

Diversité, emploi des jeunes, égalité des chances : des entreprises où il fait bon travailler

Nora Barsali

Experte en communication, spécialisée en RH, RSE et affaires publiques/institutionnelles, Nora Barsali travaille avec des grandes entreprises, des fondations et les pouvoirs publics sur ces questions depuis 15 ans. Elle conseille, produit des outils de communication et des films institutionnels, travaillant à la fois sur la ligne éditoriale, le contenu, le concept.

Passionnée par le monde de l'entreprise et par l'intérêt général, elle est à l'origine de plusieurs événements réunissant le privé et le public ; elle a conçu et produit le programme court Les Entrepreneurs sur M6.

Avec le soutien des partenaires suivants :



accenture



Deloitte.



L'ORÉAL

Schneider
Electric

DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT
D'EQUIPE SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

Guide réalisé par
Nora Communication
Tél. 01 72 63 38 08
www.agirpourlegalite.fr

Les nouvelles mesures du gouvernement

Édition 2013

Avant-propos



Les jeunes - qui constituent tout de même l'avenir de notre pays - subissent depuis plusieurs décennies un phénomène séquentiel de chômage/ statut précaire/déclassement social/risque de précarisation qui les renvoient à l'image d'une génération sacrifiée sur le marché de l'emploi. Dans une société comme la nôtre, corporatiste et élitiste, la crise n'a fait qu'accroître les inégalités entre les salariés en activité durable, protégés par un emploi ou un statut, et les jeunes arrivant novices sur le marché du travail ; même constat entre les jeunes venant de milieux favorisés, souvent issus de grandes écoles et ceux démarrant en bas de l'échelle, sans réseau ni moyen. Issus de milieux sociaux modestes ou défavorisés, ces jeunes ressentent parfois, à juste titre, une dévalorisation de leur diplôme, voire une stigmatisation de leur parcours scolaire. On oublie que tout le monde ne peut pas être issu d'une grande école ou du sérail des « corpsards »...

La crise mondiale, la panne de l'ascenseur social, le manque de confiance en l'avenir aboutissent à un scénario partagé par de plus en plus de jeunes Européens et les Français ne font pas exception : taux de chômage élevé, durée d'inactivité qui s'accroît, emplois à statut précaire. Pourtant des études montrent que les jeunes sont de mieux en mieux formés en France comme en Europe, combinant souvent des formations pluridisciplinaires. Et les entreprises qui ont besoin de jeunes recrutent - certes selon des critères d'exigence - en offrant de véritables parcours professionnels, en développant les compétences de leurs recrues par la formation et la mobilité et en s'engageant sur l'égalité et la responsabilité sociale, des valeurs auxquelles les jeunes sont attentifs. Alors sans doute faut-il que les entreprises communiquent davantage sur leur politique de ressources humaines, sur leurs métiers, sur les opportunités d'évolution, sur leur engagement sociétal. Sans doute faut-il aussi que les jeunes s'ouvrent davantage au monde des entreprises, s'intéressent aux filières, aux débouchés, acceptent la mobilité et pourquoi pas les emplois en interim en attendant mieux.

C'est dans un état d'esprit de rapprochement de ces deux mondes que j'ai mis au point ce guide ponctué par une série de propositions car il existe des leviers pour une meilleure insertion professionnelle. Mon souhait est aussi d'apporter mon expérience de l'entreprise pour aider les jeunes - et notamment ceux qui partent défavorisés - à mieux aborder le monde du travail. Dans la partie 2 « great place to work », j'ai souhaité relayer les attentes des entreprises en matière de recrutement, de profil, et mettre en lumière leurs bonnes pratiques. Si les entreprises sont au cœur de l'emploi, de la richesse, de l'innovation, les jeunes doivent être convaincus qu'ils sont responsables de leur avenir et qu'il est indispensable qu'ils s'adaptent au monde qui change afin de choisir leur destinée professionnelle.

Nora Barsali



Sommaire

P.02 Le mot de François LAMY, Ministre délégué à la ville

P.03 Partie I - Diversités, égalité des chances : Un enjeu incontournable pour l'entreprise

04 Chapitre I - Diversités, performance, confiance : un trio gagnant

Le 1^{er} Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise

09 Chapitre II - Les nouvelles mesures du gouvernement pour l'emploi des jeunes

Ce qui va changer pour l'emploi en France et les entreprises

L'alternance : un cursus exigeant, un 1^{er} pas dans l'entreprise

15 Chapitre III - Le Défi du 1^{er} emploi

19 Chapitre IV - Les dispositifs d'aides, les réseaux d'accompagnement

P.24 Partie II - Des entreprises « great place to work » pour les jeunes

26 Accenture

28 Aéroports de Paris

30 Crédit Agricole

32 Deloitte

34 L'Oréal

36 Schneider Electric

38 Société Générale

40 L'ACSE, partenaire de la diversité et de l'égalité des chances sur les territoires

P.42 Partie III - Les clés pour trouver sa place dans le monde du travail

43 Etape 1 - Bien se connaître personnellement

45 Etape 2 - Définir son projet professionnel en se faisant accompagner

47 Etape 3 - Se renseigner sur le marché du travail, aller à la rencontre des recruteurs

50 Etape 4 - Réussir ses entretiens d'embauche

53 Internet, moteur de votre recherche d'emploi

54 On a tous un réseau... parfois sans le savoir

55 L'entreprise a ses codes, le saviez-vous ?

56 10 propositions de l'auteure pour améliorer l'emploi des jeunes

Le mot de François LAMY

Ministre délégué à la ville



Ce guide pour la diversité et l'emploi des jeunes est pour moi une initiative utile. Toutes les études le montrent : les politiques conduites depuis 10 ans n'ont pas réduit les inégalités sociales et territoriales. La crise les aggrave, et l'écart se creuse en matière de taux de chômage des jeunes des quartiers populaires (+6 points depuis 2008, quand il a augmenté de 2,3 points en moyenne nationale).

L'accès des jeunes à l'emploi est la priorité de l'ensemble du gouvernement. Les emplois d'avenir et les contrats de génération en sont les mesures phares. Avec Michel Sapin, ministre de l'emploi, je signe une convention d'objectifs et de moyens afin que les mesures de soutien de l'emploi soient renforcées dans les quartiers populaires : 30% des emplois d'avenir seront dédiés aux jeunes des zones urbaines sensibles jusqu'à un niveau de diplôme BAC +3. Un quart des contrats d'insertion dans la vie sociale permettront aussi aux missions locales d'accompagner ces jeunes.

Lutter contre les stigmatisations implique de combattre les discriminations à l'emploi. Si aujourd'hui, un grand nombre de jeunes des quartiers défavorisés, sans formation, sont en difficulté, nous devons également être particulièrement attentifs aux diplômés qui, démarche après démarche, entretien après entretien, se voient refuser l'accès à un premier emploi à cause de leur adresse. Nous expérimenterons donc dès cette année dans dix sites 2 000 emplois francs, comme outil anti-discrimination, dès lors qu'ils facilitent l'embauche de ces jeunes par les entreprises situées dans leur bassin d'emploi. Ces emplois francs seront généralisés si leur expérimentation est positive.

Ces dispositifs novateurs et ambitieux seront des tremplins privilégiés pour la jeunesse de nos quartiers populaires, j'en suis convaincu !



Partie I :

Diversités, égalité des chances :

un enjeu incontournable pour l'entreprise

Etat des lieux

Trop jeune jusqu'à 29 ans, senior dès 50 ans: des spécificités françaises du marché du travail le rendent intenable à long terme. Près de 80 % des emplois du pays sont assurés par les 25-54 ans qui ne représentent que 41 % de la population, et dont la part ne cesse de diminuer. Le faible taux d'emploi des jeunes et des seniors est un réel enjeu de société, d'autant que le fossé générationnel se creuse entre les baby-boomers qui bénéficient d'une des retraites les plus longues du monde et la génération précaire née dans les années 1980. Le changement est également culturel et nécessite une évolution des mentalités.



Chapitre 1

Diversités, performance, confiance : un trio gagnant

➤ Dans les zones urbaines sensibles, le taux de chômage des 15-24 ans est de 40,7%. Et 11,1% des jeunes âgés de 15 à 24 ans (contre 5,4% hors ZUS) ont «décroché» : ils ne sont ni en emploi, ni en recherche d'emploi, ni en formation (Observatoire national des zones urbaines sensibles, rapport 2012)

Des jeunes inégaux face à l'emploi

L'Union Européenne compte plus de 75 millions de jeunes ayant entre 15 et 25 ans. En avril 2012, 5,462 millions de ces jeunes, soit 22,4%, étaient au chômage. Ce taux moyen cache de grandes disparités : 51,5% et 52,7% de jeunes chômeurs en Espagne et en Grèce, moins de 10% en Allemagne (7,9%) Autriche (8,9%) ou Pays-Bas (9,4%). Et 23% en France début 2012, contre un peu moins de 10% pour la population globale. Beaucoup de nos 15-24 ans suivent aussi des études longues pendant lesquelles ils n'ont ni «petits boulots» ni formations en alternance, ce qui complique encore leur transition entre l'école ou l'université et le monde professionnel. Mais le problème crucial qu'a accentué la crise financière de 2008 est celui des jeunes sans formation qui arrivent sur le marché du travail, souvent issus de minorités ou de quartiers sensibles. Chaque année, le système éducatif français laisse sortir 160 000 jeunes

sans aucune qualification. L'Union Européenne dans son entier est confrontée à ce problème et lançait en 2011 Youth On The Move, un programme visant à éviter l'échec scolaire et ayant pour objectif un pourcentage de 40% de jeunes diplômés (comme aux Etats-Unis). Car 35% des emplois créés d'ici à 2020 requerront des qualifications de haut niveau, et 50% des qualifications de niveau intermédiaire.

La diversité s'affiche et se prouve

De nombreux baromètres* relèvent qu'un travailleur sur trois a le sentiment d'appartenir à une minorité et qu'un sur deux estime pouvoir être un jour victime de discrimination. Ce ressenti fragilise la relation de l'employé à l'entreprise. Le monde de l'entreprise s'est cependant emparé du problème avant même le politique. Dès 2004, la charte de la Diversité incitait les entreprises à chercher à refléter la diversité culturelle et ethnique de la société française à tous les niveaux de qualification. Le Bilan Diversité 2012 présenté en décembre dernier par Claude Bébéar concluait que les grands groupes (plus de 10 000 salariés) avaient acquis un véritable niveau de maturité dans la mise en place de leurs actions. Selon ce compte-rendu, 88% des entreprises signataires mènent des actions pour la diversité. Elles ciblaient en ordre de priorité les personnes handicapées, les seniors, les femmes et les jeunes. Alors que les jeunes des quartiers populaires sont plus touchés par le chômage, «seuls 26% des signataires agissent spécifiquement sur l'emploi des habitants des quartiers sensibles». En écho, Claude Bébéar, le co-fondateur de la charte, a annoncé la suppression de 400 signataires de son mouvement en l'absence de données et d'actions en faveur de la diversité de la part de ces entreprises.

*baromètre sur la perception des discriminations dans le travail,

*OIF-Défenseur des droits janvier 2013

*Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise, Medef, avril 2012)

La diversité est une nécessité pour l'entreprise

Comment répondre aux besoins d'une communauté quand on ne la connaît pas, comment exporter si aucun commercial n'est familier du pays cible, comment vendre ses produits à des populations issues de tous les horizons si les équipes ne reflètent pas cette diversité, comment transmettre les savoirs stratégiques des plus âgés aux plus jeunes si les premiers sont touchés par les plans sociaux et exilés des plans de formation ? Interrogés en 2006 par la Commission Européenne sur les avantages commerciaux de

➤ «83% des entreprises européennes pratiquant la diversité sur le lieu de travail en tirent des avantages commerciaux». (Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne, 2006)

➤ D'après une étude du cabinet de consultants Diverseo, 49% des femmes interrogées lors de tests photos préfèrent des patrons hommes, même inconnus, à des femmes même reconnues. Nathalie Malige, fondatrice, met ainsi en avant l'importance de biais cognitifs inconscients dans la prise de décision.

➤ La France est le seul pays de l'Union européenne à décerner un Label diversité à ses entreprises les plus vertueuses. Depuis 2008, de plus en plus d'entreprises tentent de répondre aux 140 critères du label Diversité Afnor pour tenter de valoriser leur «marque employeur» et attirer les meilleurs éléments.

la diversité, un panel d'entrepreneurs citait d'abord la résorption des carences de main-d'œuvre et le maintien en activité d'un personnel hautement qualifié. Le deuxième avantage tenait à la consolidation de la réputation et de la position de l'entreprise dans la communauté locale. Un quart d'entre eux enfin jugeaient que cette diversité améliorerait leur capacité de création et d'innovation. Si le premier enjeu de la diversité en entreprise est bien évidemment, de se conformer à la loi et au Code du Travail, elle s'affirme de plus en plus comme l'un des référentiels de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. La diversité apparaît bien comme un facteur de création de valeur - économique, sociale et sociétale - nécessaire à l'entreprise.

Sensibilisation et outils de mesure

Promouvoir la diversité demande une sensibilisation et des outils de mesure. Un exemple: en 2006, d'après un sondage BVA, une majorité de salariés interrogés considéraient que tous les âges, les origines sociales, les personnes de couleur ou ayant un nom à consonance étrangère étaient bien représentés dans leur entreprise. Interrogés sur leur quotidien, 34% disaient cependant ne pas travailler régulièrement avec des moins de 25 ans, 39% avec des plus de 55 ans et 54% avec des personnes issues de milieux défavorisés. De quoi relativiser donc cette apparente diversité! Onze entreprises et deux associations ont ainsi publié en 2011 sous la houlette de l'Association française des managers de la Diversité et du Think Tank Equity Lab un référentiel de 85 indicateurs destinés à mesurer les progrès annuels des sociétés de plus de 300 salariés en matière de diversité sociale et ethnique. Recrutement, évolution professionnelle, sanctions : chaque dimension de la vie en entreprise est reflétée par des indicateurs. Comme tout sujet de management, en effet, la diversité demande des objectifs chiffrés.

➤ Les 25-54 ans assurent à eux seuls 79 % des emplois du pays alors qu'ils ne représentent que 41 % de la population.

L'entreprise, vue du collège

Les entreprises se sentent souvent mal aimées et mal comprises des jeunes et il est vrai que les deux mondes scolaires et entrepreneurial ont été trop séparés. Cependant, des initiatives existent. En 3e, tous les élèves doivent effectuer un stage en entreprise, appelé également séquence d'observation en milieu professionnel. D'après une étude réalisée par l'association «Le Réseau» et Opinionway (soutenue entre autres par Deloitte et Schneider Electric) 87% des collégiens l'ayant effectué en ont conçu une bonne image de l'entreprise et 98% pensent que celle-ci permet de se former et



de développer ses compétences. Cependant 52% considèrent que la discrimination y est répandue... Les liens entre Universités et entreprise se sont également resserrés, d'abord parce que la loi a obligé les premières à se doter de services d'aide à l'insertion. D'autre part parce que 43% des recruteurs (Rapport Equity Lab, mars 2011) estiment que les profils des grandes écoles ne sont pas assez diversifiés. Depuis l'Essec, qui lançait en 2002 son opération « Une grande école pourquoi pas moi ? » de nombreux dispositifs ont cependant été mis en place dans les écoles d'ingénieurs et de commerce pour favoriser la progression des jeunes dans l'enseignement supérieur et accélérer l'ouverture sociale des établissements.

Plus égaux = plus confiants dans l'entreprise

Le Baromètre de la perception de l'égalité des chances en entreprise, commandé à Accenture par le Comité Diversité du Medef, a étudié auprès de mille salariés du privé leur ressenti des différentes discriminations dans le monde professionnel.

➤ Baromètre perception de l'égalité des chances en entreprise, réalisé par LH2 pour le Medef, Mars 2012.

➤ Premier enseignement:

il existe un lien important entre les diversités et l'égalité des chances et la confiance des salariés dans leur avenir professionnel.

➤ Deuxième enseignement:

l'égalité des chances et la diversité sont des sujets prioritaires pour près de la moitié des salariés (47%) d'autant plus que davantage encore (59% des femmes, 48% des hommes) estiment pouvoir être un jour victime de discrimination dans le travail. Mais cette

importance ne semble pas être également perçue par l'entreprise: pour un tiers des salariés, égalité des chances et diversité sont secondaires aux yeux de leur direction. Un autre tiers, persuadé du contraire, ne peut cependant donner d'exemples d'actions.

➤ En 2012, 53% des salariés du privé pense pouvoir être un jour victime d'une discrimination.

Selon les répondants, les entreprises doivent lutter d'abord contre les discriminations liées à l'âge, au genre, au handicap et à la couleur de peau. 8% seulement des répondants mentionnent le lieu d'habitation, dont on sait pourtant qu'il peut être stigmatisant. Si les convictions religieuses apparaissent peu en réponse à une question directe, une autre mesure, «l'indice de facilité de carrière» retient parmi les populations défavorisées «les personnes affichant leur appartenance religieuse».

En bonne logique, les motifs potentiels de discrimination sont ressentis avec plus ou moins de force selon l'interviewé : les 16-24 ans pointent le genre et le niveau de diplôme qui leur semble survalorisé par les grandes entreprises. Les 25-34 ans retiennent l'apparence physique ou encore la situation de famille, qui apparaît comme un motif important même si non retenu par la loi. Les femmes mettent en avant le genre (41%) ou l'apparence physique (36% au lieu de 29% chez les hommes). L'orientation sexuelle semble en revanche ressentie professionnellement comme un «non-sujet». Mais il est un motif de discrimination potentielle qui transcende les genres: l'âge, cité par 41% des répondants, et par 77% des personnes âgées de 50 à 64 ans. Pour les candidats potentiels, dans les entreprises dépassant mille salariés, la probabilité d'être recruté à plus de 50 ans atteint seulement 58% (versus 71% dans celles de 20 à 49 salariés). Cependant, une fois engagés, les seniors sont plus susceptibles que les autres d'avoir accès à de hautes responsabilités. Au final, trois salariés sur dix, donc près d'un employé sur trois, ont le sentiment d'appartenir à une minorité. Plus les salariés sont âgés, et plus ils notent faiblement le climat d'égalité des chances (mesuré par un indice allant de 0 à 10). Cet indice, de 4,2 sur 10 en moyenne, est d'autant plus élevé que l'entreprise est de grande taille.

➤ L'âge est le 1er critère de discrimination qui transcende les genres.

Seulement 14% des entreprises se situent dans le «top», 31% dans le «milieu», et plus de la moitié (55%) dans la tranche basse avec un indice compris entre 0 et 4. En conclusion, la majorité des entreprises ne servent pas bien les attentes de leurs salariés en matière d'exemplarité des managers, d'équilibre vie privée-vie professionnelle, d'égalité des chances et de diversité. C'est dommage pour la performance de leurs employés, car dans les entreprises où diversité et égalité sont considérées comme prioritaires, les salariés sont davantage confiants (à 43%) sur leur avenir.



Chapitre 2

Les nouvelles mesures du gouvernement pour l'emploi des jeunes

Mobilisation générale pour l'emploi des jeunes

Avec un taux de chômage des jeunes de 23%, porté à 43 % pour ceux résidant en zones urbaines sensibles, l'insertion professionnelle des jeunes est devenue une préoccupation pour tous, parents, élus de proximité, pouvoirs publics. Le gouvernement a donc fait à juste titre de l'emploi des jeunes une question prioritaire entraînant de nouvelles mesures : les contrats d'avenir pour les jeunes très peu qualifiés et le secteur public, et les contrats de génération pour concilier les intérêts des jeunes et des seniors, les emplois francs dans des quartiers prioritaires ciblés. L'alternance qui constitue une véritable professionnalisation des jeunes concerne de plus en plus de mastères et demeure un levier d'insertion. Enfin les accords sur l'emploi du 11 janvier 2013 prévoient également des changements dont les effets ne seront toutefois pas immédiats.

➤ Objectif : 150 000 emplois d'avenir fin 2014.

➤ L'entreprise doit prendre en compte la charge du travail du référent qui accompagne le jeune, ce référent n'étant pas obligatoirement un sénior.

Le pari des contrats d'avenir

Selon une note de juillet 2012 de l'Institut Montaigne, le taux d'activité des jeunes français de 15 à 24 ans est de 39,4%, loin derrière les jeunes hollandais (69%), les danois (67,4%), les anglais (59,2%), les allemands (51,3%). Le 9 octobre 2012, le Parlement adoptait le projet de loi portant sur la création de cent cinquante mille emplois d'avenir pour les jeunes peu ou pas qualifiés. L'objectif est de cent mille pour 2013 avec l'objectif de le porter à 150 000 en 2014. Subventionnés à 75% par l'Etat, ces emplois sont proposés pour trois ans majoritairement à des jeunes, peu ou pas qualifiés (niveau CAP-BEP) vivant dans des zones urbaines ou rurales défavorisées, ou en outre-mer. Ils peuvent également être occupés par des personnes handicapées de moins de 30 ans peu qualifiées ainsi que par des jeunes diplômés des ZUS. Enfin, l'Education nationale peut en proposer aux étudiants boursiers se destinant aux métiers de l'enseignement. Ces contrats peuvent être des CDD d'1 an renouvelables jusqu'à trois ans ou des CDI. Ils sont rémunérés au minimum par le smic. L'Etat s'engage à les financer à hauteur de 2,3 milliards d'euros. Par ailleurs, suite à la création d'un fonds spécifique, les conseils généraux se sont engagés à favoriser le recrutement de 7 000 emplois d'avenir dès 2013 au sein de leurs services. Ce dispositif qui s'applique depuis le 1er novembre 2012 doit être formalisé dans des accords-cadres.

Le contrat de génération : Jeunes et seniors, même combat ?

Le contrat de génération veut favoriser l'embauche de jeunes arrivant sur le marché du travail tout en maintenant les seniors dans l'emploi. En effet, un peu plus de la moitié seulement (52 %) des onze millions de Français de 50 à 64 ans travaille contre 67 % des 15-49 ans. Longtemps considérés comme la variable d'ajustement du marché du travail, mal vus par beaucoup d'employeurs, les seniors peinent à garder leur place dans l'entreprise et, une fois au chômage, peinent à en sortir. Depuis 2009 les embauches des plus de 50 ans n'ont cessé depuis de diminuer, et 57 % des chômeurs de 50 ans et plus sont des chômeurs de longue durée. Outre le problème social, se pose celui de la transmission des compétences. C'est l'un des enjeux du contrat de génération, mais le Ministère du Travail précise que cette transmission ne passera pas forcément par des binômes avec de jeunes salariés, de même que les salariés seniors ne seront pas toujours les mieux placés pour faciliter l'intégration des jeunes. Il entend donc que, pour les grandes entreprises de plus de 300

salariés, l'organisation de la transmission des compétences se fasse de manière globale à l'échelle de l'entreprise. «L'appariement» concernera donc principalement les petites entreprises, même si les grandes peuvent également mettre en place des systèmes de tutorat.

Un contrat de génération en trois versions

Le contrat de génération revêt trois visages différents selon la taille des entreprises (moins de 50 salariés, entre 50 et 300, plus de 300).

- En dessous de 50 salariés, l'engagement est formalisé par une simple convention individuelle.
- Entre 50 et 299 salariés, il est facultatif mais les entreprises devront conclure avec les syndicats un accord collectif «intergénérationnel» ou à défaut présenter un plan ou se raccrocher à un accord de branche. Ces entreprises bénéficieront de subventions et d'allègements de charges de 4 000€ par an : 2 000€ pendant trois ans pour l'embauche en CDI de chaque jeune de moins de 26 ans et 2 000€ pour le maintien associé dans l'emploi d'un senior de 57 ans et plus (55 ans s'agissant des salariés reconnus travailleurs handicapés) pendant trois ans également, ou moins s'il part à la retraite avant.
- Pour les entreprises de plus de 300 salariés, le gouvernement considère qu'elles ont les moyens de mettre en œuvre la dynamique du contrat de génération sans incitation financière. Il prendra dans ce cas la forme d'un accord collectif, se substituant aux anciens plans seniors, comportant des «objectifs chiffrés» de recrutement de jeunes et au moins trois engagements - parmi sept- sur les seniors. Si l'accord n'est pas conclu avant le 30 septembre 2013, ces entreprises perdront une partie des allègements de cotisations sur les bas salaires et seront soumises à une pénalité égale à 1% de la masse salariale.

Quartiers prioritaires : mesures prioritaires pour l'emploi des jeunes

Les quartiers défavorisés font l'objet d'une mobilisation de l'ensemble du Gouvernement avec un comité interministériel des villes qui s'est tenu le 19 février 2013.

En matière d'engagements sur l'emploi pour les jeunes, voici ce qu'il faut retenir :

- Création de 2 000 emplois francs expérimentés dans 10 villes

➤ Le contrat de génération devrait couvrir à terme l'intégralité des salariés jeunes et seniors des entreprises de 300 salariés et plus, ce qui représente environ 800 000 jeunes de moins de 26 ans et 400 000 seniors de 57 ans et plus.

dès 2013. Financement avec le soutien de l'Etat, de 5000€ par emploi la première année, les entreprises qui recrutent en CDI un jeune issu des quartiers concernés, qu'ils soient diplômés ou non.

- 30% des emplois d'avenir sont réservés aux jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi dans les quartiers prioritaires.
- Renforcement de la part des jeunes issus d'un quartier prioritaire bénéficiaires d'un contrat d'insertion dans la vie sociale, avec un objectif de 20% d'ici 2015.
- Objectif de 25% des services civiques.
- Renforcement de la part des résidents des quartiers prioritaires bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion (CUI), avec un objectif de 12% pour les contrats aidés du secteur marchand d'ici 2015.

➤ Selon le Haut Conseil de l'Education, trois ans après la fin de sa formation, un jeune passé par l'apprentissage aurait un salaire 3% plus élevé que les autres.

Stages et alternance à l'honneur dans les entreprises

Pour l'entreprise, accueillir des stagiaires ou des alternants impulse un nouveau dynamisme, apporte un regard extérieur ainsi que des méthodes ou techniques récentes qui dans le meilleur des cas renforcent ponctuellement les compétences. L'enrichissement est



donc mutuel. Pour autant, le coût financier, surtout de l'alternance, est loin d'être neutre. L'entreprise est donc fondée à y voir un investissement et une méthode de recrutement par anticipation. D'ailleurs, avec un taux d'insertion de 82 à 85 % (la majorité en CDI) des diplômés en moins d'un an, l'alternance est une voie royale vers l'emploi. Les formations en alternance représentent donc une part croissante de l'emploi des jeunes l'objectif étant à l'horizon 2015 de 800 000 à un million d'alternants par an dont au moins 600 000 apprentis. De plus, aujourd'hui les 1300 formations disponibles

➤ *contrats-alternance.gouv.fr*, le portail internet de l'Etat proposant plus de 60 000 offres d'alternance en ligne est destiné à faciliter les démarches des jeunes âgés de moins de 26 ans en vue de l'obtention d'un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.

Des employeurs en quête d'employés

Paradoxe: jeunes et seniors peinent à trouver un emploi, alors que des employeurs peinent à trouver des employés: dans le monde entier, la première cause des difficultés est l'inadéquation de l'offre et la demande («skills mismatch»), les compétences des candidats ne répondant pas aux besoins des employeurs. En Europe, pour la 6ème année consécutive, les travailleurs manuels (et «travailleurs qualifiés»: artisans, employés du BTP, plombiers, électriciens, bouchers...) sont en tête des emplois les plus difficiles à pourvoir. Viennent ensuite les ingénieurs et commerciaux. On peut penser qu'une forme d'autocensure explique aussi ce phénomène, car les candidats ne remplissant pas tous les «pré-requis» s'abstiennent de postuler. Cela peut se comprendre: seuls 9% des employeurs croient dans leur potentiel pour surmonter l'insuffisance de leurs qualifications et de leur expérience. (Enquête Manpower 2012)

vont jusqu'à bac+5 et un quart des apprentis étudie et travaille dans le supérieur. En 2008-2009, près de 23000 jeunes ont passé un diplôme d'ingénieur ou un master spécialisé en alternance. Ces derniers permettent d'acquérir une spécialisation ou une double compétence précieux sur le marché du travail. Autre avantage: même si le jeune n'est pas immédiatement recruté, la fameuse «première expérience requise» figure quand même sur son CV.

➤ Ni les emplois saisonniers ni les CDD « liés à l'exécution d'une tâche précise et temporaire » ni l'intérim ne seront touchés par la taxation des contrats courts

Flexibilité et sécurité : la possible conciliation ?

Le constat : les rigidités du marché du travail rendent les entreprises non-concurrentielles car la hausse du chômage, comme la baisse de la profitabilité ou de la compétitivité, n'ont pas d'effet sur le salaire réel. Une réforme du marché du travail visant à concilier ce qui semble inconciliable (flexibilité et sécurité) a abouti le 13 janvier 2013 à un accord sur l'emploi en 28 articles, présenté au Conseil des Ministres en mars 2013 et qui devrait être promulgué fin mai après examen en urgence par le Parlement.

Réforme du travail : les points favorables aux salariés

Complémentaire santé pour tous avant 2016, droits rechargeables à l'assurance chômage en 2014, compte individuel de formation dès l'entrée sur le marché du travail, et deux représentants au conseil d'administration des entreprises comptant plus de 5000 salariés en France, tels sont les principaux gains obtenus par les salariés avec ce nouvel accord sur l'emploi. (Enquête Manpower 2012)



➤ Entre 2000 et 2010, le nombre de contrats de moins d'une semaine a augmenté de 120%. Trop pour le gouvernement !

Quels peuvent en être les effets sur l'emploi et spécialement l'emploi des jeunes ?

Ils ne seront de toute façon pas immédiats, mais en voici les grandes lignes.

- Les CDD courts (moins de trois mois) seront davantage taxés (cotisations d'assurance chômage majorées) pour privilégier les CDI.
- Ensuite, la durée minimale d'activité pour un temps partiel devient 24h (sauf «particuliers employeurs» ou étudiants de moins de 26 ans et sauf si le salarié le demande expressément).
- Enfin, une aide à l'embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans, sous la forme d'une exonération de cotisations patronales d'assurance-chômage devrait faciliter leur recrutement. Elle s'appliquera pendant trois mois après la fin de la période d'essai et sera cumulable avec le contrat de génération.



Chapitre 3

Le Défi du 1^{er} emploi

Les nouveaux droits des entreprises

En cas de graves difficultés conjoncturelles, une entreprise peut désormais conclure des accords majoritaires pour moduler le temps de travail et la rémunération de ses employés (touchant plus de 1,2 smic). Cet accord de maintien dans l'emploi courra sur deux ans maximum, et en cas d'amélioration les salariés doivent être associés au partage du bénéfice. Qu'un salarié refuse ses nouvelles conditions entraînera la rupture de son contrat de travail et un licenciement économique. En outre, les entreprises de plus de 50 salariés peuvent désormais procéder à des licenciements collectifs pour motif économique selon une procédure simplifiée négociée avec les représentants du personnel. Autre nouveauté, la disposition de mobilité interne permet également à une entreprise (en cas d'accord sur ce point) de changer un salarié de poste ou

➤ Dans les entreprises de plus de 300 salariés, un salarié comptant au moins deux ans d'ancienneté pourra avec l'accord de son employeur mettre en oeuvre une "période de mobilité" avec l'assurance du retour.

de lieu de travail sans perte de salaire ni de «classification». Et les indemnités aux prud'hommes sont «encadrées» ce qui signifie qu'une échelle d'indemnisation est instaurée pendant la phase de conciliation, selon l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Trouver un premier emploi aujourd'hui est un véritable défi et mieux vaut avoir un réseau et une stratégie. Adapter ses envies à la réalité du marché nécessite de s'informer, non seulement sur le métier et ses perspectives de carrière mais sur son environnement et les potentialités. Aujourd'hui, grâce à la formation continue, les vies professionnelles sont longues, on peut donc commencer par un premier métier puis évoluer vers d'autres compétences, d'autres domaines et changer de métier au final. Les compétences acquises seront réutilisées. Enfin, avant un CDI, le candidat aura effectué plusieurs stages, voire travaillé sous différents statuts. Voilà quelques clés pour en tirer le meilleur profit.

Stage

➤ Plus d'un tiers des jeunes dont un ou deux parents est né hors de France estiment la recherche du premier stage difficile (22% pour les enfants de parents nés en France métropolitaine). Depuis 2006, l'Oréal en partenariat avec IMS-Entreprendre pour la Cité organise donc à Aulnay-sous-Bois un forum consacré à l'alternance, aux stages et aux jobs d'été.

Le stage est un passage obligé. Une première expérience pour découvrir le monde du travail. Même si le stagiaire n'a pas le statut de salarié, il reste tenu de se conformer aux règles internes de l'entreprise sur les horaires, la discipline, les règles de sécurité et l'hygiène. Il bénéficie de la protection garantie par le Code du travail (protection contre la discrimination, application des règles relatives à la durée du travail et au repos hebdomadaire). Un stage ne peut avoir pour objet l'exécution d'une tâche régulière ni être une réponse à un accroissement temporaire de l'activité, et un stagiaire ne peut occuper un emploi saisonnier ni remplacer un salarié absent. Il ne perçoit pas un salaire mais une gratification obligatoire dès lors que le stage a une durée supérieure à deux mois, consécutifs ou non au cours d'une même année scolaire ou universitaire. Son montant pour l'année 2012 était fixé à 436,05€/mois pour un stage à temps plein de 151,67 heures/mois. L'entreprise ne paie des cotisations sociales que sur la fraction excédant ce montant. Ce système est bénéfique pour l'entreprise en lui permettant d'accueillir des jeunes motivés et de renforcer temporairement ses compétences avec un coût de charges sociales allégé.

Service civique et autres VIE

Le service civique ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans rassemble la plupart des anciens dispositifs de volontariats. Long de six à douze mois, il doit s'inscrire dans le cadre des missions prioritaires pour la Nation, ne peut relever d'une profession réglementée et doit se faire en faveur d'un projet collectif auprès d'un organisme agréé à but non lucratif ou d'une personne morale de droit public, agréées par l'Agence du Service Civique. Une indemnité d'environ 450€ net par mois est versée au jeune par l'État, à laquelle peut s'ajouter une indemnité de 100€ environ pour les bénéficiaires du RSA et prise en charge des frais d'alimentation. L'État finance la protection sociale. Site: www.service-civique.gouv.fr



Le VIE (Volontariat international en Entreprise) est ouvert aux 18-28 ans, surtout diplômés de haut niveau qui partent en mission 6 à 24 mois dans les entreprises et administrations françaises à l'étranger. Ils touchent entre 1 100€ et 2 900€ nets par mois. Renseignements auprès d' UbiFrance (Agence française pour le développement international des entreprises). Enfin, grâce au Service Volontaire Européen chaque année 4500 Européens de 18 à 25 ans exercent une activité responsable en découvrant un pays, une culture, une langue. Renseignements auprès de l'agence française du programme européen jeunesse (injep.fr)

CDI et CDD

L'employeur peut recourir à un contrat de travail à durée déterminée (CDD) qui fait obligatoirement l'objet d'un écrit, pour exécuter une tâche précise et temporaire ou encore dans le cadre de la politique de l'emploi. L'échéance en est la réalisation d'un objet défini d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois. Le salarié en CDD ne peut pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise. Quant au fameux CDI, même s'il est difficile à décrocher, il représente en France la forme normale de la relation de travail. Une des grandes ambitions de Matignon dans sa "lutte contre la précarité" est d'ailleurs de refaire du CDI le contrat de droit commun alors qu'aujourd'hui, les embauches se font à près de 80 % en contrat à durée déterminée (CDD). Sans date de fin, d'où son nom, il peut être rompu par l'employeur (licenciement pour motif personnel ou économique), par le salarié (démission), ou à l'amiable par les deux parties dans le cadre du dispositif de «rupture conventionnelle». Il peut être conclu pour un temps partiel ou un temps plein et dans ce dernier cas il peut ne pas faire l'objet d'un écrit. Il est presque dans tous les cas précédé d'une période d'essai.

➤ La France est le seul pays de l'UE à décerner un label diversité à ses entreprises les plus vertueuses.

Le contrat d'apprentissage

Tout employeur du secteur privé peut embaucher un apprenti s'il prend les mesures nécessaires à l'organisation de son apprentissage, dont le suivi obligatoire par un maître d'apprentissage. Sont concernées les entreprises relevant du secteur artisanal, commercial, industriel et agricole, mais aussi les professions libérales et les employeurs du secteur public et associatif. Le jeune de 16 à 25 ans en apprentissage alterne travail en entreprise et enseignement en centre de formation (CFA) afin d'acquérir une qualification sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié. Le contrat de travail varie de 1 à 3 ans selon la profession et la qualification préparée. Le temps de travail de l'apprenti est identique à celui des autres salariés. Sa rémunération démarre à 25% du SMIC pour un jeune en première année ayant moins de 18 ans et monte à 78% du SMIC au bout de la 3^{ème} année si le jeune a plus de 21 ans. Pôle emploi, les Missions locales, les CCI et Chambres d'agriculture, les Chambres de métiers et de l'artisanat, les Conseils régionaux, les Cités des métiers peuvent aider les jeunes à trouver ces contrats d'apprentissage tout comme les Centres de formation d'apprentis: mais attention, mieux vaut avoir trouvé son employeur avant son CFA que l'inverse.

➤ plus d'informations sur:
www.travail-emploi.gouv.fr

Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, mais aussi aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. Ce contrat de travail en alternance, à durée déterminée ou indéterminée alterne travail en entreprise et enseignement général, technologique et professionnel. Il est dispensé par un organisme de formation, ou par un service de formation interne à l'entreprise. L'enseignement représente entre 15% et 25% du contrat qui s'étend sur 6 à 12 mois, mais peut être porté à 24 mois. Le temps de travail du salarié en contrat de professionnalisation est identique (formation incluse) à celui des autres salariés. L'employeur peut désigner un tuteur qui doit être volontaire. Les jeunes sont rémunérés entre 55% et 80% du Smic selon leur âge et leur niveau de formation. Ils touchent au minimum 55% du SMIC en dessous de 21 ans et sans diplôme équivalent au bac pro, 80% du SMIC s'ils ont plus de 21 ans et sont titulaires d'un bac pro. A la fin du contrat, l'État, ou la branche professionnelle, reconnaissent l'acquisition d'une qualification professionnelle via un diplôme, un titre, un certificat... Pôle emploi, les missions locales, les CIDJ, les CARIF, les CCI, les OPCA aident à trouver le bon contrat de professionnalisation.

Entretien avec Alain Gavand, fondateur d'un cabinet spécialisé sur les RH et la diversité

➤ **Plus d'un tiers des jeunes dont un parent est né hors de France trouve difficile la recherche du premier stage. Votre avis ?**

AG: Et cela peut être un vrai handicap car le stage est fondamental. L'avoir fait dans une entreprise structurée, reconnue, voire prestigieuse ouvre une voie royale. Bien sûr, le contenu compte aussi: il faut un bon tuteur, qui confie des missions et des responsabilités et possède un réseau relationnel. Il peut faire partie d'un syndicat patronal, d'une organisation, recommander d'aller voir telle ou telle entreprise. Le premier objet d'un stage est de contribuer à développer le capital social.

➤ **Se repose donc la question : comment trouver ce fameux sésame ?**

AG: Parfois je reçois des jeunes qui disent n'avoir pas trouvé de stage mais je constate qu'ils ont fait peu de démarches. Envoyer 50 ou 100 courriers grâce à internet n'est plus un objectif hors d'atteinte. Il y a de nombreux sites spécialisés et dédiés grâce auxquels on peut s'informer sur les entreprises de son secteur. Je conseille d'appeler pour savoir à qui envoyer une demande de stage, pour ne pas l'envoyer comme une bouteille à la mer ! Trouver un stage demande un vrai investissement, il faut y appliquer les mêmes règles qu'à une recherche d'emploi.

➤ **Appartenir à la diversité rend-il les choses plus difficiles encore ?**

AG: Ne soyons pas angéliques on sait que beaucoup d'entreprises surtout les petites se tournent encore par solution de facilité vers des profils ayant les mêmes codes sociaux, habitant à côté... Mais les entreprises ont énormément évolué ces dernières années. Le sujet n'est plus tabou. Aujourd'hui, tous les grands groupes ont une politique diversité, et 150 groupes ont un directeur Diversités. 3400 entreprises ont signé la charte Diversité, même si 400 se sont montrées peu actives au point d'en être radiées. Et 400 entreprises ont obtenu le label Diversités. Toutes ces entreprises ont fait sauter des verrous et se sont engagées dans une démarche volontariste, en considérant que la diversité est une opportunité.

➤ **Les jeunes ne doivent donc pas se mettre de barrières ?**

AG: Il ne faut pas qu'ils s'imaginent que les entreprises vont les discriminer à cause de leur nom ou de leurs origines, qu'ils s'autocensurent et posent des barrières là où il n'y en a peut-être pas, d'autant plus qu'aujourd'hui les jeunes issus de la diversité sont diplômés bac + 2, +5 ou davantage. Trouver un stage ou un job est aujourd'hui difficile pour tout le monde, mais les entreprises cherchent des personnes motivées qui ont envie de se battre. Et elles les embauchent!



Chapitre 4

Les dispositifs d'aides, les réseaux d'accompagnement

➤ Pour 21% des sondés du Baromètre Ipsos sur la Diversité, le recrutement de jeunes diplômés pour un premier CDI est un sujet prioritaire, comme le recrutement et le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

Les entreprises ont besoin de jeunes ! Ceux-ci ont parfois, il faut bien le reconnaître, de bonnes raisons d'en douter... Difficile de garder le moral quand les CV restent sans réponse, et quand l'entreprise ne vous donne pas votre chance pour un premier emploi et ainsi faire reconnaître sa valeur. Certes, les belles places en CDI sont chères... Mais aucun patron ne résistera longtemps à un candidat enthousiaste, tenace, qui le convainc qu'il apporte énergie et compétence à son entreprise. Les outils ne manquent pas pour faire coïncider vos objectifs et la réalité du marché du travail, sachez donc utiliser les acteurs de l'insertion professionnelle.

Les Missions locales, interlocuteurs privilégiés

Depuis que la loi du 13 août 2004 a confié à la Région la coordination de la politique de l'apprentissage et de la formation professionnelle des jeunes et des adultes, la Mission Locale compte parmi ses priorités l'insertion des 16-25 ans. Entre Missions locales proprement dites et PAIO (permanence d'accueil, d'information et d'orientation) près de 500 structures mettent à disposition plus de 10 000 professionnels. Elles suivent en moyenne un tiers des jeunes actifs. Par rapport à Pôle Emploi, elles proposent un accueil individualisé, même sans rendez-vous, et assistent pour les démarches de recherche d'emploi et de formation, mais aussi de logement ou de santé. Sachez aussi qu'en tant qu'instance régionale, elles ont plus facilement que Pôle-Emploi accès à l'information sur certaines formations et peuvent aider à trouver leurs financements (permis de conduire). Partenaires de Pôle-Emploi en direction des employeurs, leur activité de prospecteur d'offres est encourageante. Site : <http://www.mission-locale.fr>

➤ Les BMO, enquêtes annuelles « Besoins en Main d'Œuvre », renseignent finement sur les besoins en recrutement, par secteur d'activité mais aussi par bassin d'emploi, et listent les 15 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement. Plus d'infos sur <http://bmo.pole-emploi.org/>

Pôle Emploi : accompagnement renforcé

Soumis en 2012 à une importante progression du nombre d'inscrits auprès de ses services (+374 000) le Service public de l'emploi a su y faire face. Il reste incontournable pour tout demandeur d'emploi, y compris des jeunes n'ayant encore jamais été réellement insérés sur le marché du travail : 60% des agences Pôle emploi ont des services et des actions spécifiques axés sur cette problématique (action cadres, jeunes diplômés, VAE,...) Dans le cadre de son plan stratégique 2015, l'opérateur a abandonné le suivi mensuel personnalisé obligatoire pour valoriser l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Désormais, le service est différencié, depuis le simple « suivi » pour les candidats à priori autonomes à l'accompagnement guidé jusqu'à l'« accompagnement renforcé » pour les plus en difficulté. Les 2500 à 3000 conseillers affectés à cette dernière catégorie suivront 70 demandeurs au maximum. Cette affectation des demandeurs d'emploi dans les nouveaux portefeuilles à partir de l'analyse faite en agence de leurs profils devra être effective au printemps 2013. Elle s'accompagnera d'une profonde réorganisation du travail dans les agences, incitées également à développer les partenariats territoriaux. Pôle Emploi a aussi lancé avec succès les Clubs Ambition, qui rassemble des petits groupes, souvent de jeunes déconnectés et inadaptés au travail, sous la houlette d'un conseiller (voir encadré page suivante)

➤ Pour les jeunes les plus vulnérables (décrêches, manque de diplômes) Pôle-Emploi a mis au point la méthode de recrutement MRS qui incite les entreprises à réfléchir en définissant leurs postes et non plus en termes de qualification grâce à la Méthode de recrutement par simulation.

Clubs Ambition : un coup de pouce pour les jeunes.

Trois mois pour trouver un emploi : près de 400 jeunes ont participé aux 9 clubs Ambition créés par Pôle emploi en 2011 sur le périmètre de la Communauté urbaine Marseille Provence Métropole. Le résultat : ils sont 255, sur les 389 recensés, à en avoir trouvé un, dont 189 CDI ou CDD de plus de six mois. Le principe est simple : hébergé dans une agence Pôle emploi, chaque Club Ambition propose aux demandeurs d'emploi un accompagnement intensif d'une durée de 3 mois, encadré par un animateur dédié. Les participants sont volontaires, un investissement personnel à temps plein est exigé avec 3,5 journées de regroupement par semaine, des entretiens individuels, des démarches personnelles contractualisées... La recette ? Un argumentaire construit par le demandeur d'emploi en fonction de ses objectifs et de ses points forts, une prospection centrée sur les opportunités d'emploi du territoire, des méthodes d'accès au marché caché (ciblage, campagne de candidatures spontanées...), et un accès privilégié à tous les services de Pôle emploi. À la fois collectif et individuel, l'accompagnement de l'animateur alterne techniques de recherche, périodes d'immersion en entreprise, évaluations, préparation à l'entrée dans l'emploi... Mis en place à la demande des Préfets délégués à l'égalité des chances, soutenues financièrement par l'Union européenne et l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, ces Clubs Ambition sont exemplaires de l'innovation nécessaire dans l'intervention sur les quartiers prioritaires de la Politique de la ville. Les résultats sont si bons que les Clubs Ambitions pourraient essaimer dans toute la France et s'occuper également des seniors.

Le défi des Ecoles de la 2^e chance

Alors que le savoir était encore au début des années 80 un gage de promotion sociale, cette vocation ne cesse de se dégrader et un enfant d'ouvrier est à peu près certain de sortir de ses douze ou quinze années de scolarité sans un diplôme utile pour améliorer son sort par



rapport à celui de ses parents. Ce recul constitue l'une des fractures essentielles de la société française contemporaine. Les quelque 70 Ecoles de la deuxième chance, disposant de moyens dédiés en locaux comme en personnel, peuvent aider ceux qui sortent du système scolaire sans qualification. Elles accueillent environ 10 000 stagiaires de 18 à 25 ans qui bénéficient d'une formation en alternance de 9 mois à 1 an personnalisée et accompagnée par un référent. La formation porte sur la maîtrise des savoirs de base : lire, écrire, compter, informatique, langue étrangère. Les jeunes doivent également faire deux ou trois stages dans des entreprises de la région où ils sont suivis par un tuteur. A la sortie de l'école, plus de 60 % des stagiaires trouvent un emploi ou une formation qualifiante.

Des associations en faveur de la diversité

Si vous vivez dans un quartier prioritaire ou êtes issu de la diversité, plusieurs associations peuvent vous aider comme Nos quartiers ont des talents, qui propose aux entreprises, fédérations et institutions de découvrir des candidats diplômés Bac+4 minimum, âgés de moins de 30 ans, souvent absents des circuits traditionnels de recrutement. Parmi les acteurs, citons Mozaik RH, cabinet de recrutement et de conseil qui s'est spécialisé dans la promotion de la diversité au service des entreprises publiques et privées. Son objectif est de favoriser le recrutement de jeunes issus des quartiers populaires, qu'ils soient sans qualification ou ayant des diplômes de

➤ En 2012, 530 candidats accompagnés par Mozaik RH ont pu accéder à un emploi qualifié, un stage de fin d'études ou un contrat en alternance. Le site dispose également d'une CVthèque et d'une rubrique CV de la semaine ! www.mozairh.com

bac +2 à bac+5, voire au-delà. Mozaïk RH articule ses actions avec celles du Service Public de l'Emploi, des collectivités territoriales, des universités et des entreprises clientes ou partenaires comme le Crédit Agricole, GDF Suez, L'Oréal. Cette association qui fonctionne comme une entreprise s'est bien diversifiée, proposant des journées d'orientation aux jeunes pour leur permettre de découvrir le monde des entreprises, organisant des journées de recrutement d'alternants pour ses entreprises partenaires et bien entendu fonctionne comme un cabinet de placement.

➤ A cela s'ajoutent : **Les aides destinées aux entreprises**

les CAE-passerelle ou immersion de 12 mois renouvelables réservés aux jeunes de 16 à 25 ans. Les CAF, Contrats d'accompagnement formation, mis en œuvre dans le cadre du plan d'urgence pour l'emploi des jeunes. Enfin, les CAR (contrats d'accompagnement renforcé) mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emploi et destinés à des travailleurs précaires (sans contrainte d'âge).

En France, les allègements de cotisations patronales constituent la plus importante mesure d'aide à l'emploi des jeunes, et ce sera encore le cas pour le contrat de génération. Ces allègements réduisent encore le coût des plus modestes rémunérations (temps partiel, premier emploi). Autre façon de favoriser l'emploi des jeunes, les aides sur l'alternance par des exonérations, primes, crédits d'impôt, autorisent une rémunération plus faible que le SMIC en contrepartie d'une formation qualifiante, financée par les organismes paritaires collecteurs agréés. Des forfaits spécifiques peuvent être fixés pour les publics prioritaires et les éventuelles dépenses liées au tutorat interne ou externe peuvent également être prises en charge. Enfin, en cas d'embauche d'un travailleur handicapé, toujours dans le cadre de l'alternance, des aides supplémentaires sont consenties aux entreprises (via l'AGEFIPH).

Les contrats aidés ne sont pas réservés aux jeunes mais au public en difficulté d'accès à l'emploi : cependant, fin 2010, les jeunes représentaient 50% des bénéficiaires du CUI-CIE et 20 % de ceux du CUI-CAE, les deux déclinaisons du Contrat Unique d'Insertion. Ce Contrat Unique d'Insertion (CUI) existe dans le secteur marchand (le CUI-CIE : Contrat Initiative Emploi) ou non-marchand (CUI-CAE : Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi). Au contrat de travail classique est associée une convention tripartite qui autorise des aides pour l'entreprise, en contrepartie d'une embauche selon certains critères (par exemple d'exclusion). La définition de ces critères varie suivant la région, le département, la ville...

Des aides significatives pour l'emploi dans les ZFU

Le Comité Interministériel des Villes qui s'est tenu le 19 février 2013 a acté des mesures qui devraient favoriser l'emploi et la création d'activités économiques et viennent ainsi compléter des dispositifs antérieurs existants. En effet, à l'intérieur de la centaine de zones franches urbaines (ZFU) créées par les lois de 1996, 2003 et 2006, les entreprises de moins de 50 salariés bénéficient d'impôts sur les bénéfices et d'exonérations de cotisations sociales patronales. Un tiers des embauches, au minimum, doit concerner les résidents de la zone urbaine sensible (ZUS) où la ZFU est installée.



Le Comité Interministériel des Villes a renforcé les aides à l'emploi et au développement économique sur ces territoires, notamment à travers:

Un appui à la création et au développement des entreprises dans les quartiers avec l'aide de la toute récente banque publique d'investissement (BPI) qui va réfléchir à une stratégie spécifique ; et notamment un développement du commerce et de l'artisanat dans les quartiers.

➤ **Un développement significatif de l'économie sociale et solidaire en :**

- Créant dans les quartiers un "choc coopératif" et en développant significativement les formes coopératives d'activités et d'entreprises.
- Soutenant la généralisation des clauses d'insertion à tous les marchés publics.
- En renforçant le partenariat entre l'État et la Caisse des dépôts pour favoriser la création d'entreprises sociales par les habitants des quartiers.

➤ **Une orientation des emplois vers les publics des quartiers prioritaires en :**

- Mobilisant une partie des emplois (30% des emplois d'avenir, 12% des contrats aidés, 20% des contrat d'insertion dans la vie sociale d'ici 2015) doivent bénéficier aux jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi dans les quartiers prioritaires.
- Doublant la part des résidents des quartiers prioritaires parmi les bénéficiaires du nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise (NACRE).



Partie II :

des entreprises « great place to work »

pour les jeunes

■ Pour une citoyenneté d'entreprise.

Le programme mondial Skills to Succeed lancé par Accenture, entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, a pour objectif d'aider 500 000 personnes défavorisées à accéder à un emploi ou à créer leur entreprise d'ici 2015. En France, près de 10% des collaborateurs sont ainsi engagés dans des missions de courte ou longue durée de mécénat de compétences, des congés solidaires, du tutorat, du micro-prêt à des entrepreneurs, un coup de pouce à des projets individuels ou des ateliers auprès de chercheurs d'emploi ou d'entrepreneurs sociaux.

Entretien

Armelle CARMINATI

Directrice générale Monde pour le Capital Humain et la diversité



➤ Depuis 2006, vous soutenez deux programmes de tutorat dans le cadre de l'égalité des chances. Pourquoi ?

AC : Ces programmes, qui ont touché 600 filleuls, ont pour objectifs de désenclaver les filières d'excellence et de donner accès à l'emploi à des jeunes issus de quartiers défavorisés. Y participer nous permet de mieux comprendre les enjeux de la mixité sociale. Ainsi, pour le programme Post Bac « Une Prépa, une Grande École Pourquoi Pas Moi » (PQPM) Accenture a apporté 520k€ de soutien financier depuis 2006 couvrant

des bourses pour 73 étudiants. Plus de 100 jours de mécénat de compétences ont été consacrés à développer son modèle d'essaimage. Pour le programme Passeport Avenir, 94 étudiants ont bénéficié du parrainage de 84 tuteurs en 2012. Et la Fondation Accenture a consacré 360 jours en missions de mécénat pour l'outiller. Notamment, une première en France, en mesurant l'impact social de l'association. Son SROI (mesure de la valeur sociale) révèle ainsi qu'un euro investi dans le programme génère en retour deux euros

LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT entre 800 et 1000 dont 90% de CDI.

de valeur sociale !

➤ En 2012, vous avez recruté 18% de vos effectifs à l'université. Pourquoi et allez-vous poursuivre cet effort ?

AC : Nous souhaitons aller plus loin bien entendu. Alors que nous recrutons exclusivement dans les meilleures Grandes Ecoles, nous recrutons désormais dans 8 universités parisiennes, 7 universités

«Accenture compte 10% de collaborateurs engagés»

franciliennes et ciblons 103 Masters. Nous avons besoin des meilleurs talents et souhaitons aller à leur rencontre où qu'ils soient, y compris sur ces campus qui ne soupçonnent pas que nos métiers de haute performance leur soient ouverts.

➤ Mixité et parentalité sont-elles à vos yeux indissociables ?

AC : Effectivement, réfléchir à la mixité, c'est aussi s'intéresser à la parentalité. Parce que c'est un moment important dans la carrière de nombreuses femmes et que les hommes sont concernés au même titre. Dès 2009, notre Accord Égalité Professionnelle favorisait la mixité et allouait un congé paternité rémunéré à 100%. Nous avons également institué des journées portes ouvertes dès 2007, pour permettre aux familles d'apprivoiser l'univers de travail qui passionne nos collaborateurs parents, et depuis 2 ans nous proposons des sessions de coaching pour aider les parents à conjuguer la haute performance au travail et à la maison.

accenture

■ Chiffres-clés

- ▶ 257 000 employés (Monde).
- ▶ 5000 employés (France).
- ▶ 120 pays.
- ▶ CA 27,9 milliards de dollars (2011).

■ Dates-clés

- ▶ 2000
Accent sur Elles.
- ▶ 2005
Signature de la Charte Diversité puis du Plan Banlieues.
- ▶ 2006
Partenariat avec PQPM.
- ▶ 2009
Signature de la Charte Parentalité. Convention avec l'Agefiph. Programme mondial Skills to Succeed.
- ▶ 2011
Ashoka.
- ▶ 2012
Etude de SROI pour Passeport Avenir Baromètre de perception du climat d'égalité des chances.
- ▶ 2013
Charte d'Engagements LGBT.

Contact

www.accenture.fr

Faciliter le décollage professionnel des jeunes.

Premier domaine aéroportuaire d'Europe, exploitant les trois principaux aéroports de la région parisienne, Aéroports de Paris s'ancre dans des territoires où la diversité est une spécificité. Par nature ouverte au monde, l'entreprise voit là une vraie richesse. Elle s'investit pour que correspondent besoins et compétences, et afin que ses initiatives soient relayées par les quelque mille entreprises présentes sur les plates-formes. Entreprise publique relayant des politiques publiques, elle est très attentive à l'emploi des jeunes.

Entretien

Patrick DUGARD
Délégué aux partenariats
et mécénat d'Aéroports
de Paris.



Comment l'entreprise ADP gère-t-elle l'inter-culturalité de ses territoires ?

PD: Notre politique de l'emploi intègre les éléments de responsabilité sociétale sur lesquels l'entreprise s'est engagée, notamment au travers d'accords collectifs sur l'égalité professionnelle femme/homme, l'emploi des personnes handicapées et des seniors, et des dispositifs pour développer l'emploi des jeunes. S'entourer de profils variés représentatifs de la clientèle est le meilleur moyen de la comprendre et de la satisfaire, et nous avons souhaité faire émerger une politique plus globale de la diversité à partir d'un diagnostic réalisé fin 2009. Aujourd'hui intégrée à notre gestion des ressources humaines, elle favorise

le pluralisme en mettant l'accent sur les talents et le potentiel de chacun et vise à faire abstraction de toute représentation erronée en sensibilisant les managers.

Quelle place faites-vous aux jeunes dans l'entreprise ?

PD: Compte tenu de nos activités, à dominante technique qui requièrent un certain temps d'apprentissage à nos métiers, notre politique favorise l'intégration de cadres «vivières» (20/an), l'accueil de jeunes en contrat d'alternance (215 apprentis/an), de contrats aidés (90/an) et de stagiaires écoles (90/an) en portant une attention toute particulière

**LES OBJECTIFS
DE RECRUTEMENT**
100 CDI
90 stagiaires
215 apprentis.

aux jeunes des quartiers prioritaires afin de satisfaire nos engagements de 2012 dans la prolongation du Plan Espoir Banlieues.

Quel est le but de la structure Planète'Airport créée par ADP ?

PD: Faciliter l'accès à l'emploi des riverains de nos plateformes. Tourné vers les territoires, Planète'Airport met en œuvre plusieurs dispositifs en amont pour une meilleure employabilité. Aéro Compétences, créée en 2011, propose des formations qualifiantes gratuites aux demandeurs d'emploi sur quatorze métiers. L'association Papa Charlie loue aux accédants à l'emploi des véhicules à prix réduits. Le Comité habitat aide les

«ADP est la seule entreprise aéroportuaire distinguée au classement 2013 GLOBAL 100 qui récompense, à l'échelle mondiale, les entreprises les plus responsables sur le plan capitalistique et les plus performantes en RSE»

personnels à se loger: une résidence sociale a été créée pour les jeunes actifs et deux crèches inter-entreprises pour faciliter la vie des parents en horaires décalés. Chaque année 2000 riverains ont ainsi été aidés, d'une façon ou d'une autre, par l'offre de services et de compétences de Planète'Airport, créée en concertation avec les parties prenantes, entreprises, associations et collectivités.

Chiffres-clés

- ▶ 2502 millions de CA (2011).
- ▶ 9092 employés
- ▶ 115 000 emplois directs sur CDG, Orly et Le Bourget.
- ▶ 88,1 millions de passagers accueillis.

Dates-clés

- ▶ 2003
Création de la Fondation Aéroports de Paris sous égide de la Fondation de France.
- ▶ 2008
Création de Planète'Airport, aujourd'hui 22 prestations de services.
- ▶ 2012
Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers.
- ▶ 2013
Accord triennal relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap.
- ▶ 2013
39^e rang sur le GLOBAL 100, 1^{ère} entreprise du secteur.
Prix du meilleur rapport RSE de l'Ordre des Experts Comptables.

Contact

www.aeroportdeparis.fr
www.planetaairport.com

■ Aider les jeunes qui se projettent sur la voie méritocratique.

Deloitte, un des premiers cabinets français d'audit, de conseil et d'expertise comptable, entend garder l'esprit et la souplesse d'une PME. Chaque année l'entreprise recrute environ 800 nouveaux collaborateurs qui vont y passer 4 à 5 ans en moyenne. Pour préserver l'« humilité relative » nécessaire à ses métiers, l'entreprise encourage l'alternance en sourçant aussi auprès des universités. Et par le biais de sa Fondation, elle favorise l'accès des jeunes aux filières qui leur correspondent grâce à des programmes de tutorat (en partenariat notamment avec l'ESSEC et son programme Une grande école, pourquoi pas moi ?) et des jumelages innovants avec des lycées.

Entretien

Jean-Marc MICKELER

associé responsable de la Marque Employeur et sponsor de la mission handicap.



➤ Sur quels critères recrutez-vous vos collaborateurs ?

Notre challenge réside dans notre capacité à assembler à chaque instant les bonnes compétences en audit et en conseil. Nous les décelons dans les meilleures écoles, de commerce et d'ingénieurs. Mais nos métiers demandent des jeunes capables de mettre au profit du collectif des talents individuels, et de garder une « humilité relative » alors que nos clients sont avides de certitudes. Pour éviter le formatage, façon « maîtres du monde » des Grandes écoles, nous ouvrons nos recrutements aux universitaires qui représentent environ 30% de nos objectifs. Un autre atout est une double culture (française et étrangère) bien exploitée.

➤ Comment peut-on postuler chez Deloitte ?

Nous recevons 50 000 CV et devons donc appliquer des process industriels. Nous possédons un « campus recrutement » à Neuilly, où les candidats passent tous leurs entretiens dans un seul lieu. Nous avons créé le DDay, journée de recrutement sélective à l'issue de laquelle nous nous engageons à répondre dans les 24 heures et proposons des expériences « Parrain d'un jour » où de petits groupes d'étudiants passent une journée entière avec un collaborateur. Notre site Deloitte recrute.fr a été désigné récemment comme le meilleur site-carrière de France. Mais la voie royale, c'est le stage ou l'alternance. Chaque année, nous accueillons 450 stagiaires

**LES OBJECTIFS
DE RECRUTEMENT**
1200 CDI
500 stages
ou contrats en alternance

ou alternants et 50% des nouveaux embauchés ont effectué préalablement un stage chez nous.

➤ Pour la première fois Deloitte a signé une convention handicap en 2012 ?

La Mission handicap existe depuis 2005, mais l'entreprise ne s'est engagée dans une démarche soutenue que récemment, en raison d'un contexte professionnel

«La diversité n'est plus un objectif mais une évidence qui s'impose dans un monde en mouvement»

très exigeant (niveau Bac+5 requis) peu accessible à la grande majorité des demandeurs d'emploi handicapés. En janvier 2012, notre groupe a signé une convention avec l'Agefiph. Et la Mission s'est aussi enrichie d'une Commission de compensation des conséquences du handicap. En effet, nous voulons ouvrir aux personnes en situation de handicap l'ensemble des métiers du groupe. Chaque mois, la Commission se réunit pour identifier des moyens afin que chacun puisse déployer tout son potentiel. Au-delà des compensations matérielles, certains salariés se voient proposer un temps supplémentaire pour effectuer leurs missions, à l'image du tiers-temps. Ils peuvent également bénéficier de l'aide d'une autre personne pour boucler leurs missions dans les délais.

Deloitte.

■ Chiffres-clés

▶ CA 2012

853 millions d'euros

▶ Collaborateurs en France

6 800 dont 2500 au siège à Neuilly (hauts-de-Seine)

■ Dates-clés

▶ 2000

Début de l'implication des collaborateurs de Deloitte dans des actions citoyennes sur le temps de travail.

▶ 2007

Création de la chaire Leadership et Diversité à l'Essec.

▶ 2008

Création de la Fondation d'Entreprise Deloitte pour l'éducation et le développement solidaire.

▶ 2012

Convention avec l'Agefiph sur le Handicap.



Contact

www.deloittereclute.fr

■ Etre à l'écoute des jeunes, clients ou collaborateurs

21% des moins de 25 ans sont clients du Crédit Agricole : la banque, également premier employeur du secteur bancaire en France, développe avec eux comme avec ses collaborateurs une relation basée sur la proximité, le conseil et la confiance. Ses fondements coopératifs et mutualistes en font un acteur engagé en faveur de l'égalité des chances, engagement concrétisé par de nombreuses initiatives notamment en matière d'égalité hommes-femmes ou d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Pour diversifier ses recrutements, elle a noué de nombreux partenariats.

Entretien

Armelle SCIBERRAS
responsable Diversité
et Handicap, Crédit
Agricole S.A.



➤ Votre longue histoire mutualiste influence-t-elle sur votre manière de recruter ?

AS : Nos valeurs fondatrices, coopératives et mutualistes, s'expriment au travers de l'engagement de donner à tout le monde sa chance. Ainsi, nous proposons aux personnes en situation de handicap le dispositif spécifique Handiformabanques. La transmission des connaissances fait partie de nos valeurs fortes et depuis 2007, nous avons créé un réseau de Capitaines d'école, environ 3 à 400 managers opérationnels, qui sont des ambassadeurs de l'entreprise auprès de leur ancienne école. Nous formons chaque année pour nos métiers très diversifiés plusieurs dizaines de milliers de jeunes, stagiaires, VIE, ou alternants, et tous sont accueillis par des professionnels

qui les initient à l'exercice du métier mais aussi au savoir-être.

➤ Quels sont vos axes de travail pour favoriser le leadership au féminin ?

AS : Les effectifs de CA.SA comptent 57% de femmes, 29% au conseil d'administration et 18% dans les instances dirigeantes. Ce n'est pas suffisant. Notre politique en faveur de l'égalité professionnelle est volontariste, notre direction générale a communiqué des engagements chiffrés à l'horizon 2014 pour féminiser les instances dirigeantes. A tous les niveaux de l'entreprise, nous identifions les jeunes femmes talentueuses et motivées et les accompagnons pour que leur vie professionnelle et familiale ne constitue

**LES OBJECTIFS
DE RECRUTEMENT**
4000 CDI
3000 alternants
6000 stagiaires
150 VIE

pas un frein. Pour qu'elles ne soient pas entravées par les stéréotypes, nous avons créé le grand prix Crédit agricole Louise Tallerie, qui propose aux étudiantes en L3 et Masters d'imaginer un projet innovant. A la clé : un mentoring d'un an, des stages en alternance et une dotation de 20 000 euros. Louise Tallerie, qui exerça de 1927 à 1955 dans les Ardennes, fut la première femme directrice de banque. Une figure emblématique!

« Nos valeurs fondatrices, coopératives et mutualistes, s'expriment au travers de l'engagement de donner à tout le monde sa chance »

➤ Comment accueillez-vous vos nombreux stagiaires et alternants ?

AS : Notre image employeur se fonde sur « welcome » et nous savons que les premières expériences sont fondatrices d'un comportement professionnel et plus tard de l'attitude managériale de ces jeunes. La relation est fondée sur le partage, sur le « donnant-donnant », car les jeunes aussi nous apportent leur regard nouveau et nous invitent à reformuler des process. Nos enquêtes internes prouvent qu'ils trouvent agréable l'accueil qui leur est réservé et apprécient la propension de leur maître de stage ou d'apprentissage à leur confier des missions. Quant aux jeunes à potentiel que nous ne pouvons garder chez nous, nous les recevons en entretien ressources humaines et une fois par an prenons de leurs nouvelles. C'est la moindre des choses !



■ Chiffres-clés

- 160 000 collaborateurs (Monde)
- 70 pays
- 7000 agences bancaires (France)
- 35,1 milliards (PNB)

■ Dates-clés

- 2008
Charte de la diversité.
Création du réseau PotentiELLES.
Accords égalité professionnelle.
- 2011
Mise en place de Fred, démarche RSE.
Charte de l'apprentissage.
- 2011-2013
le 3è accord Handicap s'applique à l'ensemble des entités du groupe : banques de proximité (caisses régionales CA et LCL), banque d'investissement et métiers spécialisés (assurance)

Contact

www.mycréditagricole.jobs

■ L'Oréal, une diversité naturelle et fondamentale

Depuis plus de cent ans, L'Oréal est engagé grâce à un esprit entrepreneurial fort dans l'universalisation de la beauté. Partout, ses collaborateurs tentent d'offrir le meilleur de la beauté dans son infinie diversité. A l'échelle internationale, L'Oréal parie sur les vertus de la diversité en sensibilisant ses collaborateurs (12 900 ont suivi une journée de formation) ou en diversifiant ses recrutements (jeunes, personnes en situation de handicap, seniors...). De plus, le Groupe pionnier a mis au point des outils de mesure qui légitiment son identité « d'entreprise différente, ouverte sur le monde ».

Entretien

Rachid BENSALHOUNE

DRH en charge
des diversités
à l'international.



➤ L'Oréal promeut ardemment la diversité. Pourquoi ?

RB : La diversité des équipes est une des clés du succès d'un Groupe comptant 23 marques à rayonnement international. La conquête d'un nouveau milliard de consommateurs repose sur notre stratégie de recrutement diversifiée des talents ! Pour respecter notre engagement à mettre en valeur toutes les formes de beauté et de bien-être, dans le respect des différences, plusieurs instances dédiées aux diversités ont été mises en place : une Equipe France, une Equipe Internationale et Corporate, des Observatoires et des Coordinateurs.

➤ Quelles sont aujourd'hui vos priorités ?

AS : Notre objectif est d'être leader mondial du management de la diversité et nous avons choisi, au plan mondial, trois dimensions prioritaires: le genre, l'origine socio-culturelle et ethnique et le handicap. Dans ce dernier domaine, notre avance est notable en France où de nombreux talents fournissent aujourd'hui d'excellents résultats grâce à une politique ambitieuse de maintien dans l'emploi, de recrutements et de partenariats. La mobilisation autour du handicap est une priorité depuis 2008.

Il est important aussi que les talents que nous avons détectés dans tous les pays du monde puissent s'exprimer dans un cadre collectif qui les respecte, les récompense et leur permette de se développer. La réussite économique d'une entreprise ne suffit pas. Chez L'Oréal, l'organisation a toujours été au service de l'homme.

« Les Diversités sont au cœur de notre activité »

➤ Comment mesurez-vous cette diversité qui fait votre force ?

AS : Le triptyque « Partager, Mesurer, Progresser » constitue pour L'Oréal un instrument de régulation et de cohésion majeur. Mesurer la diversité est fondamental pour les entreprises qui en font une valeur intrinsèque et depuis plus de trois ans, L'Oréal réfléchit sur une gouvernance éclairée et pondérée de cette mesure. Sous mon impulsion, l'interface automatisée dédiée à la diversité (Diversity Dashboard) a été rattachée à l'outil global de reporting CAROL. Cet outil, renseigné par les Directeurs des Ressources Humaines de nos 65 entités internationales, prend en compte la carrière de nos collaborateurs et compile les actions menées dans les champs du genre, du handicap et des origines. Toutes ces données entrent dans un Rapport Humain annuel. Ce rapport, accessible au plus grand nombre, rend compte en toute transparence des progrès réalisés.

L'ORÉAL

■ Chiffres-clés

- 65 entités internationales
- 63% de femmes dans les effectifs globaux
- 59% des cadres (2012)

■ Dates-clés

- 2000
Charte éthique.
- 2004
Signature de la charte de la diversité
- 2006
Création des forums Emploi et diversité
- 2008
Lancement de la charte de la parentalité en entreprise. Signature du plan Espoir Banlieues. Accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle. Co-fondation de l'observatoire de la parentalité. Création de l'association Arpéjeh.
- 2009
Accord relatif à l'emploi des seniors. Obtention du label diversité.
- 2010
1er Bilan Diversités.
- 2011
Label Gender Equality European Standard (GEES).
- 2012
« Une des sociétés les plus éthiques au monde » The Global Compact & Ethisphère
Primée Entreprise leader en RSE (VIGEO)

Contact

www.loreal.com

La diversité, une vision pragmatique du monde.

Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, Schneider Electric s'attache à créer du sens et du lien entre développement d'entreprise et engagement social. Début 2012, Schneider Electric réaffirme – dans un nouveau pacte social – sa conviction que l'emploi, l'innovation et la création de valeurs jaillissent de « connexions durables » entre les entreprises, les individus et les territoires. Une conviction où la diversité des compétences, des expériences et des cultures sont sources de richesse

Entretien

LAURE COLLIN

Directrice des Ressources Humaines, Schneider Electric France



➤ Depuis 18 ans, votre engagement en faveur de l'alternance n'a jamais faibli ?

LC : Jamais ! Depuis 1993, nous mettons tout en œuvre pour que nos alternants acquièrent chez nous une expérience professionnelle structurante pour leur avenir. Et depuis 2011, nous travaillons au rapprochement de nos politiques Alternance et Séniors dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. Ainsi, en mettant en perspective les futurs départs à la retraite et l'évolution de nos métiers, nous pouvons identifier des besoins en compétences à court et moyen termes que nous pouvons

adresser par le biais du recrutement post-Alternance. Dans ce cadre et pour préparer nos Alternants à l'accès au premier emploi, nous avons déployé en septembre 2012, Les journées d'insertion professionnelle. Au programme : préparer un entretien, créer son entreprise, démarrer une carrière à l'international et des rencontres avec nos entreprises partenaires.

➤ Comment, sur le plan de l'emploi, tirer le meilleur de l'énergie des hommes ?

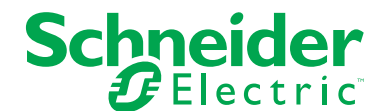
LC : Le 21^e siècle exige d'être agile et innovant. L'enjeu est donc d'anticiper les changements qui s'annoncent par le

renforcement et le développement des filières professionnelles et des territoires. C'est là toute l'ambition de notre programme « PASS' Compétences » lancé en IDF en mars 2012. Ce dispositif organise le transfert de compétence auprès des PME par la mise à disposition de Seniors experts volontaires pour des missions de consulting. Une action qui s'inscrit en complément des missions de « Schneider Initiatives Emplois » (SIE) qui, depuis 1994, accompagne nos collaborateurs porteurs d'un projet de création d'entreprise. Conseil en amont du projet, aide financière lors de la création, suivi durant les trois premières années... Nous restons en contact et en soutien de nos jeunes entrepreneurs durant tout la phase de lancement et de stabilisation de leur activité.

« Nous voulons créer des connexions porteuses de valeur entre entreprises, hommes et territoires »

Cette volonté d'essaimage suppose un développement des compétences ?

HD : Notre « TGV pour l'emploi », forum d'emploi interne, se déplace aux quatre coins de la France pour aller à la rencontre de nos 20000 collaborateurs : offres d'emploi internes, outil d'orientation et de formation, rencontre avec les experts métiers... Il offre un cadre unique pour redynamiser les parcours, identifier de nouvelles passerelles entre les métiers, voire créer de nouvelles vocations.



Chiffres-clés

- **CA 2012** 24 Milliards d'euros
Présence dans plus de 100 pays.
- **130 000** collaborateurs
dont plus de 20 000 en France.
- **600** contrats d'Alternance
signés chaque année.

Dates-clés

- **1989**
Premier Accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de Handicap.
- **1993**
Premier Accord Alternance
- **2004**
Premier Accord Egalité H/F.
Charte de la Diversité.
- **2006**
Charte de la Parentalité.
- **2007**
Obtention du Label Egalité H/F. Création du Programme 100 chances 100 emplois.
- **2010**
Accord en faveur de la gestion de carrière et l'employabilité des séniors.
- **2011**
Renforcement du dispositif annuel de traitement de l'égalité salariale H/F.
Programme « Sites et Accessibilité »
- **2012**
Pacte Social.

Contact

www.schneider-electric.com

■ Aller au devant de tous les talents

Depuis 2010, le programme stratégique Ambition SG 2015 fait du recrutement de tous les potentiels, un volet du développement «durable et responsable» de la banque. Ouverte à la diversité, facteur d'agilité professionnelle, la Société Générale promeut l'esprit d'entreprise à l'extérieur comme en interne. De nombreux programmes d'intégration et de formation accompagnent les salariés. Pour s'enrichir de profils peu représentés, ce grand groupe international de services financiers multiplie les initiatives d'inclusion de personnes en situation d'insertion.

Entretien

Richard OZWALD
Directeur de la Diversité,
de l'Inclusion sociale
et du Handicap.



➤ Quelle est votre politique vis-à-vis de la diversité ?

RO: Volontariste! La diversité améliore la proximité avec notre clientèle, favorise chez nous les relations humaines et permet de renforcer la dynamique de groupe. Aujourd'hui pour dénicher des talents qui ne sortent pas des écoles, il faut aller au devant d'eux et donc nouer des partenariats locaux, notamment avec les Missions Locales qui accueillent ces jeunes. D'où le lancement en 2008 de «Coup de Pouce», qui remet en selle des

jeunes peu diplômés. «Coup de Pouce» fait abstraction du diplôme pour repérer deux critères : le potentiel commercial et la capacité à apprendre. Ces jeunes de 18-25 ans cumulent des expériences diverses qui prouvent leur faculté à rebondir et leur volonté d'être actifs. Ils suivent un parcours adapté au sein de l'entreprise, qui comporte un coaching de cinq jours avec un formateur qui travaille le savoir-être et positive leur parcours. Ils arrivent motivés et bien préparés aux entretiens de recrutement. Grâce à «Coup

**LES OBJECTIFS
DE RECRUTEMENT**
1.500 CDI Jeunes Diplômés
1.400 Contrats en Alternance
1.500 Stages
250 VIE

de Pouce», depuis 2008, une cinquantaine de jeunes chaque année entrent en alternance chez nous, dont 68% voient leur poste transformé en CDI à la fin de leur parcours. Outre « Coup de Pouce » nous encourageons l'alternance (1400 alternants par an, avec un taux de transformation de 60%) accueillons des stagiaires (1500 par an) ainsi que des jeunes engagés en Volontariat International en Entreprise (VIE) (250 par an, un record)...

« 68% voient leur poste transformé en CDI à la fin de leur parcours »

➤ Comment intégrez-vous ces jeunes et quelle est leur évolution de carrière ?

RO: Chaque nouveau collaborateur est suivi par le programme d'accompagnement Starting, avec formation elearning bimensuelle. Les perspectives d'évolution sont importantes, on reste entre trois et cinq ans sur un poste. Et le management pousse les talents qui veulent devenir cadres à intégrer notre école interne et exclusive, Cursus cadre. Elle accueille après concours chaque année 200 personnes pendant neuf mois. Nos talents ne sont pas obligés de nous quitter pour suivre une formation diplômante.

DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'ÉQUIPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

■ Chiffres-clés

- ▶ 159 616 collaborateurs (dans 77 pays)
- ▶ 40 557 salariés en CDI (France)
- ▶ 60% de femmes
- ▶ 43% de femmes-cadres

■ Dates-clés

- ▶ 1988 Lancement de la politique d'actionnariat salarié.
- ▶ 2004 Signature de la charte diversité.
- ▶ 2005 Accord relatif à l'égalité professionnelle femmes-hommes.
- ▶ 2007 Création de la Mission Handicap Société Générale. Label égalité professionnelle.
- ▶ 2008 Lancement d'une démarche de prévention et gestion du stress. Lancement de Coup de Pouce.
- ▶ 2009 Accord relatif à l'emploi des Séniors.
- ▶ 2010 Lancement du plan Ambition 2015. Accord cadre sur la diversité.
- ▶ 2012 Engagement national pour l'emploi dans les quartiers.

Contact

www.careers.societegenerale.com

Rencontre



**Naïma CHARAÏ, nommée
Présidente du Conseil
d'Administration de l'ACSE en
Octobre 2012**

➤ *Quelle est la situation de l'emploi des jeunes dans les quartiers défavorisés et quelle stratégie allez-vous adopter pour renverser cette tendance ?*

NC: Nous avons un défi à relever, celui de l'emploi car le taux de chômage dans les zones urbaines est le double de la moyenne nationale. Le contexte économique et social que traverse notre pays incite à la plus grande vigilance d'un organisme comme l'ACSE. En effet la situation dans les quartiers s'aggrave. Chacun doit avoir conscience de cette réalité implacable qui frappe en premier lieu les habitants des quartiers populaires. Pour corriger cette situation et rétablir l'égalité, notamment en direction des jeunes, l'intervention de l'Acse prévoit 44 M€ qui seront consacrés à créer des activités, développer des opportunités et redonner confiance.

➤ *Il existe des dispositifs spécifiques pour favoriser l'emploi des quartiers politiques de la ville ; quels sont-ils ? Comment et avec qui travaillez-vous sur les territoires ?*

NC: Dans le cadre des emplois d'avenir, notre objectif est que 30% des jeunes des quartiers saisissent cette opportunité et accèdent à ces emplois. Par ailleurs nous devons renforcer la part des jeunes issus d'un quartier prioritaire bénéficiaires d'un contrat d'insertion dans la vie sociale, avec un objectif de 20% d'ici 2015. Cela suppose que nous mobilisons notre réseau associatif qui connaît son territoire et ses publics, les centres sociaux et les médiateurs pour repérer les jeunes sans emploi et favoriser un égal accès à l'information. L'Acse s'appuie par ailleurs sur un réseau de 600 agents dans les services de l'Etat et bénéficie de la contribution active de 340 délégués territoriaux qui travaillent ensemble pour faire entendre la nécessité de recruter les jeunes des quartiers. L'Action conjuguée de ce réseau étendu, des quelque 10 000 opérateurs, des élus concernés, des

professionnels de la rénovation urbaine doit permettre de répondre à l'ambition présidentielle d'égalité à afin qu'elle se concrétise rapidement pour les habitants des quartiers en difficulté.

➤ *Les discriminations à l'embauche demeurent un problème persistant pour les jeunes issus des minorités; L'ACSE est un acteur majeur de la lutte contre les discriminations. En 2013 quels sont vos axes de travail et objectifs en la matière ?*

NC: Ces dernières années l'ACSE a surtout appliqué des dispositifs permettant la mise en œuvre du principe de l'égalité et la lutte contre les discriminations. Il est nécessaire de déployer des compétences spécifiques au sein des services publics pour porter le principe républicain d'égalité. En revanche les délits relèvent du défenseur des droits avec lequel nous travaillons en étroite collaboration. S'agissant de la prévention des discriminations, je pense qu'il faut agir mais il est important de repenser l'action publique car la question est complexe. L'Acse dispose certes d'outils mais qui ont leur limite. Nous sommes convaincus que pour avancer, les associations qui jouent un rôle déterminant dans leur capacité à interpeller l'État et à accompagner les victimes doivent être davantage mobilisées. Lutte contre les discriminations et le racisme, travailler sur la mémoire, ou sur l'accès aux droits sont étroitement liés et nécessitent d'être davantage articulés dans nos interventions. Dans le cadre de mon mandat, je souhaite proposer au Ministre de la Ville la mise en place d'une instance nationale chargée de revisiter le cadre d'intervention de la politique de la ville sur cette question essentielle.



Chiffres-clés

- Un réseau de 600 agents de l'Etat et 340 délégués territoriaux à l'égalité des chances
- Budget de l'ACSE : 374 millions d'euros
- Budget d'intervention 44 millions d'euros
- 8,1 millions d'habitants dans les quartiers politiques de la ville
- Dont 4,4 millions en Zus
- 1 résident sur 2 en Zus est immigré ou descendant d'immigré
- Le taux de chômage est de 22,7% (contre 9,4%) soit 2,5 fois plus élevé en Zus
- 11,1% des jeunes (15-24 ans) sont sans emploi ni formation (hors Zus 5,4%)
- 1 femme sur 2 est inactive (hors Zus 1 femme sur 3)

Contact
www.lacse.fr



Partie III :

Les clés pour trouver sa place dans le monde du travail

Compte tenu du contexte économique, être aujourd'hui à la recherche d'un emploi est difficile pour tout le monde, quelle que soit sa situation personnelle : junior, avec ou sans expérience, diplômé ou non, issu d'une formation généraliste ou professionnelle, fraîchement sorti des études ou après une période de chômage. Mais les analyses le confirment, c'est plus facile quand on a cotôyé des entreprises pendant ses études, quand on est aidé par un réseau, quand on est sur un secteur porteur de nouveaux emplois ou en forte demande. Sur le plan de la personnalité, un jeune candidat motivé, curieux, qui s'est renseigné sur l'entreprise, qui arrive avec un projet professionnel tout en restant ouvert, intéressera davantage un employeur. Toutefois, il existe des règles incontournables pour chercher efficacement un emploi et trouver celui qui vous correspond. Pour cela il faut se donner les moyens de ses ambitions, aller là où on a décidé d'aller....les chapitres suivants vous apporteront les étapes, les techniques simples, les astuces pour bien préparer son arrivée sur le marché du travail, entrer en contact avec des entreprises, décrocher des entretiens.

Au-delà de ses règles, et avant de vous lancer dans cette démarche essentielle -pour tout jeune qui arrive sur le marché de l'emploi- il est important de se délester de tout ce qui peut entraver vos recherches et l'aboutissement de votre projet. A commencer par l'autocensure ou l'angoisse pour certains, le trop-plein d'assurance pour d'autres, qui constituent des obstacles non négligeables. Mon conseil est de dire que pour trouver sa place, il est nécessaire d'appliquer un protocole équilibré : une grande dose de rigueur professionnelle, des rencontres qui vous ouvrent l'esprit et vous font progresser, des opportunités qu'il faut savoir saisir...



Etape 1 : Bien se connaître personnellement

Avant d'aller vous vendre sur le marché du travail, il est essentiel de se poser les bonnes questions en amont, d'abord de bien se connaître sur le plan de la personnalité et des compétences, de maîtriser les démarches incontournables d'une bonne recherche d'emploi, de passer par des structures professionnelles de plus en plus nombreuses qui vous conseillent et vous accompagnent vers l'emploi. Enfin quand vous êtes proche de l'objectif et qu'il vous faut faire vos preuves, c'est-à-dire être opérationnel, montrer ses capacités, sa volonté de bien remplir sa mission tout en restant soi-même et ouvert sont des gages de réussite.

Prenez le temps de la réflexion

- Quels apprentissages tirez-vous de votre formation et de vos expériences en entreprise ?
- Quel est votre projet dans la vie ? Qu'est-ce qui compte pour vous ?
- Qu'avez-vous acquis comme compétences ?
- Idéalement, dans quel environnement aimeriez-vous travailler ? Grandes entreprises privées ou publiques, PME, administrations, collectivités territoriales, associations, ONG, fondations ?
- A votre avis, est-ce réalisable ? Comment ?

Identifiez vos savoirs, savoir-être et savoir-faire

- Vos points forts (ex : excellentes connaissances informatiques, bonnes qualités relationnelles, sens de l'analyse, capacité de leadership, sens de l'écoute),
- Vos points faibles (ex : niveau en langues étrangères très moyen, résistance au stress limitée, difficultés à travailler en équipe),
- Vos priorités (ex : avoir un bon salaire, accéder à un poste de responsabilité rapidement, progresser socialement, protéger votre vie familiale, être mobile, avoir la sécurité de l'emploi, acquérir un maximum de compétences).

Classez vos priorités

Dans la vie :

- La vie familiale et personnelle
- La vie professionnelle
- Le statut et l'évolution dans la société
- Les loisirs, les passions
- La vie sociale et amicale

Dans le travail :

- La richesse de votre activité professionnelle (intellectuelle, relationnelle)
- Votre salaire et vos capacités à gagner plus
- Votre niveau de responsabilité et de management
- Le degré d'autonomie et d'initiative par rapport à votre supérieur
- Vos perspectives d'évolution professionnelle
- Vos possibilités de formation
- La qualité de vos relations avec vos collègues
- La vie et l'ambiance de l'entreprise
- La sécurité de l'emploi
- La reconnaissance de votre travail par votre environnement ou/et vos supérieurs.

Identifiez vos capacités

	Point fort	Point à améliorer	Point faible
Capacité à animer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit d'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à convaincre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à prévoir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à travailler en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité d'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit de synthèse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité de concentration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit d'analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens des priorités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens de l'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Goût de l'écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Curiosité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Goût de la communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créativité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Goût des contacts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilité manuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens esthétique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rigueur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens de la hiérarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens pratique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intuition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mémoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiance en soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souplesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtrise de soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anxiété	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouverture d'esprit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à diriger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens critique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parmi ces capacités, quelles sont les 3 qui vous mettent le plus en valeur ?

ATTENTION

Cette grille ne prétend en aucune façon avoir une valeur scientifique. Son objectif est de vous faire réfléchir sur vos points forts et vos points faibles. Pour approfondir votre réflexion, nous vous encourageons à passer des tests de personnalités auprès de professionnels confirmés.



Etape 2 : Définir son projet professionnel en se faisant accompagner

Pour définir son projet il est important d'une part de savoir ce que l'on souhaite faire sur le plan professionnel, d'autre part de le mettre en corrélation avec ses qualifications, ses compétences, ses zones d'amélioration mais aussi avec ses contraintes médicales. Ce dernier point ne doit pas vous amener à une auto-censure mais plutôt à une prise de conscience et à une meilleure préparation à la réalité du monde du travail.

► Mûrissez votre projet professionnel

C'est en vous confrontant au marché du travail que vous définirez au mieux votre projet et votre méthode de recherche. Parfois cette étape vous conduit à un réajustement. Vos expériences antérieures ou vos stages ont confirmé des envies ou déclenché un rejet d'un environnement ou de contraintes. Il est important d'être sincère avec soi-même et de bien identifier tous les contours d'un métier, de son environnement, des plus et des moins, car vous allez vous y confronter pendant quelques années.

► Développez votre « identité professionnelle »

Rencontrez d'autres jeunes chercheurs d'emploi, des intermédiaires, des entreprises pour vous forger une identité professionnelle. Si vous êtes encore partiellement étudiant ou inscrit dans un cursus ou une formation, participez à un maximum d'événements qui vous permettront de rencontrer des professionnels de différents secteurs d'activités. Ces opportunités vous aideront à développer votre personnalité professionnelle, c'est-à-dire à vous positionner vis-à-vis de l'extérieur avec un potentiel professionnel, en vous pensant comme apporteur de compétences (et non pas « chercheur d'opportunités »...).

► Multipliez les contacts en réseautant minutieusement (en anglais networking)

Grâce à votre entourage mais aussi à un réseau indirect, faites ce travail de terrain et de networking. C'est un bon moyen d'étendre son univers social et professionnel, de rencontrer des personnes ayant travaillé dans une entreprise qui vous intéresse, de se renseigner sur la réalité du marché du travail. Cette étape vous permet aussi de réajuster votre projet car n'oubliez pas que c'est vous et vous seul qui conduisez votre vie professionnelle. La rencontre avec des milieux exogènes à votre environnement vous permettra aussi de gagner en confiance et en sérénité sur l'avenir. Car il est important de chercher avec enthousiasme et optimisme.

Parole d'expert

Katherine KHODOROWSKY,
Historienne et sociologue de la vie
quotidienne, a dirigé pendant
18 années la communication du CIDJ
à Paris. Actuellement consultante,
participe
à des colloques et anime
des formations.



➤ **En France, 25,7% des jeunes actifs de 15 à 24 ans sont au chômage (mars 2013). Quels conseils pouvez-vous donner aux jeunes en recherche d'un premier emploi ?**

- Avec ou sans diplôme, certains secteurs recrutent en permanence : l'Armée, la restauration, le BTP, les services à la personne... et permettent d'entrer sur le marché du travail, ce qui est le plus important. Le droit à la formation peut ensuite créer des passerelles vers un secteur choisi.
- Le travail temporaire est préférable aux stages à peine rémunérés. Il permet d'étoffer son CV dans la rubrique « Expériences professionnelles ». Les ETTI (entreprises de travail temporaire d'insertion) accueillent les jeunes de moins de 26 ans en situation difficile.
- Fréquenter assidûment les forums et salons de recrutement qui permettent un contact direct avec des recruteurs. Bien se préparer : CV à jour en plusieurs exemplaires, arguments de motivation, bonne connaissance des secteurs visés, présentation adaptée au type de poste, parce que la première impression peut être déterminante.

Ne pas hésiter à rappeler à un recruteur (qui ne les connaît pas forcément) les dispositifs d'aide à l'embauche adaptés à chaque situation.

Si vous êtes en situation de handicap, voici un réseau qui peut vous être utile.

La FEDEEH, Fédération Étudiante pour une Dynamique Études et Emploi avec un Handicap est présente sur les campus grâce aux associations étudiantes membres de la fédération et les services d'accueil handicap des établissements. Elle a pour mission notamment de faciliter les conditions d'étude, d'intégration sociale et d'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap. C'est pourquoi elle soutient les associations d'étudiants handicapés qu'elle forme à la mise en place d'événements, comme les handicafés étudiants et jeunes, de parrainage vers l'emploi, de socialisation, de rencontres -employeurs. La FEDEEH a lancé son site internet, «le portail étudiant du handicap» qui comporte un moteur de recherche permettant par type de handicap et par type d'études ou d'emploi ambitionné, d'entrer en relation avec une personne handicapée plus avancée en expérience. www.fedeeh.org

Si vous vivez dans un quartier défavorisé.

Il existe aussi des organismes associatifs qui travaillent sur des publics ciblés « les femmes » ou les « quartiers défavorisés ». Dans ce cas, l'accompagnement est individuel et sur-mesure. Les formateurs travaillent à la fois l'approche du marché professionnel et les freins sociaux et/ou psychologiques. Les formateurs vont d'abord identifier les obstacles (manque de confiance en soi, auto-censure) et proposer un accompagnement qui servira le candidat dans le privé comme le professionnel : travail sur l'estime de soi, sur la confiance, sur son image, sa posture, son élocution. A travers des ateliers, le jeune apprend à formuler et reformuler, à se présenter, à valoriser les atouts de son parcours même limité. C'est le cas de Mozaik RH qui a créé une CVthèque en ligne, ou le cabinet R&Bconsulting qui travaillent notamment avec les femmes des quartiers défavorisés. (site internet en cours www.cftconseil.com)



Etape 3 : Se renseigner sur le marché du travail, aller à la rencontre des recruteurs

Un minutieux travail de terrain est nécessaire pour connaître le marché actuel, établir des contacts fructueux avec les entreprises et les réseaux qui peuvent être utiles à votre recherche, et vous apporter une idée des opportunités du moment. S'informer sur les secteurs d'activités et les métiers, notamment ceux qui recrutent, est une étape importante qui vous permettra d'adapter votre recherche et pourquoi pas d'évoluer sur des idées reçues vis-à-vis de certains secteurs.

Rechercher efficacement, c'est exploiter toutes les pistes

On ne saurait trop vous conseiller de rester en contact avec vos réseaux d'études et si vous êtes toujours dans un cursus de formation, de vous rapprocher des entreprises via des événements organisés par des associations et des écoles.

Rechercher efficacement, c'est prendre des initiatives

Aujourd'hui de nombreuses écoles, des campus sont en lien avec des entreprises et donnent aux jeunes les moyens de prendre des initiatives pour rencontrer des entreprises et ainsi préparer leur accès à la vie active. Cela nécessite aussi d'avoir en face des entreprises qui sont volontaires, qui ont une politique active vis-à-vis des jeunes. Cela nécessite aussi des partenariats étroits entre le monde de l'éducation et le monde des entreprises.

Rechercher efficacement, c'est exploiter à fond INTERNET

➤ 1. Consultez les sites utiles :

Consulter la liste des principaux sites d'information et de recherche d'emploi, dans la rubrique « Internet : moteur de votre recherche d'emploi ».

➤ 2. Mettez en ligne votre CV :

Vous pouvez le faire soit en laissant votre CV sur les sites d'entreprises ou les sites spécialisés dans le recrutement. En général ces sites ont minimisé le temps d'inscription; c'est donc une procédure rapide qui ne prend que quelques minutes.

➤ 3. Utilisez TWITTER :

pour trouver un emploi Twitter fait désormais partie des outils utilisés par les recruteurs. Si vous êtes féru de nouvelles technologies, faites partie des premiers recrutés sur Twitter !

C'est un outil simple et complémentaire des autres outils, CV sur internet, réseaux sociaux professionnels etc. Le seul inconvénient est que votre texte de présentation doit tenir en 140 caractères qui correspondent à la taille maximale d'un message sur Twitter

A SAVOIR.

- ▶ Mettre son CV en ligne, c'est se rendre visible auprès d'un maximum de recruteurs potentiels
- ▶ Actualisez régulièrement votre CV : modifiez un point tous les 10 jours afin qu'il apparaisse plus souvent dans les moteurs de recherche
- ▶ Restez vigilant sur votre formulation : utilisez des mots clés précis, que tout le monde comprend, et choisissez des mots clés sur votre métier afin d'optimiser le référencement de votre CV
- ▶ Restez classique pour la photo ou la forme de votre CV et évitez le CV vidéo qui nécessite une bonne maîtrise de la communication
- ▶ A noter que la photo, la situation familiale ne sont plus nécessaires sur le CV.

Ciblez les entreprises « great place to work » (voir nos partenaires du guide)

On peut dire que certaines entreprises sont plus accueillantes que d'autres vis-à-vis de leurs jeunes recrues, ce qui constitue souvent la vitrine d'une politique RH attentive à ses salariés. Les entreprises aujourd'hui communiquent sur leur politique sociale, sur l'obtention d'un label, d'une distinction. Internet vous permettra d'accéder à ces informations précieuses. La presse économique et RH publie régulièrement des dossiers sur les entreprises où il fait bon travailler en raison de leur politique sociale et RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Une entreprise qui mise sur les jeunes :

- ▶ Prévoit une session d'intégration dans l'entreprise, voire vous propose un référent senior.
- ▶ Offre une aide pour les nouveaux parents-salariés, voire finance des places en crèche.
- ▶ Se soucie de votre évolution de carrière dans l'entreprise
- ▶ Pratique l'égalité salariale à compétence égale
- ▶ Vous donne une marge de manoeuvre et prend en compte votre avis

C'est le cas de Deloitte qui a mis en place plusieurs programmes permettant aux jeunes de s'investir dans la vie de la cité pendant leurs études ; en créant ces passerelles avec des écoles, Deloitte entend aider ces jeunes à mieux connaître l'entreprise tout en les faisant participer concrètement à des ateliers métiers, des conférences et des sorties culturelles.



Guilène Bertin-Perri, Secrétaire générale de la Fondation d'entreprise Deloitte

La Fondation d'entreprise Deloitte : « connecter les lycéens à l'entreprise »

Depuis quatre ans, la Fondation d'entreprise Deloitte mène auprès des jeunes une action de solidarité innovante pour accentuer la connexion entre le monde de l'entreprise et l'Education Nationale. Ainsi, en septembre 2010, Deloitte a initié le premier jumelage entre une entreprise et un établissement scolaire, en instituant un partenariat pérenne avec le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles.

Pour Guilène Bertin-Perri, Secrétaire générale de la Fondation d'entreprise Deloitte : **« Evidemment, il ne s'agit pas de préempter des experts-comptables ! Mais d'aider les lycéens qui se projettent sur la voie méritocratique à trouver leur propre excellence et à faire des choix éclairés en matière d'orientation »**. L'accompagnement apporté aux 150 filleuls – de la première à la 5^{ème} année d'études post bac - dans le cadre du programme de tutorat de la Fondation d'entreprise Deloitte, comprend de l'écoute, du soutien moral, des découvertes culturelles, des simulations d'entretiens de demande de stage ou d'entrée dans les grandes écoles... Plus de 100 tuteurs sont mobilisés. En liaison avec l'Education nationale, les jumelages se sont déployés chez Deloitte à Bordeaux puis à Marseille à la rentrée 2013. Toute l'équipe de la Fondation est très fière que le concept, développé avec « Le Réseau des entreprises signataires de la charte pour l'égalité des chances dans l'Education Nationale » ait abouti aujourd'hui à plus de 110 jumelages en France entre des entreprises de taille différente et des établissements scolaires.



Etape 4 : Réussir ses entretiens d'embauche

Vous êtes sur la voie de la réussite car vous avez obtenu des rendez-vous en vue d'entretiens. Voici une démarche qui vous permettra de valoriser vos qualités et de préparer sérieusement votre entretien. L'objectif final est de décrocher une proposition d'embauche et pour cela, il faut se distinguer des autres candidats, être au dessus du lot. Ces conseils vous donnent une chance supplémentaire de décrocher un emploi.

Bien connaître les règles du recrutement

Pour aller à un entretien d'embauche et le réussir, il faut connaître au préalable le poste à pourvoir, son environnement et les compétences requises.

Règle 1 : adapter votre CV et vos arguments lors de l'entretien aux compétences attendues par le recruteur.

Règle 2 : vouloir se faire recruter, donc obtenir un contrat, c'est faire une proposition commerciale et bien l'argumenter, c'est convaincre et séduire par votre pertinence.

Règle 3 : mettez vous à la place du recruteur ou du chef d'entreprise : à votre avis, qu'attendriez vous d'un candidat si vous étiez de l'autre côté du bureau ?

Règle 4 : la décision se prend parfois en équipe par des personnes qui n'auront pas assisté à l'entretien : le CV que vous laisserez est donc un document important. C'est votre proposition commerciale qu'il convient de personnaliser.

Bien connaître les règles de l'entretien

Bien sûr chaque entretien est unique et vous ne maîtriserez pas tout le processus puisque c'est le recruteur qui mène le rendez-vous. Toutefois vous avez votre rôle à jouer. Voici quelques règles « gagnantes » qui vous permettront de marquer des points.

Règle 1 : n'oubliez pas, un recrutement répond à des règles commerciales. Un chef d'entreprise recrute un candidat qui va apporter à l'entreprise une compétence qui lui fait défaut.

Règle 2 : lors de l'entretien le candidat doit avoir un objectif : AFFICHER ses compétences – techniques, comportementales, extraprofessionnelles- ceci afin d'acquiescer de la « VALEUR » aux yeux du recruteur.

Règle 3 : certaines compétences vous rendent « UNIQUE » et c'est cette qualité qui vous donnera de la valeur. (N'hésitez pas à dire JE, expliquer clairement et simplement vos actions, leur contexte, et la façon dont cela a profité à l'équipe).

Règle 4 : lors de l'entretien, vous pourrez être confronté à des questions inattendues, voire déstabilisantes. Il faut rester serein, et lisse, ne pas avoir l'air surpris.

Règle 5 : vous pourrez aussi être confronté à des questions « bateau » ou classiques. Par exemple, décrivez vos 3 qualités et vos 3 défauts. Surtout ne pas avoir d'hésitation sur ces questions auxquelles le recruteur attend une réponse.

Bien préparer ses entretiens

Pour cela il faut donner du sens à votre histoire, à votre parcours, et à votre projet professionnel. Pour chaque entretien, vous devez mettre en avant 3 à 7 compétences en moyenne.

1° listez vos compétences

Partez du poste, trouvez les compétences requises pour le poste, préparez un argumentaire de 5 minutes pour chaque compétence. Toujours remettre dans son contexte la mise en oeuvre d'une compétence.

Exemple :

- ▶ Dans votre vie personnelle, vous êtes très organisé, vous avez convaincu votre banquier de vous faire un prêt pour financer un voyage humanitaire,...
- ▶ Dans vos études, vous étiez délégué ou vous avez réalisé des travaux de groupe...
- ▶ Dans votre vie sociale, vous dirigez une association, vous êtes membre d'un club sportif...
- ▶ N'hésitez pas à évoquer comment vous avez pu surmonter certaines difficultés qui ont nécessité une compétence particulière.



START

2° la méthode START

Faites votre choix parmi vos compétences et préparez votre argumentaire.

Pour construire un discours, il faut se poser les 5 questions de la méthode **START**.

S comme **Situation** : quelle est la situation, le contexte ?

T comme **Tâche** : quelles sont les tâches qui vous ont été confiées et les objectifs fixés ?

A comme **Action** : en quoi a consisté votre action concrètement ?

R comme **Résultat** : quels résultats avez-vous obtenus ? qu'avez-vous réalisé ?

T comme **Temps** : combien de temps cela vous a-t-il pris, sur quelle durée ?

- ▶ Cette méthode vous permet de bien préparer le terrain de l'entretien et de vous donner les moyens de le réussir.
- ▶ A la fin de l'entretien, confirmez votre intérêt pour le poste en proposant un contact ultérieur par mail ou par téléphone.
- ▶ Questionnez votre interlocuteur sur les étapes suivantes : décision sous quelle échéance ? Combien de candidats en lice ?
- ▶ N'oubliez pas de repartir avec les coordonnées mail et téléphonique de votre interlocuteur. Ayez le réflexe de lui demander sa carte de visite.
- ▶ Rappelez ou envoyez un mail sous 8 jours pour souligner votre intérêt et montrer que vous avez bien compris les enjeux du poste.
- ▶ Il est important de soigner la forme de votre message qui donne une indication de votre maîtrise de la communication écrite.
- ▶ L'absence de réponse à une date prévue n'est pas une réponse négative en votre défaveur. Le recrutement peut prendre plus de temps. C'est pourquoi il faut garder confiance, et rappeler votre interlocuteur tous les 10 jours afin de réaffirmer votre intérêt pour le poste jusqu'à la décision finale.

Internet, moteur de votre

recherche d'emploi

Internet est aujourd'hui indispensable pour la vie professionnelle : pour mieux connaître ses droits, pour améliorer sa connaissance du marché du travail, pour optimiser sa recherche d'emploi, pour accéder à des réseaux, ou tout simplement pour échanger avec d'autres via les forums de discussion et les réseaux sociaux.

→ Les entreprises déposent sur internet leurs offres et communiquent sur leurs besoins.

→ Les candidats accèdent aux rubriques « recrutement » des entreprises ou aux sites spécialisés dans le recrutement, tout en ayant la possibilité de déposer leur CV.

→ Les réseaux communiquent sur leurs activités, leurs événements avec des invités d'honneur qui sont souvent des décideurs et grands patrons. Le e-recrutement est une réalité aujourd'hui et s'en passer est se priver d'opportunités. Par ailleurs vous avez la possibilité de créer votre identité numérique ou de créer votre propre réseau social sur internet ce qui crée de nouvelles perspectives. Parmi les sites utiles sur l'emploi et les jeunes, voici une sélection (non exhaustive).

Les principaux sites internet

afij.org	jeunes.paris.fr
apec.fr	kelformation.com
cadreemploi.fr et ses minisites :	keljob.com
- jechercheunmeilleurjob.fr	letudiant.fr
- jesuisvisiblesurleweb.fr	metiers.info
- jetravaillealetranger.fr	monster.fr
cadresonline.com	net-guidance.com
capcampus.com	placeojeunes.fr
careerbuilder.com	pole-emploi.fr
cidj.com	regionsjob.com
citedesmetiers.fr	stepstone.fr
cmonjob.fr	studyrama.com
cyber-emploi.net	talentunivercites.com
bonial.fr/Emplois-Verts	vosdroits.service-public.fr
jeunedip.com	

On a tous un réseau, parfois sans le savoir

Le réseau est une force et se révélera un véritable accélérateur dans votre vie professionnelle si vous savez vous en servir. En effet nous sommes encore dans un pays où on privilégie le diplôme, l'école, ou la cooptation pour accéder à des postes. Vous êtes jeune et vous avez besoin d'un coup de pouce pour démarrer dans la vie et trouver votre premier emploi. Sans le savoir, vous avez un réseau : celui de votre environnement familial, amical, celui des anciens de votre école, du sport ou des loisirs.

Comment tisser sa toile ? Voici les questions que vous vous posez généralement sur le « networking » :

Est-ce utile ?

Adhérer à un réseau permet de s'ouvrir à d'autres perspectives ; il est toujours utile d'enrichir son carnet d'adresses et de développer son réseau relationnel qu'on soit en activité ou pas, et c'est encore plus essentiel quand on est en recherche d'emploi. Intégrer un réseau c'est aussi partager des expériences, échanger avec d'autres sur son métier, son secteur, ou tout simplement sa vie de jeune.

Quel type de réseau intégrer ?

Choisissez un réseau par affinité de personnes et de loisirs et un réseau plus professionnel axé sur un secteur d'activité qui vous intéresse. Dans tous les cas soyez assidu, investissez-vous un minimum dans les activités, nouez des contacts pour savoir qui fait quoi dans quelle entreprise et restez en relation. Souvent ces réseaux éditent des annuaires ce qui est très utile pour entrer en contact avec une personne du réseau même si on ne la connaît pas.

Est-ce bon pour ma carrière ?

Les réseaux professionnels ont souvent pour vocation d'apporter des réflexions et des solutions pragmatiques sur des questions liées à la vie professionnelle ou à l'entreprise, surtout quand ces réseaux sont spécialisés sur une fonction ou un secteur d'activité. Certains réseaux proposent des formations, des ateliers de leadership, du coaching ce qui permet de développer ses compétences, d'acquiescer de la confiance en soi, et de progresser à terme dans sa vie professionnelle.

Est-ce que ça m'engage dans des obligations ?

Chaque réseau a son règlement et ses conditions d'adhésion mais la participation n'est jamais contraignante. Toutefois certains réseaux fonctionnent sur un critère de solidarité entre membres. On participe à un réseau pour s'enrichir humainement, socialement mais aussi pour apporter aux autres. Souvent un réseau est utile que si on s'y engage un minimum.

Est-ce abordable financièrement ?

Le tarif pour être membre d'un réseau oscille généralement entre 20 et 100 € par an. Certaines activités sont gratuites sauf quand il s'agit d'un déjeuner ou d'un dîner qui restent à la charge du membre. Intégrer un réseau implique un coût mais il faut savoir investir pour récolter.

L'entreprise a ses codes, le saviez-vous ?

Quand on est jeune, avec très peu ou pas d'expérience professionnelle, intégrer le monde de l'entreprise ne va pas de soi et c'est normal. Un jeune qui démarre est, par définition, pas encore aguerri à la culture de l'entreprise qui a ses propres codes ; il peut rencontrer des difficultés à s'adapter aux règles professionnelles. Pour autant, il est indispensable d'apprendre et d'acquiescer ces codes pour réussir son insertion dans l'entreprise. Lors d'un entretien, le recruteur tentera de faire émerger des attitudes et qualités qui déterminent la conduite des individus en situation professionnelle :

→ **les connaissances** acquises qui permettent d'effectuer un travail,

→ **le savoir-être**

→ **les aptitudes** qui désignent ce que l'on peut faire : aptitudes verbales, techniques...

Ces qualités sont déterminées en fonction des besoins requis pour des postes à pourvoir et font parfois l'objet d'outils d'évaluation qui doivent assurer au candidat une objectivité dans la sélection.

Le savoir-être est un des critères les plus faciles à déceler chez un candidat, c'est la raison pour laquelle il faut être irréprochable.

On ne saurait trop le rappeler, mais

→ être à l'heure

→ dire bonjour

→ avoir une tenue vestimentaire correcte

→ respecter les consignes et le règlement intérieur sont le b.a.-ba de la vie professionnelle, et de la vie en société.

C'est dans cette perspective que certaines entreprises ont mis au point des sessions d'évaluation et de formation pour leur candidat. Par exemple Manpower a mis en place des formations de « savoir-vivre et savoir-être » destinées à évaluer la personnalité du candidat, ou les motivations qui définissent son implication dans le travail. Ces modules de formation permettent de déterminer la manière de se comporter dans une situation donnée : autonomie, respect des consignes, travail en équipe, stabilité émotionnelle...

Un questionnaire accessible en ligne permet d'évaluer les principales qualités personnelles et relationnelles indispensables en entreprise : capacité d'écoute, de travail en équipe, discrétion, diplomatie, dynamisme, initiative, partage des valeurs de l'entreprise, etc. Les résultats chiffrés et présentés sous forme de graphiques mettent en évidence les points d'appui et de développement de la personnalité, par rapport à un profil métier. Faillir à l'un de ces critères est souvent rédhibitoire lors d'un entretien de recrutement. Soyez vigilant sur les réseaux sociaux sur Internet (comme Facebook ou Twitter), évitez de vous exprimer sur votre entreprise ou sur des sujets délicats (politique par exemple) ; abstenez-vous de publier des photos gênantes ou très personnelles.

10 propositions pour améliorer l'emploi des jeunes

- Faire de l'insertion professionnelle des jeunes et de la politique d'emploi des jeunes un objet de dialogue avec les représentants des personnels voire une signature d'accord.
- Inclure dans le rapport annuel un chapitre qui précise la politique de recrutement envers les jeunes, le niveau des postes, la masse salariale jeune, la rémunération moyenne, et le nombre de contrats d'apprentissage, contrats aidés et stages convertis en CDD et CDI.
- Créer un fonds d'aide à l'emploi des jeunes grâce aux pénalités des entreprises contrevenantes sur les stages ou le renouvellement abusif de CDD.
- Créer un CFA et développer un réseau entreprises dans chaque université afin de développer les formations supérieures en alternance, d'adapter les formations aux offres du marché de l'emploi, de favoriser la transition études/emploi et la collaboration université/entreprise.
- Obliger les écoles et universités à assurer un suivi des étudiants sur 3 ans et à communiquer ce taux
auprès du public afin de mesurer le taux d'insertion professionnelle de ces derniers et de réguler les filières sans débouchés.
- Faire entrer le monde du travail dans l'école dès le collège et lycée dans toutes les sections en faisant intervenir un binôme de professionnels (chef d'entreprise et expert en recrutement) dans les cours, en prévoyant un enseignement sur l'entreprise, les métiers, la recherche d'emploi.
- Créer un guichet unique Pôle Emploi pour les jeunes : le chômage des jeunes (comme celui des seniors) constituant aujourd'hui un phénomène de masse qui répond à des problématiques spécifiques, il serait plus efficace pour les chômeurs de se faire accompagner par des agents de Pôle emploi spécialisés par profil de demandeur d'emploi.
- Gratifier les acteurs de l'insertion professionnelle et notamment les agents des Missions locales, de Pôle emploi d'une prime aux résultats selon des critères de contrats signés, de chômeurs réinsérés...
- Inscrire le stage dans le code du travail et rémunérer à 50 % du SMIC un stagiaire en lui permettant de cotiser pour sa retraite.
- Limiter la durée et le nombre de stagiaires par entreprise en fonction de la masse salariale car trop de postes sont occupés par ces derniers.

Remerciements

Je tiens à remercier **Aliette de Crozet** et le graphiste **Kart Gable** pour leur collaboration, ainsi que les partenaires de ce guide dont le soutien permet la réalisation de cet outil pratique.