

**Séminaire  
Vies Collectives**

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

Accenture  
Air Liquide\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2001)

**L'INSERTION DES JEUNES EN DIFFICULTÉ  
QUINZE ANS DE SUCCÈS ET D'ÉCHECS**

par

**François BEAUJOLIN**  
Professeur associé à Paris XII

Séance du 23 mars 2000  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**Bref aperçu de la réunion**

Sous l'impulsion de Bertrand Schwartz, la mission nationale Nouvelles Qualifications est créée en 1988. Son objectif est de prendre en charge les jeunes en difficulté pour qu'ils puissent s'insérer dans la vie sociale, et convaincre les entreprises qu'elles ont intérêt à les embaucher en dépit de leur manque de qualification. Bien que la mission, qui avait pourtant obtenu de bons résultats, ait été dissoute en 1991, ses membres poursuivent l'action dans leurs nouvelles affectations. François Beaujolin retrace le film des événements, les succès et les difficultés, les élans et les obstacles, et montre à quel point les problèmes posés restent d'actualité.

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

## **EXPOSÉ de François BEAUJOLIN**

J'ai commencé mon activité professionnelle autour et dans le syndicalisme. Au début des années 1970 j'ai contribué à la création d'une société d'expertise comptable intervenant auprès des comités d'entreprise et dont l'activité m'a rapproché de la métallurgie CFDT. Un peu plus tard, Jacques Chérèque, pensant que la gauche arriverait au pouvoir en 1978, m'avait demandé de le rejoindre pour se préparer à tenir un discours économique face à de très probables nationalisations, mais elles n'ont eu lieu qu'en 1981. En 1982, je me suis trouvé piégé par mes années antérieures : la CGCT dont j'avais été l'expert comptable ayant été étatisée, j'ai accepté d'en gérer les plans sociaux après m'être assuré de l'accord des syndicats, activité épuisante tout autant que non gratifiante. C'est en 1988 que j'ai rencontré Bertrand Schwartz, qui avait été à l'origine de la création de la mission nationale Nouvelles Qualifications, lorsque Michel Rocard a été nommé Premier ministre. De 1991 à 1994, j'ai été directeur du Fond social pour les travailleurs émigrés et leurs familles, et depuis je partage mon activité entre l'Université Paris XII, la société GESTE dont les interventions concernent l'emploi, notamment des plans locaux d'insertion économique, et la Fondation pour les droits de l'homme au travail, que j'ai lancée en septembre 1999 autour des conséquences de la mondialisation sur les travailleurs.

Je vais maintenant aborder l'insertion des jeunes et des moins jeunes, dans le contexte de la mission des Nouvelles Qualifications, c'est-à-dire en 1988.

### **Le contexte**

Bertrand Schwartz a été le créateur des missions locales - en tant que directeur de la délégation interministérielle à l'insertion des jeunes -, dont la coordination existe toujours à la Plaine-Saint-Denis ; il pensait que les jeunes en difficulté devaient faire l'objet d'une prise en charge globale. C'est ainsi qu'ont été rassemblées des compétences, pas obligatoirement en un même lieu, mais au sein d'un réseau, pour traiter aussi bien les problèmes sociaux, de logement, de santé et, comme le chômage commençait déjà à augmenter, d'insertion.

#### *Une crise de l'embauche*

Après trois ou quatre ans de fonctionnement de la mission Nouvelles Qualifications, Bertrand Schwartz n'avait pas observé de bons résultats quant à l'insertion des jeunes, et il en a déduit qu'il fallait convaincre les entreprises de l'intérêt qu'elles avaient à engager des non-qualifiés, ce qui était quand même une gageure. Les entreprises vivaient en effet une crise d'embauche pour plusieurs raisons : elles ne connaissaient pas leurs réels besoins en compétences, et dans leurs offres d'emploi elles utilisaient un vocabulaire datant d'avant la guerre. Quand elles demandaient un maçon, dans l'idée des gens c'était quelqu'un pour monter des murs de briques, alors que l'activité réelle était le banchage, le ferrailage, etc. ; de plus on ne construisait plus de grandes barres, mais des mini HLM à l'intérieur du tissu urbain, et donc les équipes n'étaient plus composées d'OS d'un côté et de professionnels de l'autre, mais de quatre ou cinq ouvriers travaillant ensemble de façon relativement autonome sur une partie de l'ouvrage, et visités une ou deux fois par semaine par le chef de chantier qui venait voir si tout se passait bien. Et on appelait ça un maçon ! C'est de ce constat qu'est né le concept de nouvelles qualifications. Il fallait dire aux entreprises que l'échange serait égal : nous proposons de piloter un dispositif dans lequel nous allons aider les entreprises à reconstruire des métiers correspondant exactement à ce dont elles avaient besoin, et préparer des jeunes à les exercer dans un processus de qualification.

#### *L'alternance*

Au cours des années 1980, l'apprentissage traversait aussi une crise profonde qui allait en s'aggravant, et on commençait à penser qu'il fallait réhabiliter les conditions de l'alternance. En

1980, cent quarante mille jeunes entraient dans le dispositif d'apprentissage, plus de 15 % d'une classe d'âge ! Beaucoup de gens réfléchissaient sur la question. J'ai retrouvé de nombreux écrits, par exemple un texte de Claude Dubard et de François Gautier, le compte rendu d'un colloque organisé par le CEREQ en 1994, et d'une journée de rencontre entre Renault et le ministère du Travail, ainsi qu'un document tout à fait passionnant de l'Inspection Générale de l'Éducation nationale sur les conditions de la rénovation de l'apprentissage. Il y avait donc une ambiance, mais avec un défaut bien français : chacun travaillait dans son coin.

### *La mission Nouvelles Qualifications*

La création de la mission Nouvelles Qualifications faisait également partie du contexte. Les cent dix personnes qui y étaient affectées avaient pour objectif de conduire des actions et de réfléchir de façon constructive sur les conditions de leur montage et celles de leur réussite. Cette recherche-action se devait évidemment de réussir à monter des actions en nombre significatif. Mais elle devait aussi impliquer de plus en plus le tissu des chercheurs, et servir de source d'information aux entreprises, aux centres de formation, aux Organismes Mutualisateurs Agréés (OMA) qui gèrent les fonds de l'alternance au niveau des branches et des territoires, etc.

### **Principes d'organisation**

À la tête, seulement dix personnes, et cent personnes sur le terrain, soit grosso modo une personne par département ; entre les deux, un maillon intermédiaire régional de capitalisation, rôle d'autant plus important que quelque quatre cents actions d'insertion vont être lancées, réparties sur une vingtaine de régions. Pour faire connaître aussi largement que possible ce que nous faisons, nous utilisons des vidéos, et nous publions un journal, qui tirait au début à deux ou trois mille exemplaires et, à la fin de la première année, à quinze mille, sans en avoir fait la publicité ; ce sont des gens sur le terrain, les tuteurs, les coordonnateurs des actions, les chefs d'entreprises, qui écrivaient les articles, mais pas nous ; le journal était devenu un lieu de forums et de débats, ce qui explique son tirage. Nous avons conclu un accord avec Centriflo pour créer la collection *Histoire des Nouvelles Qualifications* et nous nous engageons à fournir tous les trimestres les cas concrets d'une qualification en construction et d'une action d'insertion/intégration de jeunes en difficulté. Là aussi le démarrage a été très fort, puisque les deux premiers numéros ont été tirés à trois mille exemplaires.

### **La disparition de la mission**

En 1991, après deux ans et demi d'existence, nous avons acquis une bonne notoriété ; mille huit cents personnes avaient été embauchées. C'est alors que le gouvernement a changé ; en remplacement de Jean-Pierre Soisson, ministre qui du début à la fin nous avait fait confiance, j'ai eu le bonheur d'apprendre la nomination de Martine Aubry, que je connaissais depuis vingt ans et dont je partageais l'orientation politique. Mais au bout de trois semaines, non seulement nous étions fâchés, mais encore le budget de communication et de publication, c'est-à-dire tout ce qui faisait l'originalité de notre mission, a été supprimé. Alors que la mission consacrait vingt-cinq mille francs par an et par agent de frais de déplacement pour se réunir sur le terrain, discuter et capitaliser avant de publier, il ne nous restait que le coût de déplacement annuel d'un fonctionnaire du ministère du Travail, soit environ mille cinq cents francs ! Juste de quoi faire un aller-retour Paris-Lyon. Nous vivions cela d'autant plus mal que la mission avait avancé l'argent nécessaire à la publication des deux premiers numéros de la collection, en sachant que les suivants seraient autofinancés : mais cela n'a pas été compris par les collaborateurs financiers du ministre.

Je me doutais bien que la mission, telle un pétrolier qui ne s'arrête pas de sitôt quand on coupe les moteurs, fonctionnerait bien encore pendant neuf mois, et c'est heureusement ce qui s'est passé : il a fallu en effet six mois pour nommer un nouveau directeur. Malheureusement la nouvelle orientation a consisté à faire reconnaître la mission comme un acteur supplémentaire dans le panorama administratif déjà complexe avec l'AFPA (Association française pour la

formation des adultes), l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), etc. Lors du changement de gouvernement, le nouveau Premier ministre a trouvé ce panorama administratif bien compliqué et, trois semaines plus tard, il n'y avait plus de mission.

Voilà plus de cent personnes désarçonnées au cours de la meilleure expérience professionnelle de leur vie. Cela dit, la mission existe toujours, mais d'une autre façon : avec des parcours variés, nous sommes tous dans l'enjeu de l'insertion, de l'intégration et de la qualification, dans les régions, dans les DDTE (Direction départementale du travail et de l'emploi), dans les DRTE (Direction régionale du travail et de l'emploi) ou même au ministère du Travail, dans la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Nous gardons évidemment le contact entre nous.

### **Le fonctionnement d'une action**

L'un des a priori de la démarche est de ne pas remettre les jeunes sur un banc d'école avant qu'ils n'entrent dans une entreprise, sous prétexte de les mettre à niveau en termes de prérequis : on les met d'emblée en situation de travail, seulement accompagnés par un tuteur ; ce n'est qu'après cette immersion totale qu'ils entrent dans la phase d'alternance et d'apprentissage, phase qui dure entre un an et dix-huit mois. Les outils de cette alternance sont :

- un *tuteur*, professionnel appartenant à l'entreprise, de préférence volontaire, qui doit transmettre ses savoir-faire, ses savoir être et les cultures de l'entreprise et du métier ;
- un *coordonnateur-formateur*, qui assure le suivi de la logistique de l'action, rencontre les jeunes sur le terrain, discute avec chacun d'eux et leur tuteur, ce qui constitue le "trinôme", maillon essentiel du dispositif pour aller plus loin dans la démarche ; il est aussi pédagogue, et doit pouvoir assumer une bonne partie des apprentissages de base ;
- le *questionnement*, document de liaison entre les trois personnages, sur ce que le jeune fait, pourquoi il le fait et comment : il permet de voir émerger des actes professionnels non encore identifiés, et de piloter les apports théoriques de formation qui s'avèrent nécessaires ;
- le *groupe-action*, qui réunit les tuteurs autour du coordonnateur et des éventuels autres formateurs, pour faire périodiquement le point sur l'alternance, sur les difficultés, les problèmes de comportement, la construction du référentiel du métier ; c'est aussi l'occasion de faire un point pédagogique permettant d'ajuster les priorités des formations théoriques nécessaires et celles de la transmission de savoirs et de savoir-faire en situation de travail ;
- le *groupe de pilotage* qui réunit les dirigeants de l'entreprise et les institutions, afin de présenter la démarche et d'y faire adhérer le plus grand nombre possible de personnes.

### **L'immersion**

Je ne vais pas m'étendre sur la phase d'alternance, mais plutôt sur l'immersion, compte tenu du fait que ces jeunes en difficulté représentaient à l'époque environ le quart d'une classe d'âge sortant de l'école, et qu'aujourd'hui je pense que c'est encore 15 % à 20 % de la population<sup>1</sup> à qui ne vient pas l'idée qu'elle a une destinée. Un jeune qui sort du système éducatif entre quatorze et dix-sept ans en situation d'échec scolaire ne sait pas que le savoir est la porte du travail, qu'il ne peut pas avoir de projection dans l'avenir ; il n'a aucun rapport véritable au temps, et pas beaucoup plus à l'espace. Mais pour aller vers une capacité d'apprendre, il faut changer le rapport au savoir, et l'enjeu de la phase d'immersion est que le jeune sache répondre à la question : "*pourquoi as-tu envie d'apprendre ?*".

#### *Le risque d'exclusion*

Les jeunes en risque d'exclusion sont devant trois ruptures, réelles ou imaginaires ; tant qu'elles sont réelles, ils peuvent s'en sortir, mais le jour où elles deviennent tout à fait

---

<sup>1</sup> l'Éducation nationale annonce 10 %.

imaginaires, ils sont alors en grande difficulté. Ceci est aussi vrai pour les moins jeunes. Ces trois ruptures sont :

- une *rupture du lien social* ; c'est l'impression que la société leur montre leur différence dans leur échec scolaire, un des éléments non dits de discrimination dans la société française : on parle de la race, du sexe, mais pas de la non-qualification ; du coup, le clivage social français ne se situe plus entre la classe ouvrière et les autres, mais entre les qualifiés et les non-qualifiés ;
- une *rupture du lien collectif* ; souvent les groupes d'appartenance de ces personnes - la famille, les amis - se sont dissous ; et les réponses de ces jeunes sont soit le retrait, et ils ne sortent plus de chez eux -, soit la fusion, et ils rejoignent une bande, qui n'est pas un élément structurant : ce sont deux modalités de l'impossibilité de s'affirmer autonomes ;
- c'est la *perte d'une image positive de soi-même*, qui découle des deux premières ruptures ; on est dans une situation de dévalorisation, avec une difficulté à s'identifier à des images professionnelles plausibles : 50 % des jeunes expliquent qu'ils vont devenir coureurs automobiles, vedettes ou présentateurs de télévision, autant de projets illusoire.

### *La solidarité salvatrice*

L'immersion est un moment où l'on va essayer de réconcilier le jeune avec lui-même en lui proposant des tâches de plus en plus complexes, en tout cas valorisantes, et en lui donnant l'occasion de faire un transfert vers le tuteur ou d'autres opérateurs, et en leur faisant abandonner leur mythe des métiers fantaisistes. S'ajoute à cela la reconnaissance par le statut, puisque petit à petit ce stagiaire va devenir un salarié à part entière, moment fondamental pour lui.

L'immersion va aussi lui permettre de découvrir quelque chose qu'il n'a pas connu : la solidarité. Il va la trouver dans son appartenance au groupe des apprenants, dont la construction est favorisée par le formateur-coordonnateur, et au collectif de travail, via le tuteur et l'implication des autres collègues. Il faut qu'il ressente aussi son appartenance à l'entreprise, d'où l'importance d'impliquer le patron, en général PDG d'une PME, pour qu'il discute avec le jeune, s'intéresse à lui, et contribue ainsi à reconstruire petit à petit ces éléments du lien social qui ont été détruits par l'enfance et l'adolescence.

Cette immersion des jeunes doit aussi amener ceux qui les accueillent à prendre conscience d'un nécessaire changement. Quand on fait rentrer une pierre nouvelle dans un mur de pierres sèches, les autres pierres bougent. C'est cela l'intégration : vous n'êtes pas vraiment accueilli... Le tuteur doit abandonner certaines tâches au profit du jeune. Le milieu des professeurs et celui de l'entreprise doivent bouger eux aussi.

### **Des objectifs toujours actuels**

Nous avons toujours une partie d'une classe d'âge sur la mauvaise pente, et alors qu'on dénombre encore deux millions de chômeurs, des patrons se plaignent encore - étrange contradiction - de ne pas trouver de main-d'œuvre. Or si on regarde quelles branches professionnelles sont concernées, on constate que ce sont les mêmes qu'en 1989-1990. On sait aussi que lorsqu'une entreprise veut embaucher, c'est pour la veille, or le temps de la formation est obligatoirement d'un ou deux ans. Par ce processus d'immersion et d'intégration rapide à la situation de travail, on peut mettre immédiatement des gens dans la production.

Ces objectifs sont toujours d'actualité. En voici quelques illustrations :

- les pouvoirs publics ont étendu aux adultes cette notion de l'alternance par les contrats de qualification, auparavant réservés aux jeunes, et notre démarche peut être, là aussi, mise en œuvre ;
- dans des bassins d'emploi où il y a des difficultés d'embauche du fait des réticences des jeunes à rentrer dans certains métiers, des acteurs territoriaux, par exemple les conseils généraux, abondent la rémunération pour qu'elle soit plus attractive pour les jeunes ;

- la rénovation de l'apprentissage est presque rentrée dans les mœurs en prenant d'abord une forme financière : dans de nombreuses régions le budget spécifiquement dédié à la "qualité de l'apprentissage" représente 20 % de l'enveloppe globale du financement de l'apprentissage. Mais ce qui ne marche toujours pas dans l'apprentissage classique, c'est la mobilisation des maîtres d'apprentissage : quand on organise une réunion pour eux, très peu acceptent de se déplacer ; on ne parvient pas à les former, à les qualifier, à les motiver ; c'est plus facile avec des salariés ;

- les emplois-jeunes, dont le principe devrait permettre en cinq ans de construire des métiers dans de nouveaux services, mobilisent des jeunes dont les qualifications ne correspondent pas à l'activité qu'on attend d'eux. L'identification du métier puis la qualification de ces emplois-jeunes se réalisent, avec les porteurs de projets et les jeunes, en utilisant souvent la démarche Nouvelles Qualifications. Pour de nouveaux métiers, comme la médiation sociale, des réflexions par les acteurs sur le métier reprennent le questionnement de la démarche Nouvelles Qualifications : " *que faites-vous réellement ? quelles sont les compétences que vous mettez en œuvre ? quelles sont les capacités requises ? où cela coince-t-il ?* ". Ensuite on débouche sur ce que nous appelons la professionnalisation, et la mobilisation de moyens permettant effectivement d'améliorer les compétences des jeunes.

### *L'alternance, forme moderne de qualification*

L'alternance est devenue incontournable, parce que les savoirs sont souvent à l'intérieur des entreprises et ne peuvent être transmis que par ses membres. Le décalage est de plus en plus important, notamment du fait des secrets de fabrication, qui sont des savoir-faire non transmissibles à l'Éducation nationale. Mais la situation de travail aujourd'hui nécessite deux autres champs de savoirs très difficiles à apprendre en milieu scolaire :

- des enjeux de type méthodologique : comment apprendre à résoudre un problème, un dysfonctionnement, un événement non prévu ;

- et les relations, les communications, l'acceptation de dimensions symboliques qui ne sont pas nécessairement celles de votre classe sociale ou de votre culture, et qui posent par conséquent des problèmes de langage et d'implication.

Dans un environnement réel et la qualité inductive qui le caractérise, l'apprentissage en situation de travail peut contribuer à résoudre cette difficulté, avec cette obligation de *dire* son travail, enjeu important qui permet de construire son propre savoir sur ce que l'on fait.

### *La gestion de l'emploi au niveau du bassin*

La situation de ces populations peu qualifiées ne peut se résoudre qu'au sein d'un bassin d'emploi, tout le monde est d'accord là-dessus. Ce ne sont pas des gens mobiles, et ils ne le seront pas tant qu'ils ne seront pas qualifiés. Ils se caractérisent par leur passivité et par des problèmes de repères dans le temps et l'espace. Il y a donc plusieurs enjeux :

- les entreprises doivent comprendre qu'il est aussi difficile d'embaucher quelqu'un de qualification modeste qu'un cadre ; il faut maintenant séduire aussi les non-qualifiés ;

- la création de groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification peut résoudre une difficulté : dans les contrats de qualification on ne peut avoir qu'un seul employeur ; si c'est le groupement qui est l'employeur, il peut mettre les jeunes à disposition des entreprises membres pour multiplier leurs expériences ;

- la volonté des pouvoirs publics de mettre en œuvre une politique territoriale des aides publiques à l'emploi, et la lutte contre l'exclusion avec la gestion globalisée de six mesures - trois sont gérées par les DDTEFP (Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) et trois autres par les ANPE, permettent aux acteurs locaux de monter des dispositifs de cette nature.

## Des obstacles

Le premier des obstacles à lever, c'est l'idée répandue que la formation est la réponse à toute difficulté d'insertion. C'est vrai, mais dans un triangle emploi-formation-travail, on oublie souvent que s'il n'y a pas l'élément *travail*, il n'y aura ni insertion (emploi) ni qualification (formation).

La difficulté principale qui subsiste est le système des diplômes. Ils ont été construits verticalement, sous la houlette des branches professionnelles. Et les CPC (Commissions paritaires consultatives) de l'Éducation nationale restent structurées fondamentalement par branches, même s'il existe de plus en plus de métiers transversaux. Un diplôme de fraiseur relève spécifiquement de la branche métallurgie, alors que ce métier s'exerce aussi dans la plasturgie. La première contradiction est que l'on continue à construire des diplômes verticaux qui ont pour vocation de séparer les marchés du travail. Or la structuration par organisation verticale disperse ces marchés. Sur un bassin d'emploi, vous ne trouverez jamais assez de personnes à qualifier sur un même métier au même moment. Il y a donc là une réforme fondamentale à faire sur la transversalité des diplômes. Il faut décomposer tous les diplômes en essayant d'identifier des mailles qui peuvent se retrouver dans d'autres diplômes et construire des diplômes transversaux. Il existe, grâce à Renault, un diplôme transversal d'exploitant d'installation industrielle, mais il est très peu connu. Toutes les semaines je révèle à un GRETA (Groupement d'établissements : dispositif de formation continue de l'Éducation nationale) son existence, alors qu'il s'agit d'un diplôme de l'Éducation nationale. Ce diplôme est pourtant particulièrement intéressant car il montre que 80 % du métier d'un ouvrier de production est identique d'une branche à l'autre.

De plus, on ne sait pas valider une qualification autrement qu'en faisant passer des épreuves dans une salle d'examen. Est-ce qu'on peut valider des savoirs professionnels acquis dans le travail ? La réponse est politiquement *oui* depuis 1992, mais la méthode est scolaire, puisqu'elle exige d'écrire ses savoirs. Je ne vais pas dire que ce n'est pas bien, puisque j'ai insisté sur le rôle de la parole, donc de la formulation. Mais cette validation des acquis professionnels (VAP) ne permet pas à des professionnels de voir, en situation de travail, si la personne sait résoudre des problèmes, en particulier quand ils ne sont pas transposables dans les écoles. À noter que le problème a été résolu en Angleterre qui a déjà su valider ainsi la qualification de six cent mille personnes.

## DÉBAT

### Double lacune

**Un intervenant :** *Les jeunes en contrat d'apprentissage ont été en situation d'échec scolaire. Or ils regrettent précisément que ce qu'ils apprennent maintenant ne leur ait pas été enseigné à l'école. Faudrait-il donc conseiller aux jeunes de viser l'échec scolaire, pour bénéficier ensuite d'une formation utile dans l'apprentissage ? Il est évident que votre action aura vraiment prouvé son utilité lorsque votre enseignement sera inclus dans la formation initiale des jeunes, parce que seuls les diplômes sont finalement vraiment reconnus.*

**François Beaujolin :** Vous posez très bien le problème de la formation initiale, mais aussi celui de l'entreprise : comme on ne sait pas dire de quelles compétences et de quelles capacités on a vraiment besoin, on se rabat sur les diplômes et on sur-qualifie à l'embauche.

## Le rapport au savoir

**Int. :** *Il y a effectivement une prévention traditionnelle très ancienne et très profonde de l'Éducation nationale vis-à-vis de l'apprentissage, mais il me semble hors de question d'envisager de faire passer un examen débouchant sur un diplôme à des jeunes qui gardent un souvenir épouvantable de leur scolarité.*

**F. B. :** En réalité les jeunes n'ont plus guère ce genre de traumatisme, mais c'est bien leur rapport au savoir qui leur pose problème. Au niveau de l'Éducation nationale, il n'y a plus la prévention dont vous parlez au niveau de l'institution, mais cette prévention reste au niveau des enseignants qui estiment que l'apprentissage permet aux patrons d'exploiter les jeunes, que ce ne sont pas de vrais savoirs qui sont transmis, etc.

## Une nécessaire disponibilité

**Int. :** *Il ne suffit pas de disposer de moyens financiers pour ces démarches, il faut aussi des gens ayant du temps pour dialoguer avec les jeunes, de façon régulière et sur une longue période. Les retraités ne pourraient-ils pas jouer là un rôle précieux ?*

**F. B. :** C'est le concept du parrainage, qui fonctionne mal parce que sa place n'est pas bien précisée entre le médiateur de l'emploi, qui est le référent du jeune, et le tuteur, souvent membre de l'entreprise. Malheureusement les retraités se sentent rapidement obsolètes pour parrainer des jeunes, tellement les choses évoluent vite en termes de compétences requises.

**Int. :** *Mais ne pourrait-on pas aussi aider les retraités à se maintenir dans le coup pour qu'ils puissent exercer ce rôle de parrain, leur disponibilité étant une valeur irremplaçable ?*

**F. B. :** Si l'on envisage de s'appuyer davantage sur un dispositif de parrainage, il faut d'abord que le réseau des parrains soit vivant, qu'il soit composé de retraités et d'actifs, et que la compétence Ressources humaines y soit représentée par un DRH en activité ; il faut aussi que l'État apporte un financement supérieur à ce qui se pratique actuellement (quarante mille francs pour un bassin d'emploi). Cela dit, nombre de parrains ne comprennent pas pourquoi, après avoir déniché un emploi - exactement le job que le jeune souhaitait -, et l'avoir négocié et bétonné avec le chef d'entreprise, le jeune finalement ne donne pas suite !

## Un dispositif complexe ?

**Int. :** *La mise en place de ce dispositif semble compliquée. Elle suppose de maintenir un équilibre fragile et ce n'est peut-être pas à la portée de l'État. Le jeune est angoissé, parce que c'est la question de sa reconnaissance qui se joue, et il peut à tout moment craquer, y compris au moment où un patron lui propose un contrat d'embauche : c'est à ce moment que beaucoup disparaissent. Le patron peut être opportuniste, l'enseignant n'a pas forcément envie d'adapter son programme, le tuteur est quelquefois désigné d'office, et le questionnement n'est pas nécessairement rempli de peur d'un jugement venant d'on ne sait trop où, et cela demande de la part du coordinateur une extrême vigilance. Pendant ce temps-là l'État est fébrile et veut faire du chiffre. Que ce soit au niveau de l'État, des régions, des préfets, des directions du travail, c'est toujours la même question : combien d'emplois sont créés selon cette méthode. Évidemment pas beaucoup, puisqu'il s'agit d'une expérience. D'autres dispositifs, comme celui des emplois-jeunes, lui font concurrence. Enfin l'État est soucieux d'égalitarisme, et il lui était très difficile de distinguer les bons des opportunistes qui badigeonnaient de "nouvelles qualifications"*



*tout et n'importe quoi. Alors comment donner la préférence aux uns plutôt qu'aux autres ? Je me demande si vous n'êtes pas plus à l'aise pour travailler, maintenant que la mission est dissoute ?*

*Quant à l'attractivité des métiers, le métier du bâtiment n'est pas à l'honneur et il est très difficile d'y pourvoir les postes. La séduction des jeunes est difficile, déjà parce que nombre d'entre eux ont des moyens parallèles de vivre, et qu'un revenu considéré par eux comme trop modeste les fait tout simplement fuir.*

**F. B. :** Sur la fébrilité, vous avez raison. J'ai compris que je m'étais moi-même mis la corde au cou lorsque j'ai dit au ministre que nous avions engagé trois cent cinquante actions, alors que l'objectif demandé avait été de quatre cent cinquante. Mais il y a bien d'autres mesures de remplacement qui n'ont pas vécu. Le PAQUE (Programme de préqualification des jeunes en difficulté 1992-1995) n'a pas marché. Les emplois-jeunes n'ont aucun accompagnement réel sur la professionnalisation. Heureusement que des régions se mobilisent maintenant dans ce sens, mais le nombre de jeunes concernés reste très faible en pourcentage.

### **Un modèle dépassé ?**

**Int. :** *La vraie lutte des classes, ne se situe plus entre le capital et le travail, mais entre les inclus et les exclus, qui font la révolution. Ce sont les égorgeurs algériens, les Talibans, les massacreurs américains. Le 4 avril 1997, le Président Clinton a réuni à Philadelphie une conférence de presse avec tous les anciens présidents et leurs épouses, sur le thème des quinze millions de jeunes Américains désespérés parce que non formés et voués au chômage. Ils sont armés jusqu'aux dents et le jour où ils vont mettre le feu aux poudres, le Président n'y pourra rien ! Le gouvernement fédéral n'a pas les moyens de prévenir et encore moins de réprimer le grand massacre qui menace. Il reprenait là, d'ailleurs, les conclusions du livre de Jeremy Rifkin La fin du travail. Sa conclusion était qu'il fallait que les personnes établies et les associations s'occupent des gamins de leur quartier pour éviter la catastrophe générale. Vous êtes donc indiscutablement sur le bon front.*

*Mais il y a deux problèmes. Le premier est que le caractère démonstratif de vos réussites n'est pas totalement convaincant. Et je perçois un certain fanatisme théorique dans votre attitude qui consiste à penser que l'insertion doit se faire dans l'industrie, là où l'on agit sur la matière. Pourtant l'industrie, comme l'agriculture il y a quelques décennies, tend vers zéro. Or il y a des modes de sociabilité qui mettent paix et bonheur dans les sociétés, et qui n'ont rien à voir avec la vie économique. Les enseignements des ethnologues montrent que nombre de civilisations se portaient très bien parce qu'il y avait une formidable ritualisation de leur vie... jusqu'à ce que les blancs leur apportent des machines. Ce qui vous sert aujourd'hui de ritualisation, c'était bon pour les esclaves de la Grèce antique, des gens qui n'étaient pas des hommes. Au Moyen Âge les monastères jouaient ce rôle, et maintenant c'est Emmaüs. Quand on y est, on s'y sent bien. Ne peut-on, à côté de vos magnifiques efforts, réfléchir à d'autres modes de société ? Celui dont vous parlez est très récent et fortement marqué d'une idéologie assez largement dépassée.*

**F. B. :** Vous parlez d'un problème de masse. Le coût d'une insertion, réussie ou non, se situe entre soixante mille et quatre-vingt-dix mille francs. Nouvelles Qualifications était plutôt dans la fourchette haute. Et j'ose penser que nous avons des résultats bien supérieurs à d'autres dispositifs dont le prix est équivalent. Nouvelles Qualifications mobilisait des fonds mutualisés des entreprises à 80 %, contrairement aux autres dispositifs publics qui n'utilisent pratiquement que des fonds publics. Or ces OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) n'arrivent pas à dépenser leur argent, et se font taxer chaque année de centaines de millions de francs.

J'ai certes un tropisme personnel pour la qualification en milieu industriel, mais l'insertion par la démarche Nouvelles Qualifications visait plutôt les activités tertiaires.

Certes il y a d'autres lieux possibles d'intégration sociale que le travail, mais l'entreprise se trouve devant des jeunes qui sont ce qu'ils sont, et si elle ne se donne pas les moyens de traiter leur insertion et leur intégration, ils resteront à l'extérieur et deviendront effectivement dangereux.

### **L'intérêt des entreprises**

**Int. :** *Il semble que les grandes entreprises avec lesquelles j'ai collaboré sur ce thème, même celles qui dans ce domaine avaient fait des choses très intéressantes, ont été agacées, d'un côté par ce qu'attend d'elles l'État : " nous enfermer dans un ghetto statistique contractuel " a dit l'une d'elles - sous-entendu : faites-moi tant de contrats de qualification, tant de contrats d'apprentissage, etc. -, et d'un autre côté par la multitude, pour ne pas dire le maquis, des acteurs institutionnels sur le terrain. J'ai mis pour ma part six mois à comprendre qui faisait quoi.*

*Les entreprises pensent que pour s'occuper de cela il faut des gens à plein temps. Elles pensent aussi qu'on s'était un peu "planté" en s'adressant à leur cœur plutôt qu'à leur intérêt. Leur demander d'être citoyennes, ça ne passe pas du tout ; en revanche quand les différents intervenants, externes et internes à l'entreprise, réussissent ensemble à identifier des enjeux économiques forts, par exemple une pénurie d'embauche, ou une difficulté de cohabitation avec l'environnement, alors cela peut fonctionner.*

*Lorsque les entreprises se lancent dans ces pratiques d'insertion, non seulement elles s'aperçoivent qu'elles peuvent embaucher, mais encore elles constatent une rétroaction sur leurs pratiques de gestion : une grande entreprise du secteur automobile déclare que grâce à l'investissement consenti par son personnel dans des opérations d'insertion, elle ne pourra plus recruter comme avant, même les jeunes diplômés.*

**F. B. :** Je souscris bien évidemment à ce que vous dites, bien que la mission Nouvelles Qualifications n'ait jamais travaillé avec de grandes entreprises. Quant à la grande variété des acteurs qui gravitent dans cet univers de l'insertion, il faut toutefois noter l'absence regrettable de représentants des demandeurs d'emploi. Peut-être, s'il en existait, saurions-nous mieux comprendre les réactions parfois troublantes des jeunes face aux propositions d'emploi qui leurs sont faites.

### **Ça ne va pas s'arranger**

**Int. :** *Votre exposé ne m'a pas transmis d'optimisme. La prise de conscience des mécanismes de l'insertion s'effectue à un moment où la croissance repart, et les entreprises se plaignent bien sûr de ne pas trouver de salariés. Les vieux poncifs vont donc revenir au grand galop.*

*L'entrée des jeunes gens dans la vie active, à commencer par ceux qui sont "bien sous tous rapports", est déjà compliquée, longue, et reculée de plusieurs années. Il n'y a donc aucune raison que la situation de ceux pour qui rien ne va bien s'améliore.*

*Enfin, vous l'avez dit, l'acquisition de l'image de soi est une sorte de préalable qui permet de trouver sa place utilement dans l'organisation sociale. Mais, en dehors de cas exceptionnels où des gens se défoncent pour faire avancer les choses, avec de maigres résultats comparés à l'ampleur du problème, qui va financer des programmes qui permettraient d'améliorer l'image de soi chez les jeunes gens ?*

**Int. :** *En 1994, Michel Bon avait dit ici : " Nous avons une chance formidable, c'est l'effet Viêt-nam ". Tant que c'étaient les Américains des couches pauvres qui faisaient la guerre, ce n'était pas un problème politique, mais quand on a commencé à y envoyer les fils de famille, ça l'est devenu. Les patrons ayant eu eux-mêmes des neveux au chômage, c'était,*

*là aussi, un problème politique, mais comme maintenant ça repart, les neveux vont trouver du travail, et cela risque de ne plus être un problème...*

*Mais ce n'est pas forcément un mal, parce que, du coup, l'État sera moins fébrile, moins jugé sur les chiffres du chômage, et avec la régionalisation, les injonctions ministérielles vont peut-être quelque peu se diluer et le travail d'insertion pourra se faire avec plus de sérénité.*

**F. B. :** Il faudrait considérer que les responsables de la gestion des politiques d'insertion sont adultes sur leur terrain, et leur laisser l'autonomie de l'intégralité de l'enveloppe annuelle. Contrairement à ce que vous dites, c'est une chance de voir la croissance, à partir du moment où l'on traite les choses sur le terrain. Mais ce qui m'inquiète, ce sont les discours politiques annonçant la fin du chômage dans dix ans. C'est irresponsable parce que cela laisse de côté le fait que toutes les études parviennent à la conclusion qu'il restera néanmoins 10 % de la population ayant de graves difficultés d'insertion.

### **Des publics en difficulté**

**Int. :** *Je ne sais pas pourquoi on dit aujourd'hui en Europe qu'à trente ans, on est jeune et qu'à quarante ans, on est trop vieux pour travailler. En Afrique il y a une place pour toutes les générations, et particulièrement pour ceux qui ont l'âge de la maturité. Or dans notre société cette place a bel et bien disparu. On est jeune, et tout d'un coup vieux.*

**F. B. :** Il y a vraiment deux publics en difficulté, parce qu'ils vont être oubliés dans cette croissance. Comme les dispositifs publics prennent généralement en charge des gens actifs qui font une démarche personnelle pour combler l'insuffisance de leur qualification à leur sortie du système éducatif, on a tendance à oublier tous les passifs qui sont les plus en danger, et dangereux. Les autres oubliés potentiels sont les exclus plus âgés : dès quarante-cinq ans on s'en occupe moins parce qu'ils ne sont plus très loin de la cinquantaine, et à partir de cinquante-trois ans jusqu'à soixante ans environ, il y a une population non négligeable qui ne dispose que de ressources dérisoires, dans l'attente qu'un revenu plus raisonnable leur soit enfin reversé en liquidation de leur retraite.

### **La fin de la mission**

**Int. :** *La mission n'a-t-elle pas été tuée précisément parce qu'ayant des résultats qui démontraient l'inefficacité des autres offres d'apprentissage, les organismes en place la ressentaient comme une dangereuse concurrente ?*

**F. B. :** Il fallait tuer la mission, parce qu'elle était nationale et dominatrice. Sa vocation n'était pas de perdurer, quoi qu'il en soit. Mais elle aurait vécu deux ou trois années de plus, le bilan aurait été riche.

Présentation de l'orateur :

François Beaujolin : professeur associé en gestion et consultant à GESTE, travaille depuis trente ans sur les diverses facettes du travail peu qualifié, l'insertion des jeunes, la prévention des discriminations dans les situations de travail, l'intégration sociale et culturelle, les conséquences sociales des reconversions industrielles.

Diffusion septembre 2000