coste, « *ces jeunes ont envoyé des dizaines de C.V. Ils se sentent invisibles. Il faut les rendre visibles* » aux yeux des autres et avant tout à leurs propres yeux. C'est le cœur de l'action du P.A.R.I Jeunes et de 100 Chances 100 Emplois. Il recouvre aussi bien la mise en valeur de compétences que les jeunes n'imaginent pas avoir, grâce à leurs activités personnelles, bénévoles, extrascolaires, que celles acquises et qui pourraient servir à des métiers mais dont ils ne soupçonnent même pas l'utilité. Dans le déroulé de ses parcours diplômants, OpenClassrooms tient également compte des compétences démontrées des étudiants pour alléger, le cas échéant, les étapes qui mènent au diplôme professionnel. Une sorte de Validation des acquis de l'expérience (VAE) interne.

Dans cette étape-clé, la psychologie est essentielle puisqu'il s'agit de changer de regard sur soi grâce au changement de regard que les adultes et les autres en général portent sur vous. Au P.A.R.I Jeunes, lors d'une séance collective, chacun présente l'autre, ses qualités, son parcours, son histoire pour préparer les entretiens d'embauche. Quand Pélagie dit d'Alicia qu'elle est ponctuelle, précise et adore le travail bien fait, l'énergie positive circule. Revisiter les ruptures passées avec d'autres mots répare en profondeur. Maïté avait quitté un emploi brutalement, rupture qu'elle avait toujours du mal à expliquer lors des entretiens d'embauche. Elle a compris grâce à la coach emploi, Dahbia Hamdi, que les raisons qui ont conduit à la rupture étaient d'ordre éthique. Donc positif. C'est en opérant ce même déplacement que Mélanie, 31 ans, qui a été suivie en 2012 par NQT, a fini par être recrutée. Titulaire d'un master en stratégie et décisions publiques et politiques, elle est arrivée à l'association avec une perte de confiance en elle. « *Lors des entretiens de recrutement, j'étais toujours dans la short-list mais je n'étais jamais retenue.* »

Mélanie a été accompagnée par un directeur Diversité d'une entreprise du CAC 40 qui lui a notamment permis de dédramatiser le monde professionnel en lui parlant de sa propre expérience. Quelques rendez-vous plus tard, Mélanie décrochait un emploi dans une association pour s'occuper de communication...

4. FAIRE DU SUR-MESURE

Chaque jeune est un condensé unique de potentiel et de freins éventuels qui appelle des réponses propres à chacun. Comme l'explique Frédéric Coste, de 100 Chances 100 Emplois, « *il faut faire de la haute couture* » même si les difficultés reviennent de façon récurrente : absence d'estime de soi, absence de réseau professionnel, absence de méthode de recherche d'emploi... Frédéric Coste appelle cela la « *chaîne de valeur* » : « *Un jeune, c'est une chaîne de valeur, de l'orientation où il décroche scolairement jusqu'au retour à l'emploi. Il faut qu'il franchisse des obstacles. Il lui faut des briques. Permis, permis de séjour, les tests d'anglais, le programme Voltaire pour l'orthographe, etc.* »

Dans cette reconstruction, l'écoute individuelle est fondamentale. « *Écouter surtout sans préjugés*, insiste Dahbia Hamdi, coach Emploi à P.A.R.I Jeunes. *Ces préjugés qui referment parfois irrémédiablement le champ des possibles.* » Dans ce paysage-là, le fils de cadre dirigeant qui rêve d'être plombier a autant de difficultés à faire entendre sa voix que le fils d'ouvrier qui rêve de devenir danseur à l'Opéra. C'est pour éviter cette fermeture que P.A.R.I Jeunes a justement séparé l'accompagnement social de l'accompagnement professionnel des jeunes qu'il accueille. Les deux versants communiquent uniquement lorsque l'urgence est au job alimentaire ou à l'hébergement, mais ils ne se phagocytent jamais. À l'école Gorge de Loup, il n'y a pas d'assistante sociale, mais une fibre humaniste partagée. « *Il nous est arrivé de signer un accord avec une boulangerie pendant un an pour un élève*, raconte Sylvie Da Silva, responsable administrative et comptable depuis 24 ans dans l'école, et sœur d'un ancien élève lui aussi jugé inapte à l'école. *Ou de livrer trois chariots bourrés à craquer à une mère qui n'arrivait pas à boucler ses fins de mois.* » Daniel Chambodut, le directeur, va régulièrement au tribunal soutenir ceux qui sont en attente de papiers. C'est leur réalité. Et il s'y tient.

Pour être au plus près des histoires individuelles, ces dispositifs travaillent en général avec de très petits groupes de jeunes. Pas plus de dix jeunes en même temps à 100 Chances 100 Emplois. « *Si on devait industrialiser ce dispositif, il ne serait plus incarné*, confirme Frédéric Coste, *l'entreprise y adhère parce qu'elle adhère à une histoire. S'il y avait trop d'histoires, on perdrait le fil.* » « *Même si la sélection est difficile, nous tenons à rester à cette*

échelle pour faire du bon boulot », confirme Olivier Guillouet, le « pilote Entreprise » de l'opération, urbaniste et Directeur de Développement Grands Projets d'Icade, une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations. Même constat à P.A.R.I Jeunes. « *La petite taille de la structure permet cet accompagnement rapproché. On n'a pas cent jeunes dans notre portefeuille chacun*, témoigne Dahbia Hamdi, *sinon on ne pourrait pas faire ce qu'on fait.* » Pas plus de 8 à 12 élèves non plus dans les écoles de production. « *La force du dispositif*, précise Corentin Rémond, délégué général de la Fédération nationale des écoles de production, *c'est que tout se passe sur un même lieu.* » La méthodologie NQT repose également sur l'accompagnement individuel d'un ou d'une jeune par un parrain issu du monde de l'entreprise. Même OpenClassrooms, qui se déploie en ligne à plus grande échelle parce qu'à distance, mise tout sur le mentorat individuel. « *La relation interpersonnelle qui s'y noue est décisive* », insiste Matthieu Nebra, son fondateur.

5. APPORTER TRÈS VITE, AUX JEUNES, LA PREUVE DE LEUR EFFICACITÉ

La confiance accordée par les jeunes n'est pas illimitée : il faut faire ses preuves vite avec la jeunesse. Comme le dit fort justement Frédéric Coste, « *plus c'est concret, plus ils sont convaincus* ». Dans le dispositif 100 Chances 100 Emplois, ce qui bluffe les jeunes, c'est le temps que passent les entreprises pour eux, avec des solutions immédiates à la clé de la part des professionnels bénévoles, qui fusent dès les premiers contacts. Autour de la table, ces professionnels connaissent comme leur poche le tissu local, qu'ils soient représentants d'entreprises ou responsables de recrutement, représentants des chambres des métiers, des chambres de commerce et d'industrie, d'entreprises d'intérim, de l'Apec ou chefs d'entreprise. On ne parle pas de demain, mais d'aujourd'hui. On fouille, on creuse, on échange ses contacts, on réfléchit collectivement. Dans l'urgence. Quitte à faire monter les enchères entre deux entreprises intéressées. Les rendez-vous sont pris séance tenante. Pas de temps à perdre des deux côtés. « *Je t'attends demain* ».

Idem au P.A.R.I Jeunes. Là, l'innovation n'est pas tant dans les outils utilisés que dans la réactivité de l'équipe pour coller au tempo des entreprises. Alicia, qui ramait depuis cinq ans pour trouver un emploi dans la vente, a été sidérée de décrocher un premier entretien d'embauche le jour de son entrée dans le programme. « *Une offre d'emploi ne dure pas. Nous devons réagir très vite. Et mieux vaut risquer un échec que de ne rien faire. À chaque fois, on appelle les jeunes très vite : 'Qu'est-ce que t'en penses ?' C'est le jeune qui choisit* », explique Marie-Christine Tremblay. « *La recherche, c'est nous et P.A.R.I Jeunes qui la faisons ensemble* », témoigne Yann, qui recherche une entreprise en alternance pour

son BTS. « *Si un jeune appelle le matin pour un entretien dans l'après-midi, l'un d'entre nous se libérera pour faire une simulation d'entretien avec lui et le préparer* », souligne Pascale. Et quand des entreprises partenaires appellent, pas question de louper le coche. « *Un jour, un vendredi après-midi, l'une d'elles nous a demandé quatre candidats pour faire du nettoyage dans le cadre de la fan zone à Lille. On avait quatre jeunes sur le terrain lundi matin.* » La vitesse aussi fait partie de l'adrénaline de NQT. « *Plus les jeunes diplômés s'inscrivent rapidement après l'obtention de leur diplôme, plus le procédé est efficace* », explique Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services.

Lorsque les feux repartent au vert, les jeunes réagissent de leur côté très rapidement. Dans la méthode 100 Chances 100 Emplois, il suffit d'assister à la semaine du « SAS » pour constater cette transformation. Les regards ont changé, l'apparence aussi, l'envie surtout devient palpable. Essentielle. Et quand cela marche, le bouche à oreille fonctionne aussi à merveille. Les jeunes passent le mot, à leurs copains, copines, cousins, cousines.

6. EMMENER DANS UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

« *Seul on va plus vite. À plusieurs on va plus loin.* » Cette phrase de Nelson Mandela s'applique bien aux méthodes d'insertion des jeunes dans l'emploi. C'est la clé du succès du P.A.R.I Jeunes. « *Pour chaque jeune, le plan d'action est créé collectivement dès le premier jour. C'est une force. Il y a une telle symbiose entre nous que ça avance* », explique Dahbia Hamdi. Tous les mardis après-midi, les quatre coaches se retrouvent pour actualiser leurs informations et croiser leurs regards. « *Grâce à cette diversité d'expérience, souligne Marie-Christine Tremblay, le champ des possibles en termes d'emploi et de qualification s'ouvre pour des jeunes qui ont parfois derrière eux jusqu'à cinq ans de recherche infructueuse.* » Pas de référent unique. « *Tout le monde connaît la situation du jeune, ce qu'il recherche. Et à tout moment celui ou celle qui passe la porte aura une écoute attentive pour répondre à une question ou donner une information.* » Tous ont des expériences professionnelles dans des mondes divers et recroisent chaque mardi leurs idées sur la meilleure façon d'aider les jeunes qui viennent les voir. Tous connaissent le monde de l'entreprise. « *C'était une condition. Nicolas était dans l'industrie, Pascale dans la restauration. Même l'assistante sociale a travaillé dans une entreprise.* »

Dans 100 Chances 100 Emplois, c'est dans le collectif que s'opère la transformation des jeunes : le SAS, une semaine de coaching encadrée par une structure spécialisée au cours

de laquelle vont avoir lieu des simulations d'entretiens, la réalisation de C.V. vidéos, des cours de théâtre pour travailler le langage non verbal et l'expression orale, l'apprentissage de la navigation sur les réseaux sociaux professionnels... Tout se déroule en groupe avec les promotions de dix jeunes qui choisissent leurs noms, de la *Red star* aux *Jeunes loups*. De même que le diagnostic posé en amont, l'évaluation des progrès jusqu'à la séance finale de présentation autour d'un plateau-repas et face à une assemblée de recruteurs potentiels, ces bénévoles qui viennent des entreprises ou des acteurs publics locaux. « *Il y a plus d'idées dans vingt têtes de chefs d'entreprise que dans une seule. La restauration de leur confiance passe par le fait d'être au centre de cet accompagnement vers la réussite* », explique Samira Djouadi, déléguée générale de la Fondation TF1, ancienne professeur de sport de la Courneuve et fan de la méthode.

À l'école de production, tout à la fois laboratoire, école et entreprise, la vie collective est centrale. Soucieux d'attirer plus de jeunes vers ces métiers en tension, Denis Brude, le maître de 2^e année, passionné de rallye, a eu l'idée de faire travailler les élèves sur une voiture de compétition. « *47 élèves de cinq écoles de production y ont participé. Ils ont récupéré une voiture à la casse et l'ont remise sur pied, week-ends, soirées et vacances compris* ». Aujourd'hui, un pilote professionnel conduit régulièrement leur véhicule. Fierté.



II - PAR LA PRISE
DE CONSCIENCE DE
SON POTENTIEL

Les jeunes qui n'ont pas les compétences de base ont quatre fois plus de risques de se retrouver sans emploi. Mais, et ces méthodes le prouvent, dès lors qu'on crée des passerelles, qu'on fait un travail sur-mesure, qu'on responsabilise les jeunes devant un établi ou son écran, qu'on valorise les compétences qu'il a déjà mobilisées dans sa « vraie vie », son potentiel se transforme. Plus large, plus grand, plus libre. Et plus responsable de lui-même. Pour un certain nombre de décrocheurs scolaires, le digital permet ainsi de se reformer à distance y compris en ayant un travail. Pour la plus grande satisfaction des entreprises. « *La formation initiale a été conçue sur le modèle de l'armée*, souligne Mathieu Nebra, le cofondateur d'OpenClassrooms, *pour produire des travailleurs qui allaient faire des tâches répétitives. Or aujourd'hui, l'entreprise a besoin d'individualités différentes, créatives et qui savent s'adapter. Changer de mindset pour naviguer dans une incertitude énorme, c'est la clé pour garantir un avenir professionnel aux gens. L'éducation a été conçue jusqu'à présent pour un monde qui change peu. Or le monde change à une vitesse grand V.* »

Le plus jeune élève d'OpenClassrooms a 12 ans. Il s'ennuie à l'école. Il a décidé d'apprendre un métier depuis son ordinateur lorsqu'il rentre chez lui. Il pourrait donc occuper un métier supposant un parcours diplômant de niveau Bac +4 avant même d'être bachelier. Des situations comme celle-là obligent à considérer les parcours et le potentiel des jeunes d'un autre œil. Elles racontent surtout un monde qui change sous nos yeux à grande vitesse, la transformation actuelle du regard des entreprises sur les compétences et les expériences de vie, le développement dans la *Ed-tech* – les nouvelles technologies dédiées à l'éducation – de méthodes pionnières qui pourraient tout changer. Une vague salutaire qui heurte de plein fouet la célèbre dictature française de la formation initiale. On sait déjà que, dans un avenir très proche, grâce à l'*adaptive learning* ou au *self learning* portés par de jeunes acteurs français innovants comme Domoscio ou Selflearning, il sera possible de connaître de façon quasi-infaillible les chemins de compréhension et d'apprentissage de chacun et de les répéter pour l'emmener enfin vers la réussite.

Dans un marché de l'emploi fortement flexibilisé, les contrats s'enchaînent, sans forcément générer la consolidation des compétences nécessaire à la construction de ce socle alors que la technicité des métiers, elle, s'accroît de façon continue. Aujourd'hui, plus d'un jeune sur deux entre 14 et 25 ans occupe un emploi temporaire. Un sur quatre de 25 à 29 ans. Dans ce monde en mutation, ce sont des marins qu'il faut former, à tous types de mers, dotés d'un viatique solide de connaissances de terrain, d'expériences vécues, de valeurs et de *soft skills* maîtrisées. Des êtres préparés à la nouvelle révolution de la production annoncée par l'OCDE : « *Le rythme effréné des mutations technologiques pourrait remettre en question l'adéquation des compétences et des systèmes de formation. (...) Il sera donc important, dans ce contexte, de s'assurer que l'ensemble de la population dispose de bonnes compétences numériques et génériques – maîtrise de la langue et du calcul, et résolution de problèmes.* »

1. TRADUIRE LES COMPÉTENCES EN MÉTIERS

Faire cette translation positive de la situation du jeune à un métier, d'un diplôme académique à un métier précis, puis à une offre d'emploi précise, telle est la forme fondamentale que prend le soutien du P.A.R.I Jeunes ou celui de 100 Chances 100 Emplois. Seize semaines d'accompagnement de part et d'autre. C'est également la mission dévolue aux 8 000 parrains et marraines professionnels de NQT qui vont guider leurs filleuls. Qu'il dure quelques jours ou quelques mois, ce coaching permet de vérifier un certain nombre de points clés : que la réalité du métier désiré correspond à la projection que le jeune s'en fait, de découvrir à partir de sa personnalité les métiers dans lequel il/elle pourrait aussi s'épanouir, de s'appuyer sur ses autres compétences – souvent absentes de son C.V. – pour le conforter. Ainsi, Emmanuelle, jeune championne nationale de handball, diplômée Bac +5, mais timide en entretien de recrutement, qui a monté une équipe à Birmingham où elle a fait une partie de ses études mais qui ne faisait pas le lien, avant d'avoir entendu les coaches de 100 Chances 100 Emplois, entre son futur job dans la communication et ses talents de sportive de haut niveau. « *Il n'y a jamais de parcours vide*, souligne Pascale, coach emploi du P.A.R.I Jeunes. *Mais les jeunes n'ont pas spontanément l'idée de réfléchir à leurs expériences.* » Yann, arrivé en octobre dernier à Lesquin pour trouver son entreprise d'alternance, approuve la méthode : « *On vient parler de nos compétences, de notre expérience, de nos diplômes et ils cherchent les métiers qui pourraient nous correspondre.* » De nombreux outils permettent d'ouvrir le champ, dans l'esprit de ce que fait le Canal des métiers sur internet ou le jeune site myCommuniT qui permet, à partir de ce qu'on aime et de sa personnalité, d'être guidé vers un métier de l'informatique. Ou encore le recours à l'intelligence artificielle de la jeune start-up française Impala qui ouvre le champ en termes d'orientation. Hector Balas, son jeune co-fondateur, a fait sa devise de la citation d'Einstein : « *Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide.* »

2. OUVRIR LES PORTES GRATUITEMENT SANS PRÉREQUIS D'ÂGE OU DE DIPLÔME

La porte d'entrée pour la plupart ? Une plongée directe en immersion dans le métier. Même philosophie pour l'École 42, en version plus radicale : un mois de code, tous les jours de 8 h 42 à 23 h 42. « *Nous voyons le jeune comme un être humain plein de potentiel et de qualités*, précise Marc Teyton, président de la Fédération nationale des écoles de production. *Notre boulot, c'est de trouver les conditions pour que ses qualités s'expriment. Nous avons des primo-arrivants qui ne parlent pas le français et décrochent leur CAP en deux ans.* » À 100 Chances 100 Emplois, seules comptent la motivation et l'adresse du domicile dans le bassin d'emploi. Aucun pré-requis de diplôme. « *Ils ont, un, de la motivation, deux, de la motivation, trois, de la motivation, quatre, un projet professionnel, cinq, la maîtrise des codes de l'entreprise* », souligne Olivier Guillouet. Et pourtant, comme la plupart des jeunes accueillis dans l'un des trente bassins d'emploi couverts en France par 100 Chances 100 Emplois, ils ont bien souvent trouvé portes closes, y compris dans des métiers en forte tension comme l'hôtellerie. Même ouverture pour Beweb, une nouvelle fabrique numérique qui délivre depuis avril 2016 une formation au développement web, gratuite et ouverte en priorité aux jeunes de 18 à 25 ans, sans diplôme et issus des quartiers prioritaires. La première promotion de 18 élèves a débuté à Lunel en avril, les apprenants suivent une formation en développement web pendant six mois. Pendant cette période, les 18 jeunes sélectionnés vont rencontrer des professionnels et des acteurs locaux. Ils vont également échanger avec des entreprises, répondre à des commandes... À l'issue de cette formation soutenue par la ville de Lunel, la préfecture de l'Hérault, Pôle emploi et la Mission locale d'insertion, les jeunes seront ainsi capables de créer des sites internet et des applications mobiles.

La motivation est également la première porte d'entrée de Simplon, avec une incitation à essayer le code par soi-même pour comprendre ce qu'est la programmation ou à présenter des projets déjà réalisés. Cette entreprise sociale agréée solidaire labellisée French Tech, « La France S'Engage » et « Grande École du numérique » propose – au travers d'un réseau d'écoles – des formations en présentiel gratuites qualifiantes ou des formations rémunérées certifiantes à des métiers techniques du numérique particulièrement recherchés. Cible prioritaire : les demandeurs d'emploi, allocataires du RSA, jeunes des quartiers populaires et des milieux ruraux, ainsi que les filles, insuffisamment représentées dans les métiers techniques.

À l'École 42, même credo. 30 % des étudiants n'ont jamais appris ni pratiqué la programmation informatique. 40 % des étudiants n'ont pas le bac. Il n'y a aucune condition de diplôme à l'entrée. Il n'est pas nécessaire non plus d'être rôdé aux langages informatiques ou d'avoir fait ses armes en tant que développeur : seuls 30 % des participants ont déjà fait de la programmation. Seule condition : être âgé de 18 à 30 ans. « *Plus que des compétences, nous recherchons un état d'esprit* », explique le directeur général, Nicolas Sadirac. D'ailleurs, dans la « Piscine », le sas de sélection redoutable et redouté de l'école qui dure un mois, ce ne sont pas forcément les meilleurs en code qui vont l'emporter, mais ceux qui vont partager le plus d'informations et comprendre la dynamique du groupe.

Un détail qui a son importance : toutes ces méthodes sont gratuites, hormis OpenClassrooms qui est une entreprise – mais qui a financé gratuitement la formation professionnelle de près de 35 000 chômeurs et dont une partie des parcours diplômants peut être prise en charge par Pôle emploi.

3. METTRE LES JEUNES EN SITUATION COMME S'ils ÉTAIENT DANS L'ENTREPRISE

Pourquoi les entreprises s'arrachent-elles les recrues des écoles de production ? « *Parce que les élèves sont immédiatement opérationnels et très rigoureux* », précise une cliente. Parce qu'il n'y a aucune différence entre l'école et l'entreprise puisque c'est une école-entreprise. En dépit de sa petite taille, la réputation de l'école a même traversé les frontières. Des entreprises canadiennes sont venues offrir un logement gratuit aux élèves qui accepteraient de venir travailler chez elles. Les Danois, très en pointe sur les écoles de production, sont tombés en admiration face à la rigueur qui règne dans l'atelier. « *Faire pour apprendre* ». Ces trois mots sont la clé de voûte du système. Dans une école de production – on en compte 17 en France, mais 70 au Danemark, 80 en Autriche et 200 en Allemagne –, les pièces fabriquées par les élèves sous le contrôle de maîtres professionnels sont destinées à de vrais clients, qui ont de vraies exigences de qualité, de prix et de délai. « *La note, c'est le client qui la donne* », souligne dans un sourire Daniel Chambodut. « *13 sur 20, ça n'existe pas pour un client ; la pièce est bonne ou pas.* »

Au fond, rien n'est abstrait et tout fait sens. Le fait d'appliquer l'acquisition des connaissances à la production d'un objet réel fait des miracles, comme l'explique Valentin Prost, 17 ans, qui a compris sans coup férir le théorème de Pythagore en fabriquant une pièce. « *Au collège, je l'apprenais pour avoir une bonne note ; ici, je l'apprends pour bien*

travailler. Et les profs ne lâchent jamais l'affaire. » Pour reconstruire l'attention souvent perdue, la proportion entre la pratique et la théorie s'inverse au fil des quatre années : deux tiers de pratique au début, un tiers à la fin. « *On ne s'ennuie jamais*, témoigne Mathias Righi, 17 ans, en 4^e année, qui se morfondait à l'école. *Il faut réfléchir et faire en même temps.* » Quant aux clients, ils commentent la qualité des pièces reçues devant les élèves et avec les maîtres. « *Il y a un processus constant de co-création. C'est unique* », s'enthousiasme une cheffe d'entreprise venue tester ses idées d'objets en aluminium sur mesure. À travers le goût de « la belle ouvrage », l'amour du métier se transmet. « *On est là pour avoir un métier, pas pour décrocher un diplôme, c'est toute la différence* », précise Thibaut Vaugon, 21 ans, qui vient de sortir de l'école Gorge de Loup pour entrer dans une école d'ingénieurs de Saint-Etienne et qui a créé Éléments, son entreprise dédiée à l'impression 3D. D'ailleurs, les examens aux diplômes du CAP et du BAC Pro sont en général une formalité pour les élèves de cette école de production.

Là comme ailleurs, le rapport à la réalité de la vie professionnelle est la clé de la reconsolidation du jeune. « *En découvrant que ce qu'il fait est utile, puisqu'un vrai client va acheter la pièce d'usinage qu'il a réalisée, il découvre que son travail a une valeur, sentiment qu'il a souvent perdu depuis longtemps ou qu'il n'a jamais eu. Avec cette prise de conscience fondamentale revient peu à peu la fierté des réalisations et des accomplissements. La plupart des entreprises réussissent grâce aux hommes. C'est pareil ici* », note Marc Teyton, le président de la Fédération nationale des écoles de production, qui évoque une « *relation unique de co-responsabilité entre le maître et l'élève quand ils travaillent ensemble* ». Règles et sanctions sont toutes reliées au métier. « *Ne pas distraire les copains, c'est éviter de les mettre en danger alors qu'ils travaillent sur une machine* », explique ainsi Denis Brude, maître professionnel de 2^e année.

De la même manière, OpenClassrooms et l'École 42 fondent leur pédagogie sur la mise en situation réelle. À OpenClassrooms, Mathieu Nebra désosse les savoirs professionnels comme les pièces d'un moteur, puis les réarticule pour former plus efficacement à distance à des métiers. Toute l'ingénierie pédagogique est construite en mode projet et à partir de scénarios de la vie réelle d'une entreprise. « *Notre finalité, ce n'est ni le diplôme ni la certification, c'est l'emploi* », rappelle Pierre Dubuc. Un jury de professionnels valide ou non les projets réalisés par l'étudiant accompagné par son mentor, toujours en ligne. Un projet peut être soutenu devant un jury autant de fois que nécessaire. Un moment filmé, ce qui permet à l'étudiant de le revoir en cas d'échec pour réussir le coup d'après. « *Notre application ne stigmatise jamais l'échec*, explique Mathieu Nebra, le cofondateur de la plate-forme. *Nous disons juste : 'raté pour cette fois.'* »

4. S'APPLUYER SUR LA FORCE DE L'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS

La « Piscine » de l'École 42 est connue pour sa difficulté mais rarement pour la mobilisation de l'intelligence collective qu'elle implique. « *Nous étions tous collés sur notre chaise entre 8 h 42 et 23 h 42 !* », sourit aujourd'hui Paul Amice, 25 ans, arrivé en septembre 2016 après une licence en sciences de l'ingénieur. « *C'est un peu comme un camp d'entraînement. J'ai appris en réalité en faisant, en cherchant sur Google ce que je ne connaissais pas et en demandant aux autres candidats. Il n'y a pas vraiment de compétition entre nous et l'entraide devient rapidement le mode de fonctionnement.* » Sullivan Vitiello, 20 ans, fait lui aussi partie des « survivants ». « *J'ai adoré la Piscine qui permet de créer un esprit de solidarité et de véritables amitiés. Si l'esprit de débrouille est important, je me suis aussi rendu compte qu'on ne pouvait pas avancer sans les autres* », raconte ce titulaire d'un Bac S qui, après un an de fac de maths où il s'ennuyait, a choisi en juillet 2015 de tenter sa chance à 42 avec succès. « *Plus que les résultats, nous testons la capacité des candidats à travailler avec les autres pour innover dans un environnement instable. C'est ce qui leur sera demandé pendant toute la durée de leur cursus et plus tard dans leur vie professionnelle* », se défend Nicolas Sadirac, le directeur de l'école. Le passage d'un niveau à l'autre est lié à la réalisation de projets en petits groupes autour de cinq thématiques : programmation, innovation, infrastructures, développement personnel et entrepreneuriat. Pour acquérir les 17 compétences clés identifiées (intelligence artificielle, univers du web, gestion de réseaux, des jeux vidéo...), les étudiants ont la possibilité de choisir leur propre chemin, mais il ne s'agit pas d'un programme à la carte, tous les exercices devant être validés pour obtenir son parchemin. Les diplômés seront à terme polyvalents.

Chez OpenClassrooms, les groupes de travail créés par les étudiants comme par les mentors, sur « Workplace », sont aussi un des fondements de l'apprentissage. Et pour faire face à la solitude devant un écran, l'entreprise teste ses premiers espaces de co-working physiques dans cinq villes de France.

5. RESPECTER LE RYTHME D'APPRENTISSAGE

Avant d'être éloignés de l'emploi, les jeunes ont en général été éloignés de l'école. La flexibilité pédagogique leur redonne le goût d'apprendre. De l'école Gorge de Loup à P.A.R.I Jeunes, d'OpenClassrooms à l'École 42, tous les dispositifs étudiés s'adaptent au tempo du jeune. C'est une différence fondamentale par rapport à la norme. Mathieu Nebra et Pierre Dubuc se sont ainsi inspirés des travaux du psychologue américain et expert en pédagogie Benjamin Bloom. *« Ce grand chercheur a démontré dans les années 1960 que le mentorat individuel associé à l'apprentissage par l'expertise avait des résultats supérieurs à ceux de 98 % des étudiants dans une pédagogie classique, explique Pierre Dubuc. On appelle ça le mastery learning. »* Dans la méthode Bloom, l'étudiant doit atteindre un certain niveau avant de passer au niveau suivant, mais à son rythme. Et s'il échoue, c'est autant de sa responsabilité que de celle de son mentor. Rien à voir avec la logique de classe traditionnelle, comme le souligne Pierre Dubuc : *« Dans une école, le maître a trente élèves devant lui. C'est "one size fits all". Les rapides s'ennuient, les lents décrochent ». Là, « l'étudiant prend le temps qu'il lui faut mais il doit aller au bout de l'expertise. Le mentor valide ses progrès. Soit il passe, soit il recommence. Il est accompagné jusqu'à ce qu'il réussisse. »*

Cette flexibilité responsabilise l'étudiant. À OpenClassrooms, c'est lui ou elle qui fixe le rythme des parcours diplômants. S'il veut faire des pauses ou, au contraire, accélérer, son mentor le suit. C'est lui qui décide. Comme Kevin, 21 ans, étudiant sur la plate-forme, qui a raté son Bac S et organise de chez lui sa formation de chef de projet multimédia Bac +5, sur des horaires proches des heures d'une scolarité classique mais qu'il choisit. Ou Lucie qui aime accélérer pour se mettre la pression.

À Gorge du Loup, *« le professeur d'anglais a parfois dans la même classe des bilingues, des élèves qui ne parlent pas un mot de français, d'autres qui ne maîtrisent pas un mot d'anglais »*, raconte Daniel Chambodut. Si un élève n'est pas capable de faire son CAP en deux ans, il le fera en trois ou quatre, peu importe. À chacun son tempo. À chacun son niveau. *« Tous les élèves ont 20 sur 20, comme aime à le dire Timothée Talon, maître professionnel des 1^{re} année, tout simplement parce qu'ils sont obligés de réussir, même s'ils doivent refaire leur pièce, tout comme*

des artistes qui répètent inlassablement leur numéro. » L'école a récemment accueilli un jeune qui avait de lourdes difficultés dans la maîtrise de la langue, et qui était orienté vers des établissements pour handicapés. Son père a insisté. L'école a osé. Le jeune garçon a fait son CAP en quatre ans. Il travaille aujourd'hui en CDI dans une entreprise de mécanique.

Loin d'être considérée comme un handicap, cette diversité de niveaux et d'histoires est perçue comme une chance par tous ces acteurs. « *On tient à cette diversité. On n'est pas là pour transformer les gens en clones. C'est pour cela que la flexibilisation des parcours est indispensable,* » explique Mathieu Nebra. C'est peut-être pour cela que, parmi les jeunes qui suivent leurs parcours diplômants, les décrocheurs viennent régulièrement affleurer. « *Notre méthode s'adresse à des jeunes qui ne se sentent pas à leur place dans le système éducatif,* confirme Pierre Dubuc, l'autre co-fondateur de l'entreprise, 28 ans, qui a rejoint Mathieu Nebra en 2001 pour développer l'entreprise en France et à l'international. *La majorité de ceux qui viennent chez nous ont une histoire atypique : ils sont a minima en contradiction avec l'école ou l'autorité. Ils recherchent de nouveaux modèles. C'est comme ça qu'ils nous trouvent.* » Et qu'ils retombent sur leurs pieds, comme Terry, 32 ans, diplômé Bac +3/4 et développeur. « *Il a arrêté l'école à 12 ans,* raconte Pierre Dubuc. *Il n'a même pas le brevet des collèges. Il a créé son entreprise.* »

Idem à l'École 42, où les plus rapides peuvent terminer le cursus en 18 mois, quand d'autres le feront en cinq ans. Comme il n'y a pas d'emploi du temps, il est possible de travailler à côté. Un pic de présence est d'ailleurs enregistré tous les jours à 22 heures – ou le weekend, l'École 42 étant ouverte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.



III - PAR LA
DÉMULTIPLICATION
DES CONTACTS
AVEC LES
ENTREPRISES

Quand on répète au jeune d'aujourd'hui que le chômage l'attend, que demain le travail sera assuré par des robots, que 95 % des métiers actuels sont voués à disparaître et que le revenu universel se profile, difficile, à y réfléchir, de lui reprocher son manque d'engouement. Le risque ? Qu'entre l'école et l'entreprise, un trou noir se déploie durablement. Pour ramener les jeunes dans la réalité de la vie des entreprises, les acteurs multiplient les occasions de rencontres. Une connexion essentielle aussi pour les entreprises qui ont besoin de jeunes collaborateurs dotés de *soft skills*. Les métiers changent vite et dans ce mode évolutif, l'adaptabilité, la capacité à travailler en équipe parfois multiculturelle, la créativité deviennent des qualités essentielles. Pour les jeunes éloignés de l'emploi, c'est à la fois une bonne nouvelle et une moins bonne. Une bonne parce que le diplôme perd son caractère d'obstacle infranchissable. L'esprit start-up, l'appel à la disruption et la reprise des recrutements desserrent les accès conventionnels à l'entreprise. Mais c'est aussi une moins bonne nouvelle parce que parmi ces *soft skills*, l'une est, d'après tous les acteurs interrogés, un obstacle récurrent lors de l'entretien d'embauche. « *Les entreprises recherchent essentiellement du savoir-être*, précise Olivier Guillouet. *Or, le savoir-être, ça se voit tout de suite et c'est ce qui est le plus difficile à acquérir. Les jeunes ne savent pas que, lors d'un entretien de recrutement, ils sont évalués dans les trois premières minutes.* » Tous ces acteurs déminent avec les jeunes ce moment clé. En amont, comme en aval.

1. MULTIPLIER LES OCCASIONS D'IMMERSION ET DE RENCONTRES

Pour savoir ce pour quoi on est fait, rien de tel qu'une immersion dans l'entreprise, ce d'autant que, dans le jeu du choix des métiers, la reproduction sociale reste forte : ainsi, une étude a montré que le rêve des jeunes de Seine-Saint-Denis en termes d'emploi était de travailler dans le commerce, le sanitaire et social ou le bâtiment. De Gorge de Loup à P.A.R.I Jeunes en passant par 100 Chances 100 Emplois, l'immersion, le stage ou la mission courte servent de clé d'entrée. Le plus important, c'est que le jeune soit en contact avec la réalité du métier. Lorsqu'Aurélië se trouve face à quatre propositions d'emplois pour le métier qu'elle vise de conseiller en formation des jeunes, Frédéric Coste de 100 Chances 100 Emplois lui conseille un passage dans les quatre pour ciseler sa trajectoire. Au P.A.R.I Jeunes, la réorientation professionnelle est fréquente. Les coaches partent du jeune et vérifient avec lui la pertinence de son choix par des immersions en entreprise, des stages ou des expériences d'intérim. Ouvrir le jeu. Tel est l'engagement des acteurs étudiés : pousser Kushtu à souhaiter être comptable et pas seulement assistante comptable, expliquer à Sofiane qu'il n'est pas forcément fait pour

être commercial en dépit de son bagout. Au P.A.R.I Jeunes, c'est la dynamique des coaches qui permet de transformer l'essai. Chez NQT, en dehors des parrainages – qui sont la clé de voûte de la formation –, près de 800 événements ont été organisés l'année dernière par les entreprises partenaires de l'association pour aider les jeunes : ateliers collectifs, présentation des métiers de l'entreprise, soirées réseaux...

2. MOBILISER DES SALARIÉS DÉSIREUX DE S'IMPLIQUER DANS LA SOCIÉTÉ

L'implication de parrains salariés des entreprises mécènes de NQT est essentielle, tout comme la disponibilité des entreprises qui participent aux actions de 100 Chances 100 Emplois. Elle correspond aussi à une vision élargie de la responsabilité sociale des entreprises, bien au-delà de leurs murs. En dehors de toute forme de philanthropie, et compte tenu du redémarrage actuel du recrutement, les salariés sont les meilleurs ambassadeurs de leur entreprise. À chaque session de 100 Chances 100 Emplois, ce sont des centaines de représentants de grandes ou petites entreprises qui sont sollicités. Et comme le dit l'une d'entre elles, cadre d'une grande banque : *« pour rien au monde je ne raterais ces rendez-vous croisés avec les jeunes, mais aussi tous les autres acteurs présents, publics ou privés »*. Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des Jeux, anime quant à elle depuis octobre 2015 le partenariat entre son entreprise et NQT. Elle a deux filleules qu'elle entend bien accompagner jusqu'à ce qu'elles décrochent un CDI ! *« Je fais beaucoup de coaching pour les soutenir et pour leur apporter ce qu'elles n'ont pas, compte tenu de leur milieu social : il leur manque de la confiance en leurs capacités, la connaissance des codes sur la manière de se présenter lors des entretiens, ou un réseau, dit-elle. L'une des deux travaille dans le domaine culturel où elle enchaîne les missions en CDD. J'ai contacté récemment une ancienne collègue partie à Aix-en-Provence et qui connaît bien le milieu des festivals pour voir comment elle pourrait lui ouvrir les portes d'une manière plus durable. »* Chez NQT, depuis 2006, année de création de l'association, 34 400 jeunes de moins de 30 ans, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur à Bac +3 minimum, ont été accompagnés dans leurs premiers pas sur le marché du travail par quelque 9 290 parrains et marraines. Ces mentors, dont certains siègent au conseil d'administration de NQT, jouent un rôle pivot en donnant de leur temps et en faisant partager leurs connaissances du monde professionnel à leurs filleuls. Lors de sa première rencontre avec sa marraine, contrôleur de gestion de BNP Paribas, Edip, 26 ans, titulaire d'un Master en audit, qui cherche un poste identique à celui de sa marraine, lui a demandé comment orienter son C.V. pour avoir davantage de chances d'atteindre son but. *« J'en suis ressorti avec des conseils précis. Elle m'a par exemple incité à développer un peu plus les missions que j'ai pu*

réaliser lors de mes stages car il y avait un décalage entre ce que j'expliquais à l'oral et ce qui ressortait de la lecture de mon C.V. »

3. DÉTMINER LE MOMENT CRUCIAL DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Comme le souligne Pascale Esnault, coache emploi au P.A.R.I Jeunes : « *On a eu pas mal de jeunes diplômés en Licence ou Master. Mais pour tous, il faut repréciser les codes de l'entreprise, les attentes basiques : arriver à l'heure, la tenue adéquate.* » La façon de s'habiller, de s'exprimer, avoir l'air d'un touriste en goguette, une forme de familiarité, autant de détails insignifiants pour le jeune peuvent se transformer en mur au moment de l'entretien de recrutement. « *Sur ces sujets-là, il y a une inégalité fondamentale entre le jeune qui a grandi avec tous ces codes depuis sa naissance et les autres* », confirme Samira Djouadi, déléguée générale de la Fondation TF1. Le diplôme n'y changera rien. Fort heureusement, ces codes tacites et invisibles peuvent s'apprendre, et même vite, comme en témoigne la méthode 100 Chances 100 Emplois. Cours de théâtre, C.V. vidéo, simulations d'entretien, pendant une semaine, avec des représentants d'entreprises aidés d'experts et de coaches, vont aider les jeunes à se transformer au cours de la période baptisée « le SAS ». Quinze jours plus tard, autour d'un plateau-repas, ils vont se présenter aux entreprises partenaires de 100 Chances100 Emplois. Aguerri et capables de donner le change. Autre exigence : « *Les préparer aux questions pièges, leur faire prendre conscience de leurs atouts. Les C.V., les lettres de motivation, ils en ont tous mais un C.V. et une lettre de motivation correspondant précisément à une offre, c'est une autre affaire.* » C'est le moment où tout se joue encore. Et plus il se prépare, plus cette rencontre sera gagnante. Cet accompagnement ne doit pas s'arrêter brutalement après le recrutement. « *Un jeune a fait une période d'immersion de quinze jours pour découvrir les métiers de la couverture. Il a signé son contrat d'apprentissage, raconte Marie-Christine Tremblay, du P.A.R.I Jeunes. L'entreprise et nous-mêmes savions que si on ne l'accompagnait pas sur son logement, il ne tiendrait pas parce que l'entreprise est à 1 h 30 de trajet de son domicile. Nous avons tout de suite mis en place un accompagnement au logement avec son éducateur et un centre d'hébergement pour qu'il puisse déménager le plus rapidement possible. C'est chose faite aujourd'hui.* »

4. MULTIPLIER LES PARTENARIATS POUR FACILITER LA RENCONTRE ENTRE OFFRES D'EMPLOI ET JEUNES DISPONIBLES

« On a fait une expérience grandeur nature avec un groupe de BTP qui cherchait des conducteurs de travail et où aucun candidat ne sortait via Pôle Emploi. On a réuni tous les acteurs de la chaîne autour d'une table : demandeurs d'emploi, missions locales, Pôle Emploi pour analyser pourquoi cela ne marchait pas. On a compris et résolu le problème. Nous travaillons sans a priori et dans la bienveillance. » Denis Sabardine est l'animateur national du réseau Gniac. 500 personnes venues de tous horizons, publics et privés, y participent à titre personnel. Souvent proches de l'économie sociale et solidaire, elles sont désireuses d'aider à la transformation des politiques publiques de l'emploi. « La grande force du réseau, c'est le décloisonnement des acteurs, explique-t-il. On ne peut séparer la question de l'emploi de l'éducation. Il faut travailler à 360°. »

Le collectif se veut « tiers de confiance » dans les partenariats entre les acteurs du territoire. En complément de l'action du service public de l'emploi et en lien avec les élus locaux, et grâce à une mobilisation coordonnée d'acteurs de la société civile (associations, entrepreneurs, entreprises, réseaux...) engagés dans la lutte pour l'emploi. Il ne s'agit pas de « faire à la place de » mais de faire « en plus » et surtout différemment avec des opérateurs déjà à la manœuvre sur le territoire, en y agrégeant d'autres initiatives expérimentées ailleurs. Sur leur site, on peut lire : « la politique de l'emploi souffre d'un éparpillement de dispositifs, de structures et d'initiatives, difficilement lisibles et compréhensibles par les chercheurs et offreurs d'emplois. Les multiples opérateurs sont par ailleurs très insuffisamment connectés au monde économique, aux entreprises, aux employeurs. Cette situation engendre beaucoup de pertes en ligne et l'efficacité des dispositifs s'en trouve limitée, notamment au regard des moyens engagés ».

Rapprocher sur le terrain les offres d'emploi et les jeunes, c'est ce que fait aussi la douzaine de groupements d'employeurs – les Geiq – qui existent en France en particulier en Alsace et qui se développent de façon continue. Le groupement est une association de droit local 1905 pilotée par les entreprises adhérentes en général dans des métiers en tension comme le bâtiment, l'industrie ou les travaux publics. Le premier Geiq est né en 1994. « C'est le seul outil à but non lucratif qui permet à plusieurs entreprises de partager un salarié dans un cadre juridique sécurisé, peut-on lire dans leur présentation. Nous additionnons les besoins récurrents en compétences saisonniers ou à temps partiel des entreprises membres et nous créons

un emploi à temps plein et partagé entre plusieurs entreprises. » En assurant le *back office* administratif : paie, facturation, contrats, comptabilité et soutien juridique. Portée par les organisations professionnelles régionales, le MEDEF, la FFB, la FRTP, l'UIMM, mais aussi par ses entreprises adhérentes et ses salariés collaborateurs, les Geiq reposent sur un partenariat avec tous les acteurs publics et privés de l'emploi comme à Strasbourg, où le Gieq est parrainé par l'État, la Région, les Conseils généraux, les villes (Strasbourg et Mulhouse), Pôle Emploi, les missions locales, les relais chantiers... En 2013, quatre Geiq spécialisés sur le bâtiment, les travaux publics, l'industrie et l'interprofessionnel se sont regroupés derrière la bannière et le site internet Aemploi.fr.

À Montpellier, la première promotion d'étudiants d'Up To est aussi née de l'union des forces de Simplon, du groupe informatique Dell et de l'association FACE. La structure met en lien des stagiaires dépourvus de diplômes ou d'expérience professionnelle avec des entreprises du secteur numérique. Chaque session de formation durera sept mois. « *La création de cette école vient répondre à une ambition : sortir de l'ambiguïté de la situation locale, où Montpellier bénéficie d'un fort dynamisme de l'écosystème numérique et d'un taux élevé de créations d'entreprises, alors que le territoire affiche un taux de chômage deux fois plus élevé que la moyenne nationale,* expliquait Stéphane Reboud, directeur du site de Dell Montpellier, sur le site Lusedigitale. *Il existe 50 formations différentes dans le numérique, et pourtant 170 jobs déjà ouverts n'ont pas été pourvus depuis l'été dernier.* »

Sur une base de 400 candidatures, dont 300 C.V. routés par Pôle emploi, une première promotion vient d'être constituée. Elle recevra 90 heures de formation chez Dell Montpellier, avant que chaque stagiaire ne bénéficie d'un *mentoring* de la part des entreprises et structures partenaires, dont Orange, EDF, Montpellier Business School. L'initiative Up To est co-financée par Dell, FACE Hérault et, du côté des institutions publiques, par Montpellier Méditerranée Métropole, le ministère du Travail, et le Fonds social européen. Une multitude d'acteurs, autant de chances de faire circuler la bonne information et de s'appuyer sur les forces de chacun. « *Nous sommes au début d'une nouvelle ère dans le travail d'insertion des jeunes, qui nécessite une nouvelle forme de coopération public/privé,* se réjouissait Clare Hart, présidente de FACE Hérault, dans *La Tribune*. *Il faut demander aux entreprises du territoire de venir agir et de s'insérer dans les enjeux sociétaux. De plus, cette école sera un site préfigurateur : toutes les avancées enregistrées au titre de ce dispositif seront remontées vers d'autres sites, installés ailleurs au plan national.* »

5. COORDONNER ET DÉCLOISONNER LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DES BASSINS D'EMPLOI

Patrick Dugard a une belle formule pour définir ce qu'il faut faire : « *de l'action synchrone* ». Et un argument choc pour en expliquer la nécessité. « *Quand votre horizon prévisionnel s'arrête au lendemain, vous ne pouvez pas vous retrouver face à des organismes cloisonnés, des guichets multiples, différents pour la formation, l'emploi, le logement. Il faut un système global qui adapte les dispositifs à un rythme qui permet l'efficacité. Il y a 20 ans, on pouvait appréhender les choses de manière sectorielle. Aujourd'hui, une dizaine de problématiques sociétales éloignent les jeunes de l'emploi. Il faut les traiter de façon concomitante en particulier quatre d'entre elles : la mobilité, le logement, la qualification et la mise en situation professionnelle.* » À Planèt'Airport, le système Papa Charlie qui met à la disposition de jeunes des voitures pour aller travailler moyennant le versement d'une caution de 300 euros va de pair avec Comité Habitat, une association qui aide les salariés nouvellement recrutés à se loger ou les 14 filières de formations liées aux métiers de l'aéroport animées par l'association ainsi que la structure d'insertion First Stade. 2 000 personnes passent chaque année dans l'une ou l'autre de ces structures.

En France, de plus en plus d'initiatives rapprochent acteurs privés et publics pour faire circuler mieux et plus vite l'information. Cap Parrainage a ainsi initié une méthodologie sur les métiers en tension. L'association réunit plusieurs entreprises du département, de la région ou d'une ville, dans le bâtiment, la restauration ou l'hôtellerie par exemple. L'idée : créer un partenariat avec une structure type Pôle emploi du territoire et lui dire : on va faire le lien entre vous et les entreprises. L'association organise des rencontres et visites d'entreprises. Les entreprises s'engagent à prendre des jeunes dans des parcours d'insertion. Et cela marche plutôt bien.

De la même façon, NQT ou 100 Chances 100 Emplois font le lien et l'animation entre acteurs privés et publics. À 100 Chances 100 Emplois, les animations des semaines de coaching, les SAS, se font sous l'égide de deux pilotes : l'un qui représente les acteurs publics de l'emploi, l'autre les entreprises. À 100 Chances 100 Emplois, le nombre de fées autour du berceau local est important. « *À chaque fois, il faut une volonté politique qui accepte d'initier le dispositif et une entreprise qui accepte de créer la dynamique entreprise*, explique Didier Coulomb, en charge de son développement. *Le Havre vient de commencer. Il y avait 200 personnes à la première soirée.* » L'efficacité de la méthode

repose sur un maillage serré et durable entre acteurs publics et privés du bassin d'emploi au plan national (par des accords-cadres avec les ministères concernés) comme au plan local – entreprises, entreprises d'intérim, acteurs publics de l'insertion dans l'emploi (missions locales, Apec, préfecture, Mission égalité des chances) – qui responsabilise tous les acteurs autour de la recherche de solutions.

Autre initiative à saluer : Thierry Dubouetiez, le fondateur de la Gniac, vient de créer, en avril, le réseau Reset (Réseau entreprises et territoires). Sous l'ombrelle de la charte « Entreprises et quartiers », une soixantaine d'acteurs publics, privés associatifs venus de 20 départements ont créé ce nouveau réseau d'échanges de bonnes pratiques et d'expérimentation du travail collaboratif entre tous ces acteurs dans les territoires fragiles : quartiers de la politique de la ville, zones rurales fragiles, territoires péri-urbains.

6. INITIER LES JEUNES À LA RECHERCHE D'EMPLOI 2.0

On peut être jeune et être totalement ignorant des recherches d'emploi sur Internet. « *Il ne faut pas confondre usage personnel des réseaux sociaux et usage professionnel. Celui-ci est en général totalement à construire* », témoigne Olivier Guillouet de 100 Chances 100 Emplois. La démarche de recherche d'emploi est à la fois plus fluide grâce au numérique et en même temps, elle s'est énormément technicisée, pour les cadres comme pour les personnes les moins qualifiées. Profil LinkedIn, C.V. vidéo, recherche sur les *jobboards* et réseaux sociaux... Le jeune doit apprendre à être proactif sur le sujet, et plus il le sera, plus il ouvrira le champ des possibilités. « *Ils partent du principe qu'un email sur un site internet, c'est ça la recherche d'emploi. Ils ne font pas de suivi*, constate Olivier Guillouet. *Ils ne savent pas chercher l'info, se tenir au courant, faire de la veille. Ils ne l'ont appris nulle part.* » Or, les portes d'entrée dans le monde du travail n'ont cessé de se complexifier. Tout a changé avec le numérique. Il faut donc l'apprendre.

7. ANCRER DANS UN RÉSEAU PROFESSIONNEL

« *Le cœur du sujet, c'est le réseau* », explique Frédéric Coste de 100 Chances 100 Emplois, qui cherche à agir comme un démultiplicateur de rencontres, notamment via le réseau des anciennes promotions. « *Demain, le jeune demandeur d'emploi sera un jeune actif de*

ce réseau, » qui perdurera bien au-delà de la quinzaine de jours passés ensemble, entre les *afterworks* qui rassemblent tous les trois mois toutes les promotions et les groupes WhatsApp de chaque promotion.

De même, entrer à l'École 42, c'est programmer jour et nuit mais également entrer dans un réseau qui ne cesse de se déployer. L'école a signé une quarantaine de partenariats avec des écoles et universités (HEC, Sciences Po) dans le but d'encourager le développement de projets pluridisciplinaires. Dans la plupart des cas, il s'agit de permettre aux étudiants de ces institutions de s'initier au code quand les « 42 » peuvent picorer dans le programme des écoles et universités pour développer leur créativité et leur ouverture d'esprit. Un des partenariats les plus aboutis a été signé avec HEC. Il prévoit notamment pour les étudiants des deux écoles le suivi d'une spécialisation commune, la Majeure Digital-Entrepreneur. Pendant un trimestre, suivis par un coach, ils participent ensemble à des projets répondant à de nouveaux challenges : génération de trafic, communication digitale, e-commerce, nouveaux modèles économiques. Ceux qui souhaitent aller plus loin dans la création d'entreprise ont l'opportunité de présenter leur projet devant un jury composé de professionnels (*business angels*, capital-risqueurs, accélérateurs). Sorti de l'École 42 en avril 2016, Pierre-Edouard Lieb, 27 ans, a suivi le module « Leadership » proposé par HEC. Arrivé dès l'automne 2013, après plusieurs années à parcourir le monde et une licence en sciences informatiques inachevée à Pierre et Marie Curie, il avait envie de conjuguer ses connaissances en codage avec son attrait pour le monde des affaires : « *Avec en plus, la possibilité de faire partie du réseau des anciens HEC !* », insiste-t-il.

À Gorge du Loup, chaque jeune est parrainé par un ancien élève. En cas de problème de communication avec l'école, le parrain pourra aider. Au cours de la formation, les débutants sont régulièrement invités à rendre visite aux plus âgés pour voir leur travail ou leur demander conseil. Le passage des anciens élèves les fait souvent rêver. L'un d'entre eux, chef d'entreprise, est arrivé un jour avec sa Ferrari dans la cour de l'école. Forcément, cela suscite admiration et intérêt. D'ailleurs, les anciens recrutent en permanence dans le vivier de l'école. Comme si on ne quittait jamais vraiment l'école de production Gorge de Loup. « *Ici c'est comme une famille*, confirme Hassan El Aouati, 17 ans, élève de 3^e année, *on a confiance.* »

8. LAISSER LES JEUNES TROUVER LEUR JOB PAR EUX-MÊMES

En revanche, pas question de faire le job de leur trouver un emploi à leur place. De 100 Chances 100 Emplois à OpenClassrooms, de NQT au P.A.R.I Jeunes, dans toutes les méthodes observées, ce sont les jeunes qui prennent leur téléphone pour trouver un emploi. « À eux d'être proactifs, souligne Olivier Guillouet de 100 Chances 100 Emplois. *Ils peuvent se recommander de nous, et nous leur faisons profiter de notre réseau d'entreprises. Mais ce sont eux qui trouvent.* » Camp de base, soutien, oui. Prise en charge, non. Le P.A.R.I Jeunes arrête de s'occuper des jeunes dès lors qu'ils ne viennent plus. 100 Chances 100 Emplois leur laisse la main pour décrocher leurs rendez-vous. À l'École 42, c'est l'élève qui décide de tout. Affaire réglée. Cette autonomie est cruciale. C'est donc un jeune aidé par un staff, mais considéré comme responsable de sa vie qui navigue vers le travail.



CONCLUSION

Dans un monde où, comme l'annonce l'OCDE, les métiers vont continuer à se transformer à une vitesse jamais égalée, pour réussir à intégrer un jeune dans le monde du travail, il faut plus que jamais « coller » au terrain. C'est ce que font tous les acteurs que nous avons rencontrés : ils partent tous du jeune tel qu'il est et vérifient que ce qu'il a en route correspond à un métier existant, avant de compléter ce parcours d'une formation sur mesure et à son rythme pour qu'un jour, lorsqu'il aura trouvé une entreprise, cette rencontre se termine par un « oui ».

Dans les années qui viennent, la notion de « veille métiers » sera sans doute plus stratégique que jamais, tout comme celle d'une formation rapide, constamment en mouvement et au contact des changements des métiers sur le terrain.

Ces nouveaux rassemblements multidisciplinaires, transverses d'acteurs issus de tous les horizons sur tous les bassins d'emploi et au niveau national n'en seront que plus cruciaux. C'est grâce à l'échange d'informations entre eux, n'en doutons pas, que les jeunes connaîtront la route la plus rapide et efficace d'accès à l'entreprise.

C'est aussi la façon la plus pragmatique de se préparer à la prochaine « révolution de la production » qui s'annonce, fruit de la convergence du numérique (impression 3D, internet des objets, robotique avancée), des nouveaux matériaux (bio ou nano) et des processus novateurs fondés sur les données, l'intelligence artificielle et la biologie de synthèse, et oblige plus que jamais à prendre en compte tout à la fois la réalité de la vie du jeune – traitée dans toutes ses dimensions –, celle de l'entreprise, et celle du métier, afin de traquer tous les obstacles à cette rencontre tripartite.

Dans cet horizon, il est plus question d'une philosophie de l'action que de recettes figées. Mais s'il s'agissait de construire un parcours gagnant pour chaque jeune, éloigné ou non de l'emploi, à partir des témoignages des acteurs que nous avons rencontrés, il pourrait ressembler à ceci :

Un contact rapide avec l'entreprise sans pré-requis de diplômes, sinon une période d'immersion dans des lieux de formation ou des entreprises pour que les jeunes puissent vivre le métier et les recruteurs voir comment ils s'y débrouillent.

Un accompagnement, du coaching individuel et en petits groupes pour valoriser les compétences, redonner confiance, construire une trajectoire professionnelle et de formation à partir d'un travail sur le désir du jeune, ses vrais acquis d'expérience et ses représentations des métiers complétés par des périodes d'immersions et des stages.

Le traitement des freins précis de chacun par rapport à l'emploi, comme le financement du permis de conduire ou une aide au logement et de façon multidimensionnelle.

Une formation flexible et continue à distance ou en présentiel, sous forme de responsabilité

partagée avec le professionnel en s'inspirant du *mastery learning* : une relation individuelle et le respect du rythme du jeune dans l'acquisition des différentes étapes de connaissances.

Le développement de l'apprentissage par les pairs sous forme de communautés d'apprenants et de partage, début d'un réseau professionnel durable et évolutif.

L'implication et le contact forts et naturels avec les entreprises et leurs salariés parrains ou pilotes pour recruter des jeunes, le tout dans le bassin d'emploi du jeune.

L'initiation au recrutement 2.0 qui ouvrira au jeune bien au-delà de sa ville, de son milieu social, favorisé ou non, et dans la durée, son champ des possibles.

QUELQUES PISTES D'ACTION

EN AMONT

Enseigner les *soft skills* à l'école.

Travailler sur le désir, la vocation et la vision de la réussite.

Lors de la procédure d'orientation de 3^e, faire intervenir un coach et un représentant des entreprises dans le choix de l'orientation professionnelle qui relève du choix de la famille.

Créer un module Connaissance des métiers¹, sachant qu'un jeune en connaît en moyenne 25 sur 11 000 métiers répertoriés aujourd'hui et que les métiers évoluent à très grande vitesse du fait de la révolution digitale.

Construire l'estime de soi et repérer les compétences des élèves, au-delà de l'évaluation scolaire classique, dans la réalité des réalisations de chacun dans sa vie.

Poser la co-responsabilité de l'enseignant et de l'élève face à l'échec ou à la réussite.

Développer et tester le potentiel de l'*adaptive learning* pour ramener vers le succès les élèves qui ne s'adaptent pas à l'Éducation nationale.

Accentuer la flexibilité et l'individualisation des parcours au sein de l'Éducation nationale, pour aller plus vite ou plus lentement mais pour réussir quoi qu'il arrive.

¹ La Fondation JP Morgan Chase a créé, en partenariat avec Passeport Avenir, le programme *School's challenge* visant à sensibiliser les jeunes aux métiers scientifiques via un concours d'inventions pour rendre sa ville plus durable. La moitié des jeunes y ayant participé voulaient être ingénieur à l'issue de cette expérience.

Créer au collège et au lycée, dans la partie Enseignement de l'informatique, un module d'enseignement à la recherche d'emploi, en particulier sur les réseaux sociaux. Si l'on estime que le travail est un droit constitutionnel, il est logique que la recherche d'emploi s'intègre à l'enseignement général, ne serait-ce que pour mettre sur un pied d'égalité les jeunes issus de milieux différents.

À LA SORTIE DU SYSTÈME SCOLAIRE

Créer un sas obligatoire, universel, de type bilan de compétences, qui permette à tous les jeunes, brillants ou pas, issus des classes aisées ou pas, d'avoir un échange individuel sur leur développement personnel avec un coach, afin de vérifier la pertinence du parcours de formation et du métier qu'ils envisagent. Un moment qui pourrait éviter la déception post-bac avec le premier risque de décrochage. C'est aussi vers 14-16 ans que se joue le premier grand risque de décrochage. Un travail de ce type sur cette autre tranche d'âge pourrait éviter bien des ruptures.

Autoriser les jeunes à faire des bilans de compétences sans la condition de cinq années d'ancienneté. Une proposition de Yann, qui voulait se réorienter et n'a pas pu le faire.

Remettre en selle des jeunes, via la formation ou l'apprentissage, des métiers en mode projet par petites cohortes de 10 ou 15 élèves maximum pour les décrocheurs. Redonner goût au travail via les nouvelles méthodes d'apprentissage sur la base du jeu, de la flexibilité, du sur-mesure.

Créer une base de données qui montre immédiatement les connexions en temps réel entre les formations et les métiers, les durées de formation et les contacts. Rendre cette base simple d'accès pour le grand public.

Valoriser au sein des entreprises les salariés qui s'impliquent dans l'insertion des jeunes à travers la RSE et qui sont en demande de missions sociétales, de missions qui ont du sens, en particulier les jeunes et jeunes diplômés.

Transformer en stagiaire potentiel et protéger par une convention de stage à la disposition des entreprises tout « *Neet* » (jeune ni en études, ni en emploi, ni en formation) à l'échelle d'un bassin local d'emploi tant qu'il n'a pas trouvé sa voie, pour qu'il puisse être en contact avec les métiers. S'appuyer sur les logiques de type Geiq pour l'organiser.

Créer des *taskforces* multipartites dans tous les bassins d'emploi pour repérer toutes les offres et connaître les jeunes concernés par la recherche d'emploi. Et faire remonter l'information au plan national pour pouvoir les rediriger le cas échéant dans d'autres régions en facilitant leur mobilité. En un mot : décloisonner.



ANNEXES

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

GORGE DE LOUP.
L'ÉCOLE DE LA CONFIANCE

#1

Par Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT



GORGE DE LOUP,
L'ÉCOLE DE LA
CONFIANCE

Il y a plusieurs siècles, les loups avaient coutume d'arriver dans la ville de Lyon par une coulée étroite entre les faubourgs de Vaise. Aujourd'hui il n'y a plus de loups. Mais c'est là que, dans l'ancienne déchirure, caché sous le viaduc du célèbre tunnel de Fourvière, entre entreprises et bureaux, se trouve un établissement unique de formation professionnelle : l'atelier d'apprentissage Gorge de Loup. Un des lieux les plus discrets et les plus innovants de France en matière d'insertion professionnelle des jeunes.

Créé en 1951 avec le soutien d'entreprises locales en manque de main-d'œuvre qualifiée en mécanique, l'établissement est une « école de production ». Le concept inventé en 1881 par Louis Boisard, un abbé lyonnais centralien de formation, qui, choqué par le nombre d'orphelins traînant dans les rues de Lyon, avait décidé de les former au métier de cordonnier. « *Une école de production, c'est une école où les jeunes font 60% de temps de pratique et 40% de théorie* », explique Daniel Chambodut, le directeur, dont le bureau surplombe l'atelier. C'est un autre prêtre, un peu moins d'un siècle plus tard, le père Pierre André (décédé en 2010), qui créera l'école Gorge de Loup.

« Faire pour apprendre ». Ces trois mots sont la clé de voûte du lieu. Dans une « école de production » - il y en a 17 en France, mais 70 au Danemark, 80 en Autriche et 200 en Allemagne, les pièces fabriquées par les 42 élèves sous le contrôle de maîtres professionnels dans 4 sections différentes de mécanique sont faites pour de vrais clients qui ont de vraies exigences de qualité, de prix et de délai. « *La note, c'est le client qui la donne* », souligne dans un sourire Daniel Chambodut. « *13 sur 20, ça n'existe pas pour un client ; la pièce est bonne ou pas* ». D'ailleurs, dans cette école, « *tous les élèves ont 20 sur 20, comme aime à le dire Timothée Talon, maître professionnel des 1ères années, tout simplement parce qu'ils sont obligés de réussir, même s'ils doivent refaire leur pièce, tout comme des artistes qui répètent inlassablement leur numéro* ».

C'est cette tension toute particulière qui rend l'école de production si atypique. Le directeur court après le chiffre d'affaires, les maîtres et élèves rivalisent d'ingéniosité pour le réaliser, les maîtres gèrent les fournisseurs, les élèves et le service après-vente. « *On ne s'ennuie jamais* », témoigne Mathias Righi, 17 ans, en 4^e année, qui se morfondait à l'école. « *Il faut réfléchir et faire en même temps* ». Quant aux clients, ils commentent la qualité des pièces reçues devant les élèves et avec les maîtres. « *Il y a un processus constant de co-création. C'est unique* », s'enthousiasme une chef d'entreprise venue tester ses idées d'objets en aluminium sur mesure. Contrepartie de leurs efforts, la formation dispensée aux élèves est gratuite. Et à la sortie de l'école, ils percevront un salaire qui avoisinera les 1 600 à 2 000 euros nets mensuels.

Incrustée dans le creux d'un virage, l'école bruit des secousses des machines de l'atelier, de 7 heures 30 du matin à 17 heures le soir. Sur les machines, une quinzaine de jeunes, en t-shirt gris estampillé Gorge de Loup et pantalon bleu de chauffe, tous très concentrés. Concentrés mais pas stressés. Écrits en lettres capitales au-dessus des machines, les mots Courageux, Conscientieux, Compétent donnent un air presque rétro à l'ensemble. Dans la cour, alignés comme à la parade, les débutants découvrent sous la direction de Timothée Talon, leur maître professionnel, le contenu de leur boîte à outils. Le trésor qu'ils vont apprivoiser toute l'année. Et le seul investissement qu'ils auront à faire en quatre ans : 150 euros pour leur t-shirt et bleu de chauffe et une boîte à outils qu'ils garderont après leur départ.

« Faire pour apprendre ». Ce mantra en entraîne une cascade d'autres. Dans les ateliers, chacun est responsable de quelque chose : d'une zone, d'un périmètre, d'un matériel, d'une tâche, etc.

« Ici, on commence avec une lime et un balai », se souvient Thibaut Vaugon qui vient de quitter l'école. Règles et sanctions sont toutes reliées au métier. « Ne pas distraire les copains, c'est éviter de les mettre en danger alors qu'ils travaillent sur une machine », explique ainsi Denis Brude, maître professionnel de 2^e année.

Le fait d'appliquer l'acquisition des connaissances à la production d'un objet réel fait des miracles, comme nous l'explique Valentin Prost, 17 ans, élève de 2^e année de CAP, qui a compris sans coup férir le théorème de Pythagore. « Au collège, je l'apprenais pour avoir une bonne note ; ici, je l'apprends pour bien travailler. Et les profs ne lâchent jamais l'affaire. À l'école, quand tu as une mauvaise note, tant pis pour toi. Là tu recommences. Le meilleur, c'est quand le client voit une belle pièce et que je me dis que c'est moi qui l'ai faite ».

Un miracle ? Non. L'heureuse alchimie entre une série d'ingrédients qui en font un lieu unique.

Le premier est essentiel : **l'engagement des adultes dans une structure à taille humaine, voire à l'esprit familial**. 42 élèves, de 8 à 12 élèves au plus par maître. « La plupart des entreprises réussissent grâce aux hommes. C'est pareil ici », note Marc Teyton, le Président de la Fédération nationale des Ecoles de production, qui évoque une « relation unique de co-responsabilité entre le maître et l'élève quand ils travaillent ensemble ». « Pour motiver ces gamins, il faut une équipe soudée », confirme Daniel Chambodut. Celle-ci l'est d'autant plus que tous, du directeur aux quatre maîtres professionnels, sont d'anciens élèves de l'école Gorge de Loup. « Cela nous donne une grande légitimité », confirment-ils.

Ces petites classes permettent de faire du sur-mesure, à l'atelier comme en cours d'anglais. « *La force du dispositif*, précise Corentin Rémond, délégué général de la Fédération nationale des écoles de production, *c'est que tout se passe sur un même lieu* ». Les maîtres passent 26 heures par semaine avec les élèves, « *plus que leurs parents* », souligne l'un d'entre eux dans un sourire, suffisamment pour sentir toutes les variations d'humeur, les découragements, voire l'accumulation éventuelle de difficultés hors de l'école. « *Nous parlons de tout avec eux, nous sommes un peu comme des guides* », reconnaît Daniel Chambodut. Pas toujours simple. « *La fonction du directeur d'une école de production est extrêmement complexe*, confirme Marc Teyton. *Il faut à la fois maîtriser la dimension éducative et pédagogique et trouver du boulot pour les élèves* ». La plupart des maîtres ont eu, eux aussi, des relations complexes avec les enseignants. Encore aujourd'hui, Denis Brude, maître des 2^e années, savoure sa revanche sur ce professeur d'anglais qui lui avait prédit un avenir misérable. Xavier Despont, le maître des 4^e années, est lui aussi arrivé à 14 ans à Gorge de Loup, considéré comme « irrécupérable ».

Décrocheurs, jeunes isolés, demandeurs d'asile, la plupart des élèves ont des « histoires » difficiles ou *a minima* des rapports complexes avec l'école. « *Ils ont été souvent déçus par les adultes* », souligne le directeur. Dans un petit bureau, un candidat passe le test d'entrée. Il est rom, isolé, n'a pas de papiers et a perdu l'usage d'un de ses yeux. Très motivé, il va venir passer quelques jours en stage pour s'assurer que l'école est pour lui. « *Nous sommes ouverts à tous les élèves qui manifestent l'envie d'avoir un projet professionnel* », explique Daniel Chambodut. Cette ouverture est la marque de fabrique des écoles de production. « *Nous voyons le jeune comme un être humain plein de potentiel et de qualités*, ajoute Marc Teyton. *Notre boulot, c'est de trouver les conditions pour que ses qualités s'expriment. Nous avons des primo-arrivants qui ne parlent pas le français et décrochent leur CAP en deux ans* ». Pas d'assistante sociale ici mais une fibre humaniste partagée. « *Il nous est arrivé de signer un accord avec une boulangerie pendant un an pour nous assurer qu'un élève aurait un repas complet par jour*, raconte Sylvie Da Silva, responsable administrative et comptable depuis 24 ans dans l'école, et sœur d'un ancien élève lui aussi jugé inapte à l'école. *Ou de livrer trois chariots bourrés à craquer à une mère qui n'arrivait pas à boucler ses fins de mois* ». L'un des élèves, un jeune demandeur d'asile, n'aura plus d'hébergement à la fin de la semaine. Daniel Chambodut se démène pour trouver une solution. Tout comme il va régulièrement au tribunal soutenir ceux qui sont en attente de papiers.

Comme dans le compagnonnage, **l'amour du bel ouvrage** fédère les jeunes et les maîtres autour de la réalisation des pièces, qu'il s'agisse d'admirer la dernière création des élèves de Denis, un diable en aluminium démontable, ou les moyeux des premiers bus lyonnais sans chauffeurs montrés avec fierté par Xavier Despont, le maître des 4^e années.

« Ici, les élèves commencent à être en contact avec la matière sur les tours traditionnels, explique Thibaut Vaugon, après ils enchaînent sur le numérique. » La fierté de réaliser se lit dans le regard des élèves. « L'adrénaline à Gorge de Loup, c'est le moment où vous lancez le programme de la machine et que tout doit bien se passer », explique Valentin Prost, les yeux brillants, qui vient justement de réussir une pièce difficile pour la miniaturisation d'un moteur. Lui a totalement changé depuis son admission à l'école. « Quand je suis arrivé, je n'avais plus aucune confiance en moi. Je suis manuel. Et j'ai vu que j'avais des capacités. Cela m'a donné envie de me dépasser. »

L'école fait de la mécanique d'usinage mais à la pointe de la technologie et de l'esprit d'aventure et bientôt avec de l'impression 3D. Laboratoire, école, entreprise... Ces trois dimensions sont étroitement mêlées et passionnent les élèves. Soucieux d'attirer plus de jeunes vers ces métiers en tension, Denis Brude, le maître de 2^e année, passionné de rallye, a eu l'idée de faire travailler les élèves sur une voiture de compétition. « 47 élèves de 5 écoles de production y ont participé. Ils ont récupéré une voiture à la casse et l'ont remise sur pied, week-ends, soirées et vacances compris ». Aujourd'hui un pilote professionnel conduit régulièrement leur véhicule. Fierté à chaque compétition. C'est aussi l'école Gorge de Loup qui a remporté le concours Red Bull Caisses à Savon à Paris. Autre fierté.

Mais la performance est ailleurs. C'est dans cette ambiance à l'ancienne en bleus de chauffe autour des machines, sans que cela ne soit théorisé ni affiché, que la confiance des élèves renaît peu à peu. Ici, toutes les pratiques innovantes de l'enseignement dont rêve la Génération Y sont pratiquées : intelligence collective, coopération plutôt que compétition, relation de respect partagé, travail sur la conscience de l'utilité de ce qui est produit, etc. Au fond, rien n'est abstrait et tout fait sens. Alors les jeunes adhèrent, comprennent, intègrent.

Chacun à son rythme : autant les règles sont strictes dans la vie de l'atelier, autant la souplesse pédagogique sert de trame générale. « Les mettre au même niveau, c'est très difficile. Pour qu'ils reprennent confiance en eux, nous les mettons en contact avec les machines. Quand un élève arrive à faire ses premières pièces, c'est un grand pas dans le retour de la confiance en soi », explique Patrick Saunier, 49 ans, maître de 3^e année. Pour reconstruire l'attention souvent perdue, la proportion entre la pratique et la théorie s'inverse au fil des quatre années : deux-tiers de pratique au début, un tiers à la fin.

C'est cette même logique de souplesse qui permet de traiter les différences de niveaux entre les élèves à leur arrivée dans l'école. « Le professeur d'anglais a parfois dans la même classe des bilingues, des élèves qui ne parlent pas un mot de français, d'autres qui ne maîtrisent pas un mot d'anglais », raconte le directeur. Mieux : si un élève n'est pas capable de faire

son CAP en 2 ans, il le fera en 3 ou 4, peu importe. « *Ici, chacun a son niveau, chacun obéit à une certaine règle. Et il doit suivre le règlement à la lettre* », confirme Patrick Saunier. « *À chacun son tempo. À chacun son niveau. Si je sens que mon groupe décroche en termes d'attention pendant un cours théorique, je peux leur proposer d'aller à l'atelier ou de faire autre chose dans la cour* », explique Timothée Talon. L'école a récemment accueilli un jeune qui avait de lourdes difficultés dans la maîtrise de la langue, et qui était orienté vers des établissements pour handicapés. Son père a insisté. L'école a osé. Le jeune garçon a fait son CAP en 4 ans. Aujourd'hui il a un CDI dans une entreprise de mécanique et gagne 1 400 euros net par mois.

Le lien. Voilà l'autre affaire fondamentale à l'école Gorge de Loup. Entre jeunes, entre anciens et nouveaux, avec les maîtres et les clients. « *On crée parfois des binômes entre deux élèves pour stimuler l'un d'entre eux. La notion d'équipe est fondamentale* ». Ce sens de la relation transparait évidemment dans la construction de la personnalité des élèves. C'est l'autre force de l'école, si appréciée des futurs employeurs : bonjour, au revoir, écouter le client, être ponctuel, etc., ces fondamentaux sont acquis et intégrés. Le respect est partagé. « *Comme au judo* », précise Patrick Saunier, ceinture noire, maître de 3^{ème} année et titulaire de 5 CAP (tourneur, fraiseur, rectifieur, ajusteur commande numérique) qui ajoute : « *La sanction, ce n'est pas une punition, c'est une prise de conscience* ».

Cet état d'esprit transforme peu à peu les personnalités les plus rétives et fait renaître la confiance. Valentin Prost dit avoir totalement changé en un an et demi de comportement et de valeurs. « *Tu te sens obligé d'être poli, attentif, rigoureux. Le pire ennemi de la mécanique, c'est la saleté. Quand une pièce vaut 100 euros, tu y fais attention* ». Comme si l'école, bien au-delà du métier, fabriquait des adultes responsables. « *Il y a plein de moments où j'ai eu peur. On se dépasse à chaque fois* ». De quoi écarter définitivement le souvenir de cet instituteur de CM1 qui, avec quelques autres élèves, l'avait collé une journée entière dans la cour de son école à la « table des nuls ».

À Gorge de Loup, de multiples couches de *coaching* savamment imbriquées créent autour des jeunes un filet de sécurité humain qui leur permet de se transformer. Chaque jeune est parrainé par un ancien élève. En cas de problème de communication avec l'école, le parrain pourra aider. Au cours de la formation, les débutants sont régulièrement invités à rendre visite aux plus âgés pour voir leur travail ou leur demander conseil. Le passage des anciens élèves les fait souvent rêver. L'un d'entre eux, chef d'entreprise, est arrivé, un jour, avec sa Ferrari dans la cour de l'école. Forcément, cela suscite admiration et intérêt. D'ailleurs, les anciens recrutent en permanence dans le vivier de l'école. Comme si on ne quittait jamais vraiment l'école de production Gorge de Loup. « *Ici c'est comme une famille*, confirme Hassan El Aouati, 17 ans, élève de 3^{ème} année, *on a confiance* ».

Lui voit ses copains du lycée professionnel Martin Luther King venir en stage ici. « *Ils me disent qu'ils apprennent plus ici en une semaine qu'en une année* ».

À cette prouesse humaine s'ajoute une **exigence d'excellence** qui donne aux élèves une valeur exceptionnelle. Là encore, pas de hasard. Là où dans les lycées professionnels, les élèves ont un maximum de 8 heures de pratique par semaine, le plus souvent sur ordinateur, ceux de l'école de production passent 22 heures par semaine sur les machines. La différence est flagrante. C'est le rapport à la réalité qui distingue cette école d'autres établissements. « *On est là pour avoir un métier, pas pour décrocher un diplôme, c'est toute la différence* », précise Thibaut Vaugon, 21 ans, qui vient de sortir de l'école pour entrer dans une école d'ingénieurs de Saint-Etienne et qui a déjà créé Eléments, son entreprise dédiée à l'impression 3D. D'ailleurs, les examens aux diplômes du CAP et du BAC Pro sont en général une formalité pour les élèves de Gorge de Loup.

Alors les entreprises se les arrachent. « *Parce que les élèves sont immédiatement opérationnels et très rigoureux* », précise une cliente. Le taux d'insertion dans l'emploi est de 100% pour les 892 élèves passés dans ses murs. Tous ont rejoint l'un des nombreux métiers auxquels donne accès la mécanique productique informatisée, qu'il s'agisse de fabriquer des prothèses médicales ultra-pointues, des pièces rares de véhicules ou de machines-outils de haute précision. En dépit de sa petite taille, la réputation de l'école Gorge de Loup a même traversé les frontières. Des entreprises canadiennes sont venues offrir un logement gratuit aux élèves qui accepteraient de venir travailler chez elles. Les Danois, très en pointe sur les écoles de production, sont tombés en admiration face à la rigueur qui règne dans l'atelier. Conquise, Anne Lauvergeon a, quant à elle, remué ciel et terre avec succès - à l'époque où elle dirigeait le fonds A2i Partners - pour aider la filière à se déployer sur le territoire français.

Au fond, la visite de Gorge de Loup renvoie à une question : **pourquoi, en dépit de ces succès tangibles, les écoles de production sont-elles si peu connues et encore si peu nombreuses ?** La réponse est multiple. Le statut tout d'abord. Gorge de Loup comme les autres écoles de production françaises est un établissement scolaire d'enseignement technique privé hors contrat, ce qui le prive de « *possibilités de bourses, de forfaits d'externat ou de dotations aux enseignements* ». Et même si tout le monde est séduit par la démarche, y compris l'Élysée qui vient de décerner à l'école le label « La France s'engage », la réponse faite par l'Éducation nationale aux demandes d'intégration dans le système scolaire est systématiquement la même : « *Ce que vous faites est formidable mais vous ne correspondez à aucune de nos cases* ». Or, ces spécificités sont justement ce qui fait le succès des écoles de production : la liberté de programme, les 22 heures de travaux pratiques par semaine qui ne suivent pas le référentiel du programme de l'Éducation nationale, la liberté de choix

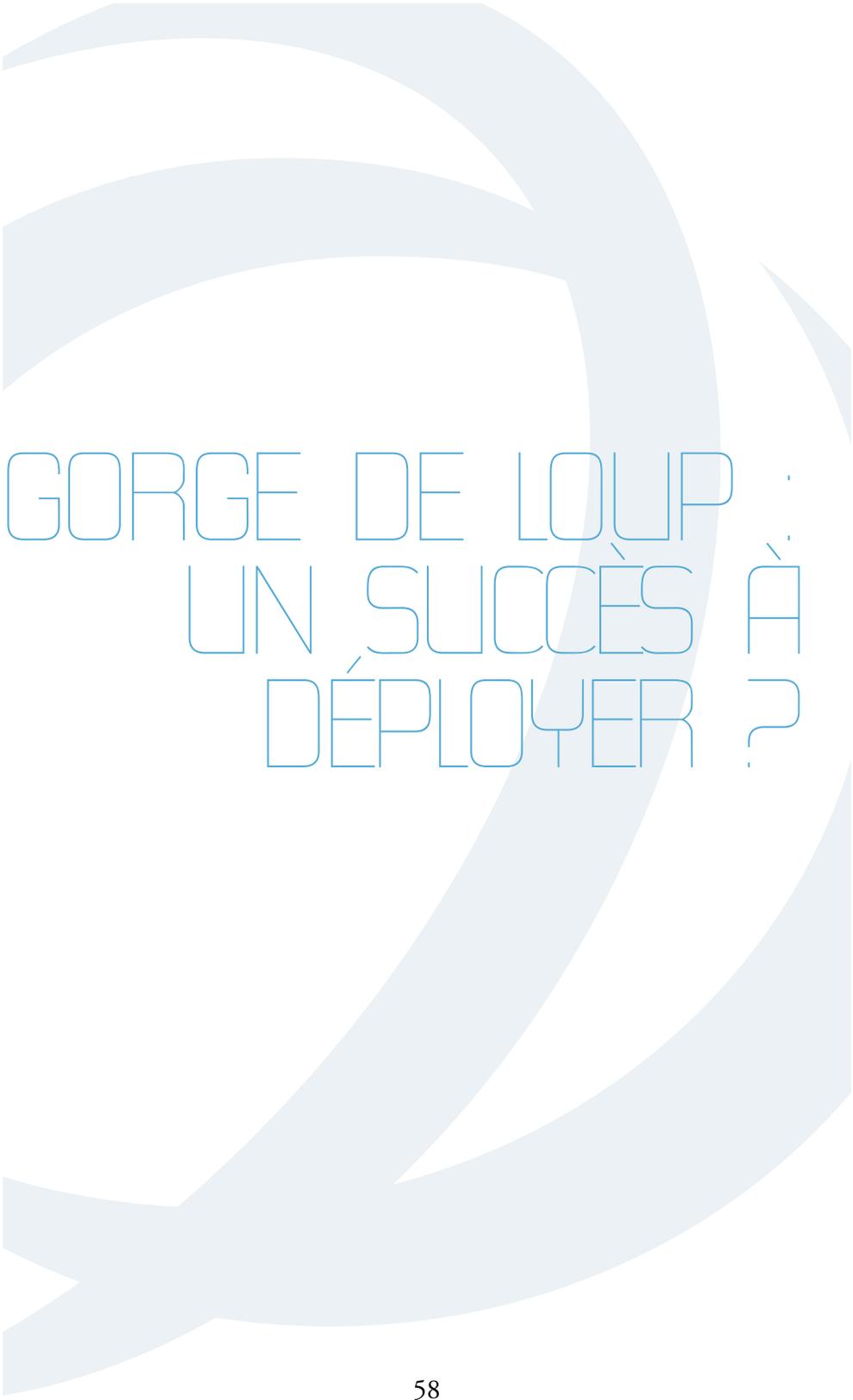
du personnel et la possibilité de négocier avec des clients. « *Tout ce que nous voulons c'est les garder* », explique Marc Teyton.

Mais le vent pourrait tourner favorablement. Première ouverture : en 2006, le ministère de l'Éducation nationale a accordé aux sept écoles de production le statut d'établissements privés d'enseignement technique qui leur permet de recevoir des subventions de la part des régions. Najat Vallaud-Belkacem, la ministre de l'Éducation nationale, est venue visiter une école. En 2012, une proposition de loi d'origine sénatoriale a cherché à assouplir le cadre juridique des écoles. Surtout, des soutiens de poids en provenance du secteur privé se multiplient, des branches professionnelles - comme l'UIMM - notamment. Avec des résultats concrets : en quelques années, le nombre des écoles de production est passé de 8 à 18. Trois nouvelles écoles ouvrent, cette année, à Briacé (Loire-Atlantique), à Lens et à Nantes. Plusieurs régions ont également décidé de soutenir ces démarches : Rhône Alpes, le berceau historique des écoles de production qui en compte 9 sur les 17 françaises, mais aussi plus récemment les Pays de la Loire, la Bourgogne-Franche-Comté et les Hauts-de-France. Au total, près de 40 projets d'école sont dans les cartons, dont un, en 2017, à Besançon.

Mais attention, pour durer, les écoles de production doivent veiller à **ne pas empiéter sur les marchés des entreprises**. « *Nous devons nous développer en harmonie avec les représentants des métiers*, insiste Marc Teyton. *Si vous créez 5 écoles de production en menuiserie, vous vous mettez à dos tout le secteur. Cela implique de représenter un chiffre d'affaires qui ne menace pas les entreprises en place.* » Par le respect des prix du marché, un travail plutôt dans la sous-traitance et pas de politique commerciale agressive pour conquérir les clients des autres.

Mais il reste un dernier obstacle à contourner, et pas le moindre : **l'image négative des métiers** qu'elles promeut **qui explique leur déficit de notoriété auprès du grand public**. Les clichés ont la vie dure, comme le dit Xavier Despont. « *C'est compliqué pour les jeunes de valoriser ce qu'ils ont entendu toute leur scolarité comme une menace qui les renvoie à une image de cancre* ». D'où les efforts déployés par Denis Brude pour engager l'école dans le Red Bull Caisses à Savon ou la création d'un groupe Facebook et tenter de changer la donne. La mécanique a l'image d'un métier où on se salit. Il n'y a d'ailleurs que trois filles derrière les machines. « *C'est simple*, témoigne le directeur, *avant de nous connaître, les jeunes ont une image très négative. Mais quand ils rentrent dans l'école, ils ne veulent plus en sortir* ». Même à l'école Gorge de Loup, le plus difficile est d'attirer des jeunes motivés. « *On a beaucoup plus d'offres d'emplois que d'élèves à placer* », confirme Sylvie Da Silva. Il n'empêche : lorsque Thibaut Vaugon a postulé dans son école d'ingénieurs de Saint-Etienne, personne ne connaissait la valeur de son cursus de 6 ans -2 ans de CAP, 2 ans de Bac Pro, 2 ans de BTS- passé à Gorge de Loup.

Dans un tel contexte et en dépit de leurs résultats (un taux d'insertion dans l'emploi de 100 %), les écoles de production sont vulnérables. Certaines manquent d'activité. Deux d'entre elles ont récemment fermé (Mecamode à Paris et Offprod dans l'évènementiel). Fragiles, comme toute petite entreprise, les écoles de production ont besoin d'un filet de sécurité pour poursuivre leur œuvre de reconstruction des jeunes. À Gorge de Loup, les clients financent 50% du budget, la taxe d'apprentissage, 30% et la région 20%, pour un chiffre d'affaires de 300 000 euros. « *On a la chance d'être soutenus par la région* », note Daniel Chambodut. Une aide suffisante pour ne pas fermer boutique en cas de ralentissement du chiffre d'affaires et préserver l'équilibre élèves, maîtres et clients, qui est la marque de fabrique et la clé du succès des écoles de production. Et continuer d'innover. Prochaine étape pour l'atelier Gorge de Loup : la création d'une nouvelle section impression 3D.



GORGE DE LOUP :
UN SUCCÈS À
DÉPLOYER ?

QUI SONT LES ÉLÈVES DES ÉCOLES DE PRODUCTION ?

Les élèves qui intègrent les écoles de production sont souvent des **décrocheurs**. Ils ont en commun de ne pas avoir su / pu s'adapter au parcours scolaire classique. Ou plutôt le système scolaire n'a pas su valoriser leurs capacités et les mettre en confiance. Ce qui est fondamentalement différent.

À ces difficultés à l'école, s'ajoutent souvent des **histoires personnelles dramatiques, des problèmes familiaux, économiques, des problèmes aussi de statut pour certains enfants de parents en situation illégale sur le territoire**. À cet égard, la dimension éducatrice de l'école et sa taille familiale sont des éléments fondamentaux pour les réintégrer dans le monde du travail et dans la vie en général.

Le plus souvent, les élèves **arrivent un peu par hasard** dans l'école de production, soit par un tiers qui a déjà été en contact avec l'école, soit via un conseiller d'orientation. Dans la région lyonnaise, berceau du dispositif, les conseillers d'orientation connaissent davantage l'école – et sont plus susceptibles d'en parler aux élèves – que dans d'autres régions de France. Le public « cible » est difficile à toucher. Par exemple, il ne se rend pas dans les forums et salons métiers, dans lesquels la Fédération nationale fait pourtant des efforts pour être davantage présente. La communication sur les réseaux sociaux (Facebook), notamment à l'occasion de manifestations de sport automobile permet de drainer d'autres types élèves. En d'autres termes, le paradoxe est le suivant : rares sont les candidats à l'entrée dans cette école... dont aucun élève, ou presque, une fois admis, ne veut partir.

Ce qui a le plus souvent manqué à ces élèves – et qui frappe dans leur discours, comme dans ceux de leurs maîtres professionnels – est la **construction d'une confiance en eux**, cette *selfconfidence* qu'ils retrouvent à l'école de production en fabriquant des pièces de plus en plus élaborées.

LES ÉLÉMENTS CLÉS DE SUCCÈS

La pédagogie du « **Faire pour apprendre** » avec 2/3 de pratique, 1/3 de théorie en 1^{ère} année. En 4^e année, la proportion est inverse : 2/3 de théorie, 1/3 de pratique. La théorie appliquée à la pratique et non le contraire.

Le fait de fabriquer de **vraies pièces pour de vrais clients**, dans le cadre d'un processus de co-création avec ces derniers. Cet équilibre est la clé de voûte de l'ensemble.

Le goût du « bel ouvrage » : l'amour du métier et l'appétence pour l'innovation. Formés dans un cadre qui relève tout à la fois du laboratoire, de l'entreprise et de l'école, les élèves **se révèlent immédiatement des « professionnels » et sont totalement et immédiatement opérationnels** en entreprise.

Une **implication très forte de l'encadrement** autant dans le savoir-être des élèves que dans leur savoir-faire. Le résultat est totalement perceptible. Les élèves sont parfaitement civils, courtois et aptes à gérer toute forme de relation avec l'extérieur. Ils ont l'air très équilibrés et heureux d'être là.

L'engagement et l'exemplarité des maîtres professionnels – s'agissant de Gorge de Loup, ces maîtres professionnels sont tous anciens élèves de l'école de production. Ils passent 26 heures par semaine avec les élèves.

Des formes de **coaching multiples des plus jeunes par les aînés et par les anciens élèves**, qui contribuent à créer un lien très fort avec l'école et à développer un sentiment d'appartenance positif.

Une **pédagogie de l'encouragement et de la responsabilisation** qui génère, en sus, une autorité assise sur la notion de sanction utile.

Une attention portée au **degré de concentration** des élèves et à leurs capacités, notamment en début de parcours : si leur attention décroche sur un enseignement théorique, cap sur l'atelier, par exemple.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Le **statut hybride de l'établissement**, qui n'entre dans aucune « case » de l'Education nationale ni de l'apprentissage. C'est pour cette raison qu'a été rejetée en 2012 une proposition de loi sénatoriale d'intégration des écoles de production dans le système de formation professionnelle national : « *les incohérences d'un statut hybride taillé sur mesure pour une catégorie encore marginale d'établissements privés d'enseignement technique* ».

La **faible attractivité des filières** (désintérêt généralisé pour les filières technologiques en France aujourd'hui), qui expliquent en partie les difficultés de l'école à recruter des jeunes motivés.

Le **déficit de notoriété** des écoles de production au sein même du système de formation. Ces écoles souffrent en conséquence d'un manque de reconnaissance par les institutions et organismes du système et ce, en dépit des résultats probants et de la satisfaction exprimée par les entreprises clientes.

Le coût inhérent à la création et au lancement de l'école (300 000 €).

La nécessité de générer un chiffre d'affaires est l'une des causes de la vulnérabilité des écoles de production. Comme toute entreprise, elles sont sensibles à la **conjoncture économique**. Elles doivent trouver et satisfaire des clients dans une période complexe. Ce point est très important. Il est au cœur de la spécificité des écoles. Il pourrait être intéressant d'imaginer des filets de sécurité venant de soutiens extérieurs qui évitent le risque de fermeture d'une école mais qui n'élimineraient pas pour autant leur statut d'entreprise.

La nécessité de **préserver l'échelle familiale** (effectifs réduits et taux d'encadrement significatif : 1 encadrant pour 8 à 12 élèves), qui explique notamment le petit nombre d'écoles.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Le déploiement des écoles requiert une reconnaissance de leur spécificité par l'Education nationale afin que les élèves bénéficient de bourses et les établissements de forfaits d'externat. Sans pour autant basculer sous « statut scolaire », ce qui pourrait priver les établissements de leur autonomie, condition de leur réussite.

La négociation du développement des écoles de production en lien et avec **le soutien des fédérations professionnelles**. Cette meilleure coopération avec les institutions professionnelles permet de réduire la vulnérabilité des écoles vis-à-vis de la conjoncture économique, tout en renforçant leur notoriété au sein de l'écosystème professionnel (entreprises du secteur, concurrentes ou clientes et organismes de formation professionnelle). Les fédérations pourraient également être davantage à l'initiative de la création d'écoles, sur des métiers en tension.

Enfin, les écoles de production souffrent de l'image dégradée qui colle aux métiers manuels, particulièrement en France. Des campagnes de communication ambitieuses, à l'échelle nationale, destinées à montrer le champ des possibles de ces métiers, comme cela a été fait pour changer l'image de l'artisanat, doivent être développées, tant en direction des jeunes que de leurs parents. C'est à une véritable réhabilitation de ces filières qu'il faut procéder. Et plus en profondeur à une revalorisation de la qualité et de l'image de ces métiers.

LES ÉCOLES DE PRODUCTION EN QUELQUES CHIFFRES

- Il y a **20 écoles** de production en France.
- **40 nouveaux projets** devraient naître prochainement en France.
- **Budget de démarrage** : 300 000 euros.
- **872 élèves** sont passés par l'école Gorge de Loup.
- **700 élèves** sont en cours de formation, en France, dans toutes les écoles de production.

- **Métiers** : la plupart des écoles sont dédiées aux métiers de l'industrie (chaudronnerie, mécanique, productive, etc.). On constate cependant une tendance à la diversification des spécialités (prothèses médicales, pneus, paysagistes, impression 3 D, métiers de la mode et de l'événementiel), tout comme au Danemark, où ces écoles forment aux métiers d'architecte ou de musicien. En France, certaines écoles sont hébergées au sein d'écoles d'ingénieurs comme l'Icam Lille et l'Icam Toulouse.
- **Ratio d'encadrement** : 1 professeur pour 8 à 12 élèves. Les maîtres ne sont pas nécessairement des anciens élèves.
- **Plus de 10%** des anciens élèves **créent leur entreprise** et donc des emplois.
- **45%** des élèves **poursuivent des études** en sortant des écoles de production.
- **Le taux de réussite** aux diplômes académiques du CAP et Bac Pro est de **93%**.

VERBATIMS

Corentin Rémond, délégué général de la Fédération nationale des écoles de production :

« On ne peut pas faire des écoles de production pour tout. C'est adapté aux métiers qui passent par un travail d'équipe ».

Marc Teyton, Président de la Fédération nationale des écoles de production :

« Une aide publique permettrait d'avoir une dotation pour les enseignants. Et d'être moins exposés aux à-coups de la clientèle ».

Corentin Rémond, délégué général de la Fédération nationale des écoles de production :

« Il y a 1000 établissements techniques en France, on pourrait développer des écoles de production adossées à ces établissements ».

Amandine Rousset, 15 ans, élève en 2ème année :

« Au début on se dit qu'on va être incapable de faire ce que font les anciens et puis peu à peu on prend confiance », explique Amandine Rousset, l'une des trois filles de l'école.

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS.
LA FORCE DU PARRAINAGE

#2

Par Laurence ESTIVAL

LES NOTES DE L'INSTITUT



NOS QUARTIERS
ONT DES TALENTS.
LA FORCE DU
PARRAINAGE

« *Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède* »

Gustave Flaubert, *Correspondance*.

Dans la petite salle, une vingtaine de chaises ont été disposées en cercle. Elles attendent les jeunes diplômés qui commencent, ce 22 février, leur session d'intégration, celle que NQT organise tous les 15 jours dans ses locaux à Saint-Denis (93). Trois heures pour découvrir le dispositif qui va les épauler dans leur recherche d'emploi. La pluie suinte à l'extérieur de cette zone de bureaux sans âme mais, à l'intérieur, l'ambiance est chaleureuse : l'heure est à la convivialité et avant même l'arrivée des deux animatrices, les participants ont engagé la discussion. À 14 heures précises, un premier tour de piste permet à ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de se présenter à leurs camarades de briser la glace. Et de se rendre compte de la diversité de leurs profils... Titulaires de masters en communication, juristes, spécialistes de géophysique, experts en économie internationale ou en audit, chacun d'entre eux est invité à indiquer la manière dont il envisage son avenir, dans un an.

Passage de témoin de la prise de parole, une balle de tennis circule de main en main. Emilie, 25 ans, se lance. Diplômée de l'École d'urbanisme de Paris en octobre 2016, après avoir fait une partie de ses études au Canada et au Royaume-Uni, elle rêve d'un poste de chargée d'études dans un grand groupe ou dans un cabinet d'urbanisme. « *C'est grâce à Pôle Emploi que j'ai connu l'association, précise-t-elle. J'ai tout de suite été séduite par la possibilité d'être parrainée par une personne de l'entreprise. C'est complémentaire de la démarche que j'ai engagée avec un consultant de l'APEC* ».

Comme elle, la plupart de ces jeunes diplômés d'origine sociale modeste, fraîchement sortis de l'université, sont pressés de rencontrer leurs futurs « parrains » et « marraines », ces cadres d'entreprise qui vont les guider dans leur cheminement et leur éviter les chausse-trappes des codes de l'entreprise. Tous ont en tête l'efficacité du dispositif : **70 % des jeunes diplômés suivis par NQT décrochent un poste (en CDI ou en CDD de plus de six mois) six mois après leur entrée dans le dispositif¹**. Les jeunes embauchés dans le cadre d'un CDD ont la possibilité de revenir dans le dispositif à la fin de leur contrat mais, en pratique, ces retours sont très rares, NQT leur ayant mis « le pied à l'étrier ». Pour les 30 % restants, le processus sera plus long : certains repartiront se former pour se réorienter ou pour approfondir un sujet, d'autres choisiront des métiers plus alimentaires pour se donner le temps de mûrir et de mettre en œuvre leur projet.

¹ L'association n'a pas de visibilité sur l'insertion sur le long terme des jeunes parrainés. Un réseau d'anciens est en cours de constitution afin d'en savoir davantage sur l'insertion des jeunes sortis du dispositif. Les recruteurs sont, dans des proportions équivalentes, des grands groupes, des ETI et des PME. La majorité des candidats trouve un emploi par le biais des entreprises qui participent au dispositif, soit directement en se faisant embaucher par l'entreprise de leur parrain, soit indirectement (les entreprises qui soutiennent l'association transmettent naturellement à NQT leurs offres d'emploi).

Le parrainage des jeunes par des professionnels du monde de l'entreprise, voilà la clé de voûte de la méthode NQT. Depuis 2006, année de la création de l'association, 35 145 jeunes de moins de 30 ans, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur à Bac +3 minimum, ont été accompagnés dans leurs premiers pas sur le marché du travail par quelque 9 430 parrains et marraines, issus majoritairement du monde de l'entreprise. Ces mentors, dont certains siègent au conseil d'administration de NQT, jouent un rôle pivot en donnant de leur temps et en faisant partager leurs connaissances du monde professionnel à leurs filleuls.

Une aubaine pour les **candidats de plus en plus nombreux** à frapper à la porte : « *Ils devraient être entre 6 000 et 7 000 en 2017 contre 5 500 en 2015 et 4 500 en 2014* », souligne Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services. « *Nous avons choisi d'aider ceux qui avaient décidé de jouer le jeu du diplôme – qui devait leur ouvrir les portes du marché du travail – mais qui, malgré leurs efforts, n'arrivent pas à atteindre leur objectif, faute d'une connaissance des méthodes de recherche d'emploi, des codes sociaux et d'un réseau. NQT a souhaité, par un dispositif d'égalité des chances, les accompagner vers l'emploi* », précise-t-elle.

En 2009, NQT a décidé de s'implanter en Rhône-Alpes avant de partir à l'assaut de toutes les régions. Seules la Bretagne et la Bourgogne-Franche Comté ne sont pas encore couvertes. Avec ce **déploiement sur tout le territoire**, l'association s'est fixé comme objectif d'atteindre les 100 000 jeunes accompagnés en 2025. Cette montée en puissance s'est traduite par un renforcement de l'équipe de Sophie Pinto, passée de 4 à 16 personnes en deux ans, afin d'augmenter à la fois le nombre de parrains recrutés et la qualité du suivi.

C'est par une première opération très médiatisée que l'aventure a commencé en 2005. À l'époque, deux responsables inspirés du MEDEF de Seine Saint-Denis, Yazid Chir et Raynald Rimbault, décident de mettre en relation dans leur département des jeunes diplômés originaires des quartiers en recherche d'emploi avec les entreprises nouvellement arrivées dans la zone d'activité créée autour du Stade de France et qui se plaignent du déficit de main-d'œuvre qualifiée. Ce sera « Nos quartiers ont des talents ». 200 jeunes sont recrutés. L'opération convainc les employeurs de la nécessité de renforcer les ponts entre les jeunes et les entreprises. Un an plus tard, l'association NQT voit le jour avec pour ambition de devenir un dispositif pérenne. **Au-delà des jeunes diplômés des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, le dispositif vise les jeunes de milieux modestes.**

Pour les candidats, l'inscription dans ce dispositif est une démarche volontaire. *« Plus les jeunes diplômés s'inscrivent rapidement après l'obtention de leur diplôme, plus le procédé est efficace. Certains arrivent parfois après avoir rencontré des échecs, faute de ne pas avoir eu connaissance des codes pour intégrer les entreprises et ils ont perdu confiance en eux alors que ces jeunes ont du talent. On va leur montrer qu'ils sont des pépites qui ne demandent qu'à s'exprimer ! »*, poursuit Sophie Pinto. Grâce aux **campagnes de communication** dans les universités, les missions locales, les affiches dans les stations de RER, un partenariat avec Pôle Emploi qui oriente systématiquement les candidats correspondant aux critères vers NQT et le bouche-à-oreille, le message commence à passer. La signature d'accords avec l'APEC et avec les missions locales devrait aussi permettre de créer de nouvelles synergies.

Après avoir renseigné leur profil sur le site de NQT, le dossier de chaque candidat est examiné. En cas d'acceptation, ils se voient attribuer un référent, permanent de l'association, à qui ils vont pouvoir s'adresser tout au long de leur parcours. Chacun d'entre eux est ensuite mis en relation avec un parrain, travaillant si possible dans le secteur d'activité correspondant à leur domaine de compétences. *« Ce n'est malheureusement pas toujours possible, certains jeunes ayant des spécialités très pointues. Nous les orientons alors vers un professionnel des ressources humaines en attendant de voir s'il n'est pas possible de trouver un parrain davantage en phase avec leurs attentes »*, met en avant Johanna Hattabi, chargée de mission au sein de l'équipe NQT en Île-de-France. Les jeunes diplômés ont alors 15 jours pour prendre contact avec leur parrain et convenir avec lui des modalités de suivi. Rien n'est imposé et tout se construit au cas par cas. Tous les mois, NQT envoie un questionnaire aux bénéficiaires pour faire le point.

Restaurer la confiance en soi pour gagner celle d'un futur recruteur, tel est le premier but de cette relation. Emilie, qui n'a pas encore rencontré son parrain, attend notamment qu'il lui donne son point de vue sur son CV, quelques conseils pour aborder au mieux sa recherche d'emploi et qu'il l'aide à se constituer un réseau professionnel. *« C'est à moi d'établir la confiance »*, reconnaît-elle. Johanna Hattabi est d'ailleurs formelle : *« Ne commencez pas à demander à votre parrain d'ouvrir son carnet d'adresses ! S'il le fait, ce sera un plus, mais ce n'est pas l'essentiel de la démarche : il s'agit avant tout de vous donner confiance en vous et de vous conseiller dans votre recherche d'emploi »*, lance-t-elle, à l'attention de l'auditoire. Message reçu cinq sur cinq par Siham, 26 ans, titulaire d'un master en marketing. Elle vient de rencontrer sa marraine, chef de projet digital chez Europcar... *« J'étais intéressée par la dimension digitale de sa mission, j'ai profité de notre première rencontre pour interroger ma marraine sur ses fonctions »*, raconte-t-elle. Siham lui a également présenté son CV et lui a demandé comment elle pourrait l'améliorer.

« Mes stages m'ont permis d'avoir des expériences différentes mais je n'avais pas une vision très claire de l'éventail des postes auxquels je pouvais prétendre. Le marketing, c'est un domaine fourre-tout ».

Lors de sa première rencontre avec sa marraine, contrôleuse de gestion chez BNP Paribas, Edip, 26 ans, titulaire d'un master en audit, qui cherche un poste identique à celui de sa marraine, lui a demandé comment orienter son CV pour avoir davantage de chances d'atteindre son but. *« J'en suis ressorti avec des conseils précis. Elle m'a, par exemple, incité à développer un peu plus les missions que j'ai pu réaliser lors de mes stages car il y avait un décalage entre ce que j'expliquais à l'oral et ce qui ressortait de la lecture de mon CV. C'est très utile, car après l'université, il y a rarement un suivi. Nous sommes lâchés dans la nature... »*, soupire Edip.

Ce premier contact avec le parrain est primordial mais il arrive aussi que le courant ne s'établisse pas... Mélanie, 31 ans, qui a été suivie en 2012, en a fait l'expérience. Titulaire d'un master en stratégie et décisions publiques et politiques, elle est arrivée à NQT avec une perte de confiance en elle. *« Lors des entretiens de recrutement, j'étais toujours dans la short-list mais je n'étais jamais retenue ».* Suivie pendant six mois par un parrain qui travaillait dans le secteur de la communication, vers lequel Mélanie souhaitait s'orienter, elle a demandé à changer de mentor car elle n'avait pas l'impression de progresser, faute de *feeling*. *« J'ai été ensuite accompagnée par un directeur Diversité d'une entreprise du CAC 40 qui m'a notamment permis de dédramatiser le monde professionnel en me parlant de sa propre expérience. »* Quelques rendez-vous plus tard, Mélanie décrochait un emploi dans une association pour s'occuper de communication...

Ces parrains ne sont pas choisis au hasard. Tous ou presque sont issus des entreprises qui ont rejoint l'association et dont les cotisations représentent les deux-tiers des recettes de NQT, le tiers restant provenant des fonds publics alloués dans le cadre de la politique de la ville et du FSE (Fonds social européen). Si les grands groupes ont tous répondu à l'appel, comme Carrefour, LVMH, Axa ou Thalès, les PME commencent, elles aussi, à s'y intéresser. Du côté des parrains, l'expérience suppose créativité et attention. *« Chaque filleul est différent et n'a pas les mêmes attentes. Nous devons sans arrêt nous adapter »*, reconnaît Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des jeux qui anime depuis octobre 2015 le partenariat entre son entreprise et NQT. En un an et demi, 35 cadres ont accepté de jouer le jeu, 69 jeunes ont été suivis et 25 d'entre eux ont déjà trouvé un travail. Frédérique parle en connaissance de cause : elle a deux filleules qu'elle entend bien accompagner jusqu'à ce qu'elles décrochent un CDI ! *« Je fais beaucoup de coaching pour les soutenir et pour leur apporter ce qu'elles n'ont pas, compte tenu de leur milieu social : il leur manque de la confiance en leurs capacités, la connaissance des codes sur la manière de se présenter par exemple lors des entretiens, ou un réseau*, ajoute-t-elle.

L'une des deux travaille dans le domaine culturel où elle enchaîne les missions en CDD. J'ai contacté récemment une ancienne collègue partie à Aix-en-Provence et qui connaît bien le milieu des festivals pour voir comment elle pourrait lui ouvrir les portes d'une manière plus durable. »

Fondateur du cabinet de recrutement, de coaching et de conseil en stratégie ALSpective, Albert Hiribarrondo a même embauché sa filleule Lina ! « Titulaire d'un master RH, elle cherchait un emploi dans ce secteur et faisait en attendant des petits boulots en intérim. Je l'ai aidée à refaire son CV, à répondre à des petites annonces. Et quand j'ai quitté le cabinet de recrutement où j'étais consultant pour créer ma propre entreprise en mars 2015, je lui ai proposé un contrat d'un mois pour m'aider à monter la structure. Ce contrat a depuis été transformé en CDI ». Fort de cette première expérience Albert Hiribarrondo suit aujourd'hui un deuxième filleul, docteur spécialisé dans les plantes carnivores, qui souhaite trouver un poste dans le conseil en développement durable. « C'est une expérience très enrichissante car je découvre avec lui de nouveaux univers et je me rends bien compte que les docteurs ne sont pas assez valorisés dans l'entreprise. Je suis devenu leur ambassadeur. »

Au-delà du suivi individuel, et comme nombre d'entreprises partenaires de NQT, la Française des jeux souhaite aussi monter avec l'association des **ateliers collectifs** pour tous les jeunes diplômés inscrits dans le dispositif. « C'est une façon d'aller encore plus loin dans l'accompagnement », met en avant Frédérique Sénèque qui est en train de mettre la dernière main à un atelier d'aide à la préparation des entretiens de recrutement. De la création d'un CV en ligne à la gestion du stress en passant par une initiation à la bonne utilisation des réseaux sociaux professionnels, l'offre est multiple et variée. Avertis de la tenue de ces ateliers, les intéressés doivent postuler en ligne sur le site de NQT. Le nombre de places étant limité, les premiers inscrits sont les premiers servis.

Certaines de ces **rencontres**, à l'image des *After Work* organisés par certaines entreprises dans leurs locaux, permettent aux participants d'étoffer leur réseau. Siham a ainsi pu participer, grâce aux partenaires de NQT, au lancement du salon Viva Technology, en direct de l'Élysée, le 21 février 2017. Outre sa rencontre avec le président de la République, François Hollande, et avec le PDG de LVMH, Bernard Arnault, elle a pu approcher des start-ups et échanger des cartes de visite. Un monde auquel elle n'imaginait pas un jour avoir accès...

L'offre NQT s'affine sans cesse, comme en témoigne le lancement prochain d'une application numérique pour faciliter la vie des bénéficiaires, qui pourront désormais effectuer toutes leurs démarches et avoir accès à tout le contenu du site depuis leur smartphone. Les jeunes intégrés dans le dispositif ont aussi **plusieurs outils gratuits à**

leur disposition : ils peuvent perfectionner leur anglais en ligne grâce à un accord entre NQT et Gymglish, comprendre comment fonctionnent les tests de personnalité en s'entraînant sur le logiciel cut-e ou encore visionner en ligne sur la plateforme NQTraining des conseils sur la recherche d'emploi confectionnés par l'association en partenariat avec Crossknowledge. « *Nous leur recommandons également de nous tenir régulièrement informés de ce qu'ils font, précise Johanna Hattabi, et de mettre à jour leur CV car nous travaillons aussi avec des Jobboards – sites d'offres d'emploi – et nous recevons également des offres d'emploi* ».

Par ailleurs, **l'association cherche à accompagner les aspirations actuelles des jeunes diplômés**. La création d'entreprise intéressant de plus en plus d'entre eux, NQT a signé un **partenariat avec HEC**. Chaque année, certains jeunes diplômés suivis par l'association ont la possibilité d'intégrer le master sur la création d'entreprise développé par la grande école dont la Fondation prend en charge 75 % des frais de scolarité. D'autres sont, quant à eux, invités à suivre des conférences et des séminaires dans le cadre du même master.

L'association cherche aussi à répondre à l'appel du large et aux envies de carrière internationale. « *Des parrains qui sont partis en expatriation peuvent apporter leur aide* », confirme Sophie Pinto, qui souhaite aller plus loin. Soutenue par de nombreuses entreprises internationales, **NQT envisage d'accompagner des partenaires étrangers dans la création de projets inspirés de l'action menée en France par l'association**. Tout un programme...



NOT. UN SUCCÈS
À DÉPLOYER ?

QUI SONT LES JEUNES DIPLÔMÉS ACCOMPAGNÉS PAR NQT ?

Proposé aux jeunes diplômés Bac +3 minimum, le dispositif mis en œuvre par NQT s'adresse aux jeunes des quartiers tels qu'ils sont définis par la politique de la ville et aux jeunes d'origine modeste, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural. Pour apprécier l'origine sociale des étudiants en recherche d'emploi, l'association s'appuie sur quelques indicateurs : quelle est la catégorie socio-professionnelle des parents ? L'étudiant a-t-il été boursier ou non ? Est-il allocataire ou non du RSA ? Est-il en situation de handicap ? À noter : un programme spécifique « Nos Outre-mer ont des talents » s'adresse aux jeunes des DOM-TOM. Sur les 5 457 jeunes diplômés suivis en 2015, 1 120 étaient originaires des quartiers et 4 337 étaient d'origine modeste. 26 % d'entre eux bénéficiaient du RSA. Avec 2 675 inscrits, l'Île-de-France arrive en première place, suivie de loin par Rhône-Alpes.

Le profil-type est une jeune femme – elles représentent 64 % des bénéficiaires – âgée de 26,4 ans et titulaire d'un Bac +5 en commerce/marketing. Les diplômés dans cette spécialité représentent globalement 12 % des cohortes suivies, à égalité avec les diplômés en communication. Viennent ensuite les diplômés en ressources humaines (9 %), les juristes (9 %) et les ingénieurs (8 %). Ces cinq secteurs d'activité représentent 47 % des bénéficiaires. À l'autre bout de l'échelle, les diplômés en télécommunications, en audit, en audiovisuel et en production/maintenance représentent pour chacun d'entre eux 1 % des jeunes suivis.

La plupart des bénéficiaires sont orientés vers NQT par Pôle Emploi lors de leur inscription. Si certains intègrent le dispositif après plusieurs mois de recherches infructueuses, les jeunes rencontrés lors d'une réunion d'intégration organisée par l'association sont en grande majorité diplômés depuis très peu de temps, autour de trois mois en moyenne. **Il s'agit pour eux d'avoir le maximum de cartes en main pour trouver le plus rapidement possible un poste correspondant à leurs souhaits.** Leurs priorités : avoir le point de vue d'un professionnel sur leur parcours et leur démarche, confronter l'adéquation de leur profil au poste visé et bénéficier d'un suivi dans la durée, pour pouvoir notamment rectifier leurs erreurs éventuelles au fur et à mesure qu'ils rencontrent des recruteurs. Qu'ils le disent ouvertement ou non, la plupart d'entre eux espèrent aussi que leur parrain leur permettra d'élargir leur réseau.

LES ÉLÉMENTS CLÉS DE SUCCÈS

Le **parrainage** des diplômés par des professionnels de l'entreprise est la pièce maîtresse du dispositif. Ceux-ci sont des **cadres en activité ayant au minimum 8 ans d'expérience professionnelle**. Sur les 3 614 parrains et marraines actifs fin 2015, 38 % occupaient des postes de direction, 37 % des postes de management, 6 % étaient chefs de projet, 3 % ingénieurs et 2 % consultants-auditeurs. Les 14 % restants étaient assimilés cadres. Tous appartiennent à des entreprises mécènes qui versent une cotisation à NQT et en font la promotion en interne pour susciter chez leurs collaborateurs l'envie de devenir parrains. Au nombre de 246 en 2014, 360 entreprises mécènes, grands groupes mais aussi PME, avaient rejoint NQT en 2015.

Volontaires et bénévoles, ils acceptent de coacher un filleul – parfois deux – en les faisant bénéficier de leur expérience, voire de leur réseau, mais il n'y a aucune obligation. Le parrain est attribué à chaque filleul en fonction de son secteur d'activité, même si ce n'est pas toujours possible, ou en prenant en compte les souhaits d'orientation des jeunes diplômés mentionnés lors de leur inscription. **La relation entre le parrain et son filleul est établie d'un commun accord**. Il n'y a pas non plus de durée fixée à l'avance mais tous les mois, NQT fait le point avec les jeunes diplômés et peut les orienter si nécessaire vers un autre parrain.

Outre ce suivi individuel, les entreprises partenaires organisent des **ateliers collectifs sur des thématiques liées à la recherche d'emploi** (rédaction de CV, utilisation des réseaux sociaux, préparation aux entretiens...) ou des événements dans leurs locaux de type *After Work* pour aider les bénéficiaires à mieux comprendre leurs différents métiers et élargir leur réseau.

Le réseau n'est toutefois pas la principale raison du succès de NQT. Pour l'association, les clés du succès résident dans la **confiance en eux que gagnent les jeunes diplômés grâce à leur parrain et la possibilité de mieux comprendre les comportements attendus par les recruteurs**, notamment en matière de savoir-être (façon de se présenter, de prendre la parole lors de l'entretien, de s'habiller, etc.).

L'autre clé du succès : les **multiples partenariats** avec des acteurs publics (collectivités locales, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ou ministère des Outre-mer) qui financent et appuient NQT, tout en lui apportant une grande visibilité ainsi qu'un gage de sérieux.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Si NQT a renforcé sa présence dans les établissements d'enseignement supérieur, fin 2015, seules 24 universités étaient devenues partenaires de l'association. La direction souhaite également **renforcer ses liens** avec l'APEC, avec les missions locales, les chambres consulaires ou les fédérations professionnelles pour recruter toujours plus de parrains et d'étudiants afin d'atteindre son objectif de 100 000 jeunes suivis en 2025. Cet objectif ambitieux rend indispensable l'entrée de **nouvelles recettes**, le coût moyen de l'accompagnement d'un jeune s'élevant à 597 euros, selon le rapport d'activité 2015 de NQT.

Parallèlement, l'association poursuit son implantation territoriale même si des régions importantes, comme la Bretagne, ne sont pas encore couvertes.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Dans son Livre blanc pour relancer l'ascenseur social publié en 2015, NQT a notamment pointé l'absence d'un plan d'ensemble permettant de déployer la méthode et émis quelques propositions allant dans ce sens. Parmi elles : l'octroi d'une aide financière aux entreprises qui ont mis en place des parrainages afin d'inciter de plus en plus de recruteurs à s'investir dans ces démarches.

Afin de raccourcir les délais entre l'université et le premier emploi, une mise en relation des jeunes avec les organismes d'accompagnement vers l'emploi dès leur parcours universitaire serait aussi particulièrement utile, évitant à certains de perdre confiance, faute d'avoir su trouver les bons leviers.

Parallèlement, le **rapprochement entre universités et entreprises permettrait une plus grande connaissance réciproque bien avant la recherche d'emploi**. Si des efforts importants ont été faits en ce sens au cours des dernières années, *via* notamment la multiplication de stages et la valorisation de l'apprentissage, force est de constater que tous les établissements ne sont pas aussi avancés.

Un suivi des diplômés permettrait aussi de conseiller ceux qui sont en difficulté le plus rapidement possible. Si les diplômés de grandes écoles sont bien suivis, il n'en va pas de même pour les universitaires, selon les participants à la session d'intégration organisée par NQT.

NQT EN QUELQUES CHIFFRES

- 35 145 jeunes accompagnés entre 2005 et 2016
- Une montée en puissance du dispositif : 4 500 jeunes en 2014, 5 500 en 2015 et entre 6 000 et 7 000 attendus pour 2017
- 70 % d'entre eux décrochent un emploi au bout de six mois
- 9 430 parrains et marraines mobilisés entre 2005 et 2016
- 4 000 parrains actifs en 2016
- Une augmentation de 46 % du nombre d'entreprises mécènes en 2015 par rapport à 2014
- Près de 800 évènements organisés en 2016 par les entreprises pour aider les jeunes en dehors des parrainages (ateliers collectifs, présentation des métiers de l'entreprise, soirées de networking, etc.)
- Un budget de 4,011 millions d'euros en 2015 (3,511 millions d'euros en 2014)
- Un coût d'accompagnement moyen de 597 euros par jeune diplômé suivi 45 salariés dans l'association dont 20 au siège.

VERBATIM

Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services

« Ces jeunes ont du talent. On va leur montrer qu'ils sont des pépites ! »

Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des jeux

« Les parrains sont là pour apporter à leurs filleuls ce qu'ils n'ont pas eu en raison de leur origine sociale : la confiance en eux, les codes pour intégrer une entreprise et un réseau. »

Edip, 26 ans, titulaire d'un master en audit, suivi par NQT

« Une initiative comme NQT est très utile, car après l'université, il y a rarement un suivi. Nous sommes lâchés dans la nature. »

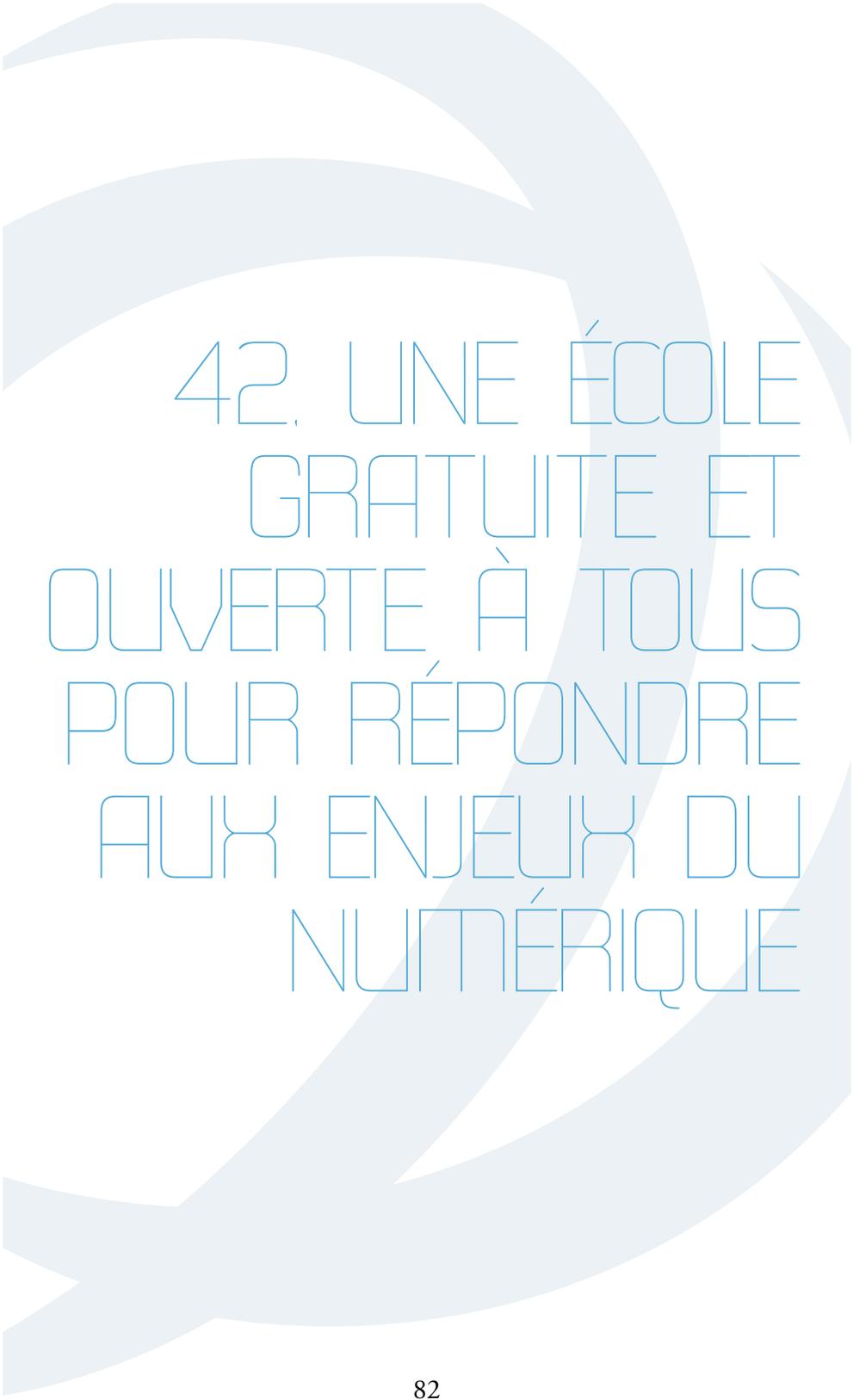
Mélanie, 31 ans, titulaire d'un master en stratégie et décisions publiques et politiques, suivie en 2012 par NQT

« Mon parrain, un responsable Diversité d'une entreprise du CAC 40, m'a permis de dédramatiser le monde professionnel en me parlant de sa propre expérience. Il m'a redonné confiance en moi. »

42. UNE ÉCOLE GRATUITE ET
OUVERTE À TOUS POUR RÉPONDRE
AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE

#3

Par Laurence ESTIVAL



42. UNE ÉCOLE
GRATUITE ET
OUVERTE, À TOUS
POUR RÉPONDRE
AUX ENJEUX DU
NUMÉRIQUE

Un grand bâtiment gris en bordure du périphérique, dans le XVII^e arrondissement de Paris... Rien n'indique *a priori* que c'est ici que se déroule une révolution pédagogique de grande ampleur. Mais dès les portes franchies, le sentiment d'être dans un autre monde prend le dessus. L'école créée en 2013 par Xavier Niel, le vice-président de Free, pour pallier le manque de compétences dans le secteur du numérique en formant les jeunes au codage, n'a en effet pas grand-chose à voir avec un établissement traditionnel. Elle ressemble davantage à un lieu hybride entre espace de *coworking* et de vie en mode start-up.

Après avoir passé leur badge, les étudiants, casquette sur la tête ou *skateboard* sous le bras, ont le choix de s'asseoir dans un des trois « clusters », immenses salles réparties sur trois étages, devant un des 300 ordinateurs de ces forêts d'écrans qui s'alignent à perte de vue. Les places ne sont pas attribuées à l'avance, chacun s'installant en fonction de son humeur, de son heure d'arrivée, ou de celle de ses camarades enrôlés dans le même projet. S'ils ont besoin de s'isoler, ces groupes de quatre ou cinq personnes ont aussi la possibilité d'annexer une salle de réunion du premier étage ou de « privatiser » une partie de la grande salle commune du deuxième étage.

Lorsque leur attention faiblit, la salle de jeux vidéo, située à deux pas, leur tend les bras, à moins qu'ils ne préfèrent libérer leur stress autour d'une table de ping-pong ou du billard installés au rez-de-chaussée. Les veinards qui ont réalisé des performances exceptionnelles ou effectué des tâches d'intérêt général, tel l'accompagnement des novices dans la découverte de ce lieu atypique et qui ont obtenu de ce fait un nombre de *Wallets* suffisants - version *high tech* de « bons points » - auront même le privilège d'utiliser le jacuzzi du dernier étage, accessible depuis le bureau du *staff* donnant sur une terrasse. Les autres devront se contenter des salles de douche, la rampe d'escalier menant d'un étage à l'autre étant d'ailleurs recouverte de serviettes de toilette en train de sécher...

Savamment pensé, ce lieu résume à lui seul l'ambition du projet : **former l'avant-garde de l'industrie du numérique**, ces *geeks* que les entreprises s'arrachent, **en mettant l'accent sur l'autonomie, la responsabilisation des individus et le travail collaboratif** pour faire naître de la confrontation des points de vue une **culture centrée sur la créativité et l'innovation**. Le *peer-to-peer* est au cœur du projet pédagogique. Ici, on apprend par et avec les autres, qui sont aussi chargés d'évaluer les progrès de leurs camarades. **Aucun emploi du temps ni professeurs ne structurent la journée** ni n'arpentent les travées pour encadrer les apprentissages. « *Nous ne sommes pas une école et nous ne sommes pas là pour délivrer des savoirs*, assume le directeur général, Nicolas Sédirac, débauché par Xavier Niel, fasciné par sa pédagogie à l'école Epitech. *L'informatique n'est pas une science et, dans notre secteur, les connaissances deviennent très vite obsolètes. Tout est aujourd'hui*

disponible sur Internet. Dans le numérique, la valeur ajoutée, c'est la capacité des individus à créer et à innover en échangeant à plusieurs. » Et si la France accuse un retard par rapport aux États-Unis, à l'Europe du Nord ou à Israël dans cette nouvelle économie, c'est parce qu'elle n'a pas su, selon lui, s'adapter à ce nouveau paradigme. L'équipe à la barre de cet étrange navire a donc décidé, grâce à son projet pédagogique, de permettre à l'Hexagone de s'arrimer à ces locomotives.

Pariant sur la capacité d'innovation des individus, quel que soit leur niveau de formation ou leur catégorie socio-professionnelle, 42 est une école **gratuite et ouverte à tous. Aucune condition de diplôme à l'entrée, et selon la direction 40 % des étudiants n'ont pas le bac.** Il n'est pas nécessaire non plus d'être rôdé aux langages informatiques ou d'avoir fait ses armes en tant que développeur, seuls 30 % des participants ont déjà fait de la programmation. **Seule condition : être âgé de 18 à 30 ans.** « *Plus que des compétences, nous recherchons un état d'esprit* », poursuit le directeur général. Ce n'est pas Maud Delaunay, 24 ans, arrivée à la rentrée 2013, qui dira le contraire. « *J'avais fait deux premières années de médecine mais, comme je n'avais pas eu le concours, j'ai décidé de me réorienter. Je n'avais aucune connaissance en informatique et aucune culture geek non plus. Mais c'est la possibilité d'apprendre autrement qui m'a incitée à franchir le pas : l'absence de cours magistraux et l'idée de ne pas avoir face à moi des profs qui parlent trop vite et qui n'ont jamais le temps m'a séduite* », insiste celle qui fait partie des rares filles de 42. Elles ne représentent que 15 % des effectifs.

Pour décrocher sa place, Maud, comme les quelque **60 000 candidats** qui frappent chaque année à la porte, a dû commencer par un test de logique en ligne pour faire partie des 3 000 retenus pour la deuxième étape. « *Il ne s'agit pas d'un test destiné à mesurer l'intelligence mais uniquement les compétences cognitives* », insiste Nicolas Sédillac. **Un tiers seulement de ces étudiants seront admis** après l'épreuve de la « Piscine ». Le terme n'est pas choisi au hasard car pendant quatre semaines, les admissibles vont devoir faire preuve d'une certaine endurance pour apprendre à nager : chaque jour, ils devront travailler sur des exercices de codage. « *Nous étions tous collés sur notre chaise entre 8 h 42 et 23 h 42 ! C'est très difficile de réaliser les projets dans le temps imparti. Au départ, c'est la panique. Au bout de deux semaines, la moitié des candidats avait jeté l'éponge. Il y a une sorte de sélection naturelle. Seuls ceux qui étaient extrêmement motivés et qui avaient compris les règles du jeu se sont accrochés*, sourit aujourd'hui Paul Amice, 25 ans, arrivé en septembre dernier, après une licence en sciences de l'ingénieur. *C'est un peu comme un camp d'entraînement, j'ai appris en réalité en faisant, en cherchant sur Google ce que je ne connaissais pas et en demandant aux autres candidats. Il n'y a pas vraiment de compétition entre nous et l'entraide devient rapidement le mode de fonctionnement.* » Sullivan Vitiello, 20 ans, fait lui aussi partie des « survivants ». « *J'ai adoré la piscine qui permet de créer*

un esprit de solidarité et de véritables amitiés. Si l'esprit de débrouille est important, je me suis aussi rendu compte qu'on ne pouvait pas avancer sans les autres », raconte ce titulaire d'un bac S qui, après un an de fac de maths où il s'ennuyait, a choisi en juillet 2015 de tenter sa chance à 42 avec succès. *« Plus que les résultats, nous testons la capacité des candidats à travailler avec les autres pour innover dans un environnement instable. C'est ce qui leur sera demandé pendant toute la durée de leur cursus et plus tard dans leur vie professionnelle »,* se défend Nicolas Sédirac, face aux critiques jugeant ces conditions de sélection extrêmement dures.

Pour les heureux élus, la rentrée s'effectue chaque année à l'automne. Tous savent quand ils commencent mais, personne ne sait dire quand il sortira. Les étudiants sélectionnés sont d'ailleurs des étudiants à vie. Ils sont **libres d'apprendre à leur rythme, peuvent faire des pauses, revenir, repartir...** *« Nous veillons toutefois à bien nous assurer que certains n'utilisent pas 42 comme un cybercafé ! s'amuse David Giron, responsable pédagogique, toujours prêt à recevoir les étudiants pour les aider, si besoin, à s'organiser. Les plus rapides peuvent mettre 18 mois, d'autres cinq ans, avec une moyenne de trois ans ».* Comme il n'y a pas d'emploi du temps, il n'y a pas non plus de contraintes sur le nombre d'heures de présence par jour ou par semaine, ce qui permet de travailler à côté. *« Ayant été embauché à mi-temps comme développeur dans une boutique à Paris, je continue de venir les lundis et mardis car je ne souhaite pas faire toute la vie ce que je fais aujourd'hui. Suivre le cursus va progressivement m'ouvrir de nouveaux horizons dont celui de l'intelligence artificielle, un sujet qui me passionne »,* illustre Sullivan. Selon la direction, **2 000 étudiants** sur les quelque 3 500 actuellement en cours de formation **auraient décroché un CDI et poursuivraient quand même leur formation en fonction de leur emploi du temps.** Ils peuvent venir la nuit - un pic de présence est enregistré tous les jours à 22 heures - ou le week-end, 42 étant ouverte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les étudiants sont même libres ou non de prendre des vacances. *« La première année, je me suis octroyée trois semaines en été mais depuis plus rien, tellement cette formation est intense »,* met en avant Maud, soulagée d'être proche du but...

Pour être diplômé, il faut en effet avoir atteint le 21^e niveau. Le passage d'un niveau à l'autre est lié à la **réalisation de projets en petits groupes, organisés autour de cinq grandes thématiques** : programmation, innovation, infrastructures, développement personnel et entrepreneuriat. Les étudiants ont la **possibilité de choisir leur propre chemin pour acquérir les 17 compétences clés identifiées** (intelligence artificielle, univers du web, gestion de réseaux, jeux vidéo, etc.) mais il ne s'agit pas d'un programme à la carte, tous les exercices devant être validés pour obtenir son parchemin. Car **42 forme à tous les métiers. Les diplômés seront à terme polyvalents.** Comme lors de la « piscine », **les étudiants apprennent en faisant et en s'entraînant les différents langages utilisés**

en informatique et le niveau des exercices se complexifie au fur et à mesure de leur avancement. La validation de chaque niveau est effectuée par les autres étudiants, invités à noter le travail de leurs camarades.

En dehors de ces parcours fléchés, les étudiants peuvent eux-mêmes proposer à leurs camarades via le forum interne de les rejoindre sur des projets dont ils ont l'initiative : création de jeux vidéo, d'applications, etc. « *Nous travaillons aussi sur des projets réels transmis par des entreprises* », ajoute David Giron. Si les start-up ont largement répondu à l'appel, certaines grandes entreprises, d'Engie à PSA en passant par Airbus, se sont aussi laissées séduire. Les employeurs sont également sollicités pour accueillir les étudiants dans **les deux stages prévus dans le cursus, un de quatre mois au milieu du programme et un de six mois juste avant la sortie.**

Une quarantaine de **partenariats ont aussi été noués avec des écoles et universités dans le but d'encourager le développement de projets pluridisciplinaires.** Un groupe formé d'étudiants de 42 et de l'école de design Icare travaille d'ailleurs en ce moment sur le lancement d'une application pour informer les curieux sur les endroits où les spectateurs peuvent co-créer des spectacles avec des artistes. « *Nous réfléchissons ensemble, chacun apportant sa pierre à l'édifice* », explique Antony Civita, 28 ans, étudiant depuis 2014, chargé de traduire en langage informatique l'idée portée par le groupe.

Ironie de l'histoire : des institutions prestigieuses (HEC, Sciences Po, etc.) représentantes du modèle académique critiqué par 42 n'ont pas hésité à franchir le Rubicon. Dans la plupart des cas, il s'agit de permettre aux étudiants de ces institutions de s'initier au code quand les « 42 » peuvent picorer dans le programme de ces écoles et universités pour développer leur créativité et ouverture d'esprit. Un des partenariats les plus aboutis a été signé avec HEC. Il prévoit notamment pour les étudiants des deux écoles le suivi d'une spécialisation commune, la Majeure Digital-Entrepreneur. Pendant un trimestre, suivis par un coach, ils participent ensemble à des projets répondant à de nouveaux challenges : génération de trafic, communication digitale, e-commerce, nouveaux modèles économiques. Ceux qui souhaitent aller plus loin dans la création d'entreprise ont l'opportunité de présenter leur projet devant un jury composé de professionnels (business angels, capital-risqueurs, accélérateurs, etc.).

Sorti de 42 en avril 2016, Pierre-Edouard Lieb, 27 ans, a, lui, choisi de suivre le module *Leadership* proposé par HEC. Arrivé à l'automne 2013, après plusieurs années à parcourir le monde et une licence en sciences informatiques inachevée à l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC), puis plusieurs stages dans la vente et l'analyse de marché, il avait envie de conjuguer ses connaissances en codage avec son attrait pour le monde des affaires.

« Avec en plus, la possibilité de faire partie du réseau des anciens d'HEC ! », insiste-t-il. Cette double caution lui a permis, une fois diplômé, de décrocher le poste de responsable des partenariats au sein de la start-up Recast-AI, dont 11 des 20 salariés sont issus de 42. « J'avais rencontré le fondateur de cette start-up à l'école lors d'une conférence où il était venu nous parler de l'intelligence artificielle. Intéressé par son projet, j'ai postulé pour y faire mon stage et j'ai été embauché dans la foulée. »

Les start-up sont particulièrement friandes de diplômés de 42, même s'il est encore trop tôt pour tirer de conclusions, les 500 premiers diplômés étant sortis au printemps 2016. 42 n'est d'ailleurs pas bavarde sur leurs points de chute. « 25 % environ ont créé ou sont en train de créer leur entreprise », note Nicolas Sédirac. Et si de grandes entreprises, à l'image de la Société Générale ou de Capgemini, indiquent en prendre chaque année en stage ou organiser des *hackathons* afin de détecter ces talents sortant des chemins battus, elles n'ont pas souhaité non plus s'exprimer sur les recrutements réellement effectués...

Pas de quoi troubler l'équipe aux commandes de 42. Affichant un taux d'abandon de 4 %, elle est en train **d'exporter son modèle. En France**, une école « sœur » devrait ouvrir à la rentrée prochaine à Lyon, à l'initiative du conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes. « Si ce n'est pas une émanation directe de 42, nous avons été associés à cette initiative. Elle reprendra notre pédagogie et nous mettons à leur disposition nos serveurs », mentionne Nicolas Sédirac, indiquant être courtisé par d'autres régions françaises. « Compte tenu des besoins et du nombre de candidats qui se pressent pour étudier à 42, il y a de la place pour d'autres intervenants ».

Mais l'expansion de l'Ovni créé par le patron de Free se fait **aussi à l'international** : avec des partenaires locaux et à leur demande, l'équipe de direction a aidé à l'éclosion d'établissements en Roumanie, Ukraine, Moldavie, Afrique du Sud, Suède et à Londres. Ne craignant pas la concurrence des universités américaines jugées « trop académiques » par Nicolas Sédirac, 42 a créé en nom propre et avec ses propres capitaux la réplique de son campus parisien à Fermont, dans la Silicon Valley. La première promotion a été accueillie en novembre dernier et d'ici 5 ans, devrait recevoir 1 000 étudiants par an. L'idée à terme est d'encourager les collaborations transnationales entre étudiants du monde entier, participant à des projets communs. Avant d'envisager des mobilités physiques, le travail multiculturel est un outil supplémentaire pour développer la créativité des étudiants...



42. LA
RÉVOLUTION
PÉDAGOGIQUE
AU SERVICE DE
L'INSERTION DES
JEUNES ?

QUI SONT LES JEUNES FORMÉS PAR 42 ?

42 vise le large public des **18-30 ans, passionnés par le numérique et désireux de se former principalement au codage informatique**. Il s'agit de répondre aux besoins des entreprises à la recherche de compétences pour accompagner la digitalisation de leurs activités ou de permettre à ceux qui le souhaitent de créer des start-up, afin de combler le retard français dans l'économie numérique par rapport aux concurrents américains ou scandinaves.

Aucun diplôme ni pré-requis n'est exigé. La direction indique que les étudiants vont des non-titulaires du bac - qui représentent 40 % des effectifs - aux titulaires d'un doctorat. Elle se défend de ne recruter que des *geeks*. 30 % des étudiants n'ont jamais appris ni pratiqué la programmation informatique. L'école ne souhaite pas donner davantage d'informations sur le profil des candidats, se bornant à expliquer que ceux qui sont passés par l'enseignement supérieur viennent tant des filières de sciences humaines, de sciences sociales que de sciences dures. Les quelques entretiens réalisés auprès des étudiants montrent toutefois qu'il s'agit dans une majorité de cas de jeunes ayant abandonné la fac sans obtenir de diplôme, même si le faible nombre d'interviews ne permet pas une généralisation. Les filles ne représentent quant à elles que 15 % des effectifs.

La **formation étant gratuite**, le milieu social des candidats ne constitue pas un obstacle même si pour les provinciaux, qui représentent 40 % des effectifs, venir suivre ses études à Paris nécessite un certain budget, notamment pour le logement. D'ici trois ans 42 devrait proposer 1 000 lits quand le bâtiment NOC42 (« Not only a campus »), prévu à l'arrière de l'école et financé par celle-ci dans le cadre d'un projet de rénovation du quartier Epinette-Bessières, sera sorti de terre. En attendant, 42 a d'ores et déjà signé un accord avec la Société Générale pour faciliter l'octroi aux étudiants d'un crédit bancaire, l'école se portant garante. La Société Générale a aussi accepté de jouer le rôle de « caution » pour permettre aux étudiants de milieu modeste de trouver une location. D'autres banques devraient, selon la direction, s'engager sur la même voie. Enfin, la direction explique que les étudiants ont, s'ils le désirent, la possibilité de travailler parallèlement à leurs études car ils peuvent étaler leur scolarité dans le temps, ayant le nombre d'années qu'ils souhaitent pour valider les 21 niveaux nécessaires pour obtenir le diplôme.

LES CLÉS DU SUCCÈS

La première clé du succès est le modèle pédagogique retenu par 42. **L'absence de cours magistraux, de professeurs, d'emploi du temps rigide et le fait d'apprendre en faisant et en s'entraîdant** avec ses camarades permet de raccrocher les jeunes en rupture scolaire ou universitaire, allergiques aux cours en salle et à la transmission de savoirs académiques.

L'épreuve de la « piscine », où pendant un mois les candidats travaillent sur des exercices de codage de 8 h à 23 h, permet de **sélectionner les plus motivés** (la moitié des candidats, découragés, ne sont plus présents au bout de deux semaines) et ceux qui ont compris les règles du jeu fondées sur la débrouille et l'entraide entre les participants. Ce mode de sélection s'avère efficace. **Le taux d'abandon en cours d'études, de l'ordre de 4 %, est très faible.**

La **signature d'une quarantaine de partenariats avec d'autres établissements de l'enseignement supérieur**, dont HEC ou Sciences Po, a par ailleurs permis à 42 d'asseoir sa notoriété, rassurant ainsi les recruteurs. Les entreprises sont très nombreuses à travailler avec les étudiants sur des projets qui les intéressent. Des équipes de 42 travaillent ainsi avec PSA sur la mobilité en ville ou avec Engie sur des projets touchant à l'énergie. Les employeurs prennent également des étudiants en stage. L'équipe pédagogique affirme avoir actuellement un volant de 5 000 offres de stages.

S'il est encore **trop tôt pour mesurer son efficacité**, le réseau d'anciens devrait lui aussi jouer un rôle actif dans la réussite de l'école. Le travail collaboratif, clé de voûte de la scolarité à 42, a en effet favorisé la création d'une communauté, prête à s'entraider tant pour apprendre que pour faire ses premiers pas sur le marché du travail. Dans certaines start-up, ce phénomène est déjà à l'œuvre. C'est notamment le cas de Recast-AI, spécialisée sur la construction de robots, dont 11 des 20 salariés sont issus de 42.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Les 1 000 jeunes recrutés par an représentent une goutte d'eau par rapport aux besoins de l'économie numérique estimés à 200 000 postes. Bien sûr, 42 n'est pas la seule à s'atteler à ces problèmes, mais c'est une des écoles qui recrutent les jeunes sans aucun diplôme, qui sont 140 000 par an à sortir du système scolaire sans qualification.

Le modèle pédagogique qui fait la force 42 est aussi paradoxalement une faiblesse car **tous les profils n'adhèrent pas à cette forme d'apprentissage** « à la dure » et reposant sur l'auto-motivation ; certains ont besoin de davantage de cadre, sans retomber forcément dans une organisation très scolaire.

Enfin, le système s'adresse à des étudiants autonomes et responsables - car il n'y a aucune obligation de présence et il est possible d'étudier 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 - ce qui est tout à la fois l'originalité de l'offre et son attractivité, mais aussi sa limite.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Le **déploiement de la méthode est en cours**. À l'initiative du conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes mais avec l'appui de 42, une nouvelle école axée sur le même modèle pédagogique va ouvrir ses portes à Lyon à la rentrée 2017 et accueillera 300 étudiants par an. Selon la direction de 42, d'autres projets similaires pourraient prochainement voir le jour.

Le modèle 42 est parallèlement **testé auprès de nouveaux publics**. Depuis novembre 2015, l'école expérimente avec Pôle Emploi un projet pour former au codage grâce à sa méthode des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et des professionnels de l'informatique au chômage depuis plus de deux ans, co-sélectionnés par l'école et l'opérateur. Ces formations durent 12 mois. Pour les trente premiers bénéficiaires, sortis à l'automne dernier, le **retour à l'emploi a été de 50 %**. Une deuxième promotion est actuellement en cours de formation à 42. En tout, sur les deux ans, une centaine de personnes auront participé à ce dispositif. À charge pour Pôle Emploi de s'appuyer sur cette expérience pour étendre le dispositif hors de 42 qui n'envisage pas de reconduire ce programme.

La pédagogie 42 est par ailleurs en train de **s'exporter à l'international**. Depuis deux ans, l'école a été contactée par de nombreux partenaires éducatifs, désireux de dupliquer le modèle et de développer des coopérations. Un premier établissement a vu le jour en Roumanie il y a deux ans, puis il y a un an en Ukraine, en Afrique du Sud, en Suède et à Londres. Milan pourrait être la prochaine ville sur la liste des écoles partenaires de 42 hors des frontières.

42 participe aussi en son propre nom et avec ses propres capitaux à cette conquête internationale. En juillet dernier, elle a ouvert une filiale à Fermont, près de San Francisco.

Les premières recrues, sélectionnées après quatre semaines de « piscine », ont été accueillies en novembre et d'ici cinq ans, ce sont 10 000 étudiants qui devraient chaque année franchir les portes de la filiale californienne.

42 EN QUELQUES CHIFFRES

- 60 000 candidatures reçues en 2016.
- 1 000 nouveaux étudiants intègrent le cursus chaque année.
- 40 % des étudiants n'ont pas le bac.
- 30 % n'ont jamais fait de code ou de programmation informatique.
- 60 % sont originaires d'Île-de-France.
- 3 500 étudiants sont en cours de formation.
- Les étudiants mettent en moyenne trois ans pour valider les 21 niveaux nécessaires à l'obtention du diplôme (durée constatée trois ans après l'ouverture de l'école).
- 5 000 offres de stage sont proposées aux étudiants.
- 500 étudiants sont diplômés.
- 25 % des diplômés ont créé ou sont en train de créer leur entreprise. L'école 42 reste discrète sur les emplois occupés (ou non) par ses anciens étudiants.
- Le taux d'abandon serait de 4 %.

VERBATIM

Nicolas Sédillac, directeur général de 42

« Nous ne sommes pas une école et nous ne sommes pas là pour délivrer des savoirs. Dans le numérique, ce qui fait la valeur ajoutée, c'est la capacité des individus à créer et à innover en échangeant à plusieurs. »

Maud Delaunay, 24 ans, étudiante depuis la rentrée 2013

« C'est la possibilité d'apprendre autrement qui m'a incitée à franchir le pas : l'absence de cours magistraux et l'idée de ne pas avoir face à moi des profs qui parlent trop vite et qui n'ont jamais le temps, m'a séduite. »

Sullivan Vitiello, 20 ans, étudiant depuis la rentrée 2015

« À 42, on apprend la rigueur et la solidarité. Si l'esprit de débrouille est important, je me suis aussi rendu compte qu'on ne pouvait pas avancer sans les autres. »

Pierre-Edouard Lieb, 27 ans, diplômé en avril 2016 et actuellement responsable des partenariats au sein de la start-up Recast-AI

« J'avais rencontré le fondateur de cette start-up à l'école lors d'une conférence où il était venu nous parler de l'intelligence artificielle. Intéressé par son projet, j'ai postulé pour y faire mon stage et j'ai été embauché dans la foulée. »

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

100 CHANCES 100 EMPLOIS :
RENDRE LES JEUNES VISIBLES

#4

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT



100 CHANCES 100
EMPLOIS : RENDRE
LES JEUNES
VISIBLES

Frédéric Coste virevolte de table en table. Silhouette fine, barbe courte et débit rapide, le chargé de mission de la Maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune (Seine-Saint-Denis) anime, tous les deux mois, l'opération **100 Chances 100 Emplois**. Plaine Commune : 9 villes et 36 000 entreprises déployées autour du Stade de France, 410 000 habitants, mais aussi 38 000 chômeurs, dont un tiers de jeunes de moins de 26 ans. Le public de **100 Chances 100 Emplois**, un dispositif d'insertion des jeunes qui mise sur la proximité avec les entreprises et les acteurs publics d'un bassin d'emploi pour les guider vers le travail.

Ce matin de mars, Frédéric Coste officie à Saint-Ouen, l'une des neuf villes qui accueillent à tour de rôle ses jeunes protégés. Au premier étage de la Maison des Associations, une vaste salle orangée a été mise à disposition. Les tables ont été réparties de façon à accueillir simultanément dix tête-à-tête. D'un côté, des professionnels issus d'entreprises partenaires ; de l'autre, dix jeunes, garçons et filles, encore timides et mal réveillés. La future promotion « *Red Star* », le nom qu'ils se choisiront à l'issue du « SAS », la semaine de coaching qu'ils s'approprient à vivre ensemble. Tous sont arrivés là par le bouche à oreille, les réseaux sociaux ou le site national de **100 Chances 100 Emplois**. « *Ils étaient 30 la semaine dernière à se présenter à l'oral. Nous n'en gardons que 10, a priori les plus éloignés de l'emploi. Même si la sélection est difficile, nous tenons à rester à cette échelle pour faire du bon boulot* », souligne Olivier Guillouet, le « pilote entreprise » de l'opération, urbaniste et Directeur du développement grands projets d'Icade, une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations.

« *On prend ceux qui ont le plus besoin de nous* », explique Frédéric Coste. Quel que soit le niveau, quel que soit le métier. Khusbu P., jeune fille discrète, veut devenir assistante comptable. Didier V., 25 ans, grand jeune homme à lunettes, cherche une entreprise pour faire son master 2 d'intelligence stratégique en alternance. Emma A., 25 ans, handballeuse de haut niveau au sourire lumineux, veut travailler dans la communication interne. Lahcen D., 20 ans, brillant touche-à-tout de l'audiovisuel et de l'informatique, recherche une entreprise intéressée par son BTS Services informatiques aux organisations. Aurélie C., sourire doux et naturel décontracté, se rêve... conseillère en insertion des jeunes. Tous répondent aux critères du dispositif : « *Ils savent travailler et ont envie de travailler*, souligne Olivier Guillouet, *ils ont un, de la motivation, deux, de la motivation, trois, de la motivation, quatre, un projet professionnel, cinq, la maîtrise des codes de l'entreprise* ». Et pourtant, comme la plupart des jeunes accueillis dans l'un des 30 bassins d'emploi couverts en France par **100 Chances 100 Emplois**, ils ont envoyé des dizaines de CV pour un emploi ou un stage en alternance sans obtenir la moindre réponse, y compris dans des métiers en forte tension comme l'hôtellerie que souhaite rejoindre Anthony K., l'anglophone du groupe, ou la maintenance industrielle, horizon professionnel de Mustapha L..

C'est précisément là, dans ce silence des premières recherches d'emploi, que se joue le risque d'une rupture profonde avec le monde du travail, et c'est précisément là, dans cet espace du découragement et du malentendu, que **100 Chances 100 Emplois** travaille. Aujourd'hui, il y a 45% de chômeurs chez les jeunes des quartiers sensibles, contre 23% ailleurs. « *Sur les salons, témoigne Frédéric Coste, ils font la queue et voient des chargés de recrutement qui leur disent : envoyez votre CV. Ils répondent à des offres. Zéro réponse. Au bout d'un moment, ils se demandent pourquoi ils ont fait des études.* » Discrimination sur l'adresse, le nom ? « *Pour moi, ça joue à la marge. Le cœur du sujet, c'est le réseau. Au fond, ces jeunes se sentent invisibles, explique Frédéric Coste. Nous, notre boulot, ça va être de les rendre visibles* ».

Reconnue d'intérêt général, la méthode **100 Chances 100 Emplois** a été initiée en 2004 par Henri Lachmann, à l'époque président de Schneider Electric, à la suite d'une rencontre avec Jean-Louis Borloo, alors ministre des Affaires Sociales. Le taux de chômage des jeunes des quartiers sensibles était alors deux fois supérieur à la moyenne nationale. « *Nous l'avons créée pour avoir un rôle citoyen dans les lieux où nous avons des implantations industrielles* », explique Didier Coulomb, son délégué général. Une première expérimentation commence très vite à Chalon-sur-Saône. Treize ans plus tard, 100 Chances100 Emplois a essaimé sur 30 bassins d'emploi, de Grenoble à Dijon, du Havre à Longwy, de Lyon à Marseille. Aujourd'hui Schneider Electric est une parmi les nombreuses entreprises impliquées et souvent pilotes de l'action sur leur territoire. Depuis sa création, 4 588 jeunes ont été accueillis. De 200 jeunes insérés par an dans un emploi durable à ses débuts, l'association est passée à 600 en moyenne et vise le nombre de 1 000 dans un futur proche. **Avec une obligation de résultat : les jeunes sont accompagnés jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi durable. Le résultat est là : « 80% des jeunes ont un emploi durable ou une formation qualifiante au bout de six mois, souvent au bout de trois ».**

Pour atteindre ce résultat dans un bassin d'emploi, le nombre de fées qui se penchent sur le berceau est essentiel. « *À chaque fois, il faut une volonté politique locale, une entreprise qui accepte de créer la dynamique et un acteur de l'emploi qui co-pilote l'action*, explique Didier Coulomb. *Le Havre vient de commencer. Il y avait 200 personnes à la première soirée.* » L'efficacité de la méthode dépend de ce maillage serré entre acteurs publics et privés du bassin d'emploi. « *Tout repose sur les bonnes volontés des gens qui le composent* », confirme Olivier Guillouet. En Seine-Saint-Denis, la Maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune et les sociétés Icade et Klepierre co-pilotent le dispositif. Ce travail à l'échelle locale est la clé du succès du dispositif.

Tournez manège. Chacun des dix jeunes se prête à trois ou quatre échanges *one to one* destinés à tester la façon dont il/elle se présente en entretien de recrutement. « *Les jeunes ne savent pas que, lors d'un entretien de recrutement, ils sont évalués dans les trois premières secondes. Les entreprises recherchent essentiellement du savoir-être, précise Olivier Guillouet. Or, le savoir-être, ça se voit tout de suite et c'est ce qui est le plus difficile à acquérir.* » Ces premiers contacts donnent la mesure du travail à accomplir durant la semaine de coaching qu'ils vont vivre ensemble : le « SAS ».

Deux heures plus tard, les jeunes sont priés de se retirer. « *Cette fois-ci, ce débrief se passe sans vous pour qu'on puisse faire un bilan, leur explique Frédéric Coste. Vendredi, vous serez avec nous* ». Autour de la table, des personnalités issues de mondes très divers : deux étudiants d'HEC en observateurs, Salima Merazga du cabinet de recrutement Potentia Academy, Christian Celini, le représentant du Commissariat général à l'égalité des territoires, Anne Gillet, animatrice d'un réseau d'entreprises du BTP, mais aussi Debhia Hammouchene, représentante de l'école du groupe d'intérim Randstad, deux jeunes dirigeants : Yann Poincloux, dirigeant d'Oribiky, cabinet de conseil en nouvelles solutions de mobilité écologique et Daniel Cherifi, manager de projets mobiles en charge du recrutement de Coemy Group. Tous connaissent les entreprises locales, leurs tapis rouges comme leurs entrées dérobées. Une nouvelle venue se présente. Elle est gestionnaire RH du groupe Zodiac.

Projet professionnel peu clair, difficultés familiales trop prégnantes, CV non valorisant... chaque présentation est évaluée pour identifier ce qui doit être corrigé. Cédric C. a envoyé 100 candidatures et décroché un seul entretien en six mois, qui l'a beaucoup déçu. Autour de la table, chacun pose son diagnostic. « *Il passe trop de temps sur son parcours personnel* », « *il explique bien son choix pour les marchés publics* », « *il a un problème de méthode de recherche et son contact est austère* ». En dépit de la diversité des parcours, certains commentaires reviennent de façon récurrente : absence d'estime de soi, absence de réseau professionnel, absence de méthode. Autant de carences que les partenaires publics et privés de **100 Chances 100 Emplois**, tous bénévoles, vont s'employer à combler pour qu'ils franchissent avec succès le cap de l'entretien de recrutement.

La confiance en soi d'abord. « *A travers la semaine de coaching, nous allons leur montrer toutes les richesses qu'ils ont en eux grâce à la dynamique de groupe* », souligne Didier Coulomb. Aidés par des coachs et des experts des réseaux sociaux, ces jeunes vont souvent découvrir leurs compétences réelles au-delà de leurs diplômes et apprendre à les valoriser sur leur profil LinkedIn et un CV vidéo de 45 secondes qui leur serviront de façon durable sur les réseaux sociaux. « *Les financements du Fonds social européen nous ont permis d'enrichir le SAS de nouvelles expertises* », se félicite Frédéric Coste. Ils vont ainsi

apprendre à mieux se présenter à l'oral, à découvrir ce qu'ils renvoient d'eux-mêmes, du langage non verbal à la gestion du stress. A intervalles réguliers, ils rencontreront des professionnels pour, à nouveau, se raconter. « *Cette semaine permet de travailler sur le portrait du jeune et de lui redonner confiance en lui*, constate avec satisfaction Laurence Serrano, responsable du service jeunesse de la mairie de Saint-Ouen. *Cette attention, c'est la première valeur ajoutée du dispositif.* »

Deuxième clé : la méthode de recherche. « *C'est au jeune d'être proactif*, souligne Olivier Guillouet. *Il elle peut se recommander de nous, et nous lui faisons profiter de notre réseau d'entreprises. Mais c'est lui/elle qui trouve.* » Or, les portes d'entrée du travail n'ont cessé de se complexifier. « *Le problème de l'emploi, c'est que chacun est dans sa case. La garantie jeunes, le Pôle emploi, les Missions locales, le RSA, les organismes de formation, les OPCA*, explique Frédéric Coste. *Chacune remplit sa fonction. Il faut une animation au carrefour de cette boîte à outils, comme 100 Chances 100 Emplois.* » Et préparer les jeunes au recrutement 2.0 : « *Ils partent du principe qu'un e-mail sur un site Internet, c'est ça la recherche d'emploi*, constate Olivier Guillouet. *Ils ne savent pas chercher l'info, se tenir au courant, faire de la veille. Ils ne l'ont appris nulle part. Ils sont tous sur les réseaux sociaux, mais pas pour ça.* »

Troisième clé : l'accès à un réseau professionnel. 100 Chances 100 Emplois agit en démultiplicateur de rencontres. « *Ils vont visiter des entreprises parmi les 100 partenaires du bassin d'emploi et au-delà, lors des journées portes ouvertes* », confirme Frédéric Coste. La dynamique collective est essentielle. « *Il y a plus d'idées dans vingt têtes de chefs d'entreprise que dans une seule*, explique Samira Djouadi, déléguée générale de la Fondation TF1, ancienne professeur de sport de la Courneuve et fan de la méthode. *La restauration de leur confiance passe par le fait d'être au centre de cet accompagnement vers la réussite* ».

Autre clé du dispositif : le réseau d'alumni. « *Demain, le jeune demandeur d'emploi sera un jeune actif de ce réseau d'anciens, un deuxième à côté de celui des entreprises* ». Et qui perdurera au-delà de la quinzaine passée avec les experts, entre *afterworks* qui rassemblent tous les trois mois toutes les promotions et groupes WhatsApp de chaque promotion.

Quatre jours plus tard, les jeunes de la *Red Star* et les partenaires sont à nouveau réunis autour d'une même table, cette fois-ci à la médiathèque Persépolis de Saint-Ouen. Deux jeunes sur les dix sont absents : déjà en entretien de recrutement. Frédéric Coste avertit : « *Là, on va avoir un regard dur comme si on allait vous embaucher.* » Yann, Salima et Daniel sont revenus, mais il y a aussi de nouvelles têtes comme celle de Mouloud Bezzouh, dirigeant d'Habilitec, ou des bénévoles représentant BNP Paribas, Danone, Veolia, QVC, ou l'Apec entre autres.

Juriste spécialisé dans les contrats publics (Master 2), Cédric se présente. Linda Maxivel, coordinatrice du recrutement à Showroomprivé, lui prodigue ses conseils : « *Ton CV est bien fait. Mais il te manque une présence sur les réseaux sociaux. Tu dois aussi faire plus de terrain en salons parce que tu es sur un marché de niche. Assiste à tous les congrès et contacte ces cabinets de recrutement. Ils ont des réseaux incroyables sur les marchés publics.* » Malade, Lahcen a été pratiquement tiré du lit par Frédéric Coste mais pour la bonne cause : Mouloud Bezzouh a un CDD de trois mois à lui proposer. Questionné sur son enthousiasme, Mustapha passe un moment délicat. Mouloud Bezzouh lui lance une perche : « *On a une session de six mois dans la fibre optique. Prenez note, jeune homme, vous êtes attendu le 11 mai au 175 bd Anatole France à 10h* ». Didier ? « *Il est tellement bien que je lui ai proposé en plan B ou C d'envoyer sa candidature à notre service Études* », annonce Sylvie. A côté d'elle, Christine s'étonne : « *J'ai eu la même présentation du même Didier ? Non. Je l'ai trouvé imprécis.* » Aux dires de tous, Emma la championne de handball a « *un super profil, bac + 5, anglais courant et un parcours très intéressant* », mais elle est défaitiste en entretien. « *Elle n'y croit pas alors qu'elle a un parcours incroyable et qu'elle a passé un an à Birmingham où elle a monté une équipe de handball* ». Samira Djouadi, la déléguée générale de la Fondation TF1 lui lance justement la balle : « *On a deux postes en marketing et en partenariats. Les inscriptions sont jusqu'au 5 mai. Envoie ton CV vidéo. Si tu es prise, tu signes pour 2 ans* ».

Au passage, des conseils sont glissés à l'attention de tous. « *Rappelez-vous, rappelle Olivier Guillouet. Il n'y a pas un seul CV, mais un CV en fonction de chaque poste* ». « *Attention, avertit Salima Merazga du cabinet de recrutement Potentia Academy, ce n'est pas au recruteur de vous courir après. Donner de vos nouvelles, faire un mail de remerciement, ça peut vous différencier d'une autre candidature* ». Frédéric Coste donne le clap de fin : « *Prochaine étape, on vous présente au déjeuner des entreprises* ».

C'est LE grand oral, LE point d'arrivée du travail de **100 Chances 100 Emplois**. « *Dès que les jeunes ont les pré-requis, on les présente devant une quinzaine d'entreprises autour d'un plateau-repas* », explique Didier Coulomb : le déjeuner du Club des Jeunes Talents. Cette fois-ci, les jeunes de la *Red Star* vont prendre la parole devant une petite assemblée réunie dans une salle de réunion du centre commercial Le Millénaire à Aubervilliers. Premier constat à l'arrivée : il est difficile de distinguer les jeunes des représentants des entreprises tant ils semblent transformés. Au bout d'une semaine, le résultat est visible à l'œil et à l'oreille : les timides sont devenus solides, les bafouilleurs ont pris de l'assurance, les hésitants vont droit au but, les silencieux ont retrouvé la parole, les t-shirts et jeans ont laissé la place aux costumes. La métamorphose est non seulement visuelle mais « *énergétique* ». Les dix de la *Red Star* ont l'air plus tonique, surtout plus concerné. Et puis, ils forment un collectif.

Frédéric Coste agit comme un chauffeur de salle, quitte à faire monter les enchères autour de la table entre les entreprises qui ont plusieurs propositions pour un jeune. En l'occurrence Saint-Gobain, IFM Electronic, Lapeyre, Showroomprivé, un des gros employeurs du département, mais aussi Vinci, l'Apec, la Préfecture et d'autres qui arrivent au fur et à mesure dans la salle. Et de rappeler en préalable l'efficacité de la méthode – **80% d'emplois trouvés dans les trois mois, 100 % dans les 6 mois** – et l'actualité des précédentes promotions : « *Prakash est parti chez Accenture comme reseter, un nouveau métier, Moda, jeune électrotechnicien, a été pris comme responsable de ligne à La Courneuve chez Cartondul...* » Pas de faux-semblant. « *Les six premières promotions sont toutes en emploi ; on patine un peu sur les deux dernières.* »

C'est aux jeunes à présent de se lancer. Vêtu d'un élégant costume noir, Mustapha commence. Encore un peu timide. « *Tu es mobile, en Ile-de-France, réagit un des professionnels, sur toute la France ? J'ai beaucoup de missions dans le Nord.* » Frédéric Coste note à toute allure les résultats des échanges. Autour de la table, chacun cherche des réponses concrètes. Simon Chan gère le *big data* chez Randstad. Il passe au crible très rapidement ses offres sur chaque métier. Pour Anthony, ce sera une agence spécialisée dans l'hôtellerie de luxe chez Randstad. La représentante de la Préfecture, elle, garde l'œil sur son logiciel d'offres des marchés publics et propose des contacts à Cédric.

Ça virevolte. C'est tonique. Elisabeth se lance. Présentation ultra-pro qui marche. « *Si vous venez chez nous, ce n'est pas un job en attendant, avertit Françoise Farag, présidente de Salvia Développement, on va vraiment investir sur vous* ». Linda Maxivel, de Showroomprivé, est également intéressée. Elisabeth est radieuse. Au passage, un dernier conseil sur le CV : « *Evite cette étrange baseline sur ton association d'orphelins en Côte d'Ivoire. C'est bien, mais pas en tête de CV* ». Vient le tour d'Aurélié. Une conseillère de la Mission locale peut l'accueillir en stage. Laurence Dessauge, directrice d'IMC¹ Randstad lui propose, quant à elle, un job : accueillir des jeunes qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle. Marion Gauthier de Vinci Insertion Emploi est aussi sur les rangs : « *On a des coordinatrices insertion pour monter des parcours professionnels. Une sorte de structure de cocooning pour des gens très éloignés de l'emploi.* » Sylvia Agostini de l'Apec a également son idée : « *On ouvre une agence à la gare de Lyon et on va recruter des consultants. Tu peux nous contacter.* » Frédéric Coste, lui, garde son cap – Aurélié, dit-il, doit préciser son projet : « *Tu vas faire un passage en immersion dans chacune des 4 structures* ». Pour Lahcen, c'est carton plein : Laurence Dessauger d'IMC Randstad le prend en alternance pour son BTS. Avant cela, il aura travaillé trois mois chez Mouloud Bezzouh et plongé dans la « piscine » de l'école 42. « *Tapis rouge* », s'écrie Frédéric Coste.

¹ Institut des métiers et des compétences. En l'occurrence, il s'agit de celui du groupe Randstad.

Emma se lève. Plus assurée. Fanny Dumont est déléguée générale à l'organisation d'un événement de *teambuilding* sur Plaine Commune qui a lieu tous les deux ans. Elle lui propose un CDD. Une autre lui conseille de mettre en avant ses compétences digitales. Khusbu ferme la marche. Plus claire, plus assurée : plus question d'être assistante comptable, plutôt « comptable junior ». Justement, Linda Maxivel pense à un CDD pour elle à Showroomprivé. Simon Chan lui ouvre une autre perspective : « *Si tu as envie de travailler en cabinet, nous avons beaucoup d'offres. Cela peut te donner des spécialités* ».

Ce vendredi, Sofiane est revenu. Il vient de l'avant-dernière promotion, celle de janvier. Bagout de commercial et réorientation souhaitée vers la banque. Pourtant, alors qu'il passe tous les tests de pré-recrutement avec succès, l'entretien d'embauche lui est à chaque fois fatal. Et il n'a aucun *feedback* sur le sujet. Autour de la table, tout le monde s'interroge. « *On va vous recevoir à l'IMC pour faire une batterie de tests* », propose Laurence. « *Il y a une très bonne école à la Banque Postale pour former aux produits financiers* », conseille un autre. Pascal Hervault, le directeur commercial d'IFM Electronic, prend la parole. « *Je veux comprendre pourquoi ça ne matche pas. Viens passer une heure avec moi* ». Frédéric Coste est content. C'est lui qui avait souhaité que Sofiane revienne, présentant qu'il allait se décourager. « *Tant qu'on n'aura pas compris où est son problème, on creusera* ».

Le déjeuner du Club des Jeunes Talents est terminé. La salle se vide peu à peu. Ultime photo de la promotion, souriante, soulagée. Deux heures plus tard, Frédéric Coste a envoyé à la *Red Star* le récapitulatif de tout ce qu'ils ont à faire pour décrocher leur emploi et la date de rendez-vous du prochain *afterwork* où ils rencontreront dans moins de quinze jours tous les anciens. Résultat oblige.



L'IMPLICATION
DES ENTREPRISES
AU COEUR DE LA
DÉMARCHE

QUI SONT LES JEUNES ACCOMPAGNÉS PAR 100 CHANCES 100 EMPLOIS ?

Ces jeunes sont tous issus du bassin d'emploi couvert par le dispositif. Ils ont moins de 30 ans et peuvent avoir tous niveaux et tous types de formations. Ils ont décidé de s'inscrire et ont passé avec succès la première phase de sélection à l'oral qui a permis de déterminer qu'ils avaient une compétence métier, un projet professionnel et de la motivation à revendre. Ils veulent soit un emploi, soit une formation qualifiante. Objectifs affichés par l'association : promouvoir l'égalité des chances par un parcours personnalisé d'insertion professionnelle et l'obtention d'un CDI, CDD ou intérim supérieur à 6 mois, ou d'une formation qualifiante.

LES CLÉS DU SUCCÈS

UNE MÉTHODOLOGIE RÔDÉE

Un processus en trois étapes dont la plus complexe est sans doute le repérage des profils en amont, ceux sur lesquels l'association aura le plus d'impact et qui sont le plus éloignés de l'emploi. Celui-ci passe par un « multi-repérage des candidats » au travers des Missions locales, de Pôle emploi et des associations de terrain de chaque bassin d'emploi.

La deuxième étape commence par la sélection des promotions, à la fois sur des critères individuels et sur la capacité des jeunes à former un collectif qui continuera à échanger durablement, notamment sur les réseaux sociaux.

Le moment décisif de la transformation des jeunes est le SAS : une semaine de travail encadré par une structure spécialisée, au cours de laquelle vont avoir lieu des simulations d'entretiens, de nombreuses rencontres avec des cadres d'entreprises, un accompagnement dans la formalisation d'un projet professionnel et le travail des *soft skills* pour réussir le moment clé du recrutement.

Troisième étape : l'insertion professionnelle proprement dite. Mieux préparés, les jeunes passent à l'action : entretiens, stages en immersion, parrainage, évaluations en milieu de travail, l'intérim, stages de courte durée. Pendant cette phase, ils restent accompagnés par les représentants d'entreprise qu'ils voient régulièrement et qui leur délivrent des conseils. Cet appui permet aux candidats de construire et d'élargir leur réseau pour démultiplier les rencontres avec des recruteurs.

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

Cette dimension est très importante des deux côtés : les jeunes sont en partie choisis en fonction de leur capacité à former un collectif ; il en va de même du côté des entreprises. Comme le dit Samira Djouadi, déléguée générale de la Fondation TF1, ancienne professeur de sport de la Courneuve, la dimension collective est cruciale. *« Il y a plus d'idées dans vingt têtes de chefs d'entreprise que dans une seule. Que ce soit lors des entretiens et des débriefs ou lors du déjeuner chefs d'entreprise où les jeunes vont venir une dernière fois présenter leurs projets professionnels. »*

DEUX INTERVENANTS CLÉS : LE COACH ET LE PILOTE

Ce sont les animateurs locaux de la méthode. Le/la coach anime le travail avec les jeunes à 100 % de son temps. Le/la pilote-entreprise, comme Olivier Guillouet en Seine-Saint-Denis, est responsable de la dynamique entrepreneuriale locale. Il doit à cet égard avoir une forte légitimité sur le bassin d'emploi et un important réseau de clients ou de prestataires. Tony David, étudiant d'HEC participant au dispositif en tant qu'observateur : *« Cette place de pilote est très importante, surtout au lancement. »* Le pilote et le coach mesurent en permanence les progrès et efforts accomplis du côté des jeunes et des entreprises jusqu'à ce que le jeune ait un emploi durable.

UN ANCRAGE DANS UN RÉSEAU PROFESSIONNEL LOCAL ET DURABLE

Afterworks, soirées anniversaires, réunions de promotions et d'inter-promotions, visites d'entreprises, toutes les occasions sont bonnes pour réunir régulièrement les acteurs locaux de **100 Chances 100 Emplois**. Entre *buzz* et *networking*, c'est tout un réseau professionnel qui vit ainsi dans la durée avec les jeunes accompagnés. Et qui bénéficie aussi indirectement de la puissance de tir de Schneider Electric, à l'origine du dispositif. Toutes les équipes des bassins d'emploi se retrouvent régulièrement pour échanger leurs bonnes pratiques.

UNE MISE EN ŒUVRE LOCALE DANS UN DISPOSITIF MULTIPARTITE

100 Chances 100 Emplois vise à procurer des emplois sur le bassin d'emploi où les jeunes vivent. Elle repose sur un maillage étroit entre entreprises, entreprises d'intérim, acteurs publics de l'insertion dans l'emploi (Missions locales, Apec, préfecture, Mission égalité des chances). Pour se développer, 100 Chances 100 Emplois a passé un accord-cadre avec le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

Objectif : « *répondre à des besoins économiques locaux en repérant des potentiels dans les quartiers défavorisés* » et « *s'appuyer sur un partenariat durable entre les acteurs économiques, les services de l'Etat, les collectivités locales, les acteurs de l'emploi, le tissu associatif, ensemble animé par une entreprise pilote* ».

UN ACCÈS DIRECT AUX ENTREPRISES

Cette dimension garantit la crédibilité de la méthode aux yeux des jeunes. Les acteurs de **100 Chances 100 Emplois** gagnent leur crédibilité auprès des jeunes en étant réellement opérationnels et en faisant venir de vrais acteurs de l'entreprise qui apportent des solutions concrètes, qu'elles soient durables ou provisoires. Ils doivent mouiller leur chemise. Cet accès à un réseau d'entreprises partenaires actif et bienveillant est certainement l'un des grands apports de la méthode. Dans l'autre sens, cela permet aux jeunes de découvrir des métiers qu'ils ignorent, notamment dans l'industrie.

UNE RELATIVE LÉGÈRETÉ

C'est efficient, peu chronophage et très « terrain », et les entreprises mettent vraiment les mains dans le cambouis. Coût de la méthode : 1 850 euros par jeune, par exemple, sur Plaine Commune, en 2016. Pour financer les nouveauxancements, Schneider Electric et dix entreprises versent une cotisation annuelle au dispositif, qui bénéficie d'un soutien annuel de la fondation Agir pour l'Insertion de l'UIMM. Du côté des acteurs publics, les sources de financement sont multiples : politique de la ville, DIRECCTE, régions, collectivités locales, CGET, mais aussi le Fonds social européen.

UN CHOIX DE LAISSER AUX JEUNES LA RESPONSABILITÉ DE TROUVER LEUR EMPLOI

Les jeunes sont accompagnés. Mais c'est à eux de décrocher leur job ou leur stage en alternance. L'association est là pour changer le regard qu'ils portent sur eux-mêmes et les doter des outils pour naviguer efficacement sur le marché du travail. Mais ce sont eux qui font tout le reste.

UNE OBLIGATION DE RÉSULTAT

Le dispositif accompagne le jeune jusqu'à ce qu'il trouve un emploi durable, correspondant à son vrai projet professionnel. Concrètement, les trois premiers mois sont décisifs. Au-delà, le jeune risque de s'essouffler.

UN RETOUR GRATIFIANT AU SEIN DES ENTREPRISES

Les salariés, consultants ou fonctionnaires qui y participent se sentent utiles. C'est très gratifiant.

OBSTACLES À LA DIFFUSION À GRANDE ÉCHELLE

LA TAILLE LIMITÉE DES GROUPES

Toute la méthode repose sur ces petites promotions à taille humaine de maximum 12 élèves. Au-delà, d'après ses animateurs, l'histoire n'est pas assez incarnée et le contact est complètement différent. Et les entreprises ne seraient pas assez disponibles.

LE TEMPS DE MOBILISATION REQUIS DANS LES ENTREPRISES

« *La difficulté ? Le manque d'entreprises. Il faut avoir toujours les bonnes personnes ressources. Quand il m'en manque une, je vais la chercher. En général, les entreprises disent oui* », témoigne Frédéric Coste. Cette disponibilité de chefs d'entreprise de PME ou de cadres dirigeants est essentielle et pas toujours simple à organiser. Il faut être disponible pour cinq sessions par an en moyenne et l'opération plateau-repas pour chacune d'entre elles. La rotation des pilotes peut faciliter les choses. « *Ce qui marche bien, c'est quand les pilotes entreprises tournent tous les deux ans. A Cognac, Hennessy a été pilote. Maintenant c'est Martel qui prendra le relais fin 2017* », note Didier Coulomb.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

- La rotation des pilotes entreprises pour ne pas épuiser les volontés des bénévoles.
- L'élargissement maximal du réseau local des partenaires pour assurer le suivi et la continuité du dispositif.
- Le niveau des candidats sélectionnés est assez élevé compte tenu des critères posés. Un tamis plus souple pourrait peut-être drainer d'autres jeunes.

CHIFFRES CLÉS

- 10 élèves tous les 2 mois par bassin d'emploi.
- La méthode existe dans 30 bassins d'emploi en France.
- Ambition affichée à 5 ans : 1 000 jeunes intégrés par an avec la même exigence de résultat (60 à 65 % de sorties positives dans un emploi durable). Actuellement, la moyenne est de 600 jeunes par an.
- Un jeune est accompagné jusqu'à ce qu'il trouve du travail, en général dans les 3-4 mois qui suivent la semaine de coaching.
- Coût de la méthode : 1 850 euros en moyenne par jeune accompagné.
- 4 588 jeunes accueillis depuis 2004.
- 2 940 sont dans un emploi durable.
- 80% de taux d'insertion dans l'emploi au bout de 6 mois.
- Taux d'abandon moyen : 19%.
- 29 villes associées au dispositif.
- 849 entreprises partenaires.

VERBATIM

Mustapha L., BTS électrotechnique, 25 ans, jeune accompagné dans la dernière promotion

« *Je ne savais pas comment chercher un emploi. A présent, j'ai une méthode.* »

Elisabeth B., licence comptabilité et master 2 analyse financière internationale, 25 ans, jeune accompagnée dans la dernière promotion

« *On n'a pas l'habitude d'être coachés de façon aussi personnelle et attentive.* »

Julie Séry, chargée de mission RH et RSE au sein du groupe Saint-Gobain

« *100 Chances 100 Emplois aboutit toujours à quelque chose de positif : les jeunes se créent un réseau, ils prennent confiance en eux. Il faut continuer à promouvoir le dispositif dans d'autres villes.* »

Olivier Guillouet, « pilote entreprise » de l'opération en Seine Saint-Denis, urbaniste et Directeur du développement grands projets d'Icade, une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations

« *Le jeune est vraiment remotivé au début. En moyenne, les jeunes restent entre 3 et 4 mois. Au-delà, la dynamique perd de sa force.* »

Lahcen D., BEP Electronique, 20 ans, jeune accompagné dans la dernière promotion

« *Le plus difficile quand tu cherches un emploi, c'est de savoir où aller. Le monde du travail est fermé. Je ne me présente plus de la même manière.* »

Cédric A., 25 ans, juriste marchés publics (master 2), accompagné dans la dernière promotion

« *Pendant la semaine de coaching, j'ai quitté le langage universitaire pour celui des entreprises.* »

Frédéric Coste, coach des promotions 100 Chances 100 Emplois et chargé de mission à la Maison de l'Emploi de Plaine Commune

« *C'est l'intérêt qu'on leur porte qui va leur redonner confiance en eux. Si on devait industrialiser ce dispositif, il ne serait plus incarné. L'entreprise adhère à ce dispositif parce qu'elle adhère à une histoire. S'il y avait trop d'histoires, on perdrait le fil.* »

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

OPENCLASSROOMS :
UN JOB SINON RIEN

#5

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT



OPENCLASSROOMS :
UN JOB SINON RIEN

« En première, j'avais des copains qui allaient sur le Site du Zéro. C'est grâce à eux que j'ai appris à coder en HTML et en CSS. J'ai su que c'était ma vocation. » Kevin Si a 21 ans. Il vit chez ses parents à Chelles en Seine-et-Marne. En 2014, il a raté son baccalauréat scientifique. « Je n'avais pas envie de retourner à l'école. J'ai d'abord travaillé chez McDo pendant dix-huit mois. Entre-temps j'ai entendu parler des parcours diplômants d'OpenClassrooms. J'avais aussi vu les Facebook Live de Mathieu Nebra. » Ses parents lui ont fait confiance et financent depuis mai 2016 sa formation de chef de projet multimédia. « En une année, j'ai réussi à revenir sur le parcours normal d'un diplôme Bac+3/4. »

Rien ne vaut une expérience personnelle pour changer sa vision du monde. C'est ce qui est arrivé en 1999 à Mathieu Nebra, 31 ans, le fondateur du Site du Zéro, ancêtre d'OpenClassrooms. Regard pénétrant, le jeune dirigeant de la plate-forme européenne d'éducation et de formation professionnelle à distance raconte son histoire comme si c'était hier. « J'avais treize ans et je voulais créer un site Internet. Je suis allé à la Fnac avec mes parents. J'ai effectivement trouvé un livre au contenu professionnel mais au langage très complexe. Lorsque j'ai eu fini de le lire, je l'ai réécrit tel que j'aurais aimé le trouver. Je l'ai mis en ligne et le bouche à oreille a fait le reste. » L'ouvrage a tant de succès que le jeune garçon crée dans la foulée le Site du Zéro, un lieu mythique d'apprentissage communautaire des amoureux du web, devenu OpenClassrooms quatorze ans après.

Le regard décapant de Mathieu Nebra sur la connaissance est resté la marque de fabrique de la maison : **une façon unique de désosser les savoirs professionnels comme les pièces d'un moteur puis de les réarticuler pour former plus efficacement et à distance jeunes et adultes.** Aujourd'hui, forte de son expérience sur quatre parcours diplômants menant à des métiers numériques - développeur, designer, chef de projet multimédia, et expert en ingénierie informatique - l'entreprise vient d'élargir son champ à toutes les fonctions de l'entreprise touchées par la vague digitale : recrutement, marketing, ressources humaines, gestion de la paie, etc. Au total, **cinquante métiers sont concernés.** « Notre finalité, ce n'est ni le diplôme ni la certification, c'est l'emploi, rappelle Pierre Dubuc, 28 ans, qui a rejoint Mathieu Nebra en 2001 pour développer l'entreprise en France et à l'international. Qu'il s'agisse de trouver son job ou de le créer, nous allons aider l'étudiant à se former mais aussi à faire ses lettres de motivation, ses CV, pour réussir. »

La confiance des deux dirigeants dans leur ingénierie pédagogique est telle qu'ils ont pris le risque au printemps dernier d'annoncer à tous ceux et celles qui suivront leurs parcours diplômants, y compris les 40 nouveaux, qu'ils leur rembourseraient leur formation s'ils n'avaient pas un job dans les six mois après l'obtention de leur diplôme. « Nous misons sur 100% de réussite en termes d'insertion professionnelle », précise Pierre Dubuc. **Aujourd'hui, l'entreprise forme déjà trois millions de personnes par mois, dont 60% de jeunes.**

En 2015, en vertu d'un accord passé avec Pôle emploi sous l'égide de l'Élysée, elle a également **ouvert gratuitement ses formations certifiantes à tous les demandeurs d'emploi. Une démarche citoyenne financée par l'entreprise dont 40 000 personnes ont déjà bénéficié.**

Cité Paradis, Paris. Sous un fin crachin d'avril, les équipes circulent entre le 7 et le 10 de l'ancienne ruche ouvrière devenue abri prisé des start-ups. Au 7, le siège social, au 10, le studio où s'enchaînent les tournages des cours de la plate-forme d'éducation et de formation professionnelle en ligne. Au 7, le quatrième étage est en pleine mue. La cuisine californienne s'est agrandie. Entre alvéoles monacales pour s'isoler des regards, salles de réunion transparentes et austères bancs en bois, Mathieu Nebra et Pierre Dubuc partagent leur vaste *open space* avec leurs soixante salariés. Ultra-proximité volontaire : le nerf de la guerre d'OpenClassrooms, c'est le partage de l'information. Sur les nouveaux métiers, les nouvelles compétences que recherchent les entreprises, comme sur les attentes de leurs milliers d'étudiants et des mentors individuels qui interagissent avec eux à distance sur la plate-forme... Objectif : être à jour sur toutes les compétences recherchées dans les entreprises.

Pour tenir son engagement de 100% d'insertion dans l'emploi, l'entreprise mêle veille qualitative et quantitative sur les besoins des recruteurs. « *L'emploi, c'est l'entreprise*, explique Pierre Dubuc. *Avant de créer un parcours, on va interroger les entreprises, les branches professionnelles, les recruteurs sur les métiers et les compétences. Puis, nous allons extraire les compétences recherchées par les entreprises de toutes les offres d'emplois repérées sur Internet.* » Vingt-cinq personnes sont mobilisées en permanence sur ce mécano d'ingénierie pédagogique. Les référentiels de compétences évoluent ainsi en continu au fil des informations recueillies à partir de ces deux sources.

Autre socle de l'entreprise : la pédagogie. Mathieu Nebra et Pierre Dubuc se sont inspirés des travaux du psychologue américain et expert en pédagogie Benjamin Bloom. « *Ce grand chercheur a démontré dans les années 60 que le mentorat individuel associé à l'apprentissage par l'expertise avait des résultats supérieurs à ceux de 98% des étudiants dans une pédagogie classique*, explique Pierre Dubuc. *On appelle ça le mastery learning.* »

Dans la méthode Bloom, avant de passer au niveau suivant, l'étudiant doit atteindre un certain niveau, mais à son rythme. Rien à voir avec la logique de classe traditionnelle. Pierre Dubuc : « *Dans une école, le maître a trente élèves devant lui. C'est "One size fits all". Les rapides s'ennuient, les lents décrochent.* » S'il ne réussit pas, il faut lui donner un soutien supplémentaire et le tester à nouveau jusqu'à ce qu'il réussisse. « *L'étudiant prend le temps qu'il lui faut mais il doit aller au bout de l'expertise. Le mentor valide ses progrès. Soit il passe,*

soit il recommence. Surtout, il est accompagné jusqu'à ce qu'il réussisse. »

Dans un tel cadre, **une révolution profonde se joue aussi au regard des responsabilités du maître et de l'élève** : l'échec est plus imputé au mode d'enseignement lui-même qu'au manque de compétences de l'étudiant. Le rythme sur mesure autorise également toutes les accélérations. « *Notre plus jeune élève a douze ans. Il s'ennuie à l'école. Il suit le parcours Bac+3 de développeur. Ses parents m'ont demandé s'il pouvait avoir son diplôme avant d'avoir le bac. Pourquoi pas ?* », raconte en riant Pierre Dubuc. A l'inverse, il est aussi possible de lever le pied. Dans un premier temps, Kevin Si avait surévalué ses capacités. « *Je pensais faire le parcours en neuf mois. Je sais qu'il m'en faudra au moins quinze.* » Sans pression.

Jusqu'à présent, compte tenu de son coût – un professeur par élève –, le *mastery learning* ne pouvait pas être déployé à grande échelle. Le pari d'OpenClassrooms est justement de **réussir à créer ce lien interpersonnel à distance, en mêlant mentorat individuel, cours en ligne et soutien d'une communauté apprenante. L'entreprise a 200 mentors rémunérés environ 35 euros de l'heure et recrute des professionnels selon ses besoins.** Chez OpenClassrooms, le visage du mentor apparaît une fois par semaine pendant une heure sur un ordinateur. Le reste du temps, il est disponible par email ou sur les forums, groupes de travail et *chats* d'OpenClassrooms. Comme Stéphane Torchy, 47 ans, qui vit à Tourcoing, chef de projet depuis quinze ans dans des SSII et créateur d'entreprise qui a revendu son bébé pour reprendre sa liberté. L'été dernier, il a entendu parler de la plate-forme en ligne par un ami mentor. Aujourd'hui il suit une trentaine d'étudiants à distance. « *J'avais envie de faire profiter les gens de mon savoir mais aussi d'apprendre d'eux. Je me sens un peu comme un grand frère, un tuteur, parfois un confident.* » **Les mentors aident les étudiants à se remotiver. Et à réussir les étapes du parcours.** « *La relation entre le mentor et l'étudiant est fondamentale, en particulier sur le plan psychologique,* » confirme Mathieu Nebra.

Comme chaque semaine, Lucie Crussé, cheveux châtain mi-longs, visage souriant, se concentre face à son écran d'ordinateur pour son heure d'entretien. « *Philippe, mon mentor habituel, met la barre très haut. Il est brut de décoffrage et j'apprécie. Pour moi, ce rendez-vous hebdomadaire est vraiment une échéance forte.* » À 29 ans, cette jeune mère d'une petite fille de 7 ans a bénéficié de l'accord signé entre la plate-forme de formation en ligne et Pôle emploi pour apprendre depuis son domicile le métier de chef de projet multimédia. Sur la droite de son écran, le visage de Stéphane Torchy qui assure la session, apparaît. Lucie se présente : « *Je viens du monde du spectacle. J'ai eu envie de reprendre mes études. Je veux intégrer une entreprise et plus tard travailler en free-lance.* » Stéphane lui pose une première question :

« Qu'est-ce qu'un chef de projet pour toi ?

– Plutôt un chef d'orchestre, pour vérifier que tout est fait en temps et en heure.

– Ma vision à moi : c'est quelqu'un qui doit savoir coordonner des équipes et dialoguer avec différentes personnes. La coordination et la communication sont ses deux fonctions clés. Notamment avec le client. »

Leur dialogue est direct, cordial. Stéphane annonce à Lucie son programme de travail sur l'un des six projets qu'elle devra réaliser pour avoir son diplôme : « Tu auras trois documents à réaliser en six semaines : la note de cadrage du projet, le projet et le cahier des charges. Puis une soutenance blanche – une évaluation par un autre mentor – et enfin au bout de huit semaines la soutenance définitive de ton projet. » Ses instructions sont précises. « Pour la semaine prochaine, tu vas faire une enquête sur le client et sur son entreprise : qui est-il, d'où vient-il ? Une fois que tu auras fait tout ça, tu feras un SWOT. Tu as un cours sur les SWOT à disposition si tu le souhaites. Une fois que tu as fini, tu feras la liste des fonctionnalités liées à la demande du client. Ça te va ? On se retrouve la semaine prochaine même heure. Entre-temps, je suis joignable à tout moment. »

Pour coller au terrain, l'apprentissage des métiers se fait toujours à travers la réalisation de projets qui s'inspirent de la vie en entreprise. « Cette méthode a un avantage, explique Pierre Dubuc, c'est qu'elle fait énormément participer l'étudiant. » « C'est assez différent de l'école. On n'est pas obligés de suivre les cours, qui sont simplement là pour t'aider dans la réalisation des six projets. Moi j'aime apprendre sur vidéo, » confirme Kevin Si qui travaille à la création d'une nouvelle interface web pour un client fictif.

Selon les projets, le mentor va jouer des rôles différents. « Notre but n'est pas de transmettre uniquement des formations théoriques. **L'étudiant apprend aussi à savoir se comporter dans le milieu professionnel**, confirme Stéphane Torchy. Cela, il ne l'apprend pas à l'école. » De la même manière, la plate-forme colle à la réalité des acquis de l'étudiant. « S'il manque des compétences à l'étudiant, il peut s'appuyer sur des cours, poursuit Pierre Dubuc. S'il les a déjà, il fait directement le projet. S'il peut nous prouver qu'il a déjà fait ce genre de projets et qu'il peut nous montrer ses réalisations en VAE (validation des acquis de l'expérience), il n'apprendra chez nous que les compétences qui lui manquent. »

Dernière étape, **la validation des connaissances se fait par des jurys de professionnels en ligne** qui scrutent les projets réalisés, par des vidéo-conférences sur Skype ou Google Hangout. « Une fois que notre mentor valide un projet, il demande une soutenance en vidéo-conférence avec un autre mentor qui ne nous connaît pas pour que l'évaluation soit objective, explique Kevin Si. À la fin du parcours, un jury évalue également, sur la base des vidéo-conférences enregistrées, les six projets. » Toutes les soutenances sont filmées. « Je n'aime pas

toujours me revoir, concède le jeune garçon, mais quand on rate une soutenance, on peut revoir ce qui n'allait pas. Et on peut échouer autant de fois qu'on veut. »

Échouer. Étrangement, ce mot est très présent chez OpenClassrooms. « *L'échec, explique Mathieu Nebra, c'est juste un succès retardé. La règle chez nous, c'est empathie et bienveillance. Une personne dans une mauvaise passe doit d'abord retrouver confiance en elle.* » Stéphane Torchy le confirme : « *Ce qui manque le plus à nos étudiants, c'est la confiance en soi, souvent brisée à l'école. Nous, on essaye de faire sortir d'eux-mêmes les potentialités qu'ils ont. On est plus sur un travail de coach.* »

Récemment, il a accompagné un jeune garçon de vingt ans en situation très difficile. « *Je l'ai poussé très fort, je l'ai contraint à faire beaucoup plus que ce qu'il avait l'habitude de faire, à aller au-delà de ses capacités. Une fois qu'il a passé ce cap, il s'est rendu compte que oui, c'était difficile mais qu'il était très fier d'avoir réalisé quelque chose.* »

Sur la plateforme, **la sémantique est conçue pour encourager.** « *Notre application ne stigmatise jamais l'échec,* confirme Mathieu Nebra. *Nous disons juste : raté pour cette fois.* » C'est peut-être pour cela que, parmi les centaines de milliers de jeunes étudiants qui suivent des parcours diplômants, les décrocheurs viennent régulièrement affleurer aux rives de la plate-forme. « *Notre méthode s'adresse à des jeunes qui ne se sentent pas à leur place dans le système éducatif,* explique Pierre Dubuc. *La majorité de ceux qui viennent chez nous ont une histoire atypique : ils sont a minima en contradiction avec l'école ou l'autorité et ne veulent pas aller à l'école. Ils recherchent de nouveaux modèles. C'est comme ça qu'ils nous trouvent.* » Et qu'ils retombent sur leurs pieds comme Terry, 32 ans, diplômé Bac +3/4 et développeur. « *Il a arrêté l'école à douze ans,* raconte Pierre Dubuc. *Il n'a même pas le brevet des collèges. Il a créé son entreprise.* »

Pour faire revenir les jeunes vers la formation et l'emploi, la flexibilité du parcours est un argument clé. « *La grande force du programme, c'est la liberté d'intégrer la formation quand on veut et d'organiser son temps comme on veut,* confirme Lucie Crussé. *Ce n'est pas septembre ou avril comme dans les écoles de commerce ou les universités.* » Les horaires de travail de Kevin Si ressemblent certes furieusement à ceux de l'école : « *Je me couche vers 22 heures me lève à 7 heures et travaille immédiatement. Pause d'une heure à midi puis travail jusqu'à 18 heures. C'est comme ça presque tous les jours.* » Mais comme il le dit avec force, « *ces horaires, c'est moi qui les choisis* ». Les étudiants peuvent aussi à tout moment modifier leur rythme de travail : « *On peut faire un break pendant les vacances scolaires ou demander des échéances plus souples ou plus serrées,* témoigne Lucie. *Quand ma motivation s'en va, je demande à mon mentor une date de soutenance. La dernière fois, il m'a dit : c'est dans deux semaines. C'était presque irréalisable. En fait, ça m'a boostée.* »

Bloom encore. Bloom toujours. « *Certains vont apprendre en trois mois ce que d'autres apprendront en six. On tient à cette diversité. On n'est pas là pour transformer les gens en clones. C'est pour cela que la flexibilisation des parcours est indispensable. Au-delà des guidelines de base, il y a aussi différentes typologies de sessions,* » explique Mathieu Nebra.

Loin d'être considérée comme un handicap, cette **diversité de niveaux et d'histoires est perçue comme souhaitable et surtout adaptée aux attentes des entreprises.** « *La formation initiale a été conçue sur le modèle de l'armée, souligne Mathieu Nebra, pour produire des travailleurs qui allaient faire des tâches répétitives. Or aujourd'hui, l'entreprise a besoin d'individualités différentes, créatives et qui savent s'adapter. Changer de mindset pour naviguer dans une incertitude énorme, c'est la clé pour garantir un futur professionnel aux gens. L'éducation a été conçue jusqu'à présent pour un monde qui change peu. Or le monde change à une vitesse grand V.* »

Seule difficulté nommée par les étudiants : la solitude de l'apprentissage. Lucie Crussé, comme Kevin Si insistent sur **l'importance de la motivation personnelle.** Certes, il est toujours possible d'échanger avec son mentor ou avec les autres étudiants dans les forums, *chats* et groupes de travail d'OpenClassrooms. Néanmoins, d'après Kevin, « *il faut être assez autodidacte et passionné* ». Lucie, quant à elle, s'est organisée au début avec des amis free-lance : « *On se retrouvait dans un lieu pour faire du co-working. Sinon, la vie est un peu statique.* » Elle attend avec impatience le projet 5 pour faire un travail collectif.

Le réseau et la communauté OpenClassrooms pondèrent cet isolement physique. « *On a une communauté sur Workplace. Tous les jours des gens postent ce qu'ils ont trouvé.* » Pour Mathieu Nebra, l'ordinateur fait un coupable trop idéal. « *La solitude ? On peut aussi se retrouver très seul face à un professeur dans une classe. Ce qui aide, c'est aussi l'apprentissage par les pairs. C'est pour cela que nous avons multiplié les espaces de communication asynchrone, les mails, les workplaces, les forums et chats entre étudiants.* » Il n'empêche : rien ne vaut la rencontre physique. OpenClassrooms teste dans cinq villes de France des espaces de *co-working* pour ses étudiants, aujourd'hui accessibles une journée tous les quinze jours tant la demande est grande.



OPENCLASSROOMS :
L'ANTI-CLASSE

LES CLÉS DU SUCCÈS

Mastery learning

Un accompagnement individuel par un mentor, une durée et une organisation à la carte, le soutien d'une communauté de pairs. Dans le *Mastery learning* l'important, c'est le temps nécessaire à l'apprentissage de différents élèves pour atteindre le même niveau, en contraste avec l'enseignement qui donne le même temps et les mêmes outils d'apprentissage à des élèves différents. Dans un tel environnement, le défi, c'est de donner assez de temps et d'avoir des stratégies d'apprentissage diverses pour que tous les élèves *in fine* aient le même niveau d'apprentissage.

La dimension internationale

La technologie à distance permet d'enseigner à Tombouctou comme dans la Lozère grâce à un ordinateur et une connexion Internet. OpenClassrooms est présent dans tous les pays francophones, notamment en Afrique mais enseigne également en anglais et en espagnol.

Le travail de terrain sur les référentiels de compétences donc des métiers

Avant de créer un parcours sur un métier en forte demande sur le marché du travail, les entreprises, les branches professionnelles, les recruteurs sur les métiers et les compétences sont interrogés. Puis, toutes les offres d'emplois du métier sur Internet sont étudiées pour en extraire les compétences recherchées. Les référentiels de compétences évoluent en permanence. « *C'est une méthode d'amélioration continue, souligne Pierre Dubuc, une sorte de boucle de retour qui en permanence réactualise le référentiel à partir des contacts avec les recruteurs, les étudiants, les diplômés, afin de nous assurer que les compétences transmises généreront bien des emplois.* »

Le faible coût de la technologie d'enseignement en ligne

L'apprentissage en ligne réduit les coûts et divise par dix les coûts l'obtention d'un diplôme. Pierre Dubuc : « *La technologie permet l'équité car elle réduit les coûts. Elle permet de faire un Bac +5 pour 2 000 à 4 000 euros, contre une année d'université ou d'école de commerce qui peut coûter jusqu'à 10 000 euros. La réduction des coûts va de 1 à 10. C'est dix fois moins cher. Il y a cinquante ans, il n'était pas envisageable de se former comme ça à un métier.* »

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Le nombre de métiers impactés aujourd'hui par le numérique et les besoins des entreprises dans ces métiers en tension

« Des partenaires employeurs nous demandent de former X personnes à tel métier en tension avec telles compétences et offrent un emploi dès le premier jour aux étudiants. CapGemini va ainsi prendre vingt étudiants en Java EE, paie la formation, leur paie un salaire dès le premier jour. Pour l'étudiant : pas de frais, un salaire et un contrat de travail dès le premier jour, un diplôme Bac+5 à la fin. C'est une sorte d'alternance "en ligne". Pierre Dubuc, co-fondateur d'OpenClassrooms.

La technologie qui permet de déployer le nombre d'élèves sur la base d'un coût d'enseignement divisé par dix

N'importe qui dans une zone rurale, outre-mer ou dans des territoires isolés peut apprendre dès lors qu'il y a une connexion Internet. L'entreprise a également veillé à son accessibilité pour les personnes handicapées. Le site est handi-accessible, les vidéos sont sous-titrées.

La souplesse de déploiement

Facilité de recrutement des mentors qui ont là un revenu de complément intéressant et une expérience gratifiante, co-création de nouveaux diplômes avec des écoles/universités prestigieuses qui intègrent certains cours OpenClassrooms dans leurs curriculums (ex : CentraleSupélec).

Le soutien des acteurs publics, comme Pôle Emploi, dans la durée pour financer des parcours diplômants OpenClassrooms.

En ce moment, le financement de Pôle Emploi pour chaque demandeur d'emploi inscrit dans le parcours OpenClassrooms représente en moyenne 1 500 euros, soit l'équivalent de cinq mois de parcours, sur des parcours conçus en moyenne pour un an.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Tous les jeunes ne sont pas faits pour l'enseignement en ligne.

Il faut d'ailleurs *a minima* qu'ils disposent d'un ordinateur et d'une connexion Internet.

La solitude face à l'enseignement à distance pour les étudiants.

Indépendamment de la vie collective sur la plate-forme, très active, l'entreprise expérimente l'ouverture d'espaces de co-working physiques.

La difficulté de se déployer dans des métiers manuels.

Cependant Pierre Dubuc estime qu'il serait possible de créer des cursus pour eux avec un mix de présentiel et d'apprentissage en ligne.

Le temps de réalisation des référentiels métiers et de l'ingénierie pédagogique de chaque cours et parcours. Et l'investissement qu'il implique.

Le nombre de mentors disponibles.

CHIFFRES CLÉS

- Durée d'un cours : 5 à 20 heures de travail. Un cours contient de la vidéo, du texte, des cours.
- Durée d'un parcours : 20 à 25 cours comprenant chacun de 5 à 20 heures de travail.
- Nombre de mentors : 200.
- Nombre de parcours diplômants : 50.
- Nombre de cours certifiants : 200.
- Nombre de diplômés : 500 en 2017.
- Coût d'un parcours diplômant : de 300 à 500 euros par mois.
- Prise en charge possible par Pôle emploi en partie ou en totalité.
- Nombre de retours à l'emploi : nc. Taux d'insertion garanti de 100%. À défaut, remboursement du parcours.

- Nombre d'étudiants en ligne : 3,5 millions par mois.
- Nombre de chômeurs ayant suivi des formations certifiantes via le partenariat avec Pôle emploi: 40 000.

VERBATIM

Mathieu Nebra, Co-fondateur d'OpenClassrooms

« Toute l'équipe a accès aux messages entre mentors, entre mentors et étudiants. On partage sans cesse les feedbacks. Et on inonde volontairement nos équipes d'informations pour améliorer en continu nos formations. »

Pierre Dubuc, Co-fondateur d'OpenClassrooms

« La majorité de ceux qui viennent chez nous ont une histoire atypique : ils sont à minima en contradiction avec l'école ou l'autorité et ne veulent pas aller à l'école. Ils recherchent de nouveaux modèles. C'est comme ça qu'ils nous trouvent. »

Kevin Si, 21 ans, étudiant OpenClassrooms

« Je savais que c'était flable et qu'ils ne me lâcheraient pas, que j'aurais un diplôme Bac +3/4 et que je pourrais ensuite faire un master sans avoir mon bac. »

Stéphane Torchy, 47 ans, mentor en gestion de projet

« J'avais envie de faire profiter les gens de mon savoir mais aussi d'apprendre d'eux. Je me sens un peu comme un grand frère, un tuteur, parfois un confident. »

Lucie Crussé, 29 ans, étudiante en gestion de projet multimédia

« Quand ma motivation s'en va, je demande à mon mentor une date de soutenance. La dernière fois, il m'a dit : c'est dans deux semaines. C'était presque irréalisable. En fait, ça m'a boostée. »

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

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

#6

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juillet 2017



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



LE PARI JEUNES
EN BREF

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

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

QUI SONT LES JEUNES ?

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

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

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

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

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

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

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

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

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

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT

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

LIMITES AU DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

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

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

Le chômage des jeunes en France :

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

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

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

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

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

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

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

Le taux d'emploi selon l'OIT était toujours inférieur à 65 % au 2^e trimestre 2016 (64,7 %) alors que le taux d'emploi à plein temps était inférieur de 4,8 points à 59,9 %, laissant une marge de progression substantielle.

Les inégalités touchent fortement les jeunes.

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

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

Comparé globalement à la population active, le taux de chômage des jeunes en France est 2,5 fois plus élevé et 3,7 fois plus important que celui des seniors (>49 ans) selon l'INSEE. La double récession a conduit à une augmentation continue du chômage des jeunes de 6,7 pts depuis le 1^{er} trimestre 2008 alors que le taux global de chômage a augmenté de 2,7 pts au cours de la même période.

Cependant, lorsque l'on considère le ratio de chômage¹, qui est probablement un indicateur plus pertinent que les précédents, puisque la plupart des 15-24 ans poursuivent des études, les chiffres présentés ci-dessus peuvent être légèrement relativisés. Ce ratio atteignait 8,9 % en France en 2015 selon Eurostat, proche de la moyenne de la zone euro, mais toujours légèrement supérieur à celui du Royaume-Uni (8,6 %), des Pays-Bas (7,7 %) et bien supérieur à celui de l'Allemagne (3,5 %) qui est probablement un cas spécifique compte tenu de ses caractéristiques démographiques.

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

¹ Nombre d'individus au chômage âgés de 15 à 24 ans rapporté à l'ensemble de cette classe d'âge.

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

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

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

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

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

L'allocation actuelle des ressources est à revoir

Dans la mesure où l'insertion sur le marché du travail et les passerelles entre le système éducatif et l'emploi sont cruciales, les politiques publiques conduites au cours des trente dernières années ont encouragé l'apprentissage et la formation professionnelle. Pourtant, le nombre d'étudiants en apprentissage ou en alternance diminue depuis 2011 – autour d'un demi-million de personnes – après avoir crû de 0,4 à 0,6 million entre 1990 et 2001.

L'OCDE souligne dans un récent rapport sur l'apprentissage et la formation professionnelle que la France a alloué d'importantes ressources à la formation

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

Les experts de l'OCDE concluent que l'entrée sur le marché du travail des jeunes peu ou pas qualifiés reste difficile et doit être améliorée. À cet effet, ils suggèrent notamment d'attirer de meilleurs enseignants, notamment des enseignants qui sauraient davantage faire le lien entre l'expérience professionnelle et les concepts académiques.

L'initiative présente de l'Institut de l'entreprise consiste précisément à augmenter la diffusion des bonnes pratiques développées par ces individus.

Sources

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



REMERCIEMENTS

L'Institut de l'entreprise adresse ses vifs remerciements à Stéphanie Mestrallet de la fondation JP Morgan Chase, à Anne Tézenas du Montcel pour son engagement intense dans le projet, ainsi qu'à Laurence Estival, qui a rédigé deux cas avec brio, Louis Goulet qui les a accompagnées avec sa caméra, et à Lucie Vincent pour son précieux soutien.

L'Auteure remercie chaleureusement **Denis Boissard**, directeur du fonds A2I (Agir pour l'insertion dans l'industrie) et **Michel Berry**.

L'Auteure et l'Institut de l'entreprise remercient tous ceux qui ont ouvert leurs portes et permis que cette étude voie le jour.

#1 – GORGE DE LOUP :

- Daniel Chambodut, directeur de l'école Gorge de Loup.
- Timothée Talon, maître professionnel des 1^{re} année.
- Mathias Righi, élève en 4^e année.
- Thibaut Vaugon, ancien élève.
- Denis Brude, maître professionnel des 2^e année.
- Valentin Prost, élève en 2^e année.
- Marc Teyton, président de la Fédération nationale des Ecoles de production (FNEP).
- Corentin Rémond, délégué général de la Fédération nationale des écoles de production (FNEP).
- Xavier Despont, maître des 4^e année.
- Sylvie Da Silva, responsable administrative.
- Patrick Saunier, maître professionnel des 3^e année.
- Hassan El Aouati, élève en 3^e année.
- Amandine Rousset, élève en 2^e année.

#2 – NQT

- Sarah Franzoni, responsable communication NQT.
- Jeunes suivis par NQT : Emilie, Edip, Mélanie, Siham.
- Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services NQT.
- Johanna Hattabi, chargée de mission NQT en Île-de-France.
- Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des jeux, marraine chez NQT.
- Albert Hiribarrondo, fondateur d'ALSpective, parrain chez NQT.

#3 – ECOLE 42

- Fabienne Haas-Boudahout, Directrice de la Communication et des Relations Entreprises à l'Ecole 42.
- Nicolas Sadirac, directeur général de l'Ecole 42.
- Maud Delaunay, élève à l'Ecole 42.
- Paul Amice, élève à l'Ecole 42.
- Sullivan Vitiello, élève à l'Ecole 42.
- Antony Civita, élève à l'Ecole 42.
- Pierre-Edouard Lieb, ancien élève à l'Ecole 42.
- David Giron, responsable pédagogique à l'Ecole 42.

#4 – 100 CHANCES 100 EMPLOIS

- Didier Coulomb, délégué général de 100 Chances 100 Emplois.
- Frédéric Coste, chargé de mission à la Maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune et coach des promotions 100 Chances 100 Emplois.
- Olivier Guillouet, directeur du développement grands projets chez Icade, « pilote entreprise » de l'opération 100 Chances 100 Emplois en Seine-Saint-Denis.
- Jeunes suivis : Khusbu P., Didier V., Lahcen D., Emma A., Aurélie C., Anthony K., Mustapha L., Elisabeth B., Cédric A.
- Samira Djouadi, déléguée générale de la Fondation TF1.
- Linda Maxivel, coordinatrice du recrutement à Showroomprivé.
- Mouloud Bezzouh, dirigeant d'Habilitec.
- Salima Merazga, cabinet de recrutement Potentia Academy.
- Simon Chan, en charge du *big data* chez Randstad.
- Laurence Dessauger, directrice d'IMC Randstad.
- Marion Gauthier de Vinci Insertion Emploi.
- Sylvia Agostini de l'Apec.
- Fanny Dumont, déléguée générale à l'organisation d'un événement de teambuilding sur Plaine Commune.
- Pascal Hervault, directeur commercial d'IFM Electronic.
- David, étudiant d'HEC participant au dispositif en tant qu'observateur.
- Julie Séry, chargée de mission RH et RSE au sein du groupe Saint-Gobain.
- Laurence Serrano, responsable du service Jeunesse de la mairie de Saint-Ouen, en Seine-Saint-Denis.

#5 – OPENCLASSROOMS

- Anne-Lise Bourelle, responsable communication d'OpenClassrooms.
- Kevin Si, étudiant à OpenClassrooms.
- Mathieu Nebra, fondateur du Site du Zéro, ancêtre d'OpenClassrooms.
- Pierre Dubuc, co-fondateur d'OpenClassrooms.
- Stéphane Torchy, mentor en gestion de projets auprès d'étudiants OpenClassrooms.
- Lucie Crussé, étudiante à OpenClassrooms.

#6 – P.A.R.I. JEUNES

- Marie-Christine Tremblay, directrice du programme P.A.R.I. Jeunes.
- Florence Traullé, directrice de la communication de Vitamine T.
- Jeunes suivis dans le dispositif : Yann, Alicia, Maïté, Pélagie.
- Dahbia Hamdi et Pascale Esnault, coaches emploi du dispositif.
- Brigitte Lucas, assistante sociale du P.A.R.I. Jeunes.



L'AUTEURE



ANNE TÉZENAS DU MONTCEL

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

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

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

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

Président

Antoine FRÉROT

Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation

Stéphane BOUJNAH

Directeur général d'Euronext

Philippe CARLI

Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON

Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

Didier KLING

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

Bruno LAFONT

Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE

Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET

Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL

Président d'Accenture France

Denis RANQUE

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÛN

Directeur général d'Inditex France

Nicolas SEKKAKI

Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL

Président de CMS Bureau Francis Lefebvre

Directeur Général

Paul ALLIBERT

Former au XXI^e siècle analyse six méthodes d'insertion des jeunes dans l'emploi en France aujourd'hui, six méthodes qui marchent. Par des voies et face à des publics différents, toutes affichent un taux d'insertion dans l'emploi élevé. Quels sont les secrets de cette réussite ? Quelles leçons peut-on en tirer ? Telles sont les questions qui nous ont conduits sur le terrain, à la rencontre de ceux qui agissent. L'enjeu est double. Il faut parvenir à insérer, rapidement et dans la durée, des jeunes qui sont parfois en grande précarité, parfois très diplômés mais éloignés de l'emploi, souvent démotivés après de nombreux échecs et ce, sur un marché du travail qui se transforme à grande vitesse. Cela implique d'adapter les méthodes de formation tant aux besoins et attentes de publics très variés qu'à des métiers en pleine mutation, face aux nouvelles technologies et à la multidisciplinarité.

Ces méthodes d'insertion partagent trois caractéristiques. Redonner confiance en soi par la responsabilisation et la valorisation des acquis de chacun. Élargir les compétences de chaque jeune et les traduire en métiers. Démultiplier les contacts directs avec les entreprises par les rencontres, les échanges, l'immersion ou encore les stages. L'âge et les diplômes ne comptent pas, seules la motivation et la réussite importent. Pragmatisme, réactivité, sur-mesure, implication de tous les acteurs et notamment des entreprises sont autant de clés de leur succès. Autant de pistes qui invitent à l'action.

Former au XXI^e siècle est la synthèse d'une série de six études.

#1 Gorge de Loup, l'école de la confiance

#2 Nos Quartiers ont des Talents, la force du parrainage

#3 42, une école gratuite et ouverte à tous pour répondre aux enjeux du numérique

#4 100 Chances 100 Emplois, rendre les jeunes visibles

#5 OpenClassrooms, un job sinon rien

#6 Le P.A.R.I Jeunes, l'envie d'avoir envie



facebook.com/institut.delentreprise



medium.com/institut-de-l-entreprise



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



instagram.com/inst_entreprise



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

19 € TTC

ISBN 978-2-36315-661-7



 **INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

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