

# L'emploi des jeunes et sénieurs

Pour un débat d'idées

*en lien avec le*

*rapport de l'Institut Montaigne :*

**15 PROPOSITIONS POUR L'EMPLOI DES  
JEUNES ET DES SENIORS**

ADREA C. BANNEEL C. BATAS A. CESBRON

## **Lecture et analyse critique du rapport de l'institut Montaigne de septembre 2010 : « 15 Propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors »**

L'Institut Montaigne (IM) est un « think tank<sup>1</sup> » considéré comme l'un des plus prestigieux. Créé en 2000 par Claude Bébéar, ce laboratoire d'idées, veut jouer un rôle d'acteur dans le débat démocratique.

Il affiche deux objectifs principaux : le premier est d'influencer le débat public ; Le deuxième est d'aider à la définition des politiques publiques dans le but d'améliorer l'environnement économique et social français.

Ses financements sont exclusivement privés et très diversifiés (pour éviter toute attache partisane). En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile d'horizons et d'expériences variés et concentre ses recherches sur 3 axes : la cohésion sociale, la modernisation de l'action publique et la stratégie économique européenne

L'Institut Montaigne pose le constat suivant :

En France, la population vieillit, l'espérance de vie s'allonge et la part de la population en âge de travailler diminue. Compte tenu de ces paramètres, le principe de solidarité qui date de l'après-guerre, selon lequel les actifs (24-54 ans) cotisent pour la retraite des plus âgés doit être repensé. Pour rétablir l'équilibre, l'Institut Montaigne propose des mesures pour l'emploi des jeunes et des seniors mais il identifie néanmoins neuf obstacles à cette stratégie.

Selon nous, l'état des lieux et les propositions avancés méritent d'être nuancés. En effet, ni la crise économique, ni les problèmes que pose la décentralisation de l'Etat, ni la réforme de la FTLV ne sont évoqués pour adapter et contextualiser aux contraintes nationales ces leviers pour l'emploi.

Par ailleurs, les exemples qu'il puise dans les autres pays européens ne sont pas toujours applicables au modèle sociétal français.

La lecture approfondie du rapport a nécessité des recherches bibliographiques et statistiques complémentaires pour avoir une représentation plus fine du problème de l'emploi aux âges extrêmes. Elle nous a permis d'analyser le contexte, les propositions d'amélioration, d'en mesurer les enjeux et de prendre position parmi les orientations évoquées.

---

<sup>1</sup> « **Les think-tanks** sont le plus communément perçus comme des organisations, institutions, ou groupes plus ou moins informels d'individus dont le but est de produire des idées, des recommandations stratégiques, visant à influencer sur le cours de la vie sociale et politique. On les assimile donc parfois à un genre de « conseiller collectif du Prince ». <http://www.oftt.eu/oftt/article/philosophie-de-l-oftt-concernant-l-etude-des-think-tanks>, consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2010.

Notre production se structure en deux parties. En premier lieu, nous apportons un regard critique sur l'état des lieux établi par l'Institut Montaigne en reprenant chaque obstacle évoqué dans le Rapport. En deuxième lieu, nous exposons nos propres propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors selon 3 axes :

- L'alternance et l'apprentissage
- L'orientation comme levier d'emploi des jeunes et des seniors
- L'accompagnement et le conseil aux entreprises.

## **Partie 1 : Lecture critique des obstacles identifiés par l'IM**

- **D'un point de vue général**

### **Des spécialisations des âges entretenues par les politiques publiques (obstacle 1)**

Selon l'Institut Montaigne (IM), les politiques publiques d'emploi en France ont conduit à des spécialisations par âge qui se sont traduites par une sortie du marché du travail précoce pour les seniors et par le maintien des jeunes aux études. Ces mesures ont été adoptées, comme autant de variables d'ajustement, pour réguler la montée du chômage, et concentrer les offres d'emploi sur la population dite active.

Traitant la question de l'emploi des seniors, l'IM constate qu'en 2007, en lien avec les objectifs européens fixés à Stockholm, la France, a un taux de seniors de 60-64 ans au travail de 16% soit quatre fois moins que le taux moyen des pays de l'OCDE. La concrétisation d'un plan d'action pour l'emploi des seniors qui intervient avec la loi de finance de 2008 et la tranche d'âge examinée par l'IM, différente de celle des 55-64 ans retenue par le Conseil Européen, peuvent expliquer ce faible taux.

Mais il nous semble que c'est le phénomène socioculturel du peu d'attachement au travail au delà de 60 ans (contrairement à l'Angleterre par exemple)<sup>2</sup> et un réel défaut d'anticipation de cette conjoncture par notre pays qui semblent être dénoncés ici ; puisque dès 1975, crises économiques et vieillissement des populations modifient le contexte dans lequel évoluent les systèmes de retraite de l'ensemble des pays occidentaux.

Cependant, même si le taux d'emploi reste faible, la part des seniors augmente dans tous les secteurs d'activité entre 2000 et 2008. Le maintien dans l'emploi des seniors progresse de manière significative depuis 2007 notamment avec la prise de conscience de certaines entreprises des risques que présente pour leur fonctionnement la disparition de certaines compétences clés, détenues par la frange de population de salariés âgés.<sup>3</sup>

Ce défaut de maintien dans l'emploi peut être aussi le résultat de ce que certains nomment un « désert managérial »<sup>4</sup> ce qui n'est pas relevé par l'Institut Montaigne. En

---

<sup>2</sup> Airy Routier, Mathieu Delacharley, Juliette Demey et Marie Laure Hardy, « Comment négocier sur un mythe ? Retraites les leçons de nos voisins », France Soir, 12 octobre 2010.

<sup>3</sup> DARES, *Emploi des seniors, pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques*, n°54, septembre 2010.

<sup>4</sup> Guillaume Le Nagard, *Entreprise et Carrières*, n° 1021, 2010, p. 4-6.

2008, seulement 36% des établissements de plus de 20 salariés, employant des salariés de 50 ans et plus, déclaraient que la pyramide des âges faisait partie de leurs outils de gestion. Et seuls ¼ des établissements de plus de 300 salariés avaient entamé ou conclu un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) fin 2008, alors que la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2008 les a soumis à l'obligation triennale de négocier sur la mise en place d'une GPEC<sup>5</sup>.

Dans de telles conditions nous pouvons nous demander aussi si les entreprises sont prêtes à conserver leurs salariés âgés.

Concernant les jeunes, l'IM dans son rapport évoque le faible taux (9%) de jeunes qui conjuguent, dans notre pays, emploi et études. Pourtant Daniel Vitry, chercheur à Paris II, écrit dans un article du journal Les Echos que 28,8% des 18-24 ans occupent un emploi pendant leurs études et que parmi les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, les ¾ exercent une activité rémunérée d'une durée diversifiée, allant du petit boulot d'été (30%) à l'activité intégrée aux études (1/10)<sup>6</sup>.

Il est important de rappeler que l'apprentissage est envisagé en France (suite à la réflexion initiée par B.Schwarz en 1981) comme un outil permettant de réduire les inégalités sociales face à l'accès à l'enseignement alors qu'il est prôné dans d'autres pays européens pour ses vertus pédagogiques. Ce retard qu'évoque l'IM dans le cumul études-emplois en France pourrait relever de ce principe et d'une préférence pour les études académiques.<sup>7</sup>

Cependant, on observe depuis 2002 un intérêt croissant pour la voie de l'apprentissage, puisque l'effectif des apprentis est en nette progression, en ce qui concerne les baccalauréats professionnels, les autres diplômes de niveau IV, les BTS et les diplômes délivrés par les IUT et l'enseignement supérieur<sup>8</sup>.

## **Emploi et statut social (obstacle 2)**

« *La réussite sociale reste associée à la conquête d'un statut aussi irréversible que possible* » écrit Eric Maurin<sup>9</sup>. Ce modèle social serait induit par un atavisme culturel français où, nous l'avons vu, le diplôme et les études de type académique sont déterminants pour l'insertion durable dans la vie professionnelle. Les statistiques « trajectoires académiques et taux de chômage » présentées en figure 6 du rapport Montaigne confortent cette conception française.

---

<sup>5</sup> DARES, *Emploi des seniors, pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques*, n°54, septembre 2010.

<sup>6</sup> Daniel Vitry, "Les vrais taux de chômages des jeunes", Les Echos, consulté le 11 mars 2010.  
<http://www.lesechos.fr/opinions/chroniques/020407338856-les-vrais-taux-de-chomage-des-jeunes.htm>

<sup>7</sup> Prisca Kergoat, "les formations par l'apprentissage: un outil au service d'une démocratisation de l'enseignement supérieur?" *Net.doc.75-Groupes d'exploitation Génération 2004*, Cereq décembre 2010  
[www.cereq.fr/pdf/Net-doc-75.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/Net-doc-75.pdf) consulté le 15 janvier 2011.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Paris, le Seuil, 2009, in Rapport Montaigne p19

Mais cette surpondération du diplôme ne serait elle pas induite aussi par le système des offres d'emploi et de sélection lors du recrutement? Quelles références autres que ceux des diplômés ou de l'aura de certains établissements scolaires manie-t-on ?

Il s'agirait là de la nécessité de prendre collectivement conscience qu'il devient utile d'introduire d'autres références comme la compétence et la valeur de l'expérience. Le peu d'évolution de l'usage des dispositifs de Validation des Acquis d'Expérience<sup>10</sup> qui est essentiellement cantonné aux salariés de 30-44 ans en vue d'une évolution de rémunération, montre qu'il y a encore du chemin à parcourir.

De plus, il semblerait selon l'Institut Montaigne, que cette quête de diplôme ou de niveau élevé de qualification soit amalgamée à une quête de réussite sociale qui passerait en France par le statut de cadre qui représente l'objectif professionnel à atteindre. Un phénomène bien réel, entériné par la difficulté qu'ont les cadres au chômage à entrevoir un emploi à statut différent tellement l'offre s'apparente à un déclassement et une régression.<sup>11</sup>

Progresser dans une carrière professionnelle est louable mais ce qui est dénoncé ici, nous semble-t-il, c'est que les perspectives d'évolution professionnelle et la réussite sociale se cristallisent autour du statut de cadre, une fonction managériale aux contours flous et variés qui n'a plus forcément de légitimité dans les organisations de travail d'aujourd'hui, plus transversales et responsabilisantes.

Il apparaît aussi ici, que ce sont peut être des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui fassent défaut pour contrecarrer ce phénomène. Etudier conjointement les projets d'évolution des entreprises et les compétences professionnelles permettrait d'entrevoir d'autres perspectives d'évolution de carrières, la mobilité professionnelle voire la création de nouveaux métiers.

De plus, ce phénomène de quête de statut peut évoluer avec la modification de la place qui est accordée au travail aujourd'hui. La réalisation de soi semble pouvoir s'opérer ailleurs que dans le travail.

### **Des perceptions ambivalentes du travail et du monde économique (obstacle 3)**

Selon l'IM, le travail est de plus en plus déprécié chez les Français ; il ne constituerait plus, pour les jeunes, la valeur sûre pour « se réaliser » et les conditions de travail d'aujourd'hui inciteraient les seniors à le quitter. Le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud de 2010 sur « Bien être et efficacité au travail » avance au contraire qu'en « France la fierté du travail occupe une place importante », qu'il ne représente pas « qu'une source de rémunération, il (reste) partie prenante de l'épanouissement ».

Si ces experts ont une divergence de point de vue sur la perception de la population sur la valeur travail, ils s'accordent pour reconnaître que les environnements, proximal ou distal, dans lequel le travail se réalise sont, sur de nombreux plans, source d'insatisfaction voire de risques psychiques pour les individus.

---

<sup>10</sup> Carif Oref 2010, *Tableau de bord national de la VAE*.

<sup>11</sup> Op. cit., *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*.

Comment les opportunités mais aussi les risques que procure la mondialisation, les fréquentes réorganisations d'entreprises, les nouvelles formes de division du travail, l'impuissance du salarié créée par son éloignement des centres décisionnels, la culture du résultat et les liens resserrés entre travail et vie privée synonymes de compétence n'enjoindraient-ils pas, jeunes et seniors, à un rapport ambigu au travail et à leur contribution au développement du monde économique?

Un obstacle qui nous invite à réfléchir sur la valeur ajoutée pour l'emploi de penser conjointement optimisation des organisations et conditions de travail.

- **Concernant les jeunes**

#### **Le système éducatif français (obstacle 4)**

Le rapport de l'Institut Montaigne est alarmiste sur le peu de liens qui existent entre l'enseignement académique et le monde du travail. Il y est écrit en outre que l'orientation scolaire et universitaire est *une véritable catastrophe*. Pourtant, la tendance est aujourd'hui au rapprochement entre le système éducatif et le monde du travail. En effet, de plus en plus de cursus sont professionnalisant que ce soit à l'école ou à l'université. A l'université de Rennes 2, par exemple, depuis la rentrée 2008 chaque licence est « associée à un ou plusieurs champs professionnels (*santé-social, culture-crédation artistique, enseignement-formation, administration-entreprise, communication-technologies de l'information*) qui donnent accès à plusieurs métiers. La professionnalisation intervient tout au long du cursus. Un projet professionnel avec tutorat est assuré par un enseignant. »<sup>12</sup> On voit apparaître des mesures favorisant les formations en alternance comme les mesures récentes de développement de l'apprentissage pour les entreprises de plus de 250 salariés ainsi que le décret du 31/12/10 instaurant un dispositif d'initiation au métiers de l'alternance.

#### **Le décrochage scolaire et l'exclusion de l'emploi (obstacle 5)**

Le décrochage scolaire intervient à tout âge et dans tous les cursus, aussi bien avant le bac, en filière professionnelle ou à l'Université. Il a pour conséquence un taux de chômage élevé pour cette population sortie du système éducatif sans diplôme. En outre, « les sorties du chômage vers l'emploi sont plus rares pour les jeunes sans diplôme que pour les jeunes diplômés. Parallèlement, lorsqu'ils reprennent un emploi, les jeunes sans diplôme le font plus souvent via des contrats précaires et de courte durée. Les jeunes non diplômés connaissant un risque de récurrence au chômage plus élevé qui se traduit par de nombreuses inscriptions successives à l'ANPE. »<sup>13</sup>

Toutefois, le taux de décrocheurs en France est en diminution et avoisine les objectifs fixés par l'UE pour 2020. Ainsi, aujourd'hui, 12% des jeunes français de 18 à 24 ans

---

<sup>12</sup>Gregory Danel, « Université pourquoi tant d'échecs ? », L'étudiant, décembre 2007.

<sup>13</sup> Camille Bouchardeau, « Les jeunes demandeurs d'emploi sans diplôme - Une insertion professionnelle de plus en plus difficile », Pôle emploi, coll. Repères & analyses, n°2, avril 2009, p. 1.

quittent le système scolaire sans diplôme approchant les 10% requis par l'union européenne<sup>14</sup>.

- **Concernant les séniors**

**Un faible recours à la formation après 40 ans, des carrières linéaires et un modèle de rémunération fondé sur l'ancienneté (obstacles 6,7 et 8)**

La France se singularise par un faible recours à la formation continue pour les plus de 45 ans en raison d'une surpondération du diplôme initial, d'une entrée tardive et d'une sortie précoce du marché du travail.

L'âge est effectivement un facteur aggravant des inégalités d'accès à la formation. La CSP reste le premier facteur discriminant : *parmi les plus de 50 ans, 23% des cadres ont suivi 3 formations ou plus contre seulement 2% des ouvriers La différence vient jouer dès le début de la vie active : parmi les moins de 30 ans, 35% des cadres ont suivi 3 formations ou plus, contre seulement 5% des ouvriers*<sup>15</sup>.

En France, « on se forme d'abord et on travaille ensuite ». Ce principe pilote le caractère déterminant de la formation initiale que l'on souhaite solide et prestigieuse et explique d'une part le faible recours à la formation continue péjorativement assimilée à un aveu d'incompétence et d'autre part l'absence de valorisation de l'expérience.

La segmentation des âges par les politiques publiques induit aussi des comportements en entreprise vis-à-vis du recrutement et des politiques de formation. Après 45 ans, avec des perspectives de sortie précoce du marché de l'emploi, le retour sur investissement d'une formation est plus aléatoire du point de vue de l'entreprise. Et du point de vue du salarié, la linéarité de son parcours professionnelle lui confère une stabilité (voire une promotion à l'ancienneté) qui ne se laisse pas facilement déstabiliser par un processus de formation. Ce phénomène interroge aussi le rapport à la formation en général des Français mais aussi le rapport à la formation telle qu'elle est gérée en entreprise (absence de politique de formation, défaut de transférabilité des acquis en entreprise...). La hausse des salaires à l'ancienneté peut expliquer une partie des difficultés d'emploi des seniors. Certes, cette pratique se justifie car elle permet aux entreprises de s'attacher les salariés qui, potentiellement, perdent de plus en plus au changement d'emploi. Les salariés et l'entreprise signent ainsi un pacte implicite de fidélité de long terme : l'entreprise s'engage à fournir aux salariés une carrière ascendante ; le salarié est intéressé au développement de son entreprise et peut investir dans des compétences spécifiques à l'entreprise. Les salariés acceptent d'avoir, à certains moments de leur carrière, un niveau de salaire plus faible pour bénéficier de hausses régulières de salaires déconnectées de l'évolution de leur productivité. *Mais, en cas de difficultés économiques, le coût plus élevé des seniors peut conduire l'entreprise à préférer s'en séparer en priorité. Les périodes de dépression autorisent les entreprises à rompre le contrat implicite. Les salaires à l'ancienneté obligent les seniors à devoir renoncer à une*

---

<sup>14</sup> AEF – Dépêche N° 143080 du 4 janvier 2011

<sup>15</sup>Christine Fournier, "Former les seniors, un objectif à reformuler", Céreq, *Bref*, n°278, octobre 2010.

*part plus importante de leur rémunération en cas de reprise d'un emploi après licenciement*<sup>16</sup>.

Le salaire lié à la performance est de plus en plus évoqué (aussi dans les établissements publics) mais cela soulève les questions de l'incitation ou de la sélection et nécessite la mise en place de dispositifs d'évaluation de la performance.

### **Une faible valorisation des seniors et du capital d'expérience (obstacle 9)**

Pourquoi parler de valorisation de l'expérience des seniors quand les politiques s'emploient à ce qu'ils sortent des entreprises (avec les effets connus de ces sorties d'emplois dans certaines grandes entreprises françaises). N'y aurait-il que l'expérience des seniors qui serait à valoriser dans les entreprises ? Ceci pourrait engendrer une nouvelle forme de stigmatisation par les âges.

Ce phénomène est en outre une des conséquences des politiques publiques de départ anticipé qui ont contribué à instaurer une représentation négative du salarié âgé.

## **Partie 2 : Analyse et contre-propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors**

Le contexte de l'emploi tel qu'il nous est présenté dans le rapport de l'IM se caractérise par la nécessité de permettre une mise sur le marché de l'emploi des populations jeunes et de maintenir dans l'emploi celles qui sont vieillissantes au risque de compromettre le maintien d'un régime de retraite par répartition et d'alourdir, avec l'allongement du temps de travail, le taux de chômage.

Ce qui pourrait ralentir ce processus est identifié dans le rapport sous la forme de 9 obstacles où le rôle des pouvoirs publics, des entreprises, du système éducatif et des populations intervient largement mais il ressort aussi que, si les objectifs européens constituent un réel enjeu, le poids culturel peut être un frein aux trois leviers de développement de l'emploi des jeunes et des seniors proposés par l'IM: développer l'employabilité tout au long de la vie, réduire les rigidités du système, revaloriser le travail.

De notre analyse du contexte, il ressort selon nous que 3 principaux axes sont à privilégier pour amorcer cette dynamique de changement et qu'ils s'inscrivent parfaitement dans les objectifs précités. Faire le choix de 3 axes nous permet aussi de rendre compte que des points communs relient les 15 propositions d'action avancées par l'IM et qu'il convenait de dégager dans ces propositions l'ensemble des mesures que notre domaine d'expertise de consultant en formation nous rendait légitime de discuter et d'enrichir.

---

<sup>16</sup> « Emploi des seniors les leçons des pays de réussite », OFCE, n°106, p. 150 et 106, juillet 2008, <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue-textes/106/4-106.pdf>,



Par conséquent, les mesures relevant de dispositifs législatifs comme celles liées à l'adaptation de la rémunération au poste occupé, la remise en cause de la distinction cadre-non cadre, la suppression des contrats à durée déterminée et la flexibilité de ceux qui sont à durée indéterminée ou encore celles en lien avec le statut d'entrepreneur, avec la définition ou pas de l'âge légal de départ à la retraite ou celles en lien avec la définition des modalités d'encouragements à poursuivre le travail peuvent selon nous se négocier à posteriori d'une conduite du changement qui réformerait profondément la culture française autour des notions de travail et d'emploi.

Nous développerons donc plus spécifiquement les propositions qui ont trait au système éducatif, à l'orientation scolaire et professionnelle et aux conditions de travail, les 3 axes dans lesquels s'inscrivent nos contre-propositions suivantes.

- **Axe 1 : L'alternance et l'apprentissage**

Pour favoriser l'emploi des jeunes, l'IM considère que l'apprentissage et l'alternance sont « des piliers majeurs de l'employabilité ».

Quatre des 15 propositions faites par l'IM pour l'emploi des jeunes ont trait à l'alternance et l'apprentissage. Les propositions 1 et 7 envisagent leur valorisation et les propositions 11 et 13, leurs corollaires qui sont les liens avec les entreprises, l'accompagnement et le tutorat.

L'IM conçoit aussi à terme une suppression de la taxe d'apprentissage, exploitée de manière inégale par les organismes de formation qui en bénéficient.

Ces orientations s'inscrivent dans la mouvance de la politique gouvernementale actuelle, puisque celle-ci envisage aujourd'hui :

- de relever à 4% le quota de jeunes en alternance dans les entreprises, l'effectif obligatoire étant fixé, pour l'instant, à 3% de l'effectif des salariés des entreprises de 250 salariés et plus<sup>17</sup> ;
- et un « plan de relance » de la formation en alternance « durable », visant un taux de 10% de jeunes en alternance contre les 7% actuels, qui correspondrait à 800 000 jeunes alternants environ (les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation représentant actuellement 600 000 personnes).

Par contre, cette politique prévoit de conserver la taxe d'apprentissage qui devient une des mesures financières incitatives puisqu'elle sera assortie d'un système de bonus-malus, reflet des efforts faits par les entreprises pour le recrutement de salariés en alternance.<sup>18</sup>

### **Contre proposition A : Développer (et non généraliser) à tous les échelons de la formation initiale le principe de l'alternance**

---

<sup>17</sup> Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation professionnelle

<sup>18</sup> AEF – Dépêche N° 143738 du 14 janvier 2011 et N° 146205 du 1 mars 2011

En convenant que cette mesure (Proposition 1) est essentielle pour l'insertion professionnelle, l'IM propose que ces deux formes pédagogiques ne soient pas « réservées aux formations professionnelles et aux peu diplômés » et se généralisent à tous les échelons de la formation initiale, c'est à dire dans le secondaire mais aussi au niveau des études supérieures<sup>19</sup>. La généralisation nous semblant peu compatible avec les capacités d'offres de stage des entreprises ; cette mesure devrait être réservée aux filières auxquelles elle apporte une plus value pédagogique.

En soutenant que l'apprentissage est un moyen pour développer l'employabilité et en cherchant à développer la voie de l'apprentissage pour réaliser des cycles d'études supérieures, l'IM et les politiques éducatives entretiennent une correspondance quasi mécanique entre apprentissage et emploi.

Selon « l'extension apprentissage » de l'enquête Génération 2004 du Cereq (2010), le processus de « généralisation » de l'alternance, notamment dans le supérieur où il était sous représenté, semble être en marche, avec une nette progression en 2008, puisqu'il regroupait 20% des effectifs d'apprentis.

La progression des entrées en contrat d'apprentissage s'accompagne, nous dit cette enquête du Cereq, d'évolutions structurelles importantes qu'il convient de ne pas occulter:

- L'apprentissage se diffuse vers les hauts niveaux de formation et investit les spécialités de services ;
- L'apprentissage comme accès à une première qualification ou à un diplôme d'études supérieures : deux mondes séparés.

Un phénomène qui a déjà pour effet aujourd'hui que 20% des apprentis du supérieur sont issus d'un bac professionnel, 35% d'un bac technologique et 40% d'un bac général<sup>20</sup>. Dans le supérieur, l'apprentissage recrute surtout des élèves des lycées ou des étudiants des universités<sup>21</sup>, contrairement à l'argument avancé par l'IM, l'apprentissage ne serait déjà plus une forme d'accès aux études « réservée aux formations professionnelles et aux peu diplômés ».

C'est bien l'inverse qui se produirait, les détenteurs d'un bac professionnel seraient confrontés à un plafond de verre faute de représentation, dans l'enseignement supérieur, des filières spécialisées dans les métiers de production, principalement offertes dans le secondaire. Ceci rend donc très aléatoire les projets de poursuivre des cursus de formation par apprentissage dans une telle compartimentation, d'ailleurs seuls 12% des apprentis du supérieur sont issus d'une formation par apprentissage<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Institut Montaigne, *15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors*, Rapport septembre 2010, p. 41.

<sup>20</sup> Prisca Kergoat, "les formations par l'apprentissage: un outil au service d'une démocratisation de l'enseignement supérieur?" *Net.doc.75-Groupes d'exploitation Génération 2004*, Cereq décembre 2010 [www.cereq.fr/pdf/Net-doc-75.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/Net-doc-75.pdf) consulté le 15 janvier 2011.

<sup>21</sup> Dominique Abriac, Roland Rathelot, Ruby Sanchez, *L'apprentissage, entre formation et insertion professionnelle*, Enquête SIFA 2007.

<sup>22</sup> *ibid*

Si cette proposition reste selon nous intéressante, il nous semble que ces constats appellent des mesures associées indispensables pour que cette proposition ne compromette pas certains des principes de l'éducation et de la formation tout au long de la vie et ne constitue pas un leurre pour certains. Les mesures associées, au nombre de deux, seraient les suivantes :

*Le développement d'un partenariat entre le système éducatif et l'entreprise au sens large :*

Il s'agirait de développer une culture de l'entreprise et de l'entrepreneuriat pendant la scolarité, telle qu'elle est évoquée dans la proposition 11, mais notre objectif serait d'aller au delà d'une seule revalorisation du travail, et d'instaurer aussi, un véritable partenariat entre le système éducatif ou de formation et les employeurs, dès le collège.

Et des employeurs pris au sens large, ce dernier point nous semble important, les liens devraient être tissés aussi avec le monde de la recherche, de l'art, de l'action sociale par exemple. Un partenariat qui :

- Inciterait à innover les modes d'apprentissage dans le cadre de conduite de projet et favoriserait le développement de compétences dites transversales (l'autonomie, prise d'initiative, compétences relationnelles...)
- Permettrait de construire un langage commun entre le système éducatif et l'entreprise sur les capacités « clés » à développer tout au long de la scolarité et transférable dans le milieu du travail ;
- Rendrait plus lisible pour les étudiants les liens qui existent entre les capacités développées dans le cadre du système scolaire et celles attendues dans le milieu du travail ;
- Faciliterait les réflexions des étudiants sur l'orientation de leurs études.

*Une véritable réflexion sur les passerelles entre filières et sur la valorisation de l'expérience :*

La professionnalisation des études, selon un mode alternant, doit permettre une co-construction des contenus et des formes d'apprentissage en équipe pluridisciplinaire enseignants-experts du monde du travail représentatifs de la filière. Ceci aurait pour objectifs :

- A terme de travailler en équipes pluridisciplinaires, élargies à plusieurs filières de formation par exemple, en fonction de la nomenclature des spécialités de formation<sup>23</sup>, pour déterminer les compétences socles et spécifiques permettant d'entrevoir les passerelles entre les domaines d'enseignements ; en y associant les résultats dégagés par les observatoires des branches professionnelles sur l'évolution des métiers et des qualifications;
- De promouvoir le tutorat en entreprise et l'accompagnement en système scolaire pour favoriser une réflexivité sur les acquis de formation pour que l'étudiant puisse

---

<sup>23</sup> La Nomenclature des Spécialités de Formation (NSF) permet de décrire les formations selon leur destination supposée en terme de champ professionnel

les évaluer et les mettre en perspectives de progression ou d'évolution (passeport de formation);

- De valoriser les expériences et les savoirs acquis dans le cadre d'un parcours d'études en alternance lors d'élévation dans les niveaux de formation ou de changements d'orientation.

Selon nous, la volonté d'inscrire les politiques éducatives au cœur des préoccupations économiques ne doit pas être poussée jusqu' à développer l'apprentissage et l'alternance diplômante dans l'entreprise (proposition 7) au risque de multiplier les certifications professionnelles locales, sauf s'il s'agissait de répondre à l'apparition de nouveaux métiers comme cela a été le cas pour Véolia, mettant en péril la mobilité professionnelle. Avec plus de 15000 certifications en France, il nous semble possible de trouver des diplômes correspondants aux métiers de l'entreprise. Il s'agit davantage de valoriser les expériences qui peuvent être complétées ou non par des formations dans le cadre du dispositif existant de validation des acquis d'expérience.

### **Contre proposition B : Une professionnalisation des tuteurs et des enseignants**

Il s'agit de ne pas inscrire l'alternance uniquement dans une préoccupation d'emploi (dans une forme de recrutement indirect et dans des configurations de main d'œuvre de substitution) mais aussi de formation.

Les entreprises, candidates au recrutement d'apprentis devraient pouvoir afficher un mode d'accompagnement formel, en lien avec le niveau d'étude poursuivi par l'apprenti et les savoirs à acquérir inhérents aussi à la formation engagée.

Les tuteurs devraient avoir suivi une formation spécifique, leur permettant de réaliser un accompagnement qui ne s'assimile pas seulement à « l'intégration d'un nouveau salarié » à la culture d'entreprise mais leur permettent de rendre l'organisation apprenante.

Et si le tutorat par les seniors, tel qu'il est envisagé dans la proposition 13, nous semble bénéfique, il ne peut suffire à lui seul. Sa plus value sera à réfléchir localement, dans le contexte d'organisation de l'entreprise, le cadre spécifique de l'apprentissage et en accord avec les seniors concernés. Cette forme de tutorat sera à concevoir et à intégrer dans le dispositif d'accompagnement ou de partenariat prévu par l'entreprise d'accueil. La formation des tuteurs seniors sera aussi à envisager.

Bien entendu il conviendra aussi que la formation des enseignants prévoit une approche de la pédagogie par alternance pour favoriser la réflexivité des apprenants et pour concevoir l'apprentissage en situation.

L'extension sur l'apprentissage de l'enquête génération 2004 du Cereq évoque que l'apprentissage dans le supérieur et récemment dans le secondaire ne sont pas des choix de formation par défaut et qu'il ne s'opposerait plus à une poursuite des études. L'apprentissage serait aujourd'hui un moyen stratégique de se distinguer sur le marché du travail (acculturation au monde de l'entreprise, constitution d'un réseau

professionnel) comme l'étaient, en quelque sorte, hier les études longues et les grandes écoles.

Il nous semble important de rester vigilant pour ne pas détourner de son objectif premier l'apprentissage qui était de lutter contre les inégalités d'accès à l'enseignement supérieur et qu'un système éducatif plus ouvert sur le monde du travail ne devienne pas un obstacle à la formation tout au long de la vie du fait:

- des inégalités d'accès à l'enseignement supérieur quand on a suivi un enseignement par apprentissage qui privilégierait une professionnalisation sur les métiers de production ;
- d'apprentissages « trop locaux » priorisant l'insertion dans l'entreprise plutôt que le développement de compétences transférables.

- **Axe 2 : L'orientation comme levier d'action pour l'emploi des jeunes et des seniors**

La loi du 24 novembre 2009 institue un droit à l'orientation tout au long de la vie et impulse une réflexion sur la place et le rôle de l'orientation aux différents stades de la vie scolaire et professionnelle. Elle prévoit la création d'une agence nationale d'orientation tout au long de la vie et la labellisation d'organismes qui constitueront le service public de l'orientation. Les décrets d'application tardent à sortir et dans un récent rapport sur l'application de la loi du 24 novembre 2009 <sup>24</sup>, Gérard Cherpion et Jean Patrick Gille s'interrogent sur les buts de cette labellisation : « vérifier la compétence des organismes d'orientation ou mettre en place un réseau national structuré ? »

L'IM, présente à plusieurs reprises dans son rapport, des mesures concernant l'orientation des jeunes et des adultes. Nous pensons également qu'elle peut constituer un levier important sur lequel il faut agir pour favoriser l'emploi des jeunes et des seniors.

Les choix d'orientation sont des processus complexes qui dépendent de variables tant personnelles, familiales que scolaires. Et le concept d'orientation tout au long de la vie est, lui aussi, tout aussi complexe puisqu'il peut concerner différents objets : le projet de la personne, la gestion de flux d'élèves dans un système, la guidance pour une adéquation formation emploi, ou encore le maintien de l'employabilité <sup>25</sup>.

Aujourd'hui, l'orientation représente un pari sur l'avenir : plus qu'informer, il s'agit d'aider la personne jeune ou adulte à faire des choix éclairés.

## **Contre-proposition C: Renforcer la place de l'orientation**

---

<sup>24</sup> Rapport réalisé par Gérard Cherpion, député UMP de Moselle et Jean-Patrick Gille, député socialiste d'Indre-et-Loire, mars 2011

<sup>25</sup> Thierry Berthet et Bénédicte Gendron « Introduction », *Formation emploi* 1/2010 (n° 109), p. 5-7.

URL : [www.cairn.info/revue-formation-emploi-2010-1-page-5.htm](http://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2010-1-page-5.htm).

*Elargir les missions des CIO et les labelliser comme lieux uniques d'accueils, d'informations et d'orientations tout au long de la vie.*

Un regroupement au sein des CIO des services d'orientations pour jeunes et adultes, salariés et demandeur d'emploi, nous semble cohérent pour :

- accompagner au mieux chacun tout au long de sa vie ;
- décloisonner les temps et les lieux d'orientation ;
- assurer un bon maillage territorial ;
- utiliser des ressources déjà existantes ;
- gagner en lisibilité car ce sont déjà des lieux connus de tous.

*Augmenter le nombre de conseiller d'orientation psychologue (COP) dans les collèges et lycées ainsi que dans les établissements d'enseignement supérieur au sein des services communs universitaires d'information et d'orientation (SCUIO).*

Néanmoins, ce regroupement demande des garanties concernant l'accueil et l'information des élèves tout au long de leur scolarité et de leurs familles.

En effet, les inégalités d'accès à l'information entre élèves en matière d'orientation constituent une des premières causes de la reproduction sociale très prégnante dans le système scolaire français. Ainsi, il est indispensable que les élèves continuent à bénéficier dans les établissements de l'intervention de conseillers d'orientation et que ceux-ci soient réellement accessibles dans des lieux d'accueil de proximité.

*Renforcer l'éducation au choix*

L'orientation doit faire partie intégrante des programmes d'enseignement secondaire. Nous proposons de généraliser l'option découverte professionnelle de 3h instituée en 2005, à l'ensemble des élèves de 3èmes et de l'étendre au lycée. Ce dispositif associe l'approche connaissance de soi et connaissance du travail et s'inspire de travaux de recherches canadiens portant sur l'éducation orientante<sup>26</sup>. Selon Crindal « l'éducation à l'orientation est un droit, la familiarisation au monde professionnel est un champ de connaissances.

Seuls les élèves en difficulté doivent-ils se poser ce genre de questions ? »<sup>27</sup>

Ce type d'actions doit être animé, non pas par des enseignants comme c'est le cas à l'heure actuelle, mais par des spécialistes de l'orientation en collaboration avec les équipes pédagogiques.

## **Contre proposition D: Agir en amont, des actions préventives de soutien et d'orientation**

---

<sup>26</sup> Alain Crindal, *Comprendre le travail, obstacles et leviers?* in séminaire national sur la découverte professionnelle en collège, MEN-DESCO, 30-31 mars & 5-6 avril 2005. « De nombreuses études ont montré que la méconnaissance ou la dévalorisation de soi, ainsi qu'une faible connaissance des réalités du monde du travail et des choix de formations et de carrières possibles, pouvaient se solder par l'absence de projet d'avenir, une démotivation à l'égard des études et, en bout de ligne, des échecs et l'abandon scolaire. »

<sup>27</sup> ibid.

Les dispositifs d'accompagnement des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme (école de la deuxième chance, plateforme de mobilisation) existent déjà et gagneraient à être renforcés. C'est une des propositions (n°2) de l'IM.

Selon nous, c'est surtout en amont qu'il faut agir : dans le cursus initial.

*Impliquer les familles dans l'orientation des élèves :*

A l'exemple d'initiatives françaises et québécoises, nous pourrions proposer des actions qui impliquent le décrocheur mais aussi sa famille.

Au Québec, un programme intitulé « les petits pas » a pour but de « prévenir l'abandon scolaire des jeunes potentiellement décrocheurs du secondaire inférieur ou en orientation professionnelle ». Il comporte 70 activités (études de cas, jeux de rôles...) proposées à l'élève, aux parents, aux enseignants.../les axes d'intervention portent sur la connaissance de soi et de l'environnement professionnel:

- L'estime de soi
- Les relations interpersonnelles
- La motivation
- L'engagement dans la scolarité
- Le développement de l'autonomie dans le travail scolaire
- La connaissance du marché du travail et l'orientation
- La résolution de problème »<sup>28</sup>

*Développer des actions de soutien aux élèves en difficulté :*

Créer des lieux d'accueil, neutres, situés en dehors des établissements scolaires pour proposer des actions de soutien aux élèves décrocheurs. En Seine Saint Denis, le conseil général finance des initiatives locales de rattrapage scolaire proposé aux élèves sanctionnés et exclus momentanément de cours. Des associations accueillent ces jeunes durant le temps de l'exclusion et leur proposent un soutien personnalisé. Les groupes sont plus restreints, l'expression des difficultés rencontrées et le travail de réflexion sur les comportements inadaptés sont ainsi facilités.

L'orientation doit donc être assortie d'une réflexion sur le soutien scolaire.

Les accompagnements de jeunes sont difficiles à mettre en place, souvent dévolus aux retraités et fondés sur le bénévolat. Nous proposons de penser le problème en Société pour parvenir à faire de ces soutiens des actions citoyennes.

*Développer les passerelles entre filières*

L'orientation doit aussi être assortie d'une réflexion sur les « passerelles » et les modalités de dispenses d'enseignement entre filières.

Cette proposition concerne tant l'enseignement secondaire que l'enseignement supérieur.

En effet, 1/4 des étudiants sortent sans diplôme de l'enseignement supérieur.

---

<sup>28</sup> Catherine Blaya, *Décrochages scolaires*, ed De Boeck, octobre 2010.

Le développement d'action d'orientation et de soutien méthodologique à l'université peut permettre de lutter contre le décrochage universitaire. « Une gestion ciblée d'accompagnement de la transition entre l'enseignement secondaire technologique et professionnel et l'enseignement supérieur paraît être une réponse adaptée à la lutte contre le décrochage ».<sup>29</sup>

Ceci nécessite une réelle volonté politique d'amélioration de l'efficacité interne des universités à gérer les flux d'étudiants.

### **Contre proposition E: Développer le droit à la formation à tout âge**

Nous pensons que pour créer une réelle « culture de l'orientation et de la formation TLV », il faut multiplier l'information et les actions allant dans ce sens dès le cursus initial.

*Faire vivre la formation tout au long de la vie par le développement des lycées des métiers :*

Depuis 2005, le label « lycée des métiers »<sup>30</sup> qualifie certains établissements qui offrent une palette étendue de formations et de services, grâce notamment à un partenariat actif, tant avec le milieu économique qu'avec les collectivités territoriales, et en premier lieu la région.

Les principaux critères de labellisation sont liés au fait qu'ils proposent, en un même lieu, une offre de formations technologiques et professionnelles conçue autour d'un ensemble cohérent de métiers, qu'ils accueillent un public varié (statut scolaire, apprentis, formation continue), et qu'ils créent des partenariats avec les collectivités et les milieux professionnels locaux. La présence d'adultes est plutôt bénéfique pour les adolescents et leur donne à voir les possibilités réelles qu'offre la FTLV.

*Relancer une campagne d'information sur le droit à la formation tout au long de la vie*

En France, il existe déjà toute une série de dispositifs législatifs mis à disposition des personnes et des entreprises pour construire, sécuriser les parcours et faciliter les évolutions professionnelles. Certains sont à l'initiative des salariés comme le bilan de compétences, le CIF ou le congé VAE, d'autres peuvent être proposés par l'entreprise aux salariés comme l'entretien professionnel et/ou de formation ou encore celui de mi carrière.

Aussi, il ne nous paraît pas souhaitable, voir antinomique, de créer un nouveau bilan de compétences obligatoire. De la même manière, les orientations imposées pour les jeunes inscrits au chômage depuis plus de 6 mois inspirées du modèle anglais, ne nous paraissent pas souhaitables.

---

<sup>29</sup> Nicolas Gury , « Les sortants sans diplôme de l'enseignement supérieur : temporalités de l'abandon et profils des décrocheurs », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne] , 36/2 | 2007 , mis en ligne le 01 juin 2010, Consulté le 02 mars 2011. URL : <http://osp.revues.org/index1357.html>

<sup>30</sup> Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche, "Des partenariats pour les lycées des métiers", collection repères, Cndp, mars 2003.



Relancer une campagne d'information sur l'ensemble de ces dispositifs et notamment en direction des entreprises et des salariés les moins qualifiés nous semble pertinent car ce sont ceux à l'heure actuelle qui bénéficient le moins de la formation continue. Nous reprenons là la proposition n°5 de l'institut Montaigne.

#### *Valoriser les filières d'enseignement supérieur courtes*

La réforme « LMD » a modifié le système d'enseignement supérieur français pour l'adapter aux standards européens. La licence (bac+3) devient ainsi le premier niveau de diplôme. Dans cette perspective européenne, nous reprenons la proposition n°3 de l'IM de revaloriser les filières d'enseignement courtes correspondant au niveau licence. Cependant, sachant qu'en France, les étudiants titulaires d'un BTS ou d'un DUT ont un très bon taux d'insertion sur le marché de l'emploi, il nous semble important de valoriser aussi les diplômes de niveau 3 (bac +2). D'ailleurs, la poursuite d'études en licence professionnelle ne fait que reculer d'un an l'entrée sur le marché du travail.

En outre, dans cette même logique d'harmonisation des systèmes d'éducation européens et de mobilité des actifs, plutôt que d'envisager l'accès à l'emploi avec le niveau licence, il serait peut-être plus pertinent de définir des socles de compétences acquis à chaque niveau d'étude (BTS, DUT, Licence etc.) en fonction du marché de l'emploi couvert par le système de formation.

- **Axe 3 : Amélioration des conditions de travail**

Revaloriser le travail est identifié par l'IM comme un levier pour le développement de l'emploi des jeunes et des seniors. La proposition n°12 de l'IM " promouvoir l'amélioration des conditions de travail" nous semble être recevable. Notre équipe s'inscrit dans la même dynamique et souhaite formuler des propositions susceptibles de modifier le paysage de l'emploi par le biais des conditions de travail considérées à la fois sur les plans physiques, psychiques et organisationnels. Ces contre-propositions concernent essentiellement le champ du conseil et de l'accompagnement des organisations.

S'engager à promouvoir l'amélioration des conditions de travail nous laisse raisonnablement espérer notamment:

- que le travail serait plus attractif pour les jeunes générations pour qui l'engagement dans le travail semble devoir concilier les loisirs et la sphère sociale.
- qu'il serait moins pénible que celui que les seniors connaissent aujourd'hui et favoriserait leur maintien dans l'emploi.

Pour atteindre cet objectif, nous soumettons deux propositions.

#### **Contre proposition F : Développer des structures de conseil et d'accompagnement des organisations au regard des conditions de travail.**

A ce jour, nous recensons un certain nombre de ressources comme le CHSCT, la médecine du travail, l'ANACT et les ARACT, qui sont insuffisamment exploitées. Nous envisageons des moyens pour les déployer et en optimiser leur usage.

#### *Elargir la composition du CHSCT*

Obliger les entreprises de plus de 50 salariés de doter le CHSCT d'experts membres de droit comme les ergonomes, médecins du travail, consultants en formation... ; mesure adaptée pour les entreprises de moins de 50 salariés, avec une obligation minimale de faire bénéficier les délégués des personnels d'un conseil du médecin du travail.

#### *Professionnaliser les membres du CHSCT*

La formation dont bénéficie les représentants du personnel au CHSCT lors de leur première désignation, serait maintenue et son crédit d'heures réévalué à la hausse comme le propose le rapport « Bien-être et efficacité au travail », de février 2010<sup>31</sup>. Les spécificités du public senior (vieillesse physiologique, pathologies de l'adulte vieillissant...) y seraient abordées comme élément de contenu de formation à part entière.

#### *Outiller les médecins du travail grâce à des indicateurs spécifiques tel que le « Workability Index » (WAI).*

Cet indicateur, destiné aux salariés de plus de 40 ans a été initié au Luxembourg pour répondre à la problématique de travailleurs vieillissants. Plus les conditions de travail sont bonnes plus l'indice de capacité est bon. Ceci permet de faire des études statistiques et d'infléchir les politiques en matière de conditions de travail. Il prend en considération à la fois les contraintes physiques et mentales, les ressources et la santé du travailleur.<sup>32</sup>

#### *Déployer le réseau ANACT/ARACT.*

Nous pensons qu'il serait nécessaire de favoriser la proximité du réseau et des usagers en créant des espaces de rencontres dans des locaux mutualisés et en engageant une campagne de communication sur le rôle de l'ANACT et surtout des ARACT trop souvent méconnus par les potentiels utilisateurs.

### **Contre proposition G : Promouvoir une politique d'amélioration continue des conditions de travail**

Une politique d'amélioration continue des conditions de travail gagnerait à être mise en œuvre impulsant une véritable dynamique au sein des organisations pour faciliter l'adaptation des salariés à un contexte de travail instable (nombreuses réorganisations,

---

<sup>31</sup> Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, Bien-être et efficacité au travail, Rapport février 2010

<sup>32</sup>

[http://www.fse.public.lu/documentation/Archive\\_2000\\_2006/4Projets\\_archive/2007\\_2008/sstm\\_indicetravvieillissants.html](http://www.fse.public.lu/documentation/Archive_2000_2006/4Projets_archive/2007_2008/sstm_indicetravvieillissants.html) . Consulté le 13/03/2011

recherche permanente de performance et d'efficience...), source de maux divers tant physiques que psychologiques. Améliorer les conditions de travail soutiendrait leur capacité de résistance aux sollicitations de l'environnement de travail. Dès lors, il s'agirait de :

*Sensibiliser les dirigeants et l'encadrement intermédiaire à l'impact favorable que peut avoir l'amélioration des conditions de travail et aux différentes mesures susceptibles de favoriser le bien-être au travail*

La rémunération ne pouvant être un moyen, à l'heure actuelle, de rétribuer les équipes de travail au regard des efforts fournis, alors l'amélioration des conditions de travail pourrait être le moyen de maintenir l'engagement des salariés et leur implication dans l'entreprise. Favoriser des espaces d'échanges entre salariés, l'aménagement du poste de travail, l'offre de services au sein du travail (crèche, restauration, centre de loisirs, salle de sport, tarifs préférentiels...), l'accompagnement dans le travail sur des périodes données (tutorat) seraient pour les salariés des mesures compensatoires ; l'ensemble des actions mises en œuvre devant répondre plus spécifiquement aux problématiques auxquelles les jeunes et seniors sont exposés dans l'entreprise.

*Améliorer l'organisation du travail*

Les conditions du travail étant étroitement corrélées à l'approche organisationnelle, une gestion souple et responsable des équipes seraient à encourager et à aborder par le biais d'une formation destinée plus particulièrement à l'encadrement intermédiaire. Le caractère prévisionnel de l'activité et l'implication des salariés dans l'organisation de travail (par exemple : gestion autonome des plannings) seraient recherchés.

*Promouvoir la mise en œuvre de la GPEC auprès de l'encadrement*

La GPEC cherche à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise(en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle<sup>33</sup>. Guidées par l'idée qu'elle accompagne les salariés dans leur adaptation aux changements environnementaux qui s'opèrent, nous préconisons des prévisions établies sur 5 ans. L'anticipation qu'elle permet pourrait faciliter et accompagner (entretien professionnel, de formation, développement de compétence par la formation...) la mobilité horizontale, verticale ou géographique.

*Assurer un suivi de la politique mise en œuvre à l'aide d'indicateurs*

Les dirigeants et l'encadrement intermédiaire devraient tendre à objectiver les résultats des actions menées à l'aide d'indicateurs, les communiquer à l'ensemble des personnels pour plus de transparence et les assortir d'actions correctives en cas d'objectifs non atteints.

---

<sup>33</sup> <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

Comme le souligne le rapport Montaigne, l'emploi des jeunes et des seniors représente un enjeu majeur pour assurer la croissance économique et la compétitivité de notre pays. C'est dans cette optique que notre groupe s'est attaché à conduire sa réflexion et formaliser les sept contre-propositions suivantes :

- Développer et non généraliser le principe de l'alternance à tous les échelons de la formation initiale
- Professionnaliser les tuteurs et les enseignants
- Renforcer la place de l'orientation
- Agir en amont, des actions préventives de soutien et d'orientation
- Développer le droit à la formation à tout âge
- Développer des structures de conseil et d'accompagnement des organisations au regard des conditions de travail.
- Promouvoir une politique d'amélioration continue des conditions de travail

Ne pas accroître le nombre de nouvelles mesures en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors nous semble primordial. Il en existe déjà un certain nombre notamment en ce qui concerne l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie qui a du mal à se mettre en œuvre réglementairement ou faute de démarches pratiques et coordonnées. Il nous apparaît essentiel aussi que toutes propositions soient accompagnées d'un système d'évaluation fiable et pérenne.

Enfin, pour que nos contre-propositions soient efficaces dans le contexte français, il conviendra que trois paramètres soient pris en compte.

Premièrement, il faut considérer les territoires et leurs spécificités. En effet, l'analyse des besoins en emploi et la réponse apportée doit être selon nous locale, menée en coordination avec tous les acteurs : entreprises, groupements d'employeurs, associations, collectivités et partenaires sociaux et, ce que nous considérons comme les principaux leviers du changement : l'alternance dans la formation, l'orientation scolaire et professionnelle et les conditions de travail doivent être traités de manière concomitante.

Deuxièmement, certains obstacles à l'égard de l'emploi des jeunes et des seniors relèvent de la « culture française ». Il est donc nécessaire de modifier les représentations qu'ont les Français sur le travail et la formation en rendant l'un et l'autre plus lisible. Développer les projets de partenariat entre le système éducatif et les entreprises, renforcer la place de l'orientation et communiquer sur les conditions de travail et d'évolution dans l'emploi peuvent y contribuer.

Troisièmement, ces mesures ne pourront être efficaces sans une concertation des acteurs concernés, notamment le Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, le Ministère de l'Éducation nationale ou encore celui de l'enseignement supérieur et de la recherche, les instances régionales et l'ensemble des partenaires sociaux.