

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2009)

**CITOYENNETÉ :
LA PERCÉE DU GÉNÉRAL DES BANLIEUES**

par

Emmanuel de RICHOUFFTZ

Ancien adjoint du gouverneur militaire de Paris,
Chargé de mission à la direction de l'emploi, GDF SUEZ

Séance du 11 décembre 2008

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

En 2004, le général Emmanuel de Richoufftz, adjoint au gouverneur militaire de Paris, se soucie du lien entre la nation et l'armée. Le cas des banlieues lui paraît grave, car trop de jeunes ne s'y sentent plus guère français. Pour créer un sentiment d'appartenance, il veut agir sur trois facteurs : la maîtrise de la langue, l'accès à l'emploi et la référence à l'histoire. Il lance un projet : permettre à des jeunes d'obtenir, au terme de six mois de formation, le permis de conduire et un emploi. Outre les leçons de code et de conduite, la formation comprend l'apprentissage de la langue, du sport, des stages en entreprises, dix jours de préparation militaire, des actions citoyennes... Les jeunes sont également initiés à l'histoire de l'armée d'Afrique pour découvrir le rôle joué par leurs parents et grands-parents dans l'histoire de France. Les résultats sont exceptionnels et, lors des émeutes de 2005, les médias vantent l'action du "général des banlieues". Après avoir quitté l'institution militaire, en 2008 il renouvelle l'opération en tant que civil.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Emmanuel de RICHOUFFTZ

Je suis un homme d'action et je ne vais donc pas vous faire de grands discours, mais vous expliquer très simplement pourquoi, comment et avec qui j'ai décidé de mener une action en faveur des jeunes de banlieue, d'abord en tant que militaire, en 2005-2006, et maintenant en tant que civil.

Quatre constats

Mon engagement résulte de quatre constats, que beaucoup d'entre vous ont dû faire comme moi.

L'échec scolaire

Depuis trente ans, l'Éducation nationale met chaque année sur le marché du travail environ 80 000 jeunes en échec scolaire, soit, au total en trente ans, l'équivalent de la population parisienne : 2,4 millions de personnes qui ont du mal à s'exprimer, à comprendre ce qu'on leur dit, à écouter des ordres, à s'insérer dans une collectivité, quelle qu'elle soit.

L'échec de l'intégration

L'intégration de la population immigrée est également un échec, qui se répercute sur les générations successives. Des jeunes, pourtant nés en France, ne se sentent pas vraiment français, alors qu'ils ne sont plus vraiment étrangers. Ils sont en déshérence.

Les paradoxes du marché du travail

Le troisième constat concerne le marché du travail. D'un côté, une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée, qui ne trouve pas de travail auprès des entreprises. De l'autre, ces mêmes entreprises, qui bien qu'ayant un besoin pressant de main-d'œuvre, ne parviennent pas à recruter ces personnes. La raison en est simple : non seulement les jeunes qui sortent de l'école n'ont pas vraiment acquis de savoir-faire, mais ils n'ont pas acquis non plus de savoir être. C'est à l'entreprise de leur apporter le savoir-faire, mais c'est à l'école de leur inculquer le savoir être, et l'école ne fixe pas les règles de vie.

L'affaiblissement du lien armée/nation

Le dernier constat, d'un ordre très différent, concerne les rapports entre l'armée et la nation. Depuis que notre armée s'est professionnalisée et que les théâtres d'opération ne sont plus situés en Europe ou à la frontière de l'Est, le lien entre la nation et l'armée s'est distendu. Les corps expéditionnaires qui partent combattre dans des pays lointains n'ont plus le soutien de la population : la plupart des gens ne comprennent pas pourquoi des soldats français vont risquer leur vie en Afghanistan. Or, nos troupes ont besoin du soutien moral de la nation. Mais si l'on ne compte que sur les cérémonies militaires pour perpétuer ce lien entre l'armée et la population, on n'ira pas bien loin : pour avoir présidé les prises d'armes du 11 novembre et du 8 mai, je peux témoigner qu'à part quelques personnes âgées autour d'un drapeau qui flotte au vent, quelques groupes scolaires et quelques ambassadeurs contraints d'assister à ce genre de cérémonies, les tribunes sont bien vides.

Il faut donc imaginer d'autres formes de relations entre l'armée et la population. Lorsque j'étais adjoint du gouverneur militaire de Paris, j'avais contribué à renforcer l'opération Carrefours pour l'emploi, qui continue à se tenir, chaque année en octobre, devant l'École militaire, avec la participation de 300 entreprises et des différentes armées. Cette manifestation, qui dure deux jours et attire 25 000 jeunes, permet de donner une autre image de l'armée. Mais si l'on veut que l'armée puisse vraiment s'ancrer dans le pays, il faut qu'elle aille à la rencontre des enfants de la nation, et notamment de ses enfants les plus malheureux, ceux qui vivent dans des quartiers marginalisés qui sont parfois des zones de non-droit.

L'objectif est de faire renaître le bonheur et la fierté d'être citoyens français, ce « *vouloir vivre ensemble* », cher à Renan.

Un tabouret à trois pieds

Pour relever ces divers défis, j'ai imaginé un dispositif que je compare à un tabouret à trois pieds, toujours en équilibre précaire : si un des pieds fait défaut, le tabouret tombe.

La langue

Le premier pied du tabouret est la maîtrise de la langue. Les jeunes qui baragouinent un argot de 200 mots sont incapables de se faire comprendre et de comprendre l'autre, ce qui est indispensable pour vivre en collectivité. Pour pouvoir s'insérer dans une entreprise, il faut qu'ils parviennent à maîtriser environ 2 000 mots. Or, ces jeunes qui ont souffert de l'échec scolaire ne veulent plus retourner en classe. Pour qu'ils acceptent d'apprendre la langue, je leur propose donc une "carotte", le fait de passer le permis de conduire. Les cours de code sont une excellente occasion d'élargir leur vocabulaire, de leur apprendre à exprimer des choses complexes et précises.

L'entreprise

Le deuxième pied du tabouret, c'est l'entreprise. Avec la fin du service militaire, l'entreprise est aujourd'hui la dernière institution qui apprenne aux gens à vivre ensemble et qui leur offre la possibilité d'une promotion sociale. Il faut donc trouver à ces jeunes des emplois qui leur donneront accès non pas à l'ascenseur social, formule que je trouve impropre, mais à l'"escalier social". Selon le mot de Napoléon : « *Chaque soldat a dans sa musette son bâton de maréchal* », mais un jeune qui sort de l'école avec un niveau "bac -5" ne peut pas espérer se faire une situation en se contentant d'appuyer sur un bouton d'ascenseur. Il devra commencer au bas de l'échelle et travailler dur pour progresser.

La citoyenneté

Se contenter d'offrir un emploi aux jeunes en déshérence n'est pas suffisant, d'abord parce qu'ils ne sauront pas forcément le conserver s'ils ne savent pas s'exprimer et se faire comprendre, ensuite parce qu'il faut aussi leur apporter une part de rêve. Et pour moi, ce rêve, c'est la citoyenneté, qui passe par l'apprentissage de l'histoire. Dans les écoles, la période de 1941 à 1970 a été en quelque sorte mise entre parenthèses : les jeunes des banlieues ignorent que leurs parents et leurs grands-parents ont participé à une incroyable épopée au service de la France, à travers l'armée des Indigènes, puis l'armée d'Afrique, puis le corps expéditionnaire français qui a libéré Toulon et Marseille et s'est battu à Monte Cassino, jusqu'à ce que le drapeau français soit accroché par des spahis marocains à la flèche de la cathédrale de Strasbourg... Quand je leur raconte cette histoire, ils me disent : « *Mon général, tu es le premier à nous parler comme ça ! Personne ne nous avait expliqué tout ça.* »

Un cheminement de vie

Ce que je leur propose, c'est de poursuivre ces trois objectifs à la fois. S'ils participent à l'opération uniquement pour avoir leur permis, cela ne fonctionnera pas. Même chose, s'ils ne cherchent qu'à obtenir un emploi sans faire l'apprentissage de la langue et de l'histoire. Je leur propose un cheminement de vie qui va les transformer en profondeur.

Coordonner le dispositif

Pour que mon tabouret tienne debout, je dois mobiliser trois types d'acteurs : les institutions d'insertion, pour assurer le recrutement et la formation ; les entreprises, pour proposer des emplois ; les institutions représentant l'État ou la nation, pour donner du sens et de la crédibilité à toute la démarche.

Les entreprises

La première fois que j'ai monté ce genre d'opération, je me suis adressé à des entreprises du secteur du BTP, de la restauration ou encore de la sécurité, qui sont toujours à la recherche de main-d'œuvre, et je leur ai tenu le discours suivant : « *Vous avez besoin de recrues de niveau CAP ou BEP et vous n'en trouvez pas parce que les jeunes en question préfèrent s'installer devant la télé à grignoter des cacahuètes et boire de la bière. Je m'engage à vous trouver des jeunes qui auront envie de travailler parce que je leur aurai apporté le savoir être qui leur manque : ils auront fait du sport, ils auront couru sous la pluie et dans le froid, ils n'auront pas peur d'aller sur un chantier ni de travailler dur. De votre côté, vous devez vous engager à les embaucher à l'issue de leur formation.* » Les entreprises se sont montrées très intéressées, d'autant que je m'occupais de réunir les financements et que cette opération ne leur coûtait rien. Or, avoir la garantie de pouvoir offrir des emplois à la sortie de la formation était indispensable pour décider les jeunes à entrer dans la démarche.

Dans l'opération que je mène actuellement, 17 entreprises se sont engagées à recruter au total une centaine de jeunes. GDF SUEZ et SUEZ Environnement offrent 30 postes dans les métiers de l'eau, de l'environnement et de l'énergie ; Uniprotect, la Brink's et la Marine nationale proposent également 30 emplois dans des métiers touchant à la sécurité ; des entreprises de la restauration proposent 25 postes ; et enfin, diverses entreprises se sont engagées à fournir quelques postes supplémentaires pour les jeunes qui auraient dérapé en cours de route.

Les financeurs et les dispositifs d'insertion

Je me suis ensuite tourné vers ceux qui financent les dispositifs d'insertion : ministères, régions, départements, communes, etc. J'ai découvert que l'obtention des financements était relativement complexe et que de surcroît les versements étaient très décalés dans le temps, ce qui rendait le montage d'une opération de ce type assez délicat.

Heureusement, j'ai trouvé une institution d'assez bonne composition pour accepter de recevoir en ordre dispersé les financements correspondant aux formations qu'elle assurait. Il s'agit d'une entreprise d'insertion, Solidarité et Jalons par le Travail (SJT), qui existe depuis trente ans et qui est implantée à Montreuil. Comme je le souhaitais, elle a centré sa proposition de formation autour de l'obtention du permis de conduire, et lors de la première expérience, en 2005, elle a obtenu d'excellents résultats aussi bien pour le permis que pour l'insertion en entreprise. Je fais donc à nouveau fait appel à elle pour l'opération actuelle. Elle s'occupe à la fois du management des jeunes, du suivi de leur cursus et de la gestion des financements.

Le recrutement des jeunes est assuré par les missions locales, qui sont implantées un peu partout dans les quartiers difficiles.

L'État et la nation

Pour le troisième pied de mon tabouret, il fallait que je puisse m'appuyer sur des institutions représentant l'État et la nation. Pour l'opération actuelle, je mobilise à la fois la Défense et la Fédération française de football (FFF).

Le football est un sport qui touche des millions de gens, et les grands matches sont l'une des occasions où l'on chante la *Marseillaise*, même si de temps en temps le public la siffle... La FFF est très présente sur le terrain, dans d'innombrables communes où elle mobilise des jeunes qui apprennent à respecter les règles du jeu, qui se lèvent tôt le matin, qui se montrent volontaires et dynamiques. Dans le cadre de mon projet, elle a accepté de me fournir des professeurs de sport pour assurer une matinée d'entraînement par semaine. La pratique sportive apprend aux jeunes à arriver à l'heure, à se changer pour se mettre en tenue de sport, à découvrir le sens de l'effort, à prendre une douche... L'entraînement sera progressif et, au fil des mois, ils seront surpris de ce qu'ils arriveront à faire. En contrepartie, la FFF pourra

faire bénéficier du dispositif un certain nombre de jeunes qu'elle a identifiés parmi ses volontaires.

Du côté de la Défense, je fais appel à des réservistes pour encadrer une préparation militaire de dix jours qui, pour l'opération actuelle, se passera à Lorient, au sein des commandos marine. Les jeunes porteront l'uniforme et apprendront au contact des militaires ce que c'est que la patrie. Je sais d'avance qu'ils en reviendront transformés.

Le processus de recrutement

Le public auquel cette formation est destinée est celui des jeunes de 18 à 25 ans, issus de la Seine-Saint-Denis, de niveau CAP ou BEP. Ils doivent être volontaires : au cours du recrutement, je leur explique ce que j'attends d'eux, et je n'accepte pas les mous ou les tièdes.

J'ai exposé mes attentes aux missions locales le 20 octobre dernier. Le 20 novembre, elles avaient recueilli 240 candidatures. Nous avons organisé 7 demi-journées d'information, auxquelles ont participé 210 jeunes en groupes d'environ 30 personnes. Ceux qui souhaitaient poursuivre devaient renvoyer un mail ou confirmer par téléphone. Il en est resté 170. Nous leur avons fait passer des tests psychotechniques et en avons retenu 120. Ils sont maintenant en train de passer une visite médicale pour s'assurer qu'ils sont aptes au sport et au travail, car il ne servirait à rien de leur faire suivre l'ensemble de la formation pour découvrir finalement que l'entreprise ne peut pas les embaucher. Si tout va bien, je disposerai au 1^{er} janvier de 120 jeunes en état de suivre la formation, et j'espère qu'une centaine iront jusqu'au terme de l'opération, car il y a toujours un peu de perte en ligne.

Déroulement de la formation

Pendant le mois de janvier, les jeunes suivront une formation leur permettant de découvrir le domaine qui les intéresse parmi les trois grands secteurs que nous leur proposons (environnement, sécurité, restauration). À l'aide de films, notamment, on leur expliquera exactement en quoi consistent les différentes tâches à accomplir dans tel ou tel métier. De leur côté, les directeurs des ressources humaines (DRH) établiront des fiches de poste prévisionnelles, et des ajustements se feront jusqu'à la fin du mois de janvier en fonction des vœux formulés par les jeunes et des prérequis exigés par les entreprises. Si certains jeunes se rendent compte qu'ils n'ont pas fait le bon choix, ils pourront encore changer de filière jusqu'à la fin du mois, ensuite ils seront sur des rails. De cette façon, chacun connaîtra son cursus à l'avance, de manière très précise : l'entreprise où il ira, le type de métier, le type de poste, etc.

Le coup d'envoi sera donné en février à Clairefontaine, lieu d'entraînement de l'équipe de France de football, en présence des représentants des entreprises et des collectivités locales qui financent l'opération. Outre la demi-journée de sport par semaine, les jeunes devront apprendre le code de la route et ils auront droit à trois tentatives pour passer l'examen. Les cours de code leur donneront l'occasion d'améliorer leur maîtrise de la langue. Par ailleurs, ils apprendront aussi à se servir d'un ordinateur, à rédiger des CV, etc. Ils effectueront deux stages en entreprise : un premier stage de découverte d'une semaine en février ; un deuxième stage, d'une durée de 15 jours, au mois de juin, pour commencer à apprendre leur futur métier.

À la fin du mois de juin, ils suivront dix jours de préparation militaire incluant des cours d'histoire pour mieux comprendre les valeurs pour lesquelles leurs parents et grands-parents se sont battus. Je prévois aussi une cérémonie à l'occasion du 14 juillet, pour laquelle je réunirai à nouveau les jeunes et les représentants des entreprises.

Après 5 jours de vacances bien mérités, ils consacreront 15 jours aux autres, en effectuant bénévolement des missions au sein d'associations comme Emmaüs ou la Croix-Rouge. Leur formation leur est intégralement offerte par la collectivité et ils sont même rémunérés comme stagiaires ; il est normal qu'ils apportent en retour quelque chose à la société. De plus, ce sont

des expériences très valorisantes pour eux : ils sont pris au sérieux, on leur confie des responsabilités, ils montrent qu'ils sont capables de faire quelque chose de bien, et le regard porté sur eux n'est plus le même.

Au 1^{er} septembre, ils seront prêts à entrer dans l'entreprise, avec un contrat de professionnalisation qui pourra prendre deux formes : soit, d'emblée, un contrat à durée indéterminée (CDI), notamment dans les métiers de la restauration, qui ont un besoin pressant de main-d'œuvre ; soit, par exemple dans les filiales de SUEZ, sous la forme d'un contrat à durée déterminée assorti d'un stage de formation qui leur permettra, à l'issue, d'obtenir un CDI.

Le passage de la deuxième partie du permis de conduire se fera entre septembre et décembre. À la fin de l'année, la majorité de ces jeunes aura donc obtenu à la fois le permis et un contrat en entreprise.

DÉBAT

Le permis de conduire

Un intervenant : *D'où vous est venue l'idée d'axer cette formation sur le permis de conduire ?*

Emmanuel de Richoufftz : En 2003, la ministre de la Défense, Michèle Alliot-Marie, avait décidé de nommer des Réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté (RLJC). Il s'agissait de Français de souche récente, issus des banlieues, qui avaient été repérés pour leur allant et pour leur volonté d'insertion. Leur mission était de s'appuyer sur leurs réseaux pour développer le sentiment de citoyenneté et pour faire connaître les métiers de la Défense. Malheureusement, ce dispositif n'a pas eu vraiment de suite et les jeunes en question se sentaient un peu orphelins. Ils se sont adressés à moi : « *Mon général, toi qui as plein d'idées, il faut que tu nous aides.* » C'est au cours d'une discussion avec eux qu'a germé l'idée du permis de conduire, à laquelle personne jusqu'alors n'avait pensé.

Int. : *Dans les banlieues, beaucoup de jeunes conduisent sans permis. La perspective de passer cet examen est-elle vraiment motivante pour eux ?*

E. de R. : Pour trouver un emploi en entreprise, savoir conduire est déterminant, mais il faut aussi être en règle et donc obligatoirement posséder le permis de conduire.

L'image de l'armée dans les banlieues

Int. : *Que représentent l'uniforme, l'armée, la Défense, pour les jeunes de banlieue ?*

E. de R. : La perception de l'uniforme est excellente. Nous passons pour des gens "clairs", "carrés", qui ne font pas de vaines promesses.

Int. : *Comment vous êtes-vous fait accepter par les acteurs professionnels de l'insertion ?*

E. de R. : Le courant est bien passé : j'ai commandé au feu pendant 35 ans et je sais comment on parle aux hommes, qu'ils soient civils ou militaires. Par la suite, ils venaient sans arrêt me chercher pour faire des conférences au fin fond du 93, participer à des forums, etc. C'est comme cela que je suis devenu "le général des banlieues".

Int. : *Le fait que vous soyez un militaire n'a-t-il quand même pas compliqué les choses au départ ?*

E. de R. : Je ne me suis jamais “déguisé en civil” et à l’époque où j’étais sous-lieutenant ou lieutenant, je me faisais souvent interpellé dans la rue ou dans le métro. J’allais droit sur celui qui me critiquait et je lui demandais : « *Qu’est-ce que vous avez à me reprocher ?* » En général, il se calmait tout de suite. Aujourd’hui, l’image des militaires a beaucoup changé et ce genre d’attitude se fait rare.

L’histoire de la colonisation

Int. : *Lorsque vous abordez l’histoire avec les jeunes, comment traitez-vous le chapitre particulièrement douloureux de la colonisation et de la décolonisation ?*

E. de R. : Notre histoire comprend de bonnes et de mauvaises choses ; on ne choisit pas. Qui suis-je pour juger les décisions prises par mes parents et mes grands-parents ? Ce qu’ils ont fait, ils l’ont certainement fait en leur âme et conscience, et à ce moment-là, ils estimaient sans doute que c’était la meilleure solution. Je ne pense pas qu’on ait quoi que ce soit à gagner en noircissant systématiquement le passé, et je ne suis pas un adepte de la repentance.

Int. : *Cela doit malgré tout vous poser quelques problèmes : tous les jeunes auxquels vous vous adressez ne sont probablement pas des fils de harkis.*

E. de R. : Ils ont tous des parents qui sont passés par l’armée d’Afrique ou le corps expéditionnaire : à l’époque, seuls les officiers étaient issus de la métropole. Beaucoup ont également fait la guerre de 14-18.

Le racisme

Int. : *Dans votre démarche, vous devez souvent être confronté à la question du racisme, qu’il s’agisse du racisme subi, par exemple sur le lieu de travail, ou du racisme anticipé, lorsque des jeunes issus de l’immigration s’auto-excluent en pensant qu’ils vont être rejetés. Comment réagissez-vous ?*

E. de R. : Parmi les jeunes envoyés par les missions locales, il y a généralement peu de “Gaulois”. Mais je reste fondamentalement un militaire ; or, en tant que militaire, je n’ai jamais cherché à savoir quelle était l’origine de mes soldats : seul le résultat comptait. Le seul critère qui importe à mes yeux, c’est de savoir si le jeune est volontaire ou non. S’il est volontaire, cela signifie qu’il a déjà fait l’effort d’une certaine forme d’intégration. Je pense qu’il en va de même dans les entreprises, où la situation a beaucoup évolué et où l’on n’observe plus tellement de problèmes d’intégration.

Le bilan de l’opération de 2005-2006

Int. : *Quel a été le bilan de l’opération de 2005-2006 ?*

E. de R. : L’idée avait germé en octobre 2004 et il nous avait fallu quelques mois pour réunir les financements. L’action de formation proprement dite avait démarré en avril 2005 et s’était terminée en décembre, sans d’ailleurs que les émeutes de novembre 2005 aient un quelconque impact sur le processus. Les jeunes avaient commencé à intégrer les entreprises entre décembre et mars. Sur 140 jeunes inscrits au départ, 105 ont fait la formation, 92 ont eu le code, 65 ont eu la conduite, et 66 ont été embauchés immédiatement, plus une dizaine quelque temps après. À ma connaissance, ces jeunes sont restés dans les entreprises en question. J’entretiens toujours des contacts avec certains d’entre eux, dont un qui avait été embauché par La Poste et qui a eu un incident de parcours : il a volé un véhicule de La Poste et a été mis à pied. Je suis intervenu pour l’en faire sortir, il a réintégré son emploi et aujourd’hui il est monté en grade, il s’est marié et il a acheté une maison : je suis fier de lui ! Un autre avait été accepté de justesse, car c’était un peu “l’idiot du village”, mais il avait été remarqué par tous ses camarades pour sa gentillesse et sa camaraderie. Il a été recruté par Sodexho et depuis trois ans il est employé dans un lieu de restauration collective.

À l'occasion du 11 novembre 2005, j'avais organisé une cérémonie aux Invalides, avec les 120 jeunes qui avaient suivi la formation, les missions locales, les représentants des mairies, les entreprises, etc. Au total, cela représentait 500 personnes. Les plantons qui se tenaient à l'entrée des Invalides étaient un peu terrifiés de voir arriver tous ces Blacks et ces Beurs pendant une période d'émeutes dans les banlieues. J'avais également fait venir de Valence une représentation de quelques spahis algériens en uniforme et à cheval, pour montrer la continuité de l'histoire, et j'ai présenté un petit film sur l'armée d'Afrique, bien avant *Indigènes* de Rachid Bouchareb. Ensuite, un jeune Beur engagé dans les spahis de Valence a expliqué pourquoi il avait fait ce choix, et un ancien conducteur de char de la division Leclerc a raconté comment il avait vécu la libération de Paris. À la fin, tout le monde s'est levé et a chanté la *Marseillaise*. Lors du pot qui a suivi, les jeunes m'ont offert des cadeaux, c'était très sympathique et ils ne voulaient plus partir.

Int. : *Quel retour avez-vous de la part des jeunes qui avaient suivi cette première formation ?*

E. de R. : Ils n'imaginaient pas être capables de se surpasser comme ils l'ont fait, par exemple dans le sport ou lors de la préparation militaire.

Int. : *Ont-ils acquis un vocabulaire de 2 000 mots ?*

E. de R. : Non, mais ils s'expriment quand même beaucoup mieux. Et surtout, ils sont fiers d'être en entreprise, d'être sortis de l'ornière : maintenant, ils sont dans la vie.

L'escalier social

Int. : *Les jeunes que vous recrutez ne correspondent-ils pas déjà à une certaine élite parmi leurs camarades ?*

E. de R. : On ne peut pas parler d'une élite : ils ont le niveau CAP ou BEP. Ceux qui se font embaucher pour ramasser les poubelles finiront peut-être leur carrière comme conducteur de camion. Mais si on ne fait rien pour cette population-là, on risque d'en faire des marginaux, voire des révolutionnaires. Or, ces jeunes sont parfaitement "récupérables", en tout cas pour la plupart d'entre eux. Il suffit de leur donner un peu de savoir être et pour cela il n'y a pas de miracle : cela passe par l'effort, c'est-à-dire, pour commencer, par le sport.

Int. : *Compte tenu du faible niveau d'étude des jeunes à qui vous vous adressez, ils ne peuvent pas espérer faire de grandes carrières. Comment réussissez-vous à les motiver quand même ?*

E. de R. : Lors de la réunion de présentation, des DRH sont venus leur parler. Ils avaient commencé comme eux, sans le bac, et en dix ans ils étaient devenus DRH. À cœur vaillant, rien d'impossible ! Évidemment, au temps de Napoléon, tout le monde ne devenait pas maréchal d'Empire, mais certains passaient directement du grade de caporal à celui de général. Dans les entreprises de services aux particuliers, par exemple dans les filiales de GDF SUEZ, il y a beaucoup d'opportunités d'ascension sociale, avec des progressions de salaire très intéressantes.

Le contact personnel avec les jeunes

Int. : *Vous apparaissez surtout comme le coordinateur du dispositif. À quel moment entrez-vous personnellement en contact avec les jeunes ?*

E. de R. : Pour l'opération actuelle, je les ai d'abord rencontrés par groupes d'une trentaine, et je les verrai à nouveau au mois de janvier, cette fois individuellement, pour sceller un contrat moral avec chacun d'entre eux. Ensuite, nous nous retrouverons à Clairefontaine au mois de février, pour le coup d'envoi de l'opération. Puis je les reverrai périodiquement quand je ferai la "tourné des popotes" et que j'irai faire un peu de sport avec eux le matin. Enfin, je serai présent à Lorient, au moment de la préparation militaire.

Comment faire boire quelqu'un qui n'a pas soif ?

Int. : *Vous promettez aux chefs d'entreprise de leur fournir des recrues à qui vous aurez inculqué le goût de l'effort. Comment force-t-on à boire quelqu'un qui n'a pas soif ? En lui donnant l'exemple ?*

E. de R. : Effectivement, je pense que cela passe par l'imitation, l'adhésion, l'envie de suivre le chef. J'ai toujours commandé mes hommes de la même manière, qu'il s'agisse d'appelés du contingent, de légionnaires ou encore de soldats professionnels, et je m'adresse à ces jeunes de la même façon.

Int. : *La méthode de l'armée, c'est quand même : « Marche ou crève, et si tu ne marches pas, tu auras des sanctions. » Mais là, vous vous adressez à des volontaires, qui n'ont aucune obligation à votre égard.*

E. de R. : La sanction est évidente : « *Si tu faiblis, tu n'auras pas le permis, et ce sera plus difficile pour toi de trouver un emploi en entreprise.* » Les jeunes le comprennent bien, ils adhèrent au système et ils savent que nous sommes là pour les accompagner dans leur effort. Les moniteurs de sport sont très psychologues : ils commencent par des exercices à la portée de tout le monde, et peu à peu ils élèvent le niveau. Au début, certains jeunes n'arrivent pas à grimper un mètre de corde, mais au bout de quelques mois, ils atteignent les cinq mètres. Cette année, ils auront l'obligation d'apprendre à nager, car la préparation militaire se passera dans les commandos marine. Je leur ai dit : « *C'est simple : il faut nager. Vous allez à la piscine, vous apprenez les mouvements, vous vous jetez à l'eau, vous coulez, quelqu'un vient vous chercher, vous réessayez, et à la fin vous saurez nager.* » Cela fait rire tout le monde, mais c'est comme cela qu'il faut faire.

Changer d'échelle

Int. : *Ne faudrait-il pas mener cette expérience à une échelle beaucoup plus importante pour qu'elle ait un réel impact social ?*

E. de R. : Les entreprises ont des besoins de recrutement considérables. Dans les métiers de la restauration, on parle de 85 000 postes par an qui ne sont pas pourvus ; dans le BTP, il s'agirait de 200 000 postes. Si nous réussissions à monter 100 opérations de ce type, nous pourrions toucher 10 000 jeunes et cela commencerait à avoir un certain impact. Mais un tel objectif est peut-être trop ambitieux. Si le trépied n'est pas complet, le dispositif ne fonctionnera pas. Il faut donc avancer prudemment.

Int. : *Vous avez mené votre première expérience dans le cadre militaire. Pourquoi cette idée n'a-t-elle pas été reprise par l'armée ?*

E. de R. : Ce projet a peut-être été perçu comme faisant concurrence à un autre dispositif créé à la même époque, l'ÉPIDe (Établissement public d'insertion de la Défense). Peut-être aussi a-t-il été jugé trop complexe, car il consistait à mettre en réseau des acteurs existants plutôt qu'à créer une nouvelle structure. Il a aussi souffert d'un certain nombre de malentendus : le bruit a couru que l'armée offrirait le permis de conduire à des jeunes de banlieue, alors que les militaires ne parvenaient pas toujours à se faire financer le leur. C'était faux : l'armée n'a jamais dépensé un centime pour le permis de conduire de ces jeunes ; elle a simplement pris en charge les préparations militaires assurées par les réservistes. En 2005 et 2006, j'ai rencontré les cabinets de plusieurs ministres pour essayer de faire étendre le dispositif, mais cela n'a pas abouti. J'ai donc repris mon projet à titre personnel, dans le civil.

Une expérience reproductible ?

Int. : *Plutôt qu'une prise en charge par l'État, ne vaudrait-il pas mieux envisager une reproduction de votre dispositif sous forme de franchises ?*

E. de R. : Pour rendre l'opération reproductible, il faudrait déjà un financement unique ; gérer de multiples subventions qui tombent en ordre dispersé est trop complexe. Par ailleurs, un dispositif comme celui-ci ne peut fonctionner que s'il répond aux préoccupations des différents acteurs. On ne peut pas tout axer sur la lutte contre le chômage : il faut aussi se préoccuper de répondre aux besoins des entreprises. Il en va de même avec les collectivités locales : si les entreprises de La Courneuve ont besoin de recruter des personnels formés mais que le département de la Seine-Saint-Denis ne veut pas accorder de financement, l'opération ne se fera pas. Selon la formule militaire, il faut que tout le monde se coordonne dans une unité de lieu, de temps et d'action.

Une fois ces données acquises, le dispositif est relativement simple. La conception et la mise en place ont pris beaucoup de temps, mais maintenant on peut se contenter de "copier coller" en confiant par exemple la tâche de coordination à des réservistes ou à des "deuxième carrière" à mi-temps.

Int. : *Pourquoi particulièrement à des militaires ?*

E. de R. : D'abord, parce qu'ils ont l'habitude de parler à des jeunes : nous avons géré un contingent de 250 000 personnes, et ce serait bien le diable si nous ne trouvions pas quelques dizaines de personnes sachant comment on s'adresse à des jeunes de banlieue. Ensuite, parce que les militaires ont aussi une grande expérience de la coordination : quand vous travaillez en état-major, vous coordonnez des unités et des formations de compositions différentes. Monter une opération du type de celle que j'ai décrite n'a rien de difficile pour des personnes ayant connu cette expérience.

Présentation de l'orateur :

Emmanuel de Richoufftz : saint-cyrien de la promotion "général de Gaulle" (1970-1972), ayant choisi l'arme de l'infanterie, il sert quatorze ans dans la troupe, dont neuf à la Légion étrangère ; il a participé à neuf opérations extérieures ; général adjoint du gouverneur militaire de Paris (octobre 2003 - mai 2006), il est plus spécialement chargé d'asseoir le lien défense/société sur de nouvelles bases, pour la capitale et la région Île-de-France ; ayant quitté le service actif le 1^{er} juin 2006, il est chargé de mission dans le groupe GDF SUEZ.

Diffusion mars 2009