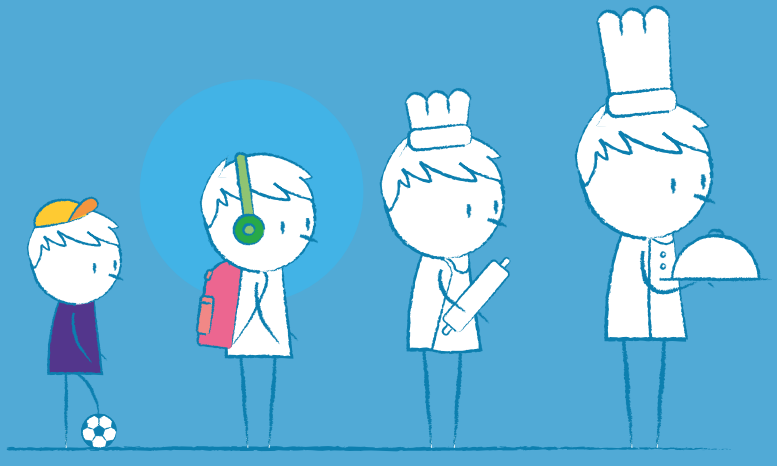
LES NOTES DE L'INSTITUT

FORMER AU XXIe SIÈCLE

100 CHANCES 100 EMPLOIS : RENDRE LES JEUNES VISIBLES

#4

Par Anne TÉZENAS du MONTCEL



J.P.Morgan

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

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

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

J.P.Morgan

À PROPOS DE LA FONDATION JPMORGAN CHASE

J.P. Morgan, par l'intermédiaire de la JPMorgan Chase Foundation, distribue en moyenne 200 millions de dollars par an à destination d'organisations à but non lucratif aux États-Unis et dans plus de 40 pays à travers le monde. L'objectif de la Fondation est de développer des solutions innovantes dans les régions où la banque est présente par le soutien à des programmes agissant dans ses 3 domaines d'intervention privilégiés que sont : l'accessibilité à l'emploi, la croissance des PME et l'éducation financière.

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

FORMER AU XXIe SIÈCLE

100 CHANCES 100 EMPLOIS : RENDRE LES JEUNES VISIBLES

#4

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Mai 2017

SOMMAIRE

6-7 INTRODUCTION

8-15 100 CHANCES 100 EMPLOIS : RENDRE LES JEUNES VISIBLES

16-22 L'IMPLICATION DES ENTREPRISES AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

17 - QUI SONT LES JEUNES ACCOMPAGNÉS PAR 100 CHANCES 100 EMPLOIS ?

17 - LES CLÉS DE SUCCÈS

20 - OBSTACLES À LA DIFFUSION À GRANDE ÉCHELLE

20 - LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

21 - CHIFFRES CLÉS

22 - VERBATIM

24-29 ANNEXES

30 L'AUTEURE

INTRODUCTION

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le « fléau » du chômage. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ». Il n'en est rien et certains, au plus près du terrain, l'ont compris. Il existe en France des écoles et des formations qui conduisent les jeunes à l'emploi, y compris les plus en difficultés. Dans le prolongement de *L'ère du sur-mesure, solutions pour l'insertion des jeunes*[1] , publiée en 2015, l'Institut de l'entreprise et la Fondation JP Morgan ont choisi de faire découvrir et d'analyser des méthodes de formation et d'accès à l'emploi « qui marchent ». Quelles sont-elles ? Formats, statuts, méthodes, etc., quelles sont les clés de leur réussite ? Peut-on imaginer les déployer à plus grande échelle ? Quels enseignements en tirer ? Anne Tézenas du Montcel et Laurence Estival nous racontent six de ces initiatives[2] en donnant la parole aux élèves, à leurs familles, à leurs enseignants, aux entreprises qui les attendent. Alors… *what works* ?

POURQUOI AVOIR CHOISI « 100 CHANCES 100 EMPLOIS » ?

L'initiative **100 Chances 100 emplois** est née en 2004 de la rencontre entre un dirigeant d'entreprise : Henri Lachmann, alors patron de Schneider Electric, et un ministre des Affaires sociales confronté à un taux de chômage des jeunes des quartiers deux fois supérieur à la moyenne nationale : Jean-Louis Borloo. Pour répondre à cet enjeu toujours aussi prégnant, **100 Chances 100 Emplois** a décidé de miser sur les acteurs locaux des bassins d'emploi, publics ou privés, sur leur connaissance du terrain, des vrais besoins des entreprises, qu'elle mobilise pour accompagner et guider vers l'emploi des jeunes de tous niveaux et réellement motivés. Ce contact direct avec les entreprises fonde la légitimité du processus aux yeux des jeunes de plus en plus nombreux à l'intégrer. Et son efficacité : 80% de retours dans un emploi durable au bout de quelques mois.

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

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

100 CHANCES 100 EMPLOIS : RENDRE LES JEUNES VISIBLES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ça virevolte. C'est tonique. Elisabeth se lance. Présentation ultra-pro qui marche. « *Si vous venez chez nous, ce n'est pas un job en attendant*, avertit Françoise Farag, présidente de Salvia Développement, *on va vraiment investir sur vous* ». Linda Maxivel, de Showroomprivé, est également intéressée. Elisabeth est radieuse. Au passage, un dernier conseil sur le CV : « *Evite cette étrange* baseline *sur ton association d'orphelins en Côte d'Ivoire. C'est bien, mais pas en tête de CV* ». Vient le tour d'Aurélie. Une conseillère de la Mission locale peut l'accueillir en stage. Laurence Dessauge, directrice d'IMC[3] Randstad lui propose, quant à elle, un job : accueillir des jeunes qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle. Marion Gauthier de Vinci Insertion Emploi est aussi sur les rangs : « *On a des coordinatrices insertion pour monter des parcours professionnels. Une sorte de structure de cocooning pour des gens très éloignés de l'emploi*. » Sylvia Agostini de l'Apec a également son idée : « *On ouvre une agence à la gare de Lyon et on va recruter des consultants. Tu peux nous contacter*. » Frédéric Coste, lui, garde son cap – Aurélie, dit-il, doit préciser son projet : « *Tu vas faire un passage en immersion dans chacune des 4 structures* ». Pour Lahcen, c'est carton plein : Laurence Dessauger d'IMC Randstad le prend en alternance pour son BTS. Avant cela, il aura travaillé trois mois chez Mouloud Bezzouh et plongé dans la « piscine » de l'école 42. « *Tapis rouge* », s'écrie Frédéric Coste.

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

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

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

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

L'IMPLICATION DES ENTREPRISES AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

QUI SONT LES JEUNES ACCOMPAGNÉS PAR 100 CHANCES 100 EMPLOIS ?

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

LES CLÉS DU SUCCÈS

UNE MÉTHODOLOGIE RÔDÉE

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

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

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

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

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

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

DEUX INTERVENANTS CLÉS : LE COACH ET LE PILOTE

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

UN ANCRAGE DANS UN RÉSEAU PROFESSIONNEL LOCAL ET DURABLE

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

UNE MISE EN ŒUVRE LOCALE DANS UN DISPOSITIF MULTIPARTITE

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

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

UN ACCÈS DIRECT AUX ENTREPRISES

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

UNE RELATIVE LÉGÈRETÉ

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

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

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

UNE OBLIGATION DE RÉSULTAT

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

UN RETOUR GRATIFIANT AU SEIN DES ENTREPRISES

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

OBSTACLES À LA DIFFUSION À GRANDE ÉCHELLE

LA TAILLE LIMITÉE DES GROUPES

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

LE TEMPS DE MOBILISATION REQUIS DANS LES ENTREPRISES

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

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

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

CHIFFRES CLÉS

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

VERBATIM

Mustapha L., BTS électrotechnique, 25 ans, jeune accompagné dans la dernière promotion
« *Je ne savais pas comment chercher un emploi. A présent, j'ai une méthode* ».

Elisabeth B., licence comptabilité et master 2 analyse financière internationale, 25 ans, jeune accompagnée dans la dernière promotion
« *On n'a pas l'habitude d'être coachés de façon aussi personnelle et attentive.* »

Julie Séry, chargée de mission RH et RSE au sein du groupe Saint-Gobain
« ***100 Chances 100 Emplois*** *aboutit toujours à quelque chose de positif : les jeunes se créent un réseau, ils prennent confiance en eux. Il faut continuer à promouvoir le dispositif dans d'autres villes.* »

Olivier Guillouet, « pilote entreprise » de l'opération en Seine Saint-Denis, urbaniste et Directeur du développement grands projets d'Icade, une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations
« *Le jeune est vraiment remotivé au début. En moyenne, les jeunes restent entre 3 et 4 mois. Au-delà, la dynamique perd de sa force.* »

Lahcen D., BEP Electronique, 20 ans, jeune accompagné dans la dernière promotion
« *Le plus difficile quand tu cherches un emploi, c'est de savoir où aller. Le monde du travail est fermé. Je ne me présente plus de la même manière.* »

Cédric A., 25 ans, juriste marchés publics (master 2), accompagné dans la dernière promotion
« *Pendant la semaine de coaching, j'ai quitté le langage universitaire pour celui des entreprises* ».

Frédéric Coste, coach des promotions 100 Chances 100 Emplois et chargé de mission à la Maison de l'Emploi de Plaine Commune
« *C'est l'intérêt qu'on leur porte qui va leur redonner confiance en eux. Si on devait industrialiser ce dispositif, il ne serait plus incarné. L'entreprise adhère à ce dispositif parce qu'elle adhère à une histoire. S'il y avait trop d'histoires, on perdrait le fil.* »

ANNEXES

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

Le chômage des jeunes en France :

Le chômage des jeunes en France et les raisons expliquant sa persistance ont été analysés dans de nombreuses publications académiques et rapports officiels. Il en ressort que des changements structurels majeurs doivent être entrepris, notamment dans le système éducatif et dans le dispositif d'apprentissage afin de réduire l'inadéquation qui perdure entre les qualifications des jeunes et les besoins des employeurs.
De nombreuses solutions ont été proposées et de multiples réformes ont été mises en œuvre afin de réduire le chômage de masse qui touche les jeunes. Malheureusement, aucune mesure ne s'est avérée efficace… C'est pourquoi les débats actuels se focalisent principalement sur les méthodes d'incrémentation de ces réformes qui font consensus tant parmi les experts académiques que les représentants gouvernementaux ou que les organisations professionnelles. Mais paradoxalement, elles ont toutes jusqu'à présent échoué par manque d'adhésion de la part de l'opinion publique.
Dans ce contexte, l'ambition de l'Institut de l'entreprise est de s'intéresser à des cas pratiques qui ont apporté la preuve de leur efficacité. Une large diffusion de ces initiatives pourrait contribuer à déployer à plus grande échelle ces succès et pourrait inspirer de nouvelles réformes.
Dans le but de soutenir cette initiative, les lecteurs trouveront ci-dessous une brève revue des caractéristiques du marché du travail français et de la situation de l'emploi des jeunes ainsi que des références académiques et officielles traitant de ce sujet.

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

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

Selon la définition du BIT, le taux de chômage en France au 2e trimestre 2016 s'établissait à 9,9 % (9,6 % pour la France métropolitaine) en légère baisse depuis le 3e trimestre 2015, mais avec des perspectives limitées d'amélioration compte tenu du potentiel actuel de croissance (1,1 % - 1,3 %) et de l'absence de réformes structurelles du marché du travail. En métropole, 2,8 millions de personnes sont en recherche d'emploi parmi lesquelles 1,2 million sont sans-emploi depuis plus d'un an (environ 45 % des chômeurs). Le nombre croissant de chômeurs de longue durée est annonciateur d'une hausse prochaine du chômage structurel. À la fin du 1er trimestre 2016, le chômage de longue durée a battu un record historique.
Le taux d'emploi selon l'OIT était toujours inférieur à 65 % au 2e trimestre 2016 (64,7 %) alors que le taux d'emploi à plein temps était inférieur de 4,8 points à 59,9 %, laissant une marge de progression substantielle.

Les inégalités touchent fortement les jeunes.

Le taux d'emploi parmi les jeunes Français (15-24 ans) était de 28,4 % en 2014 selon Eurostat, loin des économies européennes comparables comme l'Autriche (52,1 %), l'Allemagne (46,1 %), les Pays-Bas (58,8 %), la Suède (42,8 %) ou le Royaume-Uni (48,1 %).
Parmi la population des jeunes actifs, le taux de chômage est particulièrement élevé en France (25,9 % à la fin du 4e trimestre 2015), comparé aux autres économies européennes comme l'Autriche (11,3 %) l'Allemagne (6,4 %), les Pays-Bas (11,1 %), la Suède (16,3 %) et le Royaume-Uni (13,1 %).
Comparé globalement à la population active, le taux de chômage des jeunes en France est 2,5 fois plus élevé et 3,7 fois plus important que celui des seniors (>49 ans) selon l'INSEE. La double récession a conduit à une augmentation continue du chômage des jeunes de 6,7 pts depuis le 1er trimestre 2008 alors que le taux global de chômage a augmenté de 2,7 pts au cours de la même période.
Cependant, lorsque l'on considère le ratio de chômage[4], qui est probablement un indicateur plus pertinent que les précédents, puisque la plupart des 15-24 ans poursuivent des études, les chiffres présentés ci-dessus peuvent être légèrement relativisés. Ce ratio atteignait 8,9 % en France en 2015 selon Eurostat, proche de la moyenne de la zone euro, mais toujours légèrement supérieur à celui du Royaume-Uni (8,6 %), des Pays-Bas (7,7 %) et bien supérieur à celui de l'Allemagne (3,5 %) qui est probablement un cas spécifique compte tenu de ses caractéristiques démographiques.

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

4 Nombre d'individus au chômage âgés de15 à 24 ans rapporté à l'ensemble de cette classe d'âge.

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

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

Dans son dernier rapport sur la France, le FMI souligne que la crise de la zone euro a probablement créé des effets d'hystérèse. La double récession qu'a connue l'économie française, compte tenu de sa durée, est à l'origine de cercles vicieux pour les chômeurs. Plus le chômage se prolonge, plus les perspectives de retrouver un emploi se réduisent pour le demandeur d'emploi, qui voit progressivement son réseau professionnel se déliter et ses compétences s'éroder.
C'est pour cette raison que l'inadéquation des compétences, qui par ailleurs existe depuis longtemps en France, s'est probablement amplifiée pendant la crise. Les chiffres en témoignent : le taux de chômage augmente quand le taux d'emplois vacants reste relativement stable. Selon France Stratégie, la France se caractérise par une obsolescence plus rapide des compétences, quels que soient les groupes d'âge, imputable aux carences en matière de formation professionnelle en comparaison des économies comparables de l'OCDE.
Cependant, ces difficultés d'appariement reflètent plus certainement l'écart croissant entre les résultats du système d'enseignement et les besoins constatés sur le marché du travail. Cet écart est régulièrement souligné par la contre-performance de la France, rapportée à celle des économies comparables, par les classements internationaux (PISA et enquête PIAAC de l'OCDE). En conséquence, le niveau de compétences des adultes français est inférieur à celui de pays comparables, avec des effets désastreux en termes d'accès à l'emploi pour ceux qui sont en difficultés socio-économiques. Entre 100 000 et 150 000 jeunes par an quittent le système secondaire sans qualification.

L'allocation actuelle des ressources est à revoir

Dans la mesure où l'insertion sur le marché du travail et les passerelles entre le système éducatif et l'emploi sont cruciales, les politiques publiques conduites au cours des trente dernières années ont encouragé l'apprentissage et la formation professionnelle. Pourtant, le nombre d'étudiants en apprentissage ou en alternance diminue depuis 2011 – autour d'un demi-million de personnes – après avoir crû de 0,4 à 0,6 million entre 1990 et 2001.
L'OCDE souligne dans un récent rapport sur l'apprentissage et la formation professionnelle que la France a alloué d'importantes ressources à la formation professionnelle des jeunes mais que le système reste inutilement complexe pour un rendement médiocre.

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

Les experts de l'OCDE concluent que l'entrée sur le marché du travail des jeunes peu ou pas qualifiés reste difficile et doit être améliorée. À cet effet, ils suggèrent notamment d'attirer de meilleurs enseignants, notamment des enseignants qui sauraient davantage faire le lien entre l'expérience professionnelle et les concepts académiques.
L'initiative présente de l'Institut de l'entreprise consiste précisément à augmenter la diffusion des bonnes pratiques développées par ces individus.

Sources

- Pierre Cahuc, Marc Ferraci, with the contribution of Jean Tirole and Etienne Wasmer, « Apprenticeships for Employment », CAE, nº 19, December 2014

- Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo and Klaus F.Zimmermann, « The Employment of the Low-skilled Youth in France », nº 4, April 2013

- Tableau de Bord, « Activité des jeunes et politiques d'emploi » (données à fin mars 2016), DARES, Août 2016

- Brandt, N. (2015), « Vocational training and adult learning for better skills in France », OECD Economics Department Working Papers, nº. 1260, OECD Publishing, Paris

- Boulhol, H. (2013), « Improving the Economic Situation of Young People in France », OECD Economics Department Working Papers, nº. 1041, OECD Publishing, Paris

- Boulhol, H. and P. Sicari (2013), « Labour Market Performance by Age Groups: A Focus on France », OECD Economics Department Working Papers, nº. 1027, OECD Publishing, Paris

- IMF, France – « Selected Issues – Structural Unemployment – Causes and Potential Remedies », IMF Country Report No. 16/228, July 2016

- Amandine Brun-Schammé, Hélène Garner, Nicolas Le Ru, Antoine Naboulet, « Boosting Employment in France », France Stratégie, September 2016

- Pierre-Yves Cusset, Hélène Garner, Mohamed Harfi, Frédéric Lainé, David Marguerit, « Young People with Immigrant Backgrounds: What Are the Barriers to Their Economic Integration? », France Stratégie, March 2015

L'AUTEURE

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

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

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

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

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Président

Antoine FRÉROT
Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation

Stéphane BOUJNAH
Directeur général d'Euronext

Philippe CARLI
Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET
Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON
Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

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

Bruno LAFONT
Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE
Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD
Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE
Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET
Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL
Président d'Accenture France

Denis RANQUE
Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER
Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE
Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS
Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÜN
Directeur général d'Inditex France

Nicolas SEKKAKI
Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL
Président de CMS Bureau Francis Lefebvre

Directeur Général

Paul ALLIBERT

Maquette : Iggybook Studio

L'initiative **100 Chances 100 Emplois** est née en 2004 de la rencontre entre un dirigeant d'entreprise et un ministre confronté à un taux de chômage des jeunes des quartiers deux fois supérieur à la moyenne nationale. Pour répondre à cet enjeu, **100 Chances 100 Emplois** s'appuie sur les acteurs locaux des bassins d'emploi, qu'ils soient publics ou privés, qui connaissent le terrain et les besoins des entreprises. L'association mobilise ces acteurs pour accompagner et guider des jeunes de tous niveaux et réellement motivés dans la recherche d'emploi. Ce contact direct avec les entreprises et la forte implication de celles-ci dans la démarche fondent la légitimité du processus aux yeux des jeunes, qui sont de plus en plus nombreux à l'intégrer, et explique que les résultats soient au rendez-vous : 80% des jeunes accompagnés accèdent à un emploi durable en quelques mois. ■

FORMER AU XXI[e] SIÈCLE

« **100 Chances 100 Emplois : rendre les jeunes visibles** » est le quatrième de six volets de l'ouvrage *Former au XXI[e] siècle*.

facebook.com/institut.delentreprise

medium.com/institut-de-l-entreprise

twitter.com/inst_entreprise
@inst_entreprise

instagram.com/inst_entreprise

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

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

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