



# Synthèse issue de *L'ère du sur-mesure*

*Solutions pour l'emploi des jeunes*

Note de l'Institut de l'entreprise  
Par Charles de Froment,  
février 2015

*Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première, qui a fait l'objet d'un [premier rapport](#) publié en juillet 2014, est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le fléau du chômage. La seconde, qui en découle, est de penser qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ».*

En décidant d'aller à la rencontre de plus de vingt acteurs de l'insertion des jeunes, choisis pour la diversité de leurs points de vue, l'originalité de leurs pratiques, cette publication rédigée par Charles de Froment fait au contraire le pari qu'un détour par des pratiques de terrain permet de faire émerger des vrais problèmes et, partant, de véritables solutions. Ces témoins sont directeur de collège, professeure des écoles, créateurs d'entreprises d'insertion, de start-ups, ancien cadre dirigeant, patron de sociétés de travail temporaire, responsable associatif, etc.

Malgré leur diversité, ils font un constat commun : alors que nous quittons de façon inéluctable le modèle de l'économie administrée, organisé autour de la grande entreprise industrielle, taylorienne, avec ses produits et ses hommes standardisés, nous continuons d'imaginer pouvoir former et intégrer les jeunes comme s'il s'agissait de faire leur bonheur malgré eux, sans les associer aux projets que nous formions généreusement à leur place. Mais à l'heure où chacun doit pouvoir démontrer sa valeur ajoutée singulière au sein d'une économie connectée, où « être moyen ne suffit plus »<sup>1</sup>, cette méthode ne fonctionne plus. Il faut plus que jamais prendre les jeunes et leurs projets au sérieux, peu importe leur niveau de qualification ; ne pas hésiter à déployer auprès des moins favorisés d'entre eux les méthodes qui fonctionnent chez ceux qui s'en sortent le mieux (insertion dans des réseaux, connaissance de l'environnement économique et du marché, éducation valorisant créativité et travail en commun, etc.)

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

---

<sup>1</sup> COWEN T., *Average Is Over: Powering America Beyond the Age of the Great Stagnation*, Dutton Adult, 2013.

## 1 - PEDAGOGIE, ORIENTATION PROFESSIONNELLE, RESEAUX : ENFIN PRENDRE LES JEUNES AU SERIEUX

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

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

- Pour faire face à la diversité des publics et des élèves, la pédagogie doit d'abord réussir le pari de l'« industrialisation du sur-mesure ». Des écoles plus autonomes doivent pouvoir proposer un projet éducatif adapté à chacun.
- Pour aider les jeunes à bâtir leurs projets, il faut *a minima* les confronter régulièrement, tout au long de leur scolarité, aux récits de professionnels variés. Mais cette logique reste finalement très descendante et trop abstraite.
  - La façon dont de grandes entreprises ont su révolutionner leur relation avec les étudiants des grandes écoles à travers le lancement d'« hackathons » est particulièrement intéressante : cette démarche consiste à réunir des jeunes développeurs en équipes dans une compétition pour faire avancer des problématiques liées à la relation clients ou aux nouveaux services qu'une entreprise pourrait offrir à ses clients ; en les impliquant dans un projet qui compte réellement pour l'entreprise, elle prend donc les jeunes et leur apport potentiel au sérieux.
  - Les acteurs de l'emploi doivent aussi savoir capitaliser sur les promesses du big data : à l'image d'une start-up innovante bordelaise, une bien plus grande transparence sur les offres et les demandes d'emploi est désormais possible. Il faut responsabiliser les jeunes quant à leurs choix de filières et de carrières en leur présentant, sur leur bassin d'emploi, les opportunités réelles dont ils disposent.
- Il est ensuite capital d'inscrire les jeunes dans des réseaux professionnels. C'est une évidence pour la partie de notre jeunesse diplômée de grandes écoles ou de prestigieuses universités. Mais c'est également vrai pour les jeunes moins formés, qui, comme les autres, trouvent d'autant plus facilement du travail qu'ils bénéficient d'un réseau dense de « liens faibles ».
  - Il faut doter tous les établissements scolaires (collèges et universités) des moyens de créer de véritables réseaux d'anciens, entretenus par des manifestations régulières, comme cela peut avoir lieu dans d'autres pays ou dans les Grandes Ecoles.
  - Quant aux structures d'intermédiation, de Pôle emploi aux structures d'insertion par l'activité économique, en passant par les entreprises de travail temporaire, elles doivent apprendre à travailler de concert pour constituer le réseau institutionnel et humain autour des projets individuels.

## 2 – TRANSMETTRE AUX JEUNES LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ

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

- Il faut d'abord que l'Etat crée un environnement économique favorable à l'innovation et la création d'entreprise :
  - cela suppose d'abord de lever les barrières injustifiées d'accès au marché. On oublie souvent le pouvoir émancipateur de ce dernier, notamment pour les moins qualifiés qui peuvent parfois aujourd'hui créer plus facilement une *activité* que trouver un *emploi* ; les milliers de créations d'emplois de ces deux dernières années chez les acteurs des VTC (véhicules avec chauffeur) en sont une preuve exemplaire ;
  - les entrepreneurs rencontrés nous décrivent aussi un Etat schizophrène, qui d'un côté offre des financements et des espaces de co-working mais de l'autre ne cesse de les considérer comme des fraudeurs en puissance et les harcèle de normes dès le dépôt des statuts ; une simplification s'impose ici aussi ;
    - L'école doit quant à elle stimuler la curiosité et la prise de risque. Chaque jeune doit sortir de l'école en comprenant le fonctionnement d'un marché, d'une entreprise, les bases du système d'échange sur lequel notre économie fonctionne. Les cours de sensibilisation à l'entrepreneuriat ne doivent plus commencer par une présentation des différents statuts de société et par des mises en garde sur la retraite des chefs d'entreprises !
- Les grandes entreprises classiques doivent accélérer leur conversion à une nouvelle culture du travail mettant davantage en avant les initiatives individuelles et l'esprit d'innovation ; faute de quoi elles risquent de servir de repoussoirs aux jeunes les plus entreprenants, comme certains que nous avons rencontrés.
- Enfin, Etat et grandes entreprises doivent agir de concert pour favoriser l'entrepreneuriat social, en renforçant le système de subvention et de prêts associés à une stricte évaluation. L'entrepreneuriat social constitue un laboratoire unique d'éclosions de nouvelles idées socialement utiles et économiquement viables que l'on peut ensuite diffuser.

### 3 – DEPASSER LE CULTE DU DIPLÔME ET INTEGRER D'AUTRES FORMES DE VALIDATION DES COMPETENCES

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

- Tout d'abord, il faut développer en le modernisant le vieux système de l'apprentissage. Adapté aux temporalités industrielles (Airbus connaît son carnet de commandes à dix ans), il manque de souplesse pour des industries plus modernes, dans les services notamment. Certaines initiatives radicales (comme l'école 42) ou innovantes (telles des SSII bâtissant des modules de formation de quelques mois pour « convertir » des mathématiciens ou des physiciens à l'informatique) donnent des perspectives pour un développement de l'esprit de l'apprentissage au-delà de ses frontières historiques ;
- A côté de ces dispositifs permettant de « coller » au plus juste aux besoins de compétences, il faut aussi revoir les modes de recrutement et de valorisation des compétences. Les entreprises sont aujourd'hui plus attentives à la cohérence théorique d'un parcours scolaire avec leurs besoins supposés qu'à la valorisation des qualités propres des candidats, de ce que leur singularité pourrait apporter au reste des équipes. Le digital fournit ici d'importants points d'appui : des plates-formes « d'e-testing » peuvent permettre de contourner l'effet signal du diplôme, des start-ups se créent pour favoriser des intermédiations « intelligentes », des réseaux sociaux professionnels *ad hoc* se créent.
- Plus généralement, dans ce domaine, les promesses du numérique semblent considérables, même si elles tendent aujourd'hui à accroître les inégalités : les systèmes d'évaluation et de validation des compétences, les possibilités de formation en ligne et d'obtention de micro-certifications (*nanodegrees*) dessinent un monde du travail nouveau, auquel les jeunes, s'ils sont curieux, en prise avec le réel, autonomes, sauront sans nul doute s'adapter.

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

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

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

- une nouvelle répartition des rôles entre Etat et société civile. Il s'agirait de soutenir davantage d'initiatives privées, tout en adossant leur financement à une stricte évaluation. Tout au long de notre enquête, nous avons en effet rencontré beaucoup d'initiatives prometteuses, qui mériteraient d'être réellement prises au sérieux elles aussi en étant évaluées rigoureusement. L'évaluation n'est qu'une première étape ; à terme, un processus cumulatif permet de constituer une base de données solide sur ce qui fonctionne. Les entreprises privées ont aussi un rôle à jouer : le modèle des *social impact bonds* anglo-saxons est à ce titre particulièrement intéressant – les Social Impact Bonds, appelés Pay for Success Bonds ou Social Benefits Bonds aux Etats-Unis sont des programmes permettant de lever des fonds privés afin de financer des projets sociaux.
- une utilisation optimale des possibilités offertes par l'afflux de données (big data), le développement d'outils et de plateformes numériques. Elisabeth Lulin dans *Service public 2.0*<sup>2</sup> et dans une note à paraître sur l'« action publique algorithmique » donne de nombreux exemples concrets de la façon dont des initiatives individuelles et privées peuvent être fédérées pour se substituer, à moindre coût et avec une plus grande efficacité, à l'action publique. La jeunesse devrait être en première ligne dans cette nouvelle façon de concevoir l'action sociale.

---

<sup>2</sup> LULIN E., *Service Public 2.0*, Paris, Institut de l'Entreprise, 2013.

# ANNEXE

## Emploi des jeunes : rappel des chiffres-clés de la première étude <sup>3</sup>

### 1- BIEN COMPRENDRE LE CHOMAGE DES JEUNES

Le taux d'activité des jeunes

37,5 %

La part des jeunes au chômage

8,9 %

Le taux de chômage des jeunes

24 %

### 2- DES JEUNESSES INEGALES FACE AU CHOMAGE

#### — Une hétérogénéité renforcée par la crise

A la fin de leurs études, beaucoup de jeunes connaissent, pendant une période incompressible de 3 mois à un an, des difficultés pour accéder au marché du travail. Mais au-delà, les destins divergent selon le niveau de diplôme, comme l'illustre ce tableau.

Génération sortie en...	Taux de chômage trois ans après la sortie du système éducatif	
	2004 (interrogée en 2007)	2010 (interrogée en 2013)
Ensemble	14	22 + 8
Non-diplômés	32	48 + 16
Diplômés du secondaire	15	25 + 10
Diplômés du supérieur court	7	11 + 4
Diplômés du supérieur long	6	9 + 3

Sources : enquêtes Génération 2004 et Génération 2010 (données provisoires), Céreq

#### — La « précarité » ou la double peine des jeunes les moins diplômés

Tandis que pour les Bac+2 et Bac+5, le passage par l'intérim et, dans une moindre mesure, par un CDD, constitue une étape de transition, chez les non et peu diplômés, on constate une réelle difficulté à sortir des emplois temporaires. Le

<sup>3</sup> Issu de la publication [10 propositions pour réconcilier les jeunes avec l'emploi](#) de Charles de Froment, parue le 02/07/2014

problème du marché du travail des jeunes provient donc moins de l'instabilité *généralisée* de l'emploi que d'une exposition à la précarité de l'emploi touchant de manière inégale différents types de jeunes.

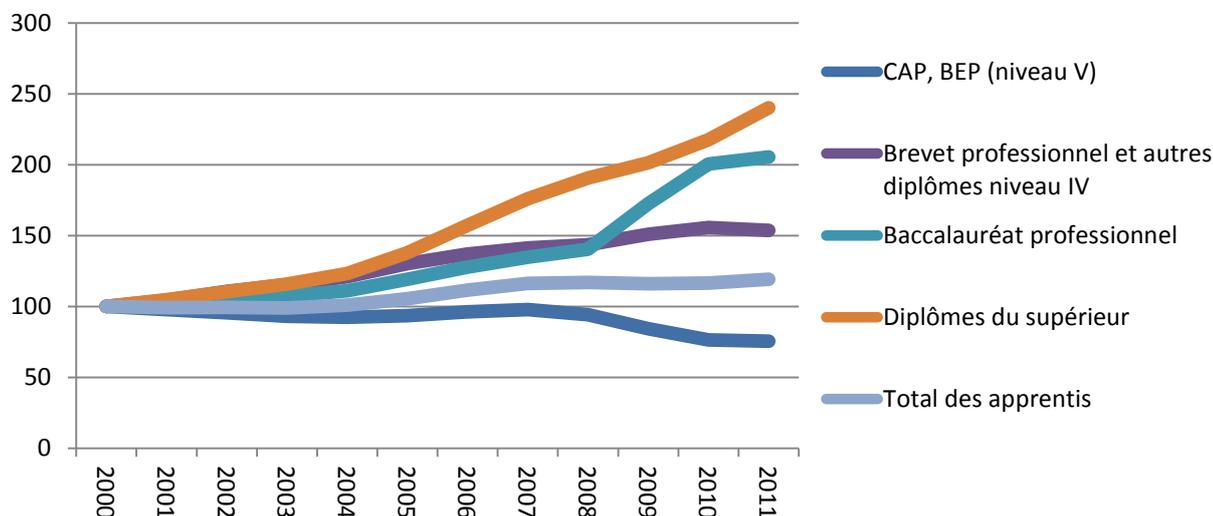
	Part des CDD		Part de l'intérim		Part des CDI	
	1 <sup>er</sup> emploi	3 ans plus tard	1 <sup>er</sup> emploi	3 ans plus tard	1 <sup>er</sup> emploi	3 ans plus tard
Ensemble	49	27	16	6	31	61
Non-diplômés	51	41	23	14	20	<b>45</b>
CAP-BEP-MC	47	28	20	12	29	55
Bac	55	35	18	7	24	52
Bac+2	48	23	18	4	30	68
Bac +5	39	16	7	1	51	<b>79</b>

Source : Enquêtes Génération 2004 Céreq – calculs Institut de l'entreprise

### — L'apprentissage en crise

Malgré des politiques publiques volontaristes et des subventions importantes, l'apprentissage est aujourd'hui en crise. Il ne concerne qu'environ 400 000 jeunes par an, un chiffre dérisoire face aux 1,5 millions d'apprentis en Allemagne. Surtout, le développement récent de l'apprentissage en France est exclusivement lié à l'augmentation des apprentis dans le supérieur. La taxe d'apprentissage semble ainsi détournée au profit des plus diplômés.

### Une progression du nombre d'apprentis depuis 1999 grâce aux diplômés du supérieur (base 100 en 1999)



Source : DEPP – calculs Institut de l'entreprise

### — Des conditions sociales et géographiques déterminantes

Outre le niveau de qualification, d'autres facteurs discriminants existent au sein de la jeunesse et conditionnent la capacité à s'insérer sur le marché du travail. On relève, en particulier, une surexposition au chômage des jeunes dont les parents sont nés dans des pays tiers à l'Union européenne.

	Origine des parents	Nés Français		Pays tiers	
	Sexe	Homme	Femme	Homme	Femme
	Total	18,7	19,5	40,1	29,7
Niveau de diplôme	Sans diplôme	32,1	36,5	54,8	46,3
	Inférieur au bac	18,3	26,6	40,9	35,6
	Bac et plus	14	13,2	25,2	21,7
Origine sociale du parent de référence	Cadre supérieur et moyen	18	14,7	28,4	24,2
	Employé	23,8	24,7	57,4	38,9
	Ouvrier	22,6	23,5	34,5	29,3
	Inactif	36,6	35,1	50,7	41,5
Zone de résidence	ZUS	36,4	29,6	48,9	34,1
	Hors ZUS	17,8	18,9	37,2	28,4
Nombre d'adultes	Un parent	31,9	29,2	54,1	37,8
	Deux parents	19,1	21,6	39,9	27,1

Source : repris de Yves Breem, « Le chômage des jeunes descendants d'immigrés », Infos migrations, n° 23, mai 2011

### 3- UNE COURSE AU DIPLOME INEFFICIENTE

#### — Le baccalauréat... et après ?

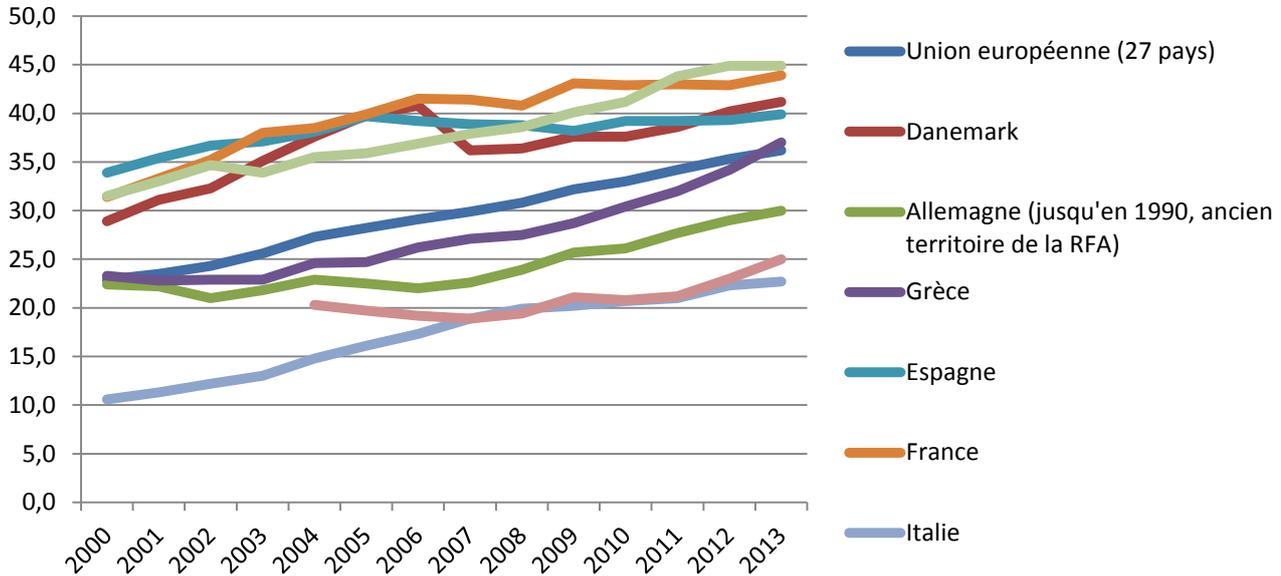
A l'instar de nombreux pays européens, la France a fait le pari d'une massification massive et rapide de son système scolaire, à l'issue duquel l'obtention du baccalauréat est devenue la norme. Or, l'université française se révèle particulièrement piègeuse pour les étudiants les moins armés, notamment les « nouveaux bacheliers » des filières technologiques et professionnelles.

- En 2013, parmi les bacheliers professionnels qui ont souhaité poursuivre des études, seuls 36 % ont décroché une place en BTS.
- En 2013, parmi les bacheliers technologiques qui ont souhaité poursuivre des études, seuls 11 % ont décroché une place en IUT.
- 86 % des bacheliers généraux et 69 % des bacheliers technologiques réussissent leur BTS en deux ou trois ans, moins de la moitié des bacheliers professionnels sont dans ce cas.
- 51 % des bacheliers généraux obtiennent leur licence en trois ans, contre 10 % des bacheliers technologiques
- Pour 52 % des bacheliers professionnels, le passage par le supérieur se solde par un échec.

#### — L'absence de corrélation claire entre performance du marché du travail et taux de diplômés du supérieur

La vision quantitative de l'effort éducatif a mené à l'allongement de la durée moyenne des études. Pourtant, une comparaison européenne ne permet pas de confirmer l'existence d'un lien direct avec l'amélioration de la situation des jeunes sur le marché du travail. Parmi les pays dont le taux de diplômés a le moins progressé ces dernières années, on trouve aussi bien l'Italie, cancre européen de l'emploi des jeunes, et l'Allemagne et l'Autriche, qui surperforment. Inversement, dans le peloton de tête des diplômés du supérieur, se côtoient le Danemark, la France et le Royaume-Uni...

**Evolution de la part de diplômés du supérieur  
au sein d'une génération**



Source : Eurostat

**4- LE DEFI DES JEUNES :  
TROUVER LEUR PLACE DANS UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION**

- Le secteur des services : un gisement d'emplois non suffisamment exploité pour les jeunes peu et non diplômés

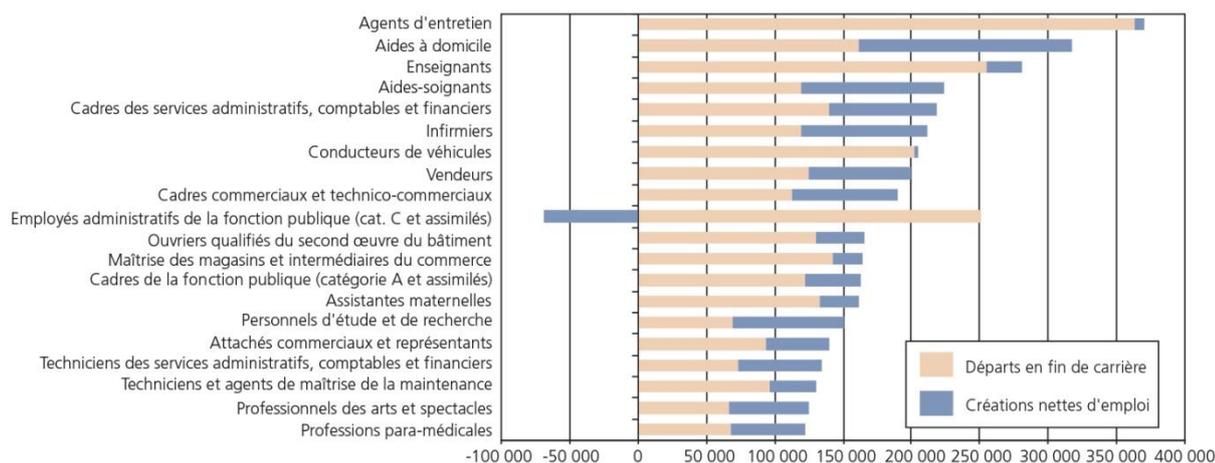
En France, entre 1990 et 2010, plus de 450 000 emplois ont été détruits dans l'industrie, tandis que près d'un million se créaient dans le service aux entreprises et 900 000 dans les services aux particuliers et aux collectivités.

	Créations nettes d'emploi (milliers)			Taux d'évolution annuel (%)		
	1990-2000	2000-2010	2010-2020	1990-2000	2000-2010	2010-2020
Agriculture	-532	-116	-15	-4	-1,1	-0,2
Bâtiment	-69	128	136	-0,4	0,7	0,7
Industrie	-74	-384	37	-0,2	-1,1	0,1
Transport, manutention	176	-32	61	1	-0,2	0,3
Commerce, hôtellerie-restauration	176	410	288	0,5	1,1	0,7
Métiers de service aux entreprises	421	532	352	1,2	1,4	0,8
Métiers de service aux particuliers et aux collectivités	507	378	291	2,1	1,3	0,9
Education, santé, culture	642	616	415	2	1,6	1
Administration publique, armée, poste	-181	-58	-109	-0,8	-0,3	-0,5

Source : projections DARES-CAS

— Les départs en retraite des « baby-boomers » bénéficient aux jeunes titulaires d'un diplôme professionnel  
Les formations courtes professionnalisantes sont souvent payantes pour les jeunes. En effet, en raison de nombreux départs en retraite, les besoins de recrutement restent supérieurs dans les métiers « traditionnels », en stagnation ou en décroissance, que dans les nouveaux secteurs. Il faut donc se garder de confondre tendances et besoins du marché du travail.

### Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2010 et 2020



Source : Insee, France, portrait social. Edition 2010, Paris, La Documentation française, 2010

— La révolution numérique au cœur du marché du travail de demain

Les mutations à l'œuvre sur le marché du travail s'expliquent pour une part importante par les évolutions technologiques. Parmi les métiers d'avenir, on trouve ainsi de nombreux emplois liés directement ou indirectement à la révolution des usages numériques. Une évolution qui touche l'ensemble des métiers, des plus aux moins qualifiés. Il est donc nécessaire que l'Etat fixe des règles du jeu adaptées à l'économie du numérique et permette aux jeunes d'en devenir des acteurs.

- En l'espace de quinze ans, les emplois créés par la filière Internet en France sont déjà estimés à 700 000.
- Le numérique concernerait jusqu'à 80% de l'économie française, son « cœur » environ 5,2% du PIB et 3,7% de l'emploi.
- En 2015, l'Europe aura besoin d'environ 700 000 experts en TIC (alors qu'ils sont déjà en pénurie aujourd'hui).
- Selon la Commission européenne, 90% des emplois exigeront dans les prochaines années de véritables compétences numériques.