



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du jeudi 31 mai 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**En finir avec la « machine à trier » pour l'emploi des jeunes :**  
**Réalité ou utopie ?**

Intervenant :

**Françoise Gri,**  
**Executive Vice President, President Southern Europe**  
**& President France de Manpower Group**

\*\*\*\*\*

**Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :**

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Patrick Rissel**, Directeur des Relations Humaines de l'**Apec**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Françoise Gri**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **troisième année** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **quatrième année**. Le cercle Humania entre dans sa huitième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de

Kurt Salmon ✨

3562980274ff4018701e4c



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Patrick Rissel**, Directeur des Relations Humaines de l' **Apec** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Patrick Rissel, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

### **Mot d'accueil de Patrick Rissel, Directeur des Relations Humaines de l'Apec**

Madame la Présidente,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,  
Bonsoir.

Une fois de plus, l'Apec est heureuse d'organiser cette soirée avec la présence de Françoise Gri sur un thème qui est tout à fait important même s'il est ancien. Ce thème est l'insertion des jeunes diplômés et des jeunes tout court dans la vie active avec cet enjeu pour nous dans la situation actuelle de cette insertion. Aussi, comme à chaque fois où je suis requis pour ce type d'exercice, j'en profite pour faire une petite page de publicité.

Cela fait partie de l'exercice afin de remettre en mémoire le rôle particulier de l'Apec dans l'insertion, plus spécifiquement des jeunes diplômés depuis sa création, une quarantaine d'année autour des problématiques d'insertion des jeunes diplômés et de leur accompagnement dans leur parcours professionnel. Je vous remets en mémoire quelques unes de ses actions que nous déployons depuis des années avec une batterie de services adaptés à cette problématique d'insertion des jeunes diplômés.

On sert aussi d'appui aux grandes écoles et universités pour les aider à préparer les étudiants en fin de cursus à cette insertion dans la vie active. Je vous rappelle qu'historiquement, il suffit de quelques instants, quelques secondes du regard du recruteur pour les CV pour faire basculer votre destin dans un entretien. On a pu constater que dans cette machine à trier, il y avait de mauvais aspects, comme celui des jeunes des banlieues qui masquent leur adresse afin de passer les barrages de cette fameuse machine à trier. Effectivement, le thème : « Comment donner toutes

ses chances à chacun de ces jeunes pour intégrer l'entreprise ? » est toute la quadrature du cercle. Surtout, dans une période où les circonstances économiques que nous connaissons sont plus compliquées que dans une autre période.

Il me semble que j'ai déjà évoqué dans cette instance, au moins une fois, que l'Apec a un vrai savoir-faire pour accompagner ses jeunes et pour trouver des solutions qui leur donnent des chances équivalentes et équitables.

Je voudrais remettre en mémoire une technicité particulière autour du « recruter sans CV », c'est une formule alternative qui permet aux candidats de démontrer au recruteur qu'il est capable de l'obtenir. On a vu que les résultats de ce type de formule pouvaient être tout à fait satisfaisant en complément de dossiers classiques que nous connaissons.

Bien évidemment, cette méthode particulière peut aussi s'appliquer à l'insertion de jeunes diplômés qui n'ont pas toujours la première expérience ou le stage qu'il a fallu pour renforcer son CV. Un zoom et j'en finirais là, l'Apec est fortement impliquée depuis 2011 dans ce que nous appelons « l'opération Tremplin Jeunes ». C'est un dispositif de plus. Les équipes de l'Apec ont essayé dans cette opération de créer au-delà des outils méthodologiques classiques, les conditions où les deux acteurs clés, recruteur et jeunes diplômés, puissent arriver à se rencontrer. Cela passe par une astuce qui est la création d'un pictogramme dont l'utilisation est convenue presque contractuellement entre les deux acteurs. C'est ce pictogramme qui va nourrir l'engagement réciproque du recruteur et du jeune diplômé. Côté recruteur, il s'agit d'un engagement officiel, visible dans son offre d'emploi de recevoir le jeune diplômé qui lui-même pourra revendiquer ce pictogramme. Ce jeune sera autorisé à installer ce pictogramme dans son dossier de recrutement que lorsque le consultant de l'Apec jugera qu'il est prêt pour défendre son dossier auprès des recruteurs.

On fait le pari que cela va faire bouger un petit peu plus les choses au-delà des conventions des différents dossiers de recrutement, cela dit, je ne suis pas loin de concéder par anticipation à Françoise GRI que nous ne faisons que modifier la machine à trier.

On aura l'occasion d'en discuter, ce soir.

Merci à tous de votre attention et bonne soirée. (applaudissements)

\*\*\*\*\*

**Intervention de Jérôme Ceccaldi, Directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines et Politique Social chez Servair & rapporteur du Groupe de travail RH/cercle Humania.**

Merci Ghislain.

Bonsoir à tous, chers collègues,

Merci Ghislain d'avoir eu l'audace de m'avoir confié ce projet. Ce n'était pas gagné d'avance.

Je vais commencer par faire un rapide rappel de l'épisode précédent pour ceux qui n'avaient pas pu être présent à la dernière réunion. Le cercle Humania associé au cabinet Kurt Salmon et à l'Apec, à souhaiter lancer dès le mois de février une réflexion sur l'évolution des modes de management à travers une thématique simple qui est le visage du manager d'aujourd'hui et de demain, du manager de proximité aux membres du Comex. Cette étude qu'on a essayé de structurer s'articule autour de 3 axes d'analyse qui ont fait l'objet d'un questionnaire et qui a été adressé à la plupart d'entre vous d'ailleurs et pour lesquels vous avez gentiment répondu dans une grande majorité et je tenais à vous en remercier.

Ces trois axes d'analyse sont les suivants, d'une part la financiarisation des modes de management qui est un constat sur plusieurs éléments, la dispersion des rémunérations entre le top management et le management de proximité, des cycles économiques de plus en plus court et brutaux qui accélèrent la prise de décision et la financiarisation des décisions qui agit sur la caractère social et humain de l'entreprise.

2<sup>ème</sup> axe d'analyse : la prise en compte de la dimension humaine des modes de fonctionnement au sein des organisations et plus particulièrement le décalage entre les théories managériales et la pratique du terrain.

3<sup>ème</sup> axe d'analyse : le vecteur générationnel qui se caractérise notamment par l'émergence et le management spécifique des nouvelles générations et notamment Y.

Ces trois axes ont fait l'objet d'une étude, d'un questionnaire d'une trentaine de questions semi-ouvertes qui vous ont été soumises depuis quelques semaines à une centaine de DRH d'organisations avec une équipe que Ghislain a déployé.

On peut donner aujourd'hui quelques éléments synthétiques sachant que l'étude proprement dit fera l'objet d'une diffusion dans les semaines qui viennent que Ghislain précisera tout à l'heure, c'est-à-dire le 10 juillet et à l'ensemble de la communauté RH adhérente au cercle Humania bien entendu.

Quelques chiffres rapides : 133 DRH ont été sollicités, plus de la moitié d'entre vous ont pris le temps d'y répondre. On a interrogé des DRH de terrain mais aussi des DRH de grandes organisations. Si on fait le cumul de collaborateurs associés aux différentes organisations, on arrive à une couverture supérieure à un million de salariés. Le panel est relativement représentatif de la population active française.

C'est d'autant plus appréciable que la majorité des questionnaires comprenant également des commentaires qualitatifs qui nous a permis d'affiner l'analyse de cette étude. Quelques enseignements synthétiques : le premier est que les décisions stratégiques des entreprises sont de plus en plus influencées par des éléments exogènes et par le contexte économique voire macro-économique. C'est d'autant plus vrai dans un environnement où les cycles économiques sont de plus en plus courts, incertains et brutaux.

Le 2<sup>ème</sup> enseignement est que la délégation, l'autonomie, la prise en compte des remontées du terrain sont des données essentielles dans la prise de décision aujourd'hui et dans les modes de management des DRH. Cela dit, on constate également que l'autonomie et la créativité d'une équipe RH est de plus en plus bridée par une standardisation, par une codification et par une réglementation de plus en plus dense et complexe. Donc, une partie de notre métier consiste à comprendre mais aussi à faire comprendre et à naître des contextes de travaux de plus en plus contraints.

Autre enseignement intéressant : vous êtes une large majorité à considérer que le management peut s'apprendre et que la vision du management peut et doit évoluer avec le temps. Par exemple, on ne gère pas les générations Y comme on gère les autres, d'autant que cette génération Y, comme vous le soulignez souvent dans vos commentaires, est souvent en décalage par rapport aux pratiques managériales habituelles et vous constatez d'ailleurs avec une certaine lucidité une demande d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et parfois aussi un détachement de ces générations par rapport au monde de l'entreprise. A ce titre, les notions d'image et de marque employeur, les notions d'entreprise citoyenne sont de plus en plus prisées pour attirer et fidéliser des générations beaucoup plus volatiles que leurs aînés.

On peut toujours essayer de codifier les règles de management, on peut toujours créer des « desks practice » même si vous considérez une part d'illusion dans les règles managériales, on s'aperçoit rapidement que l'appétence au management, le fait de démarrer rapidement son parcours professionnel par du management sont des facteurs clés de réussite dans ce domaine.

Autre aspect qui me semblait important de souligner, on constate également que les définitions managériales bien que transverses, que les codes en matière de management peuvent différer en fonction du de l'environnement de travail. Un bon manager dans une entreprise de transport aérien ne sera pas forcément un exemple dans un secteur du luxe. Les avis sont plus partagés concernant le leadership où là vous êtes la plupart à considérer que l'innée prime par rapport à l'acquis. Le leadership ne s'apprend pas. On naît leader où on ne l'est pas. Bref, pour conclure, le management n'est pas une science exacte, c'est une matière molle qui est en perpétuelle évolution, c'est un apprentissage quotidien et permanent qui varie selon les dimensions culturelles, économiques et sociales de l'entreprise.

Voilà, j'ai essayé de faire court et synthétique, vous aurez une version beaucoup plus exhaustive le 10 juillet 2012. Merci à vous.

J'ajoute avec chaleur quelques remerciements pour l'équipe avec laquelle j'ai pu travaillée : Ghislain évidemment, Erick Cauchois pour Télis/Soflog, Bernard Delahousse pour AML Systems, Yann-Etienne Le Gall d'Yves Rocher et Paul-Olivier Raynaud-Lacroze de Carglass. On a été soutenu par l'APEC avec notamment Danielle Brugalières et par Kurt Salmon dont Denis Fompeyrine, Frédéric Le Serre et Valentin de Turckheim. Merci par avance pour votre participation et vous aurez les résultats le 10 juillet de cette étude lors de notre prochain dîner-débat.

Bonne soirée à toutes et à tous.

\*\*\*\*\*

**Intervention de Françoise Gri, Executive Vice President, President Southern Europe & President France de Manpower Group**

Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil et bonsoir à toutes & à tous,

Merci, Monsieur le Président, pour la présentation que vous avez faite de moi. J'ai été très attentif à ce que vous disiez. Vous avez été précis et je vous félicite.

Je suis extrêmement flattée d'être la troisième femme qui participe à vos idées et à la fois extrêmement triste de n'être que la troisième.

Je voudrais vraiment à nouveau remercier cette remarquable introduction, si la température de la pièce n'était pas aussi chaude, j'aurais dit que j'avais rougi. Moi qui ne regarde jamais derrière, j'ai eu un raccourci d'une vie ou d'un parcours. Merci infiniment de cette introduction. Je ne vous promets en aucun cas le même talent d'orateur, mon vocabulaire est infiniment plus simple, ma façon de m'exprimer est tout à fait pragmatique et c'est vraiment un moment de dialogue que j'aimerais partager avec vous ce soir.

Parler des jeunes et de l'emploi des jeunes, c'est un sujet qui effectivement me tient à cœur car je suis une mère de famille de deux enfants, de deux filles. J'ai de l'ambition et une envie pour mes enfants comme j'en suis sûr comme certains d'entre vous qui avaient des enfants et tous nos citoyens et confrères qui ont aussi des enfants. Je suis convaincu que l'emploi des jeunes est un sujet fondamental pour

l'avenir de notre pays, de nos entreprises en tant que professionnels et acteurs de la vie économique de notre pays.

Merci encore une fois d'avoir autorisé ce débat et cette discussion ce soir.

Qu'est ce qui m'autorise à prendre la parole sur le sujet de l'emploi des jeunes ? Je dirais que les recruteurs savent depuis longtemps qu'il n'est pas si simple pour un jeune de s'intégrer dans le marché du travail. Finalement, c'est cette crise, je crois, qui a révélé à l'ensemble des parties prenantes économiques et politiques de notre pays que partout dans le monde et dans notre pays, le taux de chômage des jeunes est de deux à trois points supérieurs qu'il ne l'était pour le reste de la population. Si nous n'avions pas entendu les indignés espagnols, frustrés, coincés par un environnement économique et une formation dont on leur avait promis qu'elle était la clé d'un avenir et d'un futur, expliqué à tel point ils étaient déçus, laissés tombés par le reste de l'organisation, je ne pense pas que ce sujet de l'emploi des jeunes feraient de façon systématique la « une » des journaux.

Je suis sûr que vous avez noté avec les chiffres du chômage, qui étaient publiés hier, on remarque que deux tiers des diplômés qui sont sortis de l'école en 2011 ont trouvé un emploi mais que 40 % seulement de ces jeunes embauchés sont encore en poste en avril 2012. On a un vrai sujet, une vraie cause nationale et internationale. Je crois avoir une petite légitimité pour aborder ces sujets là. Car, lorsqu'on a une activité importante dans le travail temporaire, on a d'abord une population de jeunes, 39 % de la population des collaborateurs intérimaires a moins de 25 ans. 57% à moins de 30 ans. Une façon de le dire différemment, 20 % des jeunes accèdent au marché du travail au travers de contrats du travail temporaire et cela sans compter tous ceux qui accèdent au marché du travail via des CDD, en gros via des contrats dits précaires et très courts. Cela veut dire que quand on est le patron de l'entreprise Manpower, on a vu passer 4 jeunes sur 100 qui ont démarré leur carrière professionnelle au sein de votre entreprise. C'est une source de fierté.

Etant un acteur de l'emploi des jeunes, j'ai pu constater et je vous l'avoue avec une certaine surprise les difficultés d'intégration d'une partie de cette jeunesse, difficultés aggravées par la crise qui a d'abord touchée les jeunes, que notre marché du travail laisse à la périphérie. Vous savez que notre marché du travail se concentre sur une population qui tourne entre 30 et 50 ans et a un taux d'emploi pour les jeunes et pour les seniors qui est un des plus bas de toute l'Europe. C'est aussi pour cette raison que nous avons créé la fondation « Manpower Groupe pour l'emploi ». Nous essayons de faire deux choses, la première de mettre en évidence une problématique liée à l'emploi et il nous a semblé qu'il était important de poser le problème de l'emploi des jeunes de façon circonstanciée. C'est l'objet de ces jeunes qui s'appellent « la machine à trier » dont je vous en conseille la lecture. Ce livre est du à quatre chercheurs très renommés qui se sont mis ensemble pour regrouper un certain nombre de choses que nous savons de façon éparsée et qui met en évidence que nous avons un système éducatif qui prolonge les inégalités sociales, qui les aggravent, qui clive notre marché du travail laissant un certain nombre de jeunes sur

le carreau, sur le bord de la route dans l'intégration du marché du travail. Cette dualité du marché du travail est un phénomène qui est en train de s'aggraver. Nous essayons via cette fondation de mettre en œuvre un débat posant le problème, les chiffres et les faits qui permettent par la suite la réflexion et l'action.

Nous avons par ailleurs une action sur le terrain qui n'est pas seulement la nôtre, qui se fait avec un certain nombre de partenaires, d'acteurs, d'associations qui sont dans le microprojet que nous accompagnons au travers d'un financement ou d'un mécénat de compétence.

Pourquoi ces deux volets ? Car savoir pourquoi on fait les choses, c'est fondamental, une fois qu'on les fait, on ne peut pas ne pas passer à l'action. C'est une vision de praticien, de pragmatique que j'essaierai d'évoquer avec vous ce soir. Alors, quand on parle de la jeunesse et des jeunes, bien trop souvent et on commence à faire des promesses, on en parle comme d'une population unique. Or, ils ne sont pas un ensemble uni avec les mêmes problématiques. En fait, il y a à minima deux populations, une partie des jeunes qui sont diplômés avec les bons diplômes et c'est important, particulièrement en France où le diplôme est roi, où il est lu comme une garantie du recrutement qui est lu lui comme un risque et puis il y a les autres qui eux n'ont pas de qualification ou la bonne qualification. Eux, si vous permettez l'expression qui n'est pas du tout orthodoxe après la belle introduction que nous avons eue, sont dans la galère.

Quelques chiffres qui prouvent cette segmentation entre ceux qui s'en sortent et ceux qui sont à la peine. Quand on regarde les études qui ont suivi un certain nombre de cohortes de jeunes dans le temps, on a pris les chiffres de la génération 2007, ils sont sortis de l'école en 2007, 85% des jeunes de la génération 2007 sont en emploi à l'horizon 2010. Quand on prend la population des non diplômés, on passe à 48 %. Si on prolonge le geste, au bout de 10 ans, les non diplômés sont toujours près de 25 % au chômage. Alors que les bac +2, au bout de 10 ans, le chômage s'est résorbé, on a plus que 3 % des jeunes au chômage. Effectivement, on parle beaucoup de ces 150 000 jeunes qui sont des décrocheurs, qui sortent du système scolaire sans même savoir ce qu'ils font une fois sortis. Mais, entre ces décrocheurs et les jeunes diplômés, il y a tout cette population qui ne rentre sur le marché du travail qu'après une longue période d'alternance de travail, de non travail, de chômage, de contrat « pro » au point que l'accès à ce fameux grâle qu'est le CDI se fait aujourd'hui en France à 27 ans. Rappelez-vous de votre premier CDI ? Je suis sûr que c'était bien avant.

Cette segmentation, cette dichotomie, se poursuit et je voudrais mettre en évidence un certain nombre d'éléments. On a une politique tout à fait vertueuse sur l'apprentissage. Aujourd'hui, tout le monde se dit que l'apprentissage est la solution pour tous ces jeunes non qualifiés qui vont de ce fait pouvoir acquérir une compétence concrète, pratique que recherchent les entreprises et intégrer le marché du travail. Dans la réalité, l'apprentissage est en train de doubler pour des diplômés

de l'enseignement supérieur. Les écoles sont en train de s'organiser et d'organiser des cursus en apprentissage pour ces fameux jeunes qui rentraient déjà relativement aisément dans le marché du travail. Non pas que cela soit mal, il est très bien de préparer les jeunes à rentrer à l'intérieur de l'entreprise, y compris pour les diplômés. Cela est bénéfique. On en est toujours à cette part de cette jeunesse qui n'a pas le bon diplôme, qui n'a pas la qualification et qui reste encore une fois en dehors du parcours d'intégration dans le marché du travail. Quand on regarde les chiffres de la formations professionnelle des 20 à 29 ans et vous les connaissez, elle est trois fois plus élevée pour les diplômés de l'enseignement supérieur que pour les sans diplômés. C'est-à-dire que nos dispositifs d'intégration et de formation amplifient cette dichotomie d'entrée sur le marché du travail des jeunes. Ce que l'on constate c'est que nous avons créé pour différentes raisons un sas entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise. Ce sas est plus ou moins long et pénible pour les jeunes qui y sont contraints. Ce sas n'est pas organisé comme un parcours professionnel ou un parcours d'intégration pour la plupart des jeunes.

Ce sas a deux raisons, la première et je vous le disais tout à l'heure c'est la caractéristique du marché du travail en France. On a un marché du travail dual en France et qui a structuré sa flexibilité en protégeant une partie de la population au détriment d'une autre. Les deux populations qui ont été exclu du marché du travail sont les jeunes et les seniors et vous connaissez cela par cœur. J'aime beaucoup la formule de François Chérèque que vous avez reçu il n'y a pas longtemps qui dit que nous avons un marché du travail qui protège les postes, le travail alors qu'il devrait protéger les hommes et les femmes et leur permettre des parcours professionnels. Clairement, cette dualité du marché du travail a créé un problème de l'emploi des jeunes en France plus crucial et plus important qu'en Europe. Nous ne sommes pas les seuls non plus, l'Europe du sud partage cette façon de concevoir le marché du travail, néanmoins c'est un problème qui nous est particulier et sur lequel il faudra clairement changer nos règles et nos usages. Le deuxième sujet est plus structurel. C'est un sujet entre l'adéquation de ce que les entreprises recherchent et la réalité de la compétence et des capacités. Là aussi, on constate des problèmes, un problème lié au fonctionnement du système éducatif et puis on a une évolution des entreprises qui va de plus en plus vite et qui est plus exigeante sur un certain nombre de caractère.

Regardez ce qui se passe dans vos entreprises. Clairement, je suis sûr que toutes vos stratégies de croissance sont en train de s'orienter vers des plateformes de croissance qui se font ailleurs qu'en Europe. Il s'agit de convaincre les chinois de consommer ou d'acheter des voitures. On provoque des comportements de consommations différents dans tous ces pays émergents où le niveau de vie crée de nouveaux consommateurs qui sont d'évidence une substitution au manque de croissance que nous avons dans un certain nombre de pays. Nous nous adressons à ces pays en tant que plateforme de consommation, il s'agit de fabriquer différemment, de concevoir des services différents et pour faire tout cela vous avez

besoin de changer vos organisations, avec des personnes différentes, qui vont faire les choses différemment et qui vont coller à ces marchés qui se structurent avec des comportements différents.

La deuxième chose est le sujet de l'évolution démographique. Nous avons partout en Europe des populations actives en réduction avec des générations sur un certain nombre de métiers qui sont en train de disparaître. Clairement cela va rendre plus chaotique ou cela va accentuer un grand nombre de métiers dont nous savons que nous les avons peu formés. Je pense à tous les ouvriers qualifiés dans l'industrie, ces managers de productions que nous n'avons pas su formés en nombre, qui n'étaient plus attractifs parce que tout l'évolution de l'enseignement s'est faite vers de nouveaux métiers du tertiaire et qui est vu comme pénible et plus porteur pour l'avenir. Or, cette demande et cet excès démographique vont accentuer ce déséquilibre entre cette demande sur un certain nombre de métiers alors que les jeunes n'ont pas été formés sur ces domaines. Je dirais que ce décalage entre les talents disponibles et vos besoins d'entreprise va être encore accentué par les évolutions technologiques.

Quand on a passé vingt six ans chez IBM, on a raconté pendant vingt six ans l'évolution technologique et en quoi cela a changé les organisations, les métiers... Il est évident que les évolutions technologiques ont beaucoup changé nos organisations. Mais nous sommes à l'aube d'une nouvelle évolution technologique, ce qu'on appelle l'Internet des objets, le big data, vont transformer l'évolution d'Internet vers les réseaux sociaux et la façon dont les entreprises vont gérer la relation avec leur client et leur métier de maintenance technique et vont donc bouleverser encore notre organisation des métiers et nos besoins sur un certain nombre de compétence. Vous remarquerez au passage que la culture numérique du système éducatif en France est relativement limitée.

Nous avons une troisième évolution qui va profondément bouleverser l'organisation de nos entreprises. La dernière tendance est que les entreprises et notamment accélérer par la situation économique de ces dernières années. On a plus à faire beaucoup plus avec beaucoup moins, est que plus personne ne peut aujourd'hui faire comme avant la crise. Il s'agit en général d'être réactif à la demande et quand vous regardez la façon dont vous recrutez et nous nous le voyons en tant que prestataire de services et de solutions pour l'emploi, on est toujours en retard, on ne recrute plus suffisamment à l'avance. Il s'agit d'intégrer les collaborateurs sur des chaînes de production relativement compatibles quelques jours là où on le faisait en quelques semaines. Il s'agit d'embaucher les jeunes qui vont être capables de mener des projets innovants alors que vous êtes déjà en retard. Nous n'embauchons plus que des collaborateurs prêts à l'emploi car nous n'avons plus la capacité à l'intérieur de nos organisations de nous préparer suffisamment et d'intégrer des jeunes ou des collaborateurs qui n'ont pas d'expérience dont vous avez besoin de façon cruciale pour rendre le résultat du monde.

Par ailleurs, nous sommes sur ces sujets là en nécessité de coller à la demande des clients, le consommateur et le client sont rois. Cela exige une réactivité des organisations qui est assez nouvelle. Il y a moins de place pour se former à l'intérieur de l'entreprise pour ces jeunes qui n'ont pas été préparé suffisamment. Ils sont encore loin. Quand on regarde ce constat, dans les chiffres et dans les pratiques, si on ne change rien, rien ne va se résoudre tout seul.

La première réaction est de dire qu'il faut changer le système éducatif. Oui, il faut en changer une partie. On va commencer par cela car en tant qu'hommes et femmes d'entreprises. Je suis d'accord pour dire que l'école prépare les jeunes à continuer à apprendre, ce que je vois dans mon entreprise et vous dans les vôtres, un parcours professionnel est une suite d'apprentissage. Nous, avec notre grâle qui est ce fameux diplôme, poussons nos jeunes à l'acquérir, puis ensuite les français en poste considèrent beaucoup moins que les européens qu'ils ont besoin de se former, le temps des études est effarant. Je vous conseille la lecture de ce type d'étude, c'est tout à fait étonnant. On le sait, apprendre vite est une clé de l'employabilité tout au long de sa vie et bien évidemment dans la progression dans sa carrière. Or, à l'école, on ne privilégie pas en France ce que l'on fait dans d'autres pays, l'apprentissage d'une méthode. Apprendre à apprendre est un réel savoir. Les méthodes pour arriver à s'ouvrir, à collaborer sont un acquis absolument critique. Je me permets de ré insister sur cet enjeu clé du numérique qui aujourd'hui ne fait pas parti des fondamentaux comme la lecture et l'écriture, c'est-à-dire on peut argumenter aujourd'hui que ce ne sont plus nécessairement des fondamentaux pour notre système éducatif en ce moment. Pour moi l'écriture, la lecture et le numérique sont les trois fondamentaux de tout savoir professionnel dans le futur.

Deuxième chose que nous pourrions poser, suggérer et demander à notre système éducatif est de rendre notre système d'orientation professionnel beaucoup plus transparent. Je ne sais pas si vous, en tant que DRH, vous connaissez la jungle de notre système éducatif mais c'est assez intéressant quand on est parent, mère ou père de famille. J'ai une fille qui est train de passer le Bac, elle a donc du déposer ses cinq vœux dans ce système machiavélique qui s'appelle ABP et qui va dire quel cursus on veut choisir. Quel stress !! Il s'agit de savoir si vous allez faire le double cursus à la Sorbonne qui permet de faire cela ... Quel patron d'entreprise, quel DRH, quel recruteur à la connaissance de la subtilité de ce dédale éducatif qui est pourtant totalement discriminant pour les élèves et leur amène une pression considérable. Clarifier l'orientation, faire que nos jeunes choisissent les cursus avec une clarté sur ce à quoi le cursus les destine est absolument critique. De même pour les recruteurs, savoir à quoi cela correspond, à qui ils ont à faire, avec quelle formation...

Le troisième point est de continuer à développer l'apprentissage par alternance. Clairement, même si l'alternance devient le privilège des diplômés, on le sait, c'est une façon extraordinaire d'apprendre l'entreprise en même temps que d'apprendre le

savoir-faire théorique, c'est un mode opératoire qui a fait ses preuves qu'il faudrait savoir étendre tout en réformant son mode de financement puisque, aujourd'hui, on est clairement aux limites du mode de financement de ce système. Je dirais que le dernier point que nous pourrions conseiller au nouveau ministre de l'Education Nationale est d'avoir un système qui rattrape car, aujourd'hui, ce n'est pas possible de se dire qu'un jeune qui a raté quelque chose à un moment donné, quand il a raté la porte si complexe de son orientation à quinze ou seize ans, ce jeune là est perdu pour le restant de sa vie professionnelle. En tous cas, on ne va pas pouvoir le rattraper. Quand on parle de la Suisse ou de l'Allemagne, quand on en fait des modèles de référence sur l'apprentissage et d'ailleurs, il y a peut être un rapport avec la performance industrielle et économique de ces pays là. Ce système qui est un système d'apprentissage qui permet de reprendre ses études et la formation tout au long de la vie est quelque chose de totalement concret. Alors, c'est le volet des conseils que nous pourrions apporter à ceux qui veulent et devraient réformer le système éducatif.

Je pense que ce n'est pas un luxe pour les entreprises que de se positionner sur ces sujets là. L'accès aux talents qui va faire la différence pour appliquer cette stratégie est forcément une stratégie complexe de dépassement de vos compétences et de vos talents est absolument critique. On n'aura de croissance des entreprises en France sans qu'elles aient la capacité à accéder aux talents et aux compétences dont elles ont besoin. C'est un sujet citoyen sur lequel je me permets d'insister. C'est aussi un sujet de développement économique. Je pense par ailleurs que les entreprises peuvent agir tout simplement dans leurs pratiques aussi sur l'intégration et le parcours professionnel.

Il y a une première chose qui est relativement simple c'est de participer en tant qu'entreprise au processus d'orientation pour certains d'entre vous, sur un bassin d'emploi, sur une filière sélective avec la capacité à apporter un savoir car ils ne connaissent pas notre monde et n'ont pas les mêmes rythmes d'action. Donc participer de façon concrète avec du bénévolat à la compétence en participant et en acceptant ce bâton de pèlerin qui consiste à expliquer ces contraintes dans les territoires. C'est une responsabilité et un devoir que beaucoup d'entreprises assument mais désertent aussi. Je pense que c'est de notre responsabilité collective que de continuer ou de reprendre ces sujets là.

La deuxième piste est de mettre en place une flexibilité responsable au sein de vos entreprises. Clairement, les jeunes sont les victimes au même titre que les seniors de la rigidité de notre marché du travail. La flexibilité se fait au dépend de ces populations pour protéger ceux qui ont un emploi. Il faut que nous arrivions à mettre en place au sein de notre marché du travail une flexibilité qui ne soit pas une flexibilité de la précarité mais qui permette une dynamique, une intégration des jeunes et un maintien des seniors à l'emploi beaucoup plus sain. Nous avons travaillé sur ces sujets là, et ce n'est qu'un document de travail, nous avons

notamment travaillé au sein du Groupement des Professions de Service (Medef). Je sais que les propositions que nous avons faites peuvent provoquer des débats. On est là aussi pour provoquer un peu. Nous avons travaillé sur les évolutions des usages qui doivent conditionner les évolutions du contrat de travail. Drame dans notre marché du travail entre autres choses est que nous ne raisonnons que contrat.

Dès que vous parlez du marché du travail, on vous dit mais que pensez-vous de l'évolution des contrats de travail ? Je vous rappelle qu'il y a quatre contrats de travail. Il y a des marchés du travail. Donc, démarrer par l'usage à l'intérieur des entreprises, la nécessité de la flexibilité ? Que veut dire flexibilité pour chacune des entreprises est sans doute le point de départ, puis ensuite cette notion doit se formater au sien du contrat de travail.

Quand on fait ce travail là, on se dit qu'il faudrait que dans les entreprises qui ont des besoins longs et pérennes, on arrête cette dichotomie entre les CDD et les CDI et qu'on ait un seul contrat qui soit un contrat de référence qui puisse être rompu d'un comme un accord à un moment donné mais qui n'institutionnalise pas le moment de la rupture. Il n'y a pas de raison d'avoir un contrat à durée déterminé qui ne soit que la nécessité que d'être sécurisé sur la sortie du contrat en question. En tous les cas, pour ces besoins qui sont pérennes dans l'organisation, il faut que nous arrivions à retravailler cette idée de la transaction individuelle et de la rupture conventionnelle pour que la rupture et la sortie du contrat de travail soient encore plus sécurisées mais il n'y a pas de raison d'institutionnaliser ou de faire perdurer cette dichotomie entre les contrats.

Cela est évidemment pour les besoins qui ne sont pas permanents mais qui sont clairement pérennes.

Après, il y a des activités où il y a des moments où on a besoin d'un apport ponctuel d'un certain nombre de collaborateurs ou on a des activités que je qualifierais d'atypiques. Je parle de la propreté, on parle beaucoup des activités du tourisme, il faut que nous créons des contrats pour ces usages là, mais dont la contrepartie doit être la sécurisation du parcours. A vous de créer ses accords innovants qui permettent à la fois de gérer la flexibilité et d'avoir un donnant/donnant entre les efforts que nous demandons à nos collaborateurs en même temps que nous apportons des réponses à leurs besoins naturels de sécurité.

Je voudrai dire pour conclure qu'à mes yeux le seul sujet de sécurité au travail est l'employabilité. Notre marché du travail à institutionnaliser le financier comme étant le moyen de sécuriser le marché du travail. C'est beaucoup plus important de donner les clés de l'employabilité aux collaborateurs qui sont à l'intérieur comme à la périphérie de l'entreprise. C'est sans doute un des sujets où nous pourrions nous mobiliser les uns et les autres, celui d'offrir des parcours d'acquisition des compétences balisés au sein de nos organisations qui permettent à ces jeunes, certes, ils n'auront pas dans les premiers mois des contrats à vie dans vos

entreprises ou des contrats pérennes, mais au moins leur offrir une capacité à venir dans le marché du travail en intégrant à l'intérieur de vos entreprises les compétences dont vos confrères et concurrents auront besoin car c'est comme cela que l'on va créer la dynamique du marché du travail.

Voilà ce que je voulais évoquer sur l'emploi des jeunes en faisant probablement un cours un peu général. Je pense, encore une fois que c'est un sujet immense lorsqu'on parle de la réforme du marché du travail mais un certain nombre des solutions sont aussi à la porte des entreprises.

C'est aussi de la responsabilité des entreprises que de prendre en compte cette problématique car leur compétitivité est en jeu.

Voilà ce que je voulais partager avec vous et je serai curieuse de connaître vos réactions, réponses et questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Ludovic Guilcher**, Directeur délégué à la DRH Groupe de **France Telecom-Orange** qui se voit attribuer la première question.

Madame la Présidente, j'aurai une question assez simple au fond. Si l'entreprise a des responsabilités sur cette question là, est-ce que vous identifiez plus particulièrement des catégories d'entreprise dans l'ensemble des responsabilités qu'on peut avoir car on imagine bien que si la question dont on parle ce soir est majeure, elle nécessite forcément des moyens importants pour la traiter dans une entreprise ? Quelles sont les catégories auxquelles vous pensez plus particulièrement pour donner l'exemple et peut être pour inciter l'actuel gouvernement à bouger sur cette question ? Merci.

**Loÿs Guyonnet**, Directeur des affaires juridiques & sociales de la **Fédération des Entreprises de Propreté - FEP**

Nous abordons selon moi un concept d'actualité. Je voudrais connaître votre avis et votre opinion sur les contrats de génération ? Comment vous positionnez-vous par rapport à ces contrats ?

**Bertrand Delamotte**, Vice-president labour relations & HR projects de **SODEXO**

Je ne sais pas si ma question est une question à laquelle vous avez l'habitude de répondre. On voit bien que notre société apporte une place importante au diplôme. Mais où est la place des jeunes les plus défavorisés ? Comment peuvent-ils se retrouver dans notre société ou c'est la course aux diplômes ?

**Françoise Gri**, Executive Vice President, President Southern Europe & President France de **Manpower Group**

Je vais apporter un élément de réponse mais je n'ai pas de réponses complètement définitives sur tous ces sujets là.

Alors concernant la première question : quelles entreprises pour quels sujets ? Je dirai que les grandes entreprises ont déjà la première des responsabilités, c'est d'auditer la façon dont ils marchent. Je sais que je vais faire preuve de provocation mais vous le savez maintenant. Pourquoi je dis cela ? Car, on ne s'est pas posé la question depuis longtemps des recrutements internes. Je suis très frappée par la prise de conscience par un certain nombre de patrons qui me disent aujourd'hui : « oui, c'est vrai dans mon entreprise, on ne recrute que des CDD pro ». C'est vrai qu'on a débloqué un certain nombre de pratiques, des pratiques de recrutement qui valorisent le diplôme de façon démesurée.

On ne se repose pas la question de façon systématique : est-ce absolument nécessaire ? Si vous ne prenez que les diplômés des grandes écoles, et en plus si vous les testez quelques mois, évidemment vous avez la réflexion d'être sécurisé. Ce n'est pas la meilleure façon d'avoir des diversités de profil ou de sensibilité. Mais, je peux comprendre ce sentiment de sécurité. Jusqu'où faut-il aller dans ce type de trafic ? Je me permettrais de vous suggérer ou de vous demander de vérifier cela dans votre entreprise. D'autant plus que les grandes entreprises sont d'extraordinaires écoles professionnelles. Elles sont quand même potentiellement une école qui va pouvoir permettre de former un certain nombre de collaborateurs. Les petites entreprises, quant à elles, ont beaucoup plus de mal à former, à trouver ses compétences. Les apprentis qui sortent de vos grandes organisations sont souvent du pain béni. Avoir à l'intérieur de vos systèmes et écosystèmes les compétences est fondamental. C'est utopique que de penser que ces compétences là vont se former par elles-mêmes. Les sous traitants qui n'ont pas les compétences comportent un risque, c'est s'exposer à avoir une rupture dans la chaîne de production dont on sait qu'il y a un coût important. La compétence et la pertinence de l'écosystème est important et travailler sur les ponts entre grandes et petites entreprises sur les jeunes me paraît important. Il y a déjà beaucoup d'initiatives dans ce domaine là et je pense qu'il pourrait en avoir plus. Travailler sur ces filiales d'acquisition d'acquis professionnel me paraît important. Travailler sur la transversalité l'est aussi. En plus, des diplômes, il y a les certificats de qualification

professionnelle dans certaines filières qui exécutés, sont terriblement fières. Il faudrait qu'on les considère plus. C'est mon premier élément de réponse.

Sur les contrats de génération, je vais commencer par une provocation. On démarre par une bonne idée : on a deux problèmes, les jeunes et les seniors. On va faire un petit paquet cadeau et on va régler deux problèmes en un. Ce côté anti-promotionnel me gêne en tant que réforme majeure du marché du travail. C'est peut être une sensibilité tout à fait personnelle. Cela ne marche pas, c'est la réalité et on le sait bien. Evidemment, il y a des seniors qui vont partir dans les prochaines années et qui vont vouloir transmettre leurs savoirs à des plus jeunes mais fondamentalement, on le sait, on va générer un certain nombre d'effets d'aubaines. Je trouve que ce n'est pas une bonne idée et cela ne peut pas être le cœur de la réforme du marché du travail.

Ensuite, sur ces problèmes de société et d'intégration des jeunes les plus défavorisés, et en particulier des décrocheurs. Ce sont dans les ZEP et dans les banlieues que nous les trouvons. Je le disais, nous sommes acteurs à travers notre fondation et à travers nos partenaires de l'accompagnement de ces jeunes vers des comportements qui sont ceux que l'on attend dans la société et l'entreprise et en même temps l'accompagnement vers des parcours professionnels. Mon point de vue est que nous avons un grave problème, une fracture de la société qui ne peut pas nous laisser indifférent. On a un problème citoyen et économique. L'action devra être un ensemble de microprojets qui s'étendent sur le long terme.

Nous avons beaucoup à faire et on peut y contribuer à travers nos entreprises en facilitant le bénévolat de compétence ou le mécénat de compétence. Il y a vraiment une complémentarité à organiser et qui se fait de façon ponctuelle entre les moyens humains que nous pouvons mettre à disposition de ces associations qui sont sur le terrain et qui travaillent dans un niveau de proximité qui est inaccessible à tout professionnel de l'emploi et qui demande un dévouement sur du long terme qui est assez particulier. Encourager ce milieu associatif et lui permettre d'avoir des moyens, notamment avec des moyens humains et de compétences est quelque chose qui peut nous mobiliser.

**Gilles Norroy**, Directeur des ressources humaines Groupe de **GeoPost**

Bonsoir Madame,

Ma question est une question personnelle qui s'adresse à la présidente homérique que vous êtes. Quels sont le ou les conseils que vous avez donnés à votre fille pour ses années post bac ?

**Yves Pennera**, Directeur du département organisation et process de **MERCEDES-BENZ France**

Bonsoir, je remarque qu'on a du mal à trouver l'adéquation entre l'offre d'un côté et la demande de l'autre. Nous ne savons pas valoriser les jeunes qui sont en échec scolaire. Ne pensez-vous pas qu'il faudrait en faire une priorité nationale ?

**Marie-Françoise Damesin**, Directeur des ressources humaines Groupe de **RENAULT**.

Bonsoir Madame, j'ai une question sur le même thème. Professionnellement, j'ai beaucoup travaillé avec le Japon et là-bas, le travail manuel est aussi noble que de faire un travail que je dirais tertiaire. La question collective est de savoir comment améliorer le lien entre l'éducation et le monde du travail avec l'aide des parents pour faire en sorte que le travail manuel retrouve sa noblesse ?

**Françoise Gri**, Executive Vice President, President Southern Europe & President France de Manpower Group

Pour répondre à vos différentes questions, je veux être claire et sincère. Mes filles, ce que je leur dis et je n'ai pas forcément raison. Tous les parents savent qu'ils ont tord de temps en temps. Faites des choses qui vous plaisent. Je ne crois pas qu'on soit bon à faire des choses qu'on n'aime pas. Une fois que je leur ai dit cela, je me fais retoquer assez rapidement. Mais comment veux-tu qu'on sache ce qui nous plaît alors qu'on ne connaît pas tous les métiers.

Je reviens sur le sujet de l'orientation qui est un sujet crucial, si on ne donne pas une idée plus précise de nos métiers en entreprise, comment peut-on donner les clés de la réussite à un certain nombre de ces jeunes ? ...et à les attirer sur des métiers qu'ils ne connaissent pas et dont ils n'ont aucune idée ? Quand ils en ont une, ils en ont une représentation totalement faussée, décalée, de pénibilité : l'industrie c'est sale, les métiers de la construction sont pénibles ...Il faut persister sur ces rencontres entre les jeunes et les entreprises. Je pense que, ce que nous faisons avec ces petits stages en 3<sup>ème</sup> soient relativement utiles, c'est le premier contact des jeunes avec l'entreprise. Il faut et c'est compliqué pour une entreprise de recevoir des jeunes du collège dans l'entreprise mais je peux vous argumenter sur le fait que c'est une excellente première motivation pour nos collaborateurs. Nos collaborateurs sont prêts à donner pour les enfants de leurs confrères. Il faut leur ouvrir nos portes et montrer la totalité de la formule car c'est la clé de l'envie et de l'envie de métier dont ils n'ont pas envie aujourd'hui.

Alors, vous avez raison et c'est particulièrement vrai en Europe, tous ces diplômés généralistes sont les clés pour des métiers moins pénibles et propres et qui étaient

un ascenseur social. C'est ce que l'Allemagne, la Suisse et les pays du Nord ont mis comme politique de développement. Il faut absolument qu'on revienne à des choses, à ce que les filières éducatives préparent à la réalité des métiers. Partout dans le monde, les métiers de l'ingénierie sont en pénurie, de l'informatique aussi. J'ai une anecdote. Aujourd'hui en France, on a plus de chance d'avoir un emploi quand on a raté un BTS que quand on est diplômé dans des bacs littéraires. J'ajouterais que ces métiers du tertiaire qui ont été le nirvana ou le grêle de beaucoup de familles sont des métiers plus rapides que des métiers techniques. Les métiers techniques d'aujourd'hui demandent peut être plus de technicité et qu'auparavant. Toutes ces parties de métiers vont disparaître au fil des innovations technologiques. Il faut absolument retourner sur les fondamentaux et aligner le système éducatif sur les besoins de l'emploi.

**Gilbert David**, Senior Manager chez **Kurt Salmon**

Bonsoir Madame, vous qui sert de lien entre le système éducatif et les jeunes diplômés, pourriez-vous me dire comment vous faites pour convaincre les DRH à donner sa chance aux jeunes diplômés ? Pouvons-nous leur imposer ces jeunes ?

**Nathalie Gateau**, Directeur des ressources humaines chez **NRJ**

Bonsoir, j'ai une question collective. En Europe, voire dans le monde, où nous positionnons-nous ? Sommes-nous les pires ?

**Philippe Tournier**, Directeur des ressources humaines Groupe chez **COLAS**

Nous avons deux questions à notre table. Comment voyez-vous évoluer le marché de l'intérim dans ce contexte ? Quelles sont les solutions que vous dressez ?

**Sébastien Lebreton**, Directeur des ressources humaines chez **ALCATEL-LUCENT France**

Bonsoir Madame, On parle de transition, de changement en ce moment. Pourriez-vous me dire comment faire évoluer le comité d'entreprise, le faire penser différemment ?

**Françoise Gri**, Executive Vice President, President Southern Europe & President France de **Manpower Group**

Alors, que pouvons-nous imposer aux entreprises ? Je ne suis pas une grande fan d'imposer les choses, je pense qu'il faut inciter. Aujourd'hui, la tendance est d'imposer des quotas sur par exemple l'apprentissage. Je pense qu'on arrive aux limites de ce qui est raisonnable. D'une façon intelligente, on devrait réduire ces quotas et les organiser par exemple dans une filière. Il y a un certain nombre

d'entreprises qui s'organisent pour traiter ensemble un certain niveau d'apprentissage. Je pense par exemple que nous, nous pensons que nous avons un rôle à jouer pour gérer de l'apprentissage partagée entre différentes plus petites entreprises. La loi Châtel nous le permet. L'idée est que l'apprenti soit apprenti chez Manpower par exemple mais ces périodes d'apprentissage vont être faites dans un certain nombre d'entreprises qui vont être nos entreprises clientes. Si l'entreprise ne peut pas s'engager, s'il y a un problème de rupture, c'est à nous de gérer la prochaine période d'apprentissage avec une autre entreprise. Ce serait un vrai parcours au travers de 2-3 entreprises. Nous avons accompagné des parcours et nous pouvons générer un écosystème et nous savons le faire. Je pense que chacune des grandes entreprises à la capacité de le faire avec d'autres. Nous devrions le faciliter. Traiter les problématiques humaines en même temps que les problématiques de compétences sont bien souvent bons signes pour les petites entreprises et cela les aide à pouvoir gérer des parcours humains.

Sommes-nous les pires ? Je n'ai pas en tête de classement. Je ne crois pas qu'on soit les pires mais néanmoins par rapport aux autres grandes économies, on n'est vraiment pas bon. Surtout, on se dégrade. Quand vous regardez l'étude sur l'efficacité de notre système scolaire, on a de façon régulière perdu des places. On le voit, c'est très frappant dans le petit livre de nos chercheurs. On se concentre de plus en plus sur une petite partie de la population alors que l'essentiel des jeunes ne bénéficient pas d'un système scolaire efficace. Parmi les grandes puissances, on n'est pas bon, on n'est pas dernier mais on est à la queue du peloton. On baisse de façon significative. On le sait, la tendance économique de certains pays est concomitante avec l'efficacité de son investissement éducatif. Prenez la Corée qui est clairement le champion qui ressort de toutes ces études. La Corée a investi de façon extrêmement efficace et structuré sur son système éducatif. Elle l'a fait pendant beaucoup d'années, c'est un investissement de long terme. Et l'efficacité économique est là aujourd'hui.

Ensuite, que pourrions-nous faire ? Aujourd'hui les jeunes rentrent sur le marché de l'emploi via le travail temporaire. Nous sommes déjà une façon de s'intégrer sur le marché du travail. Nous sommes aussi là pour des personnes qui sont en phase d'insertion à condition qu'une partie du travail de comportement qui a été faite au travers d'actions d'associations, nous pouvons faire le dernier, c'est-à-dire faire le parcours professionnel.

Je pense que dans tous ces sujets de conversion, nous pourrions jouer un rôle plus important. On l'a évoqué. La nouvelle loi nous a donné la capacité d'agir en tant que gestionnaire de l'apprentissage au sein de plusieurs entreprises.

Je vais vous donner un exemple que nous faisons de façon très anecdotique car la législation ne nous le permet pas. Nous savons fabriquer des compétences et nous le faisons régulièrement sur un certain nombre de métiers. La filière aéronautique est une filière qui recrute beaucoup en France et est à cours d'un certain nombre de

compétences. On sait que soudeur est la profession recherchée aujourd'hui. Il y a deux industries, ceux qui fabriquent des bateaux et ceux qui fabriquent des avions. Aujourd'hui, fabriquer un soudeur en matériau composite nécessite deux mois de formation complète. Il y a des dispositifs qui permettent de financer une partie de cette formation. Le problème est que le schéma qui est retenue est un schéma ou vous allez demander à une entreprise de s'engager sur le fait qu'elle va embaucher, soit de façon permanente, un CDI soit sur un contrat de six mois un chômeur qui aura été formé sur le thème. Elle recherche une compétence rare. On disait tout à l'heure que 20 % des embauches se font dans une petite entreprise. Comment voulez-vous demander à une petite entreprise de prendre un tel pari : je vais m'engager pour au moins 6 mois pour un jeune que je vais former alors que le dispositif est assez complexe mais qui marche bien, ce schéma est difficile. Nous, nous pourrions jouer ce rôle de portage de ces parcours de reconversion ou de fabrication de compétences et nous engager sur la durée du contrat. Aujourd'hui, cela paraît d'une simplicité évidente. Cela fait des mois que je raconte cette histoire et il ne se passe rien sur ce sujet. Sans doute, suis-je trop pragmatique ? Chaque fois qu'on cherche des solutions miracles, ce n'est pas comme cela que cela se passe. Je pense que des entreprises comme la mienne pourraient être des acteurs plus impliqués pour l'acquisition des compétences. Nous le faisons, avec les moyens de la formation que nous avons aujourd'hui mais nous n'avons pas accès à ces dispositifs qui permettent de faire des formations un peu plus longues. Nous savons fabriquer un certain nombre de compétences. On sait fabriquer des ingénieurs en informatique, on sait fabriquer des soudeurs ....des métiers techniques car nous connaissons nos métiers. Voilà quelque chose de simple qui pourrait être mis en place.

Enfin, comment convaincre de faire différemment ? Je crois qu'il y a plusieurs types de gens qui sont sensibles à pourquoi ils ont mis ces règles là ? On sait bien qu'il va falloir passer un autre « deal » avec eux, avec cette génération Y voire Z. Je vois que dans la discussion que j'ai avec des patrons d'entreprises que cette notion de loyauté, comment je crée un contrat de loyauté entre les jeunes qui rentrent dans l'entreprise et moi vis-à-vis d'eux. Aujourd'hui il faut construire cette loyauté, avant c'était une conséquence. Il faut la construire un par un et avec un donnant-donnant. Que vais-je gagner ? Que me donnes-tu ? Dans ce cadre là, si on donne une chance à quelqu'un, on a un extraordinaire retour. J'ai une petite expérience, à l'intérieur du groupe nous avons une activité de « search », de recrutement par recherche active et nous avons essayé d'être militants sur le sujet de diplôme. C'est très simple, chacun d'entre vous, nous demande trois candidats qui répondent parfaitement à la prescription du poste. En générale, cette dernière est tellement contraignante qu'il faut que le candidat ait déjà effectué ce job. On amène alors les trois et on en amène un quatrième. Celui là a quelque chose dans son expérience ou dans son CV qui correspond parfaitement à la définition du poste. C'est quelqu'un qu'on connaît, dont on a fait l'évaluation et dont nous pensons, en tant que professionnel, que cette personne peut apporter quelque chose dans le poste que nous recherchons. Les succès sont limités. On a eu 17 % d'embauche du 4<sup>ème</sup> candidat. Cela a été que des

succès, car le 4<sup>ème</sup> candidat sait qu'il est le 4<sup>ème</sup>. On ne peut pas s'embarquer dans ce type de débat sans que la personne ne le sache. La chance qui est donnée et nous avons un formidable retour, vous avez une base d'un contrat gagnant-gagnant qui est établi. Voilà des petites choses sur lesquelles on peut bâtir quelque chose qui fonctionne. Encore une fois, du pragmatisme et des petites choses, mais on ne résoudra pas ces problèmes là avec une seule solution qui résoudraient tous les problèmes à la fois.

**Fabrice Simoneau**, Directeur général opérationnel France du Groupe **ADECCO**  
Bonsoir Madame, ma question est simple, comment concilier cette attente avec le besoin ?

**Philippe Achalme**, Retail human resources Director d' **AVIVA Europe**  
Je ne vais surtout pas dire qu'il ne faut pas faire ce que vous avez dit. Au contraire, tout ce qu'on a évoqué depuis le début me paraît absolument nécessaire. En même temps, on a un problème démographique si on ne crée pas 150 000 emplois nets par an. On ne règle pas les problèmes de l'emploi, ni des jeunes, ni des seniors. On est sur une question plus macro, sur des politiques économiques, sociales, soit de flexibilité, de sécurisation. Donc, continuons-nous à nous mobiliser pour l'emploi des jeunes pour la croissance ?

**Professeur Bernard Galambaud**, Docteur en Sociologie et Professeur Emérite à l'**ESCP Europe**  
Il est clair que la machine à trier fonctionne et elle fonctionne depuis très longtemps mais qu'est ce qui a changé ? A l'intérieur même du système, il y avait l'ascenseur social. Un ouvrier qui peut passer cadre est très faible. Si un système se maintient pendant longtemps c'est qu'une majorité d'acteurs sont gagnants. Ma question est : que doit-on accepter de l'extérieur pour changer la nomenclature du système ? Est-ce la mondialisation ? La pénurie des compétences ?

**Françoise Gri**, Executive Vice President, President Southern Europe & President France de **Manpower Group**

Je vais commencer par les deux premières questions. Avec un contrat de travail temporaire, il y a un accompagnement, c'est la différence avec le CDD. Il faut absolument revenir sur ces parcours professionnels qui se font à l'intérieur d'une entreprise. Quand on a cette flexibilité responsable, un marché où il y a des compétences, c'est un marché qui a une dimension de compétitivité.

Dans le marché mondial, la compétence et la pertinence de la compétence sont évidemment un élément majeur de la compétitivité dans le marché du travail. Il faudra se mettre tous autour de la table et qu'on invente cette flexicurité.

Il faut décloisonner les différents contrats, travailler sur des facteurs qui accompagnent ces parcours et puis mettre dans la tête de nos collaborateurs et de nos jeunes. La flexicurité n'est pas le package qu'ils vont recevoir quand ils se feront licencier mais la compétence qu'ils auront acquis pour chercher un autre métier et en avoir un rapidement.

Je vous remercie de votre attention.

**Ghislain Missonnier**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.**

Ce soir le DRH choisi est une DRH: **Anne-Françoise Marzio**, Directeur développement ressources humaines des organisations & transformations au **CREDIT AGRICOLE SA**.

**Alors Françoise Gri, qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Anne-Françoise Marzio.**

*Pour des raisons techniques, la question et la réponse n'ont pu être reproduites. Nous exprimons nos regrets et présentons nos excuses à Anne-Françoise Marzio et Françoise Gri.*

**Ghislain Missonnier**

Un grand merci à notre grand témoin, Françoise Gri, pour son intervention de ce soir autour du thème « **En finir avec la « machine à trier » pour l'emploi des jeunes : Réalité ou utopie ?** » que je vous demande d'applaudir (applaudissements) .....et à Anne-Françoise Marzio qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Patrick Rissel et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerai vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)



Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous recevrons, **Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale au Medef & tout nouveau Président de l'UNEDIC**, le 10 juillet prochain.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Françoise Gri. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour la remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bon retour et merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 10 juillet.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*