

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2002)

**BRANLE-BAS DE COMBAT
POUR L'EMPLOI DES JEUNES**

par

Mathieu DUNANT **Christian AUBOYNEAU**

et

Madina TALL

Association "Agir pour l'Emploi des Jeunes"

Séance du 11 février 1999

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

En 1995, l'association Agir pour l'Emploi des Jeunes a organisé une mobilisation pour aider des jeunes à trouver des emplois dans les PME et chez les artisans. Mille étudiants en action commerciale ont été formés pour amener cinquante mille chefs d'entreprise répartis sur trente villes de France à se poser la question d'une embauche au regard du seul travail dont ils disposent et sans se laisser arrêter par des considérations annexes. Celles-ci, administratives ou humaines, ne sont pas négligées pour autant. L'association a mis en œuvre une méthode pour les résoudre avec l'appui des villes partenaires, de l'ANPE, et de retraités. Cinq mille emplois à "haute valeur ajoutée" ont été ainsi créés.

Les acquis de cet événement ont permis d'affiner le rôle de la presse, des acteurs institutionnels et des retraités, et de mieux maîtriser les formules contractuelles réellement appropriées. Une autre campagne va être lancée en 1999 avec un objectif de dix mille emplois...

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

EXPOSÉS

de Mathieu DUNANT et Christian AUBOYNEAU

L'opération "Agir pour l'Emploi des Jeunes 1999" prend la suite de l'opération "Agir pour l'Emploi des Jeunes" que nous avons menée en 1995. Celle-ci avait permis de trouver en deux mois cinq mille emplois stables, principalement auprès des artisans et des PME. Notre objectif est d'atteindre cette année dix mille emplois, grâce à une augmentation de l'envergure de l'opération mais surtout grâce à une meilleure mobilisation de chacun des intervenants, notamment par une amélioration de la coopération avec les organismes institutionnels et avec les associations de retraités, et par une amélioration de la formation des prospecteurs. L'objectif est légitime car, en 1995, nous n'avions mené aucune initiative sur le thème de la recherche d'emplois.

L'idée et la méthode de l'opération n'étaient cependant pas apparues sans racines. Elles prirent naissance dans des expériences et des rencontres vécues par les organisateurs, dont notamment la réalisation d'une opération dénommée "Cité de la Réussite" en 1988.

Des contradictions stimulantes

À la fin des années 1980, trois étudiants de la Sorbonne, Christian Auboyneau, Sylvain Kern et Jacques Ubrecht, ressentent vivement une contradiction entre la renommée mythique internationalement répandue du lieu où ils se trouvent et la médiocrité de l'usage de ce capital. À cette époque, la société porte aux nues les grands entrepreneurs, ce dont Agnelli ou Maxwell sont des symboles. Les trois étudiants se disent qu'en s'appuyant sur la renommée de la Sorbonne il serait peut-être possible de les convaincre de venir y rencontrer étudiants, chercheurs et professeurs. L'idée prit corps en 1988 sous la forme de l'opération "Cité de la Réussite". Ce fut un grand succès. Depuis, l'opération est renouvelée annuellement en alternance à Paris et à Marseille.

La germination

Ces opérations successives ont permis aux trois étudiants de rencontrer hommes politiques et grands patrons, et de nouer des relations. Mais elles leur ont aussi permis d'affirmer une vocation d'entrepreneurs. En 1990, ils créent une petite entreprise d'organisation d'événements. En 1994, elle compte six personnes, toutes jeunes. Or 1994 est aussi une année où culmine le malaise de la jeunesse. Il entraîne des remous à tous les niveaux. Le projet de "SMIC jeunes" d'Édouard Balladur fait descendre une foule dans la rue. Dans les grandes écoles comme Polytechnique ou Normale, les étudiants se montrent agressifs vis-à-vis des patrons sur le thème "nous ne voulons pas de votre futur". Bref, la jeunesse dans son ensemble possède une vision désastreuse du présent et de l'avenir. En réponse à ce désarroi, une idée sur le thème de l'emploi des jeunes germe dans la tête des trois apprentis entrepreneurs. Elle va se préciser en s'appuyant sur trois éléments.

Un volontarisme plus ou moins encouragé

Le premier élément est un constat qui s'impose à eux quand ils portent un regard sur eux-mêmes, constat simpliste mais volontariste : entre 1991 et 1994 leur petite entreprise est passée de trois à six emplois ; si toutes les PME en faisaient autant, le chômage des jeunes serait rapidement résolu.

Le deuxième élément sort des discussions qu'ils entament sur leur embryon d'idée avec les hommes politiques. Ils obtiennent la réponse classique : « *ça ne marchera pas* ». Mais les politiques accompagnent leurs réticences de l'assurance qu'ils essaieront de les aider s'il y a réalisation.

Le troisième élément vient de la réussite d'une manifestation proche de celle qu'ils commencent à imaginer. Cette manifestation était organisée à Strasbourg par le président de la société Strafford Facom, Henri Lackman. Ils prennent donc rendez-vous avec lui. Lors de la rencontre, Henri Lackman leur explique ce qui a été fait, leur assure que ça a eu du succès et ajoute qu'il est certain qu'il y a quelque chose à faire au niveau national dans le même ordre d'idée, mais en plus grand et plus efficace. Il les engage fortement à démarrer leur projet. Bien qu'il ne puisse pas s'y impliquer lui-même par manque de temps, il leur offre son soutien si besoin est.

L'opération 1995

Ainsi "Agir pour l'Emploi des Jeunes" est né d'un test en grandeur nature, d'une volonté plus collective née dans les échanges avec les hommes politiques, et d'un constat volontariste : nous sommes une PME qui a créé des emplois, pourquoi les autres n'en feraient-elles pas autant ? L'ambition était, comme le nom l'indique, de trouver des emplois pour les jeunes, et d'être menée avec une envergure nationale.

Concrètement, l'opération a eu lieu sur une trentaine de bassins d'emploi appartenant aussi bien à des grands pôles de développement comme le secteur de Puteaux, Courbevoie ou La Défense, qu'à des villes sinistrées sur le plan de l'activité économique comme Troyes ou Dreux. Elle a consisté en une phase de prospection chargée de récolter des promesses d'embauche. Cette phase a duré deux ou trois mois suivant les endroits. Elle a été complétée par une phase de suivi de la transformation des promesses d'embauche en embauches réelles et d'accompagnement des embauchés.

Lors de la prospection il a fallu gérer l'obstacle d'un terrain miné par la lassitude. Lors du suivi, il a fallu gérer celui de la difficulté de persévérance qu'éprouvent de nombreux jeunes dans les deux ou trois premiers mois qui suivent leur prise de travail.

Enthousiasme et reconnaissance contre lassitude et exaspération

Le terrain de la quête d'emplois est très labouré. Les chefs d'entreprises sont continuellement démarchés par les services officiels qui s'occupent du chômage : ANPE, mission locale, éventuellement service emploi de la mairie, et aussi souvent amis ou relations qui cherchent une place pour leur enfant. C'est donc avec lassitude qu'ils reçoivent un prospecteur. Ce dernier arrive d'ailleurs souvent pessimiste sur les chances de succès de sa mission. Quand ce n'est pas le pessimisme qui domine c'est alors souvent une naïveté qui a pour effet d'exaspérer le chef d'entreprise - la naïveté du jeune prospecteur qui semble croire qu'il existe des emplois "clés en main" en attente d'être cueillis.

Ainsi, c'est sur un terrain miné par la lassitude, le pessimisme ou l'exaspération qu'il faut aller. Il fallait donc absolument créer une méthode innovante sur le plan de la relation humaine de prospection, et efficace en termes de capacité à résoudre quelques-uns des problèmes qui empêchent les chefs d'entreprises d'embaucher ; il fallait aussi créer une dynamique plus large pour soutenir la motivation des prospecteurs et susciter l'intérêt des chefs d'entreprises.

Face à cette gageure, la stratégie s'est appuyée sur la création d'une technique de prospection de terrain, sur une mise en coopération des différents organismes qui s'occupent déjà de la recherche d'emploi pour les jeunes, et sur une mobilisation des médias.

Des prospecteurs étudiants capables de montrer la réalité des jeunes

Sur le plan de la technique de prospection, nous avons fait le choix d'envoyer des prospecteurs encore étudiants. Nous nous disions en effet qu'ils auraient une plus grande authenticité que les démarcheurs institutionnels pour plaider la cause d'autres jeunes. Nous les avons recrutés essentiellement dans les BTS d'action commerciale et dans les écoles de commerce. Nous les avons formés spécialement pour l'opération.

Cette formation devait les rendre capables de démythifier l'embauche d'un jeune pour un chef d'entreprise. Il fallait pouvoir lui déblayer la jungle administrative et juridique dans le domaine de l'embauche et, plus généralement, sur les plans du droit social et du droit du travail. Mais la formation avait aussi pour but de les rendre capables de démythifier l'embauche d'un jeune sur un plan plus psychologique : être capable d'expliquer aux patrons ce qu'est vraiment un jeune, leur faire prendre conscience qu'un jeune a envie de prendre sa place dans la société et qu'il n'est pas plus difficile à comprendre ou à gérer que des personnes plus avancées en âge.

Après avoir été recrutés et formés, les prospecteurs ont été envoyés à la rencontre de toutes les entreprises recensées sur leur bassin d'emploi.

Inconnu apportant des moyens...

Notre objectif était que tous les organismes s'occupant d'emploi des jeunes se consacrent à notre opération coup de poing. Bien que nous n'ayons à l'époque aucune légitimité pour nous assurer leur coopération, cela en fait n'a pas été trop difficile. Paradoxalement, cette absence de légitimité nous a servi car l'essentiel était d'être indépendant des querelles de chapelle. Le fait d'être inconnus, mais d'apporter des moyens techniques et humains habituellement absents, nous a permis de réunir tout le monde autour nous.

Ces organismes nous ont fourni un soutien logistique : nos prospecteurs avaient en général leur base dans une ANPE locale, et nous faisons des réunions pour les jeunes en recherche d'emploi dans les locaux de la mission locale. Mais ces organismes ont surtout assorti les postes à pourvoir que nous obtenions et les jeunes qu'ils avaient sur leurs listes.

Des médias pour informer...

Nous étions convaincus que l'apport des médias était capital : une opération d'envergure ne doit pas seulement être intrinsèquement bonne pour réussir, il faut aussi qu'on en parle. Or les médias ont le pouvoir de créer une notoriété et d'en façonner l'image, d'entraîner une mobilisation et de l'entretenir. Nous voulions, bien sûr, qu'ils véhiculent une image dynamique et positive, mais surtout innovante pour répondre à l'indifférence dont nous avons parlé. Nous voulions aussi que tous les chefs d'entreprise de chaque région soient touchés quel que soit le journal qu'ils lisent. Il fallait donc que tous les journaux, aussi bien les journaux d'affaires lus par les cadres des grandes entreprises que les journaux locaux ou populaires lus par les artisans, parlent de nous dans notre sens. Nous avons eu ici des résultats exceptionnels tirés par le soutien sans faille que le journal *Les Échos* nous a témoigné tout au long de l'opération.

Lors de la préparation de l'opération, nous avons rencontré Nicolas Beytoux, rédacteur en chef des *Échos*. Il avait été très intéressé et nous avait promis son soutien. De fait, il a publié dans *Les Échos* un article sur l'opération chaque jour de la période de prospection. À sa suite, des hebdomadaires nationaux comme *Le Point* ont fait des articles sur nous. Les journaux locaux ont également commenté l'opération.

...mais aussi pour honorer

Le rôle des journaux, en particulier locaux, ne s'est pas arrêté là : ils ont permis d'honorer les gens. C'est un pouvoir qui s'exerce très simplement, en nommant les personnes qui jouent un rôle actif, en faisant le portrait d'un artisan qui a proposé un emploi, ou encore en interrogeant un prospecteur qui a décroché un nombre record de promesses d'embauche. Ce rôle peut paraître léger mais il est en fait primordial car, en définitive, aux yeux des anonymes, c'est la presse qui démontre qu'il se déroule une action positive à laquelle il faut participer.

5 000 emplois à haute valeur ajoutée

Au total l'opération a formé mille jeunes, soit environ une trentaine par ville, qui ont prospecté cinquante mille entreprises et récolté quinze mille promesses d'embauche en trois mois. Ces quinze mille promesses ont été transformées en cinq mille emplois à haute valeur ajoutée.

Il convient ici de préciser ce que nous entendons par emploi à haute valeur ajoutée. Cela s'oppose à des emplois de type équipier dans un *fast-food*. Dans le problème général de l'emploi des jeunes, nous ne négligeons pas les emplois de ce type. Ils ont leur intérêt pour fournir un revenu pendant un temps. Mais on ne peut pas considérer qu'ils construisent par eux-mêmes un avenir. C'est à ce titre que nous estimons qu'ils ne sont pas à haute valeur ajoutée. Être créateurs d'avenir est d'ailleurs la condition pour que les emplois trouvés soient pérennes. En effet, dans le cas contraire, les jeunes finissent par les abandonner un jour ou l'autre. Ce chiffre de cinq mille a été établi en 1997, deux ans après l'opération. On peut donc être assuré qu'il s'agit d'emplois satisfaisants selon nos critères.

Par rapport à l'ampleur du chômage des jeunes, ce nombre est certes faible, mais il est élevé au regard de l'envergure limitée de l'opération dans le temps et dans l'espace, et surtout au regard du budget de l'opération (cinq millions de francs), soit un coût très réduit de mille francs par emploi pérenne créé. Nous pensons donc avoir une méthode porteuse. C'est pourquoi nous lançons l'opération 1999, en comptant en améliorer la mise en œuvre grâce à l'expérience de l'opération 1995.

Une connaissance plus fine de l'offre et de la demande

Tout d'abord, l'opération 1995 a permis de nous forger une connaissance précise du terrain. Cela permettra d'adapter la formation que nous donnons à nos prospecteurs, en particulier au sujet du degré de maturation des emplois potentiels dans une région donnée et du type de jeunes auxquels nous souhaitons trouver un emploi.

Ainsi, dans les bassins en développement, on sait que les emplois existent, mais le problème est de mettre en face le bon jeune et la bonne entreprise. Dans les zones en difficulté, il s'agit d'abord de faire émerger l'offre d'emplois. Concrètement il s'agit d'effacer les réticences dont j'ai parlé et d'amener l'entrepreneur à se poser sérieusement la question de la création d'un emploi, au regard de la seule réalité du travail dont il dispose.

De leur côté, les jeunes peuvent se classer en trois catégories. La première correspond à la population des missions locales, c'est-à-dire à des jeunes en difficulté sociale. La deuxième regroupe les jeunes qui sortent sans qualification du système éducatif. Cela peut être des personnes sans diplôme mais cela touche aussi celles qui quittent les études au niveau du DEUG ou de la licence par désintérêt de tout et sans savoir-faire particulier. Pour ce deuxième groupe nous essayons - avec difficulté - de travailler en amont avec le ministère de l'Éducation nationale. La troisième catégorie regroupe les jeunes qui cherchent un contrat en alternance.

L'opération 1995 a en outre dégagé deux éléments clés :

- la formation en alternance comme dispositif d'appariement entre employeurs et embauchés,
- le rôle des retraités comme soutien des jeunes.

La formation en alternance

Nous avons constaté que la formation en alternance est très bien adaptée aux jeunes qui ont une formation inexistante ou ratée et qui manquent de confiance en eux. Mais elle est également très bien adaptée aux petits employeurs, qui sont le cœur de notre cible : l'employeur est assuré que le jeune se forme en lien étroit avec le travail qu'il a à lui donner. De plus, le contrat de qualification diminue considérablement la charge financière.

Formation pratique et expérience professionnelle contre savoir universitaire

L'efficacité de ce système est indéniable. Au total, 70 % des contrats de qualification se transforment à leur fin en contrat à durée indéterminée (CDI). Malheureusement la formation en alternance souffre d'un certain mépris, souvent propagé par les parents qui considèrent qu'il s'agit d'une formation peu prestigieuse. À cet égard Madina Tall, à laquelle nous avons proposé de travailler pour l'association Agir pour l'Emploi des Jeunes à l'issue de sa formation en alternance effectuée dans notre entreprise, peut apporter son témoignage.

Madina Tall : J'ai fait un BTS d'action commerciale et je voulais travailler dans le secteur de la communication. Je me suis vite aperçue qu'il me manquait la formation et l'expérience pour espérer trouver facilement un emploi. Au fil des forums d'emplois pour étudiants je me suis rendu compte que la formation en alternance serait sans doute une formule appropriée. Pendant ma période d'interrogation, j'ai été confrontée à sa mauvaise image : beaucoup de gens m'ont assuré que c'était moins bien que d'aller à l'université. Mais, de mon côté, il me semblait que l'expérience était un point crucial pour entrer dans le monde du travail. J'ai trouvé que la formation en alternance répondait beaucoup mieux à cette nécessité que n'importe quel stage : on est déjà vraiment employé par une entreprise sur la base précise du contrat de qualification.

Des retraités pour soutenir les jeunes embauchés

Mathieu Dunant et Christian Auboyneau : Le second grand acquis concerne le rôle des retraités. En renforçant leur appui, nous espérons améliorer les taux de conversion de promesses en emplois.

Les facteurs qui expliquent la déperdition sont en effet de trois ordres. Tout d'abord, certaines promesses ont sans doute été faites sous l'emprise de l'enthousiasme et ne correspondaient pas à un véritable besoin de la part de l'employeur. Celui-ci s'est alors ravisé par la suite. Seconde raison, certains emplois n'étaient que des contrats à durée déterminée (CDD) de courte période. Enfin, il y a parfois eu séparation du jeune et de l'entreprise pour diverses raisons.

Les deux premières causes tiennent à la situation économique de l'entreprise et à la bonne marche de son affaire : nous n'avons aucun pouvoir dessus. Nous comptons juste améliorer le tri des promesses obtenues pour mieux cerner celles qui correspondent à une vraie perspective d'emploi et ne pas perdre nos forces avec les autres. En revanche nous sommes certains que nous pouvons diminuer les ruptures quand elles ne tiennent pas aux éléments économiques fondamentaux.

Une preuve qui sort du "terrain"

Cette certitude s'appuie sur des résultats paradoxaux, par exemple sur celui de la ville de Troyes, fortement sinistrée sur le plan économique. Pendant l'opération deux usines ont fermé, ce qui n'était évidemment pas pour soutenir la motivation. Le nombre de promesses d'embauche obtenues s'est élevé à deux cent vingt, chiffre moyen comparé à celui des autres villes. En revanche le taux de conversion a été exceptionnel, puisque cent quatre-vingt-deux promesses ont été transformées en emplois durables. Ce succès tient au très bon *coaching* dont ont bénéficié les jeunes embauchés de la part d'associations de retraités ou de seniors.

Le *coaching* consiste à faire suivre chaque jeune qui entre dans l'opération par une personne beaucoup plus âgée, généralement un retraité. Le suivi porte sur la période de recherche d'emploi et d'entretiens mais aussi pendant les trois mois qui suivent la signature du contrat. Pour comprendre le rôle de cet accompagnement, il faut se référer à la psychologie des jeunes auxquels l'opération ambitionne de trouver des emplois.

Une banale difficulté de persévérance initiale

Contrairement à l'image répandue, la plupart des jeunes sont directement insérables dans le monde du travail sans poser de difficultés humaines ou sociales particulièrement fortes. C'est vrai même pour 80 % des jeunes difficiles des missions locales. Dès qu'ils sentent que les choses bougent positivement, ils se montrent intéressés. Une preuve en est leur assiduité à nos réunions d'information. Au début, ils étaient une dizaine à assister aux réunions que nous faisons dans les missions locales, à la fin ils étaient couramment plus de deux cents.

Ils sont sans aucun doute intéressés mais ils ont souvent beaucoup de craintes non dites. Quand ils commencent à travailler, toutes ces craintes se catalysent sur les contraintes simples mais inhabituelles qu'ils subissent, comme le fait de devoir se lever tôt le matin. Ils vont alors se dire qu'ils se débrouillaient finalement assez bien dans la situation antérieure et vont peut-être finir par abandonner leur travail. Il s'agit là d'une banale affaire de manque de persévérance et non d'une anomalie psychologique. La période critique dure deux ou trois mois. Le rôle des seniors consiste à les aider à la franchir en leur servant de miroir et de soutien et en les rassurant sur le caractère temporaire des désagréments initiaux.

Ce rôle essentiel que les retraités ont à jouer est un des acquis de l'expérience de 1995. Nous allons le développer en 1999 grâce à une coopération renforcée avec les municipalités et les associations de retraités. Le but est que chaque jeune soit suivi par un *coach* spécifique.

L'opération "Agir pour l'Emploi des Jeunes" 1999

En 1999, nous prévoyons de travailler avec une quarantaine de villes, soit un peu plus qu'en 1995. Ce nombre est un compromis entre deux contraintes. D'un côté, nous souhaitons que toutes les régions soient convenablement représentées dans l'opération, ce qui est nécessaire pour obtenir un écho maximum des médias. De l'autre, nous sommes obligés de limiter le nombre des villes participantes pour gérer correctement les masses d'actions qui seront en jeu.

Malgré ce faible accroissement de la prospection mais grâce à l'amélioration du système, nous espérons doubler le nombre d'emplois et en atteindre dix mille.

À ce jour nous sommes en train de mettre en place les partenariats avec les collectivités locales et les sponsors. La préparation sur chaque bassin d'emploi commencera en mai. La phase de prospection aura lieu pendant l'automne.

DÉBAT

Le financement

Un intervenant : *Qui vous finance ?*

Mathieu Dunant et Christian Auboyneau : En 1995, le budget s'était élevé à cinq millions de francs. En 1999, il sera légèrement plus élevé, en proportion de l'accroissement de la taille de l'opération. En 1995 le financement était triple. Chaque municipalité a participé à hauteur de cent mille francs aux dépenses locales de l'opération. Le ministère du Travail avait participé assez largement. Sur ce point, les réseaux que nous avons suite aux opérations "Cité de la Réussite" ont facilité l'obtention du financement. Nous sommes actuellement en discussion avec eux.

La dernière partie du financement vient de quelques entreprises motivées par un souci d'image ; ainsi, nous ont aidés la Lyonnaise des Eaux dans une logique de promotion de son image auprès des municipalités, ou la Caisse des Dépôts dans celle d'un soutien au démarrage d'une SICAV insertion. Avec les entreprises nous aimerions aussi aller vers un partenariat technique pour améliorer notre travail. Par exemple les entreprises de travail temporaire savent très bien faire l'adéquation entre les compétences d'une personne et les besoins d'une entreprise. Elles pourraient nous aider sur ce point. Nous aimerions aussi trouver une coopération avec des grandes entreprises qui possèdent des réseaux sur tout le territoire. Elles pourraient nous servir de point d'appui technique ou opérationnel. Dans cet ordre d'idée, en 1995, les cadres de la Lyonnaise des Eaux nous ont aidés.

Une création nette d'emplois

Int. : *Faites-vous émerger une création nette d'emplois ou ne faites-vous qu'accaparer des emplois qui auraient été pris par d'autres sans vous ?*

M. D. et C. A. : Il y a certainement des effets d'aubaines, mais nous estimons que la plupart des emplois correspondent à une création nette. Le cœur de notre cible est constitué par les artisans et les PME. Or dans le domaine de l'artisanat, la population a beaucoup de besoins auxquels elle surseoit parce qu'elle n'arrive pas à trouver d'artisan disponible. Tout le monde connaît la fuite bénigne d'une chasse d'eau qu'on laisse traîner parce qu'il est pénible de prendre un rendez-vous lointain et continuellement déplacé avec un plombier. De son côté le plombier est raisonnablement content de son sort car il n'a pas peur de manquer de travail, et redoute les problèmes de l'embauche d'un jeune. Notre opération consiste à le convaincre qu'il n'y a pas tant de problèmes que ça, d'autant plus que nous l'aiderons à les résoudre - la prise en charge des questions administratives est l'aide minimum qu'il faut absolument fournir. L'opération crée ainsi une capacité de travail supplémentaire correspondant à un besoin réel jamais rempli.

Rapprocher les gens

Int. : *Dans ma propre expérience, j'ai constaté que le type d'emplois dont vous parlez existe aussi dans les grandes entreprises mais que l'encadrement intermédiaire, qui aurait à gérer l'insertion du jeune, a un peu peur. Il faudrait probablement faire un effort de formation en sa direction. J'ai également constaté que la dénomination des emplois faisait problème.*

M. D. et C. A. : Nous connaissons mal votre premier point car les grandes entreprises ne sont pas au cœur de notre opération. Sur le deuxième point, nous avons fait la même constatation. Il est clair qu'aujourd'hui les employeurs et les jeunes ne voient pas la même chose sous une même dénomination de poste. Le succès de notre démarche doit au fait que nous arrivons à faire dialoguer les uns et les autres de telle manière qu'ils réussissent à se comprendre.

Int. : *Les jeunes dont les prospecteurs cherchent à plaider les compétences vivent eux-mêmes dans un autre univers social. Les faites-vous se rencontrer ?*

M. D. et C. A. : Oui, il faut qu'ils sachent réellement de qui ils parlent. Ils se rencontrent notamment lors des présentations à la mission locale.

Zones économiques et zones administratives

Int. : *En soulignant le rôle des retraités, vous avez mis en évidence que l'existence d'une solidarité est essentielle pour le succès de votre démarche. Certaines régions sont sans doute particulièrement propices à la solidarité professionnelle. Ce sont par exemple les zones dans lesquelles fourmillent une multitude d'entreprises d'un seul métier, par exemple la région de Cluses et le métier du décolletage. Avez-vous songé à cibler vos bassins d'emploi avec ce type de critère ?*

M. D. et C. A. : Nous avons besoin d'un partenaire institutionnel. Il faut pour cela que le bassin d'emploi ait une existence administrative. Les districts français dont vous parlez ne l'ont pas souvent. De manière générale, l'idéal pour nous serait que les entités économiques et administratives se superposent.

Int. : *Des districts sont en cours de lancement par la DATAR. Il y en aura une centaine.*

Le patronat

Int. : *Parmi les organismes institutionnels vous n'avez pas parlé du patronat.*

M. D. et C. A. : Le patronat est souvent mal structuré localement. De plus les municipalités n'entretiennent pas toujours de bonnes relations avec lui. Il a donc joué un rôle faible en 1995. Cependant il pourrait certainement être plus important. Nous avons souligné le succès de l'opération à Troyes grâce à la coopération avec les associations de retraités. Il tient aussi au fait que la municipalité est la seule qui ait réuni le patronat local.

L'ANPE

Int. : *Quelles sont vos relations avec les ANPE ? Vos succès ne sont-ils pas implicitement une critique des méthodes de l'ANPE ?*

M. D. et C. A. : Dans le cadre de la première opération, le fait d'être inconnus, d'apporter des moyens et de ne venir que pour une période limitée avait permis de franchir facilement l'obstacle de la mise au travail en commun. Dans le dispositif, l'ANPE joue le rôle essentiel de traiter les offres d'emplois. Nous ne voulons pas l'en déposséder car, de notre côté, nous souhaitons rester concentrés sur la production d'offres. Une fois que l'opération démarre, les agents de l'ANPE sont contents de notre présence. Tout d'abord nous leur apportons brutalement beaucoup de promesses d'embauche : ils ressentent cela comme une aubaine et sont ravis de nos succès. Ensuite nous apportons dans leurs locaux (ou dans ceux de la mission locale) un mouvement et une gaîté auxquels ils ne sont plus accoutumés : les retraités, les prospecteurs, les embauchés potentiels circulent dans une atmosphère de convivialité joyeuse qui tranche avec la morosité habituelle.

En moyenne, les ANPE ne sont sans doute pas très efficaces sur le plan de la prospection. À leur décharge, il faut dire que les prospecteurs sont peu nombreux comparés à d'autres pays européens. Ils sont aussi peu à même d'aborder par le bon angle les chefs d'entreprises car ils n'ont généralement jamais travaillé en petite entreprise ; enfin, et ce n'est pas la moindre raison, ils sont confrontés en permanence au problème des chômeurs. Avec le temps cela érode nécessairement leur dynamisme. On ne peut pas espérer qu'ils aient l'enthousiasme gagnant que l'on arrive à donner à nos prospecteurs pendant deux mois.

Les prospecteurs

Int. : *Quel est le statut des prospecteurs ?*

M. D. et C. A. : Ils sont généralement étudiants en BTS d'action commerciale. Dans le cadre de l'opération, ils font l'un des stages de leur scolarité.

Int. : *Qu'est-ce que vos prospecteurs ont retiré de cette aventure ?*

M. D. et C. A. : En un temps très réduit, ils ont rencontré beaucoup de gens et se sont fait une image réaliste des entreprises de leur région, ce qui pourra leur servir. Au-delà de cet aspect utilitaire, ils ont été heureux de faire ça. Ils ont eu le sentiment d'être utiles. Pour beaucoup c'était la première fois qu'ils éprouvaient sérieusement ce sentiment. Il fallait voir leur joie quand ils rapportaient leurs premières promesses d'embauche.

Les jeunes

Int. : *Quelle analyse portez-vous sur le lieu commun selon lequel les jeunes refusent les emplois apparemment pénibles et préfèrent le RMI ?*

M. D. et C. A. : Si l'on demande dans l'absolu à un jeune si le travail de boulanger le tente et qu'on précise qu'il faut se lever à quatre heures du matin, il répond automatiquement : « bof » ! Mais il sait bien pour autant que l'avenir n'est pas dans ce "bof", ni dans une pseudo stabilité autour du RMI et de quelques amis. Si on lui présente un patron de boulangerie qui lui dit : « *J'ai besoin de toi* », il se déclenche quelque chose car il sent qu'un emploi c'est structurant. L'aspect constructeur l'emporte dans la décision. Le *coaching* est là ensuite pour éviter que les aspects pénibles ne le découragent alors qu'il n'est pas encore assez assuré de la justesse de son choix.

S'inscrire dans le temps

Int. : *Quelles animations vont structurer votre opération dans le temps ? Je la rapproche de celle des Restos du cœur. Coluche avait un sens aigu des médias. S'il a décidé que la campagne durerait seulement cent jours, c'était parce qu'il estimait qu'il fallait créer des événements qui lancent une campagne et la terminent : le répétitif n'intéresse pas les médias.*

M. D. et C. A. : Les dates de début et de fin de la prospection seront marquées clairement puisqu'elle durera deux ou trois mois suivant les villes. Localement nous scanderons cette période de manifestations auxquelles les journalistes seront conviés. Nous créerons aussi une animation dans la ville même. En 1995, nous avons notamment affiché un compteur qui enregistrerait les promesses obtenues. La fin des prospections avait donné lieu à une "grand-messe" au ministère du Travail.

Int. : *Pourquoi avoir attendu quatre ans avant de recommencer ?*

M. D. et C. A. : Nous voulions clarifier toutes les retombées de l'opération, c'est-à-dire principalement nous assurer de la transformation des promesses en emplois stables. De plus, quelques municipalités ont voulu mettre au point leurs propres opérations sur la base de notre méthode et il était intéressant de laisser grandir ces "enfants". Enfin, l'an dernier, il nous a paru inapproprié sur le plan psychologique de mettre en évidence le problème de l'emploi des jeunes alors que le pays espérait qu'il se résoudrait grâce à la croissance. Il avait certainement envie d'oublier un instant la véritable ampleur du problème pour reprendre du souffle. Aujourd'hui, tout le monde sait bien de nouveau que la croissance ne réglera pas le problème.

Int. : *Avez-vous essayé de pérenniser votre démarche ?*

M. D. et C. A. : Le problème de l'emploi des jeunes se pose en continu, mais on ne veut pas pérenniser telle quelle notre opération, car nous tomberions dans deux écueils, l'institutionnalisation de l'organisation et la banalisation au niveau des médias. Il faudrait être capable de faire régulièrement une opération nouvelle ! Nous y réfléchissons.

Présentation des orateurs :

Christian Auboyneau : DESS de communication, est cofondateur de la société CHK et responsable de l'association Agir pour l'Emploi des Jeunes.

Mathieu Dunant : polytechnicien, a été pendant quatre ans consultant chez Bossard Consultants-Gemini Consulting ; il est également coprésident fondateur de l'association Confluents et participe à l'organisation de l'association Agir pour l'Emploi des Jeunes.

Madina Tall : diplômée en gestion d'entreprise, occupe les fonctions de chargée de mission au sein de l'association Agir pour l'Emploi des Jeunes.

Diffusion mai 1999