

# MANIFESTE POUR LA RESPONSABILITÉ ÉDUCATIVE DES ENTREPRISES

*Idées & actions pour mieux impliquer  
les entreprises comme acteurs de l'éducation*



Le think tank dédié  
aux jeunes & à l'éducation

## PRÉSENTATION DE VERS LE HAUT

### Le think tank dédié aux jeunes et à l'éducation

Lancé en 2015 avec l'ambition de nourrir le débat public, les décideurs et les acteurs de l'éducation, VERS LE HAUT est un think tank hors du champ partisan dédié aux jeunes, aux familles et à l'éducation.

VERS LE HAUT associe à sa réflexion des acteurs de terrain, des jeunes et des familles, des experts et des personnalités de la société civile tout en appuyant son travail sur des études et des recherches scientifiques.

VERS LE HAUT diffuse des propositions concrètes afin d'élaborer un projet éducatif adapté aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle et mobilisant l'ensemble du corps social.

### Un regard sur ce qui marche

Créé à l'initiative de plusieurs acteurs engagés en faveur de la jeunesse, VERS LE HAUT s'attache particulièrement à valoriser les expériences de terrain réussies en France, comme à l'étranger.

VERS LE HAUT travaille de manière indépendante, dans un esprit de coopération et d'ouverture.

## Déjà publiés

SOYONS À LA HAUTEUR DES  
ESPÉRANCES DE LA JEUNESSE

Novembre 2015

VIVRE GRANDIR CONSTRUIRE  
ENSEMBLE

Janvier 2016

PAS D'ÉDUCATEUR, PAS D'ÉDUCATION !

Mai 2016

ÉDUCATION : QUEL 'RETOUR SUR  
INVESTISSEMENT' ?

Juin 2016

MOBILISATION GÉNÉRALE POUR  
L'ÉDUCATION !

Novembre 2016

ÉCOLE : DE L'ENTRE-SOI À  
L'ENTRE-NOUS

Septembre 2016

ÉCOLE : DE LA SÉLECTION PAR L'ÉCHEC  
AU DÉVELOPPEMENT DES TALENTS DE  
CHACUN

Février 2017

BAC : QUELS ENJEUX DERRIÈRE LA  
RÉFORME ?

Juin 2017

SOUTENIR LES FAMILLES, LE  
MEILLEUR INVESTISSEMENT SOCIAL

Juin 2017

À L'ÉCOLE DE LA CONFIANCE, QUELLE  
PLACE POUR LES PARENTS ?

Août 2017

ACCUEIL, BESOINS & ESPOIRS DES  
MINEURS NON ACCOMPAGNÉS

Septembre 2017

APRÈS LE TWEET DU MEDEF, QUELLE  
RESPONSABILITÉ ÉDUCATIVE POUR  
LES ENTREPRISES ?

Septembre 2017

TOUS ÉDUCATEURS ! ET VOUS ? POUR  
UNE SOCIÉTÉ ÉDUCATRICE, BAYARD  
EDITIONS

Octobre 2017

ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES : POUR  
UNE ÉDUCATION À LA RELATION

Décembre 2017

LES JEUNES FACE À LA TENTATION  
DE LA RADICALISATION, QUE FAIRE ?

Janvier 2018

ILS NE DORMENT PAS ASSEZ !  
5 PROPOSITIONS POUR L'ÉDUCATION  
AU SOMMEIL

Mars 2018

CONTRE LES FAKENEWS, L'ÉDUCATION  
PLUS EFFICACE QUE LA CENSURE

Avril 2018

SERVICE NATIONAL UNIVERSEL :  
POUR UNE DYNAMIQUE GLOBALE

Avril 2018

## PRÉAMBULE : MANIFESTE POUR LA RESPONSABILITÉ ÉDUCATIVE DES ENTREPRISES

Il n'y pas si longtemps, parler de responsabilité environnementale des entreprises faisait sourire. Pourtant, sous la pression des activistes qui ont su mobiliser l'opinion publique et faire évoluer lentement le cadre juridique national et international, les entreprises se sont astreintes à des évolutions, en vue de diminuer leurs émissions de gaz à effets de serre, leurs atteintes à la biodiversité... Progressivement, le fait de respecter l'environnement est même devenu un argument à destination des consommateurs, et parfois un moyen d'attirer des investisseurs. On est encore très loin du compte : l'urgence écologique impose une transformation profonde de notre système économique, bien au-delà de petits ajustements à la marge. Mais les consciences s'éveillent.

Après l'environnement, les entreprises prendront-elles demain également conscience de leur impact sur l'éducation ?

Par leur créativité, leur dynamisme, les entreprises peuvent être des acteurs utiles au service de l'éducation. Elles peuvent aussi jouer un rôle destructeur. Elles peuvent aider les jeunes ou bien les pénaliser. Elles peuvent renforcer les chances des plus fragiles ou bien les amoindrir. Elles peuvent contribuer au développement des talents de chacun ou bien les entraver. Elles peuvent aussi rester totalement indifférentes aux grands défis éducatifs de notre temps.

Pourtant, toutes sont concernées. Quel que soit leur secteur d'activité et quelle que soit leur taille.

Alors que la France s'interroge sur l'objet social des entreprises, n'ayons pas peur de leur demander des comptes, au nom des jeunes générations! Que les biens qu'elles produisent soient vraiment des biens. Que les services qu'elles vendent rendent vraiment service. Qu'elles s'engagent par leurs actions au service de l'intérêt général. Mais aussi à travers leur cœur de métier et comme employeur.

Cette question éducative est d'autant plus pressante pour les entreprises que le monde du travail est en train de vivre une profonde mutation, liée au développement de nouvelles technologies toujours plus puissantes.

On parle beaucoup du rôle essentiel du « capital humain » dans la création de richesses, mais quelle place les femmes et les hommes vont-ils avoir dans un système productif où « l'intelligence artificielle » et la robotisation vont remettre en question la répartition des tâches entre l'homme et la machine ?

Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer pour aider les travailleurs à se préparer aux métiers de demain. C'est d'ailleurs la première attente de la société française à l'égard des entreprises. Plus que jamais, la question de la formation et de l'éducation tout au long de la vie est un enjeu crucial. Il ne s'agit pas pour les entreprises de promettre l'emploi à vie, mais l'employabilité à vie. De permettre ainsi chacun de développer en permanence ses compétences et ses talents, bien au-delà de la seule formation initiale.

C'est d'ailleurs l'occasion de sortir de l'obsession française pour le diplôme, cette idée absurde que seule l'école serait responsable de l'ascension sociale. Comprendre – enfin ! - que la vie ne doit pas se jouer à 16, 18 ou 25 ans en fonction de sa réussite scolaire et de son classement de sortie d'une école, mais que l'on peut progresser par son travail, gagner en responsabilités et en reconnaissance quelle que soit sa formation initiale. Oui, l'entreprise doit aussi s'affirmer davantage comme un lieu d'ascension sociale, de formation permanente, de croissance humaine.

Nous abandonnons une approche linéaire des parcours de vie – petite enfance, formation, travail, retraite – pour une approche où l'éducation nous concerne tous. Tout le temps. Où nous sommes tous à la fois en position d'éducateurs et d'éduqués, membres d'une société qui doit apprendre en permanence.

Déjà, de nombreuses initiatives existent dans les entreprises. Des plus petites aux plus grandes. De l'industrie à l'artisanat. Elles ont un effet positif pour les jeunes et les salariés concernés, et pour l'activité des entreprises. Mais ces initiatives ne sont ni valorisées, ni mesurées. Dans cette perspective, il est sidérant de voir la très faible place que prennent les questions d'éducation et de formation dans les indicateurs de la « responsabilité sociale des entreprises ». En fait, en France comme à l'international, **il manque une vision stratégique de l'entreprise comme acteur clé de l'éducation.**

Cette vision stratégique manque dans l'entreprise – chez les actionnaires, les managers, les collaborateurs... Elle manque tout autant dans le monde de l'éducation, où l'entreprise apparaît au mieux comme un partenaire de second plan. Au pire comme un ennemi.

**IL MANQUE UNE  
VISION STRATÉGIQUE  
DE L'ENTREPRISE  
COMME ACTEUR CLÉ  
DE L'ÉDUCATION.**

Dans ce rapport, VERS LE HAUT propose cette vision stratégique : elle passe par la reconnaissance et l'affirmation des enjeux éducatifs, au cœur de **la responsabilité sociale et environnementale**.

À partir d'exemples et d'entretiens avec de nombreux acteurs de l'entreprise et du monde éducatif, VERS LE HAUT présente « un catalogue de bonnes pratiques » qui prouve que beaucoup est déjà fait et que chaque entreprise peut passer à l'action. Et parce qu'il ne faut pas se contenter de discours vagues, nous proposons aussi des indicateurs qui vont servir demain à évaluer l'impact éducatif des entreprises. Et pourquoi pas à valoriser ou labelliser les entreprises à fort impact éducatif ?

Les entreprises se posent depuis peu la question : « Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ? ». Il est temps aussi de se poser la



## « LA RESPONSABILITÉ ÉDUCATIVE DES ENTREPRISES »

question : « Quels enfants laisserons-nous à notre planète ? ». Il est temps de reconnaître et de promouvoir « **la responsabilité éducative des entreprises** ».

Que les entreprises mettent leurs talents au service de l'éducation, et elles seront des alliées puissantes. Qu'elles permettent à leurs salariés d'assumer leurs responsabilités parentales. Qu'elles assument leur mission de formation des jeunes générations, et des salariés tout au long de la vie.

L'entreprise éducatrice, ce n'est pas un vœu pieu. C'est notre intérêt commun et c'est une nécessité ! C'est aussi un levier formidable pour redonner du sens à l'entreprise comme aventure humaine.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION : POUR EN FINIR AVEC LE GRAND ÉCART ÉDUCATION / ENTREPRISE

- |                                                                                                 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| I. L'éducation à la source de la création de valeur.<br>Demain, encore plus qu'hier !           | P.11 |
| II. Quelle place pour l'entreprise ? Hors-Jeu ou<br>au cœur du jeu ?                            | P.15 |
| III. L'éducation, grande oubliée de la « RSE »                                                  | P.19 |
| IV. L'entreprise, acteur de l'éducation : passer de<br>la bonne volonté à la vision stratégique | P.28 |

## PARTIE I : L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CŒUR DE MÉTIER

- |                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| 1. L'entreprise comme producteur de biens & services | P.39 |
| 2. L'entreprise comme annonceur                      | P.51 |



## **PARTIE II : L'ENTREPRISE COMME EMPLOYEUR, ACTUEL OU FUTUR**

3. L'entreprise, appui à l'orientation	P.63
4. L'entreprise, acteur de la formation initiale	P.74
5. L'entreprise, acteur de l'insertion des jeunes	P.90
6. L'entreprise, moteur du développement des compétences	P.104
7. L'entreprise, employeur de parents	P.121

## **PARTIE III : L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

8. L'entreprise, acteur de la diffusion des savoirs	P.135
9. L'entreprise, mécène de l'éducation – par les financements ET les compétences	P.141
10. L'entreprise, partenaire du système éducatif	P.152

<b>CONCLUSION</b>	P.156
-------------------	-------

<b>REMERCIEMENTS</b>	P.157
----------------------	-------

<b>SYNTHÈSE</b>	P.163
-----------------	-------

INTRODUCTION :  
POUR EN  
FINIR AVEC LE  
GRAND ÉCART  
ÉDUCATION /  
ENTREPRISE



## I. L'éducation à la source de la création de valeur. Demain, encore plus qu'hier !

« Il ne faut jamais craindre qu'il y ait trop de sujets, trop de citoyens vu qu'il n'y a de richesse, ni force que d'hommes »<sup>1</sup>. La fameuse phrase de Jean Bodin montrait dès le XVI<sup>ème</sup> siècle que la création de richesse d'une nation dépend principalement du travail des femmes et des hommes.

Pourtant, alors même qu'Adam Smith insistait sur l'importance de l'éducation dans son essai sur la « *richesse des nations* », les économistes ont longtemps considéré que le facteur travail était principalement quantitatif. Comme s'il suffisait de rajouter du capital ou du temps de travail, pour augmenter la production, sans vraiment prêter attention à la « qualité » du travail. À l'innovation. Au génie humain...

Au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, l'économiste Robert Solow, futur prix Nobel, a mis l'accent sur l'importance du progrès technique et de l'innovation pour expliquer la croissance, même s'il reconnaissait une difficulté à la prendre en compte dans les modèles économiques: il parlait alors du progrès technique comme d'un « facteur résiduel », à côté du capital et du travail.

---

<sup>1</sup> Jean Bodin. *Les six livres de la République*, livre V, Chapitre 2, « Les moyens de remédier aux changements des Républiques, qui adviennent pour les richesses excessives des uns, et pauvreté extrême des autres ».

Peu après, Théodore Schulz a insisté sur l'importance de l'investissement dans le capital humain<sup>2</sup>, avant que Gary Becker, devenu lui aussi prix Nobel d'économie en 1992, reprenne cette perspective et en fasse le titre d'un ouvrage majeur : *Le capital humain*<sup>3</sup>.

Les travaux de Schulz puis de Becker insistent sur l'importance de la santé et de l'éducation comme des investissements permettant de développer ce « capital humain » sans lequel il n'y a pas de création de richesses. Ils font un lien fort entre l'investissement dans le capital humain et la productivité et le niveau de revenu des individus.

### LE CAPITAL HUMAIN

Ce lien peut être contesté à plusieurs niveaux : d'une part, parce que l'effort éducatif n'entraîne pas toujours une hausse de revenu. D'autre part, parce que cela peut donner l'impression que l'employabilité et la rémunération seraient les seules finalités de l'éducation. Ce n'est évidemment pas le cas. Toujours est-il que la question du capital humain est au cœur des réflexions sur le travail.

Le développement de la robotisation et de l'intelligence artificielle rend cette question encore plus prégnante. Quelle place pour l'homme ? Pour le travail ? On voit que des mutations profondes sont en cours et vont s'accélérer.

Préparer les nouvelles générations aux métiers de demain est un impératif. Mais cela ne concerne pas seulement les jeunes. Il faut aussi préparer les salariés d'aujourd'hui.

C'est d'autant plus urgent que l'on annonce la disparition de nombreux métiers et l'apparition de nombreux autres. L'OCDE évoque par exemple, dans le cadre de ses recherches sur « l'avenir du travail »<sup>4</sup>, le fait que 14% des emplois dans les pays riches sont fortement exposés à un risque d'automatisation prochaine, tandis que 32% des emplois pourraient connaître une modification profonde.

2 In « Investment in man : an Economist's view », *Social Service Review*, vol.33, 1959.

3 G. S. Becker. *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

4 <http://www.oecd.org/fr/emploi/avenir-du-travail/>

Dans d'autres études, des chiffres encore plus alternants sont évoqués. Les observateurs ne s'entendent pas sur le rythme et l'ampleur des transformations en cours mais tous conviennent d'un impératif : la formation et l'adaptation permanente des salariés actuels. Pourtant, les réactions sont encore très timides en matière de formation tout au long de la vie... Il semble que peu d'entreprises et de salariés anticipent les révolutions en cours.

Dans le même temps, de nombreux rapports évoquent également les difficultés croissantes qu'auront les entreprises à recruter des collaborateurs formés à leurs besoins.

## LE MANQUE DE TALENTS DISPONIBLES APPARAÎT COMME LE 5<sup>ÈME</sup> SUJET DE PRÉOCCUPATION MAJEURE POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Dans une enquête internationale menée par PwC, le manque de talents disponibles apparaît comme le 5<sup>ème</sup> sujet de préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprise. Il est cité par 38% des dirigeants interrogés comme un sujet étant extrêmement préoccupant.<sup>5</sup>

Une étude du cabinet de conseil en gestion des talents et des organisations Korn Ferry prédit qu'1,5 million de salariés hautement qualifiés pourraient manquer d'ici à 2030, ce qui représenterait une perte de revenus de 175 milliards d'euros pour l'économie française, tandis qu'1,7 million de salariés seraient au chômage faute d'un niveau de formation suffisamment élevé<sup>6</sup>.

---

5 *The Anxious Optimist in the Corner Office*, PwC, 21st CEO Survey. Enquête réalisée en 2017 auprès de 1293 dirigeants d'entreprise dans 85 pays. Disponible sur [www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

6 [http://www.lefigaro.fr/emploi/2018/05/03/09005-20180503ART-FIG00007-la-france-va-manquer-de-15million-desalaries-qualifies-d-ici-a-2030.php](http://www.lefigaro.fr/emploi/2018/05/03/09005-20180503ART-FIG00007-la-france-va-manquer-de-15-million-desalaries-qualifies-d-ici-a-2030.php)

On le voit : les entreprises feraient une grave erreur si elles ne s'engageaient pas davantage dans l'éducation. Et cet engagement doit aller au-delà de l'approche réductrice que Gary Becker décrivait lorsqu'il distinguait deux types de formation : la formation générale, qui permet au travailleur de développer son potentiel et la formation spécifique dans laquelle l'entreprise a intérêt à investir pour développer la production.

Nous voulons montrer que les entreprises ont le devoir d'investir de façon globale dans l'éducation. Et bien au-delà de la seule question de leur production immédiate, car l'éducation n'a pas pour seule finalité l'employabilité !

L'éducation a évidemment une visée beaucoup plus large : elle tend à nous rendre plus humains. Et pas seulement à faire de nous des salariés. Le prix Nobel d'économie, Amartya Sen insiste d'ailleurs sur le fait que « *les bénéfices de l'éducation vont bien au-delà de leur apport au capital humain dans la production de biens* »<sup>7</sup>. Il prend ainsi quelques distances avec le concept de « capital humain » qui tend à réduire les individus à des agents économiques. Amartya Sen met l'accent sur le rôle de l'éducation dans le développement des « capacités » qui renforcent la liberté et le progrès collectif et individuel.



Dans cette perspective, on comprend pourquoi il est vital de transmettre à tous les jeunes, mêmes à ceux qui choisissent des voies professionnelles, le goût de la lecture et de la culture.

Les humanités ne doivent surtout pas devenir un privilège pour les « voies générales ». Même dans une logique de lutte contre le chômage, ce serait une erreur, car les métiers se transforment à grande vitesse et la capacité d'évolution des salariés dépend aussi de l'ouverture d'esprit qu'aura favorisée leur formation initiale.

Cela pose une question pour le monde de l'entreprise : quel rôle jouer dans le champ de l'éducation ?

<sup>7</sup> *Un nouveau modèle économique – Développement, justice, liberté.* Odile Jacob, 2000.

## II. Quelle place pour l'entreprise ? Hors-jeu ou au cœur du jeu ?

L'entreprise éducatrice, ce pourrait être l'un des pans largement inexplorés de ce que Michael Porter et Mark Kramer appellent la « valeur partagée » (« Shared value »), dans un article de la Harvard Business Review de 2011 qui a marqué les esprits<sup>8</sup> : « *La valeur partagée revient à créer de la valeur économique de telle façon que cela crée aussi de la valeur pour l'ensemble de la société, en répondant à ses besoins et à ses défis. L'économie doit concilier le succès de l'entreprise et le progrès social. La valeur partagée, ce n'est pas de la responsabilité sociale, de la philanthropie ou même du développement durable, mais une nouvelle façon d'atteindre le succès économique.* »

Cela s'inscrit pleinement dans la réflexion autour de l'objet social de l'entreprise, alimentée par le récent rapport de Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat : « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* »<sup>9</sup>.

Dans cette réflexion sur la valeur partagée et l'objet social de l'entreprise, il doit y avoir une place pour l'éducation !

Au cours des dernières décennies, en France, on a eu tendance à renvoyer la responsabilité de l'éducation à la sphère privée (les familles) ou à des professionnels ou experts (l'école), en oubliant que l'éducation était

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter et Mark R. Kramer. *Creating Shared Value*, January–February 2011 Issue, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

<sup>9</sup> Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, 9 mars 2018.

l'essence d'une société. Ce qui lui donne sa raison d'être et ce qui la fait avancer.

Face à l'ampleur des défis éducatifs, il est vital de reconstituer un pacte éducatif mobilisant l'ensemble du corps social. Dans cette alliance éducative, les entreprises ont un rôle décisif à jouer.

Pourtant, un gouffre s'est creusé entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise. Les entreprises ont été progressivement marginalisées par la puissance publique qui a eu tendance à revendiquer le monopole des questions d'éducation et de formation.

D'une certaine façon, cela arrangeait bien les entreprises, comme le déplorait François Dalle, ancien patron de L'Oréal, très engagé en faveur de l'emploi des jeunes<sup>10</sup>. Elles ont longtemps préféré payer une taxe d'apprentissage, tandis, qu'en échange, on les laissait tranquilles. Un peu comme certaines entreprises préfèrent payer des amendes pour non-respect des obligations d'emploi pour



les personnes handicapées plutôt que d'adapter leur politique de ressources humaines. Elles attendaient en retour que le système éducatif leur fournisse des futurs salariés « prêts à l'emploi ». Il faut reconnaître que cela ne marche pas...

**Seulement 20 % des chefs d'entreprise<sup>11</sup> considèrent que l'enseignement que reçoivent les jeunes aujourd'hui à l'école est tout à fait adapté ou plutôt adapté aux réalités du monde du travail actuel.**

Pourtant, 7 jeunes sur 10 pensent qu'assurer sa scolarité, c'est assurer sa réussite professionnelle.

**Du côté des jeunes, seuls 29% déclarent que les entreprises leur font suffisamment confiance.**

Ce grand écart entre le système éducatif et le monde du travail est l'une des causes du chômage massif des jeunes en France.

Dans notre pays, les enquêtes sur le besoin de main d'œuvre publiées chaque année par Pôle Emploi montrent que, dans beau-

---

<sup>10</sup> François Dalle et Jean Bounine. *L'éducation en entreprise*, Editions Odile Jacob, 1993.

---

<sup>11</sup> OpinionWay pour Vers Le Haut, *Baromètre Jeunesse et confiance*, novembre 2017.



coup de filières, les employeurs rencontrent des difficultés de recrutement. La première cause mentionnée est le manque de formation des candidats par rapport aux postes. En 2016, plus d'1 projet de recrutement sur 3 était jugé difficile par les employeurs, et dans l'immense majorité des cas, les difficultés évoquées concernent des candidats au profil inadéquat (81%) ou une pénurie de candidats (80%). Lorsqu'on met ces difficultés de recrutement en lien avec le taux de chômage des jeunes, on est obligé de reconnaître les failles de notre éducation en matière d'insertion professionnelle. D'autant que des formations bien adaptées même courtes, favorisent une insertion professionnelle réussie.

Plus généralement, ce grand écart éducation/entreprise est aussi une cause de la désorientation de beaucoup de jeunes, même parmi ceux qui réussissent leurs études mais qui ne se sont jamais posé la question de leurs aspirations professionnelles.

Lors d'une réunion organisée par VERS LE HAUT en 2015, des jeunes avaient été interrogés, dont plusieurs issus d'un lycée horticole et professionnel du Val-d'Oise : « Qui sont vos éducateurs ? Qui sont, à vos yeux, ceux qui assument une responsabilité éducative à votre égard ? ». Spontanément, ils avaient cité leurs parents en premier. Puis leurs enseignants, et les éducateurs qui s'occupaient d'eux en internat. Puis, assez vite, beaucoup d'entre eux avaient évoqué « leur patron », les chefs d'entreprise ou les chefs d'atelier des entreprises dans lesquelles ils faisant leur stage ou leur apprentissage. En réaction à ce propos, un représentant du patronat avait été interrogé. « Alors, comment assumez-vous cette responsabilité éducative ? ». Et le patron en question avait botté en touche, expliquant qu'une entreprise avait beaucoup de choses à gérer : des actionnaires, des clients, des collaborateurs... qu'elle avait des objectifs à atteindre... et qu'elle n'allait pas en plus s'occuper d'éducation.

**CE GRAND ÉCART  
ÉDUCATION /  
ENTREPRISE EST AUSSI  
UNE CAUSE DE LA  
DÉSORIENTATION DE  
BEAUCOUP DE JEUNES**

Cette réponse avait surpris l'assemblée, un peu comme la fin de non-recevoir qu'une jolie fille signifierait à un garçon qui lui déclarerait sa flamme. Des jeunes adolescents venaient dire tout ce qu'ils attendaient de l'entreprise pour leur formation, aussi bien professionnelle qu'humaine, et celle-ci leur répondait en substance : « J'ai d'autres chats à fouetter. ». On entendait presque un écho de la fameuse phrase de Paul Claudel sur la tolérance : « L'éducation, il y a des maisons pour ça... ». Heureusement, ce point de vue est loin d'être partagé par tous les petits patrons, artisans, chefs d'atelier, entrepreneurs... qui ont bien pris conscience de leur responsabilité à l'égard des jeunes qui leur sont confiés, et qui ne comptent pas leur temps ni leur énergie pour transmettre des savoirs et des comportements. Il n'est pas non plus celui de tous les représentants officiels du patronat – le Medef anime une commission Education, présidée par Florence Poivey, femme très engagée sur ces sujets qui participe d'ailleurs au Conseil scientifique de VERS LE HAUT.



HEUREUSEMENT, CE  
POINT DE VUE EST  
LOIN D'ÊTRE PARTAGÉ  
PAR TOUS LES PETITS  
PATRONS, ARTISANS,  
CHEFS D'ATELIER,  
ENTREPRENEURS... QUI ONT  
BIEN PRIS CONSCIENCE DE  
LEUR RESPONSABILITÉ À  
L'ÉGARD DES JEUNES QUI  
LEUR SONT CONFIS

Les employeurs doivent revenir dans le jeu. C'est manifestement l'une des ambitions de la réforme de l'apprentissage en cours. Et beaucoup d'entreprises ont intégré cette exigence en s'investissant dans la formation et l'éducation.

Mais la question du lien éducation/entreprise ne se résume pas à la question de la formation des jeunes. Les entreprises ont un impact direct sur l'éducation, à travers plusieurs axes. Il faudrait faire de l'éducation un des piliers de la « **responsabilité sociale des entreprises** » au même titre que l'environnement, alors qu'elle en est aujourd'hui le parent pauvre.

### III. L'éducation, grande oubliée de la « RSE »

La « RSE » (responsabilité sociale des entreprises ou responsabilité sociale et environnementale des entreprises) tient maintenant une part importante dans les stratégies d'entreprises. Cela se manifeste notamment dans les rapports d'activité des grandes entreprises et dans les assemblées générales. Les grands capitaines d'industrie ont compris l'intérêt qu'ils avaient à aborder ces thèmes. Les fondations d'entreprise se développent, les indicateurs de développement durable se multiplient. Même les PME s'emparent de plus en plus de ce sujet. Une récente enquête de BPI<sup>12</sup> France montre ainsi que 75% des dirigeants de PME ont une appréciation positive de la RSE.

Mais au sein de la RSE, parmi ces responsabilités de l'entreprise, il y en a une dont on parle très peu et qui pourrait pourtant être au centre des enjeux de l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle : la responsabilité éducative !

*12 Bpifrance Le Lab – Mars 2018 - enquête auprès de 1 150 dirigeants : « Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE »*

## DES JEUNES GÉNÉRATIONS QUI ATTENDENT BEAUCOUP DES ENTREPRISES DANS LA RÉOLUTION DES GRANDS DÉFIS DE SOCIÉTÉ

Les jeunes étudiants ou salariés sont particulièrement exigeants à l'égard des entreprises. Dans une grande enquête menée en 2014 par MSL-Group et ResearchNow<sup>13</sup> auprès de 8 000 personnes nées entre 1977 et 1994 dans 17 pays, on constate que :

- 83% des « millenials » considèrent que les entreprises doivent s'engager dans la résolution des problèmes de société ;
- 82% sont convaincus que les entreprises peuvent avoir un grand impact dans la résolution des problèmes de société ;
- 79% souhaitent qu'il soit plus facile de savoir ce que les entreprises font de bien.

Pascal Beucler, Senior Vice President & Chief Strategy Officer de MSLGroup, explique qu'aux yeux des « millenials », les entreprises doivent être « parties agissantes » et pas seulement « parties prenantes » face aux grands défis du monde. Dans le même temps, les « millenials » attendent d'elles une action « micro ». Ils ont conscience qu'elles peuvent avoir un impact très fort, mais que cela passe souvent par un engagement local, pragmatique.

Les défis éducatifs rentrent tout à fait dans cette logique. Il ne s'agit pas de résoudre une fois pour toutes un problème à l'échelle mondiale, mais de s'engager auprès des jeunes, des collaborateurs, des clients... à travers ses actions de chaque jour.

---

*13 The Future of Business Citizenship, disponible sur le site : <https://mslgroup.com/insights-thought-leadership/future-business-citizenship>*

## PARMI LES OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, LES ENTREPRISES OUBLIENT SOUVENT L'OBJECTIF EDUCATION

En 1987, dans le fameux « Rapport Brundtland », la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement a défini le développement durable comme le « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* ».

Comment évoquer la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins sans parler d'éducation ? Ainsi, **l'éducation est en bonne place dans les 17 objectifs de développement durable (ODD)** adoptés par 193 Etats lors d'un sommet des Nations Unies en septembre 2015 et entrés en application le 1er janvier 2016, dans la continuité des objectifs du millénaire : « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* ». C'est l'objectif 4 : « **Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie** ».

### LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Ces 17 objectifs servent de base pour les politiques de développement durable des grands acteurs publics et privés, à l'échelle internationale. Pourtant, bien souvent, l'objectif 4 n'est pas repris par les entreprises dans leur stratégie de développement durable. L'éducation est perçue comme un domaine qui ne relève pas prioritairement de leur champ d'action.

Ainsi, dans un rapport publié en 2011 par The Brookings Institution, l'un des plus importants think tanks américains<sup>14</sup>, Justin Van Fleet, aujourd'hui chef de cabinet de l'envoyé spécial de l'ONU pour l'Éducation, Gordon Brown, insistait sur le rôle que pourrait jouer la philanthropie d'entreprise pour renforcer l'éducation dans les pays pauvres, tout en faisant le constat que cet effort était mal orienté et insuffisant. Justin Van Fleet est aujourd'hui membre de la Coalition mondiale des Entreprises pour l'Éducation<sup>15</sup>, une organisation regroupant des entreprises de plusieurs pays engagés dans des programmes éducatifs : notamment en faveur de l'éducation des filles, de la prise en compte de la petite enfance...



Ban Ki Moon, secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, a rappelé aux entreprises qu'elle avait aussi à s'engager en faveur de cet objectif : « *Il faut que davantage d'entreprises réfléchissent à l'impact que leurs politiques et leurs pratiques économiques et commerciales peuvent avoir sur les priorités de l'éducation.*<sup>16</sup> »

### DEUTSCHE POST DHL GROUP REPREND À SON COMPTE L'OBJECTIF 4

Deutsche Post DHL Group, qui compte plus de 520 000 collaborateurs, est l'un des rares groupes qui revendique explicitement, au cœur de sa stratégie de responsabilité sociale, l'objectif 4 – celui qui porte sur l'éducation, à côté de 4 autres objectifs, parmi les 17 objectifs du développement durable. Il communique sur ce point dans son rapport RSE<sup>17</sup> : « Nous offrons à nos employés d'importantes possibilités de formation et de perfectionnement, en encourageant la formation tout au long de la vie, et le développement personnel et professionnel. Nous collaborons avec des organisations partenaires pour améliorer les opportunités éducatives et l'employabilité des jeunes. », avec des objectifs et des indicateurs précis.

<sup>14</sup> Justin W. Van Fleet. *A Global Education Challenge : Harnessing Corporate Philanthropy to Educate the World's Poor*, Washington, DC : The Brookings Institution, 2011.

<sup>15</sup> *Global Business Coalition for Education*.

<sup>16</sup> *The Smartest Investment : A Framework for Business Engagement in Education. A Joint Initiative by UNESCO, UNICEF, the UN Global Compact and the UN Special Envoy for Global Education*, 2013.




<sup>17</sup> *Corporate Responsibility Report 2017, Deutsche Post DHL Group (téléchargeable sur Internet)*.

## DANS LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE, LA PLACE RÉSERVÉE À L'ÉDUCATION EST MINIME

Quelle est la place de l'éducation dans la Global Reporting Initiative (GRI) qui, en déclinaison des objectifs de développement durable, propose des normes

pour mesurer l'impact des organisations dans le champ économique, environnemental et social, et qui est la référence majeure pour les grandes entreprises dans le monde ? Elle est hélas bien réduite...

Dans la partie relative aux normes sociales, un chapitre porte sur l'éducation et la formation (la partie 404). Il propose trois indicateurs :

-  404.1 : Le nombre moyen d'heures de formation que les employés de l'organisation ont suivies au cours de la période de reporting, par genre et par catégorie professionnelle.
-  404.2 : Le type et champ d'application des programmes mis en œuvre et de l'assistance fournie pour la mise à niveau des compétences des employés. Et les programmes d'aide à la transition fournis pour faciliter l'employabilité future et la gestion de la fin de carrière due à la retraite ou au licenciement.
-  404.3 : Le pourcentage du nombre total d'employés par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance et d'évolution de carrière au cours de la période de reporting.

Ce n'est pas rien, mais c'est très peu. Surtout lorsque l'on voit les listes d'indicateurs consacrées à des sujets qui apparaissent moins prioritaires aux yeux de l'opinion. Ce n'est pas parce qu'un sujet est complexe à quantifier qu'il doit être minimisé.

## QUANT À LA NORME ISO 26 000 SUR « LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES », ELLE S'INTÉRESSE PEU À L'ÉDUCATION

L'une des normes maîtresses pour aider les entreprises à se conformer aux objectifs du développement durable est la norme internationale ISO 26 000, qui porte sur la « responsabilité sociétale des entreprises ». « ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. » Elle porte principalement sur trois grands axes :

- Les droits de l'homme ;
- L'environnement ;
- L'éthique.

Selon la norme ISO 26 000, la responsabilité sociétale est définie comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- ▶ Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- ▶ Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ▶ Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- ▶ Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La place accordée à l'éducation est très restreinte, comme on le constate sur ces graphiques présentant les piliers de la norme ISO 26000 (voir page suivante) ! Le deuxième schéma montre clairement que l'éducation n'est pas la priorité parmi les objectifs du développement durable, s'agissant de la RSE des entreprises...



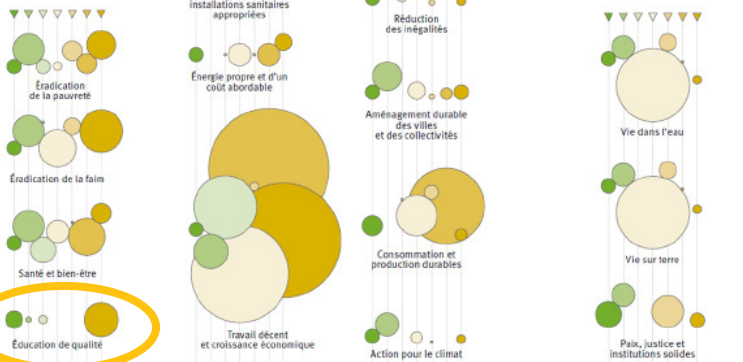
## Les grands axes de la norme ISO 26 000<sup>18</sup>



## La contribution des utilisateurs d'ISO 26000 aux objectifs du développement durable<sup>19</sup>

La contribution des utilisateurs d'ISO 26000 aux objectifs de développement durable

Une organisation qui agit conformément aux recommandations pratiques énoncées dans l'ISO 26000 contribue nécessairement aux ODD. Le graphique suivant donne un aperçu du nombre de références pour lesquelles des orientations sont données dans l'examen des questions centrales d'ISO 26000.



<sup>18</sup> ISO 26000 et les ODD, Iso, 2016.

<sup>19</sup> Idem

## UN OUBLI ANCIEN...

Cet « oubli de l'éducation » n'est pas nouveau.

En 1972, à Marseille, dans un discours fondateur qui est resté dans les mémoires, Antoine Riboud, patron de Danone, parle devant les représentants du CNPF, l'ancêtre du Medef, du « **double projet économique ET social de l'entreprise** », insistant sur la nécessité, pour le chef d'entreprise, de veiller aussi bien à la croissance économique de son entreprise qu'au bien-être de ses salariés.

Précurseur, ce discours intègre déjà les questions d'environnement, de qualité de travail... Mais la question de l'éducation est absente. Parlant des publics que le développement économique risque de laisser sur le bord du chemin, Riboud ne parle d'ailleurs pas des jeunes générations : « Il n'est pas possible d'admettre que la croissance abandonne derrière elle autant de « laissés-pour-compte » : les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance. »<sup>20</sup>

---

20 Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone) aux Assises nationales du Conseil national du Patronat français (CNPF), le 25 octobre 1972, à Marseille.

## POURTANT L'ENTREPRISE EST ATTENDUE DANS LE CHAMP ÉDUCATIF !

Pourtant, lorsque l'on sonde le grand public pour connaître ses attentes à l'égard des entreprises, il évoque, parmi les sujets prioritaires, les questions d'éducation et de formation.

Par exemple, dans un sondage de janvier 2018<sup>21</sup>, on interrogeait les Français sur les actions grâce auxquelles les entreprises peuvent « améliorer les choses dans la Société ». Ils citaient en priorité :

- La formation des salariés aux compétences de demain (72%) ;
- Le partage plus équitable des profits entre les dirigeants, les salariés et les actionnaires (67%) ;
- L'insertion des jeunes dans l'entreprise (65%) ;
- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (61%) ;
- Une place plus importante à leurs salariés et à leurs clients dans leurs instances de gouvernance (55%).

---

21 Sondage Elabe pour l'Institut de l'Entreprise, janvier 2018 A quoi servent les entreprises ?

Soit, parmi les 3 actions les plus citées, 2 qui relèvent des questions d'éducation et de formation.

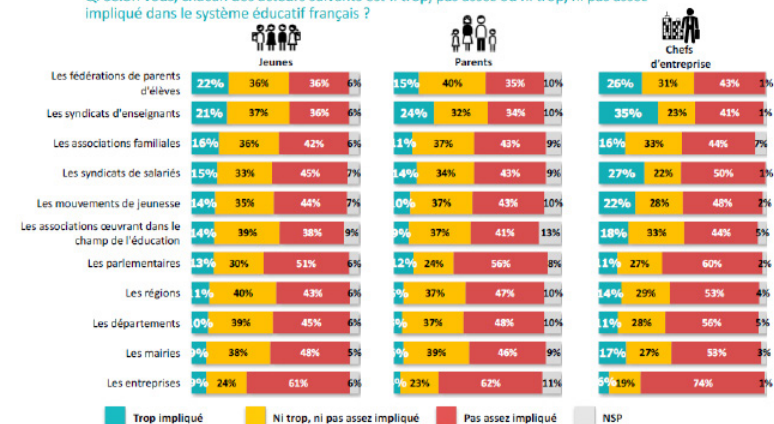
Ce sondage est mentionné dans le rapport Sénard-Notat. Pourtant, dans la suite du rapport, il n'y a plus rien sur le rôle de l'entreprise dans le champ de l'éducation et la formation. Le terme « éducation » n'est même pas présent. Le terme « formation » n'est quasiment pas cité, hormis pour évoquer la question de la formation des administrateurs...

Autre preuve de cette attente forte des Français à l'égard de l'entreprise : dans le dernier baromètre Jeunesse&Confiance<sup>22</sup>. Jeunes, parents et chefs d'entreprise étaient interrogés sur le rôle des différents acteurs dans le champ éducatif : ceux qui ne sont pas assez impliqués et qui devraient davantage prendre leur place dans le champ éducatif.

Sur les 11 acteurs testés dans le sondage (fédérations de parents d'élèves, syndicats d'enseignants, collectivités locales, parlement, mouvements de jeunesse...), ce sont les entreprises qui sortent en tête comme n'étant pas assez impliquées dans le système éducatif français. C'est ce que considèrent 61% des 16/25 ans interrogés, et 62% des parents. Loin devant les autres acteurs.

22 Sondage OpinionWay pour Vers Le Haut - Novembre 2017.

Q. Selon vous, chacun des acteurs suivants est-il trop, pas assez ou ni trop, ni pas assez impliqué dans le système éducatif français ?



## IV. L'entreprise, acteur de l'éducation : Passer de la bonne volonté à la vision stratégique

Cela ne signifie pas que les entreprises se sont complètement désintéressées de l'éducation et de la formation. Le rapport qui suit en fait la démonstration : à travers de multiples initiatives, les entreprises de toutes tailles ont développé des actions à fort impact éducatif, directement ou par l'intermédiaire de fondations.

Le premier enseignement de l'enquête de VERS LE HAUT, c'est en effet qu'il existe déjà une multitude d'actions dans le champ éducatif, tous azimuts.

Mais le second enseignement, c'est que ces actions ne sont pas coordonnées et qu'elles ne s'inscrivent pas dans une vision stratégique de long terme. Le rôle éducatif des entreprises n'est pensé ni par les entreprises, ni par les acteurs du monde éducatif.

Par conséquent, cette implication dans le champ éducatif a tendance à dépendre des bonnes volontés de tel ou tel dirigeant d'entreprise, de tel ou tel manager qui va porter un projet sans réussir à le faire partager par l'ensemble des parties prenantes, des salariés, des actionnaires. L'éducation n'est pas encore considérée comme un sujet qui relève directement de la responsabilité de l'entreprise.

Par conséquent, en dépit des engagements actuels déjà importants dans beaucoup d'entreprises, les réponses ne sont pas du tout à la hauteur des défis éducatifs à l'échelle mondiale. Elles ne sont pas à la hauteur des attentes des salariés, des parties prenantes et tout particulièrement de celles des nouvelles générations.

Il est temps que les entreprises se saisissent de leur responsabilité éducative et qu'elles s'affirment comme des acteurs clés de l'éducation.

Il est donc indispensable pour le monde économique de se doter d'une vision stratégique, avec des plans d'actions cohérents, des objectifs précis et des indicateurs afin d'oser mesurer l'impact éducatif des entreprises.

Il ne s'agit pas surtout pas de faire peser la menace d'une contrainte ou d'une sanction – les entreprises en ont déjà suffisamment - mais de susciter l'enthousiasme, en valorisant les bonnes initiatives et en jouant sur l'émulation.

Beaucoup d'entrepreneurs souhaitent s'engager et aller plus loin dans leurs actions mais ils ne savent pas comment faire. Ce rapport leur donne des pistes et des sources d'inspiration pour passer à l'action !

En échangeant avec des femmes et des hommes d'entreprise et du monde éducatif pendant plusieurs mois, VERS LE HAUT a identifié 10 points d'impact potentiels de l'entreprise dans l'éducation.

Ces 10 points d'impact concernent 3 grands axes :

- Le rôle de l'entreprise à travers son cœur de métier ;
- Le rôle de l'entreprise comme employeur ;
- Le rôle de l'entreprise dans son engagement au service de l'intérêt général.

**Pour chacun de ces points clés, VERS LE HAUT propose la mise en place d'indicateurs de l'impact éducatif des entreprises, afin de faire de la responsabilité éducative un pan de la responsabilité sociétale des entreprises, au même titre que sont évalués leurs engagements en faveur de la protection de l'environnement.**

**Les 30 indicateurs retenus correspondent à des indicateurs déjà existants dans les entreprises, ou bien extrêmement simples à collecter.**

**Il ne s'agit pas de créer une « usine à gaz » mais de s'appuyer sur des données connues ou faciles à trouver quitte à les adapter, en fonction de ses spécificités. Le plus difficile est de s'engager sur des objectifs et de les communiquer.**



# LES 10 POINTS CLÉS

La responsabilité éducative de l'entreprise

## COEUR DE MÉTIER

### 1 PRODUCTEUR DE BIENS ET SERVICES

Mes productions ont-elles un impact positif sur l'éducation ?

### 2 ANNONCEUR

Quel est l'impact de ma communication sur les jeunes générations ?



## EMPLOYEUR

### 3 APPUI À L'ORIENTATION

Comment aider les jeunes (et les moins jeunes) à connaître les métiers et à choisir leur orientation ?

### 4 PARTICIPATION À LA FORMATION INITIALE

Quels sont les moyens mis en place par mon entreprise pour former les salariés de demain ?

### 5 INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Quel est l'engagement de mon entreprise dans le recrutement des jeunes générations ?

### 6 DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES

Comment favoriser l'employabilité et l'ascension sociale de salariés, particulièrement pour ceux qui ont une formation initiale courte ?

### 7 ACCOMPAGNEMENT DES PARENTS

Comment aider mes salariés à mieux assumer leur responsabilité de parents ?



## AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

### 8 DIFFUSION DU SAVOIR

Comment mon entreprise participe-t-elle à la transmission des savoirs dans son domaine d'expertise ?

### 9 MÉCÈNE DE L'ACTION ÉDUCATIVE

Quel est l'engagement de mon entreprise dans le mécénat financier ET dans le mécénat de compétence ?

### 10 PARTENAIRE DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Quelle participation de mon entreprise dans la gouvernance du système éducatif et l'appui aux enseignants ?



## POUR UNE ENTREPRISE ÉDUCATIVE

### Proposition 1 : Une stratégie

Nous invitons les entreprises volontaires à faire le point sur leur stratégie en matière éducative et à déployer un véritable plan d'action éducatif, en identifiant leur point d'impact potentiel et en s'inspirant des bonnes pratiques existantes pour en inventer d'autres (plus de 90 sont présentées dans ce rapport).



### Proposition 2 : Une mesure d'impact

Nous invitons les entreprises volontaires à se lancer dans la mesure de leur impact éducatif, à partir des indicateurs proposés dans ce rapport, et à communiquer largement sur ces indicateurs. Déjà, plusieurs entreprises que nous avons sollicitées ont manifesté leur intérêt pour cette démarche. Il s'agirait par exemple de consacrer une partie de leur « reporting extra-financier » à leur impact éducatif.

Ces 30 indicateurs ne s'appliquent pas chacun à toutes les entreprises. Ils peuvent être adaptés selon la taille, l'activité ou le secteur de l'entreprise.

### Proposition 3 : Un label

Ces indicateurs pourront servir de base à la mise en place d'un label de l'entreprise à fort impact éducatif, ainsi qu'à l'enrichissement des standards RSE existants.



### Proposition 4 : Un trophée

Ces indicateurs pourront également servir pour le lancement à venir d'un « trophée des entreprises éducatives », primant chaque année les entreprises les plus engagées dans le champ de l'éducation, selon leur taille (artisanat, TPE, PME/ETI, grandes entreprises...), leur secteur et leur activité (B2C, B2B...).

## 8 BONNES RAISONS POUR UNE ENTREPRISE DE S'ENGAGER RÉSOLUMENT EN FAVEUR DE L'ÉDUCATION

### 1/ Pour attirer les meilleurs talents et les compétences adaptées à ses besoins

La pénurie de talents est l'une des principales craintes des dirigeants d'entreprise. S'engager dans l'éducation et la formation des nouvelles générations et des salariés actuels, c'est la meilleure façon de prévenir ce risque et de se doter du meilleur avantage concurrentiel : le talent !

### 2/ Pour développer la productivité de ses salariés

Des salariés qui développent leurs talents et donc leur employabilité à travers leurs missions professionnels se sentent valorisés et reconnus. Ils sont plus engagés dans leur mission.

### 3/ Pour renforcer la parité, la diversité et l'égalité des chances

Les entreprises où les salariés sont reconnus et accompagnés comme parents offrent un cadre propice à la réussite de tous, et notamment des femmes qui sont encore nombreuses à considérer qu'avoir un enfant est un obstacle à leur carrières.

### 4/ Pour gagner en capacité d'adaptation et en innovation

Des salariés bien formés, développant en continu leurs talents, sont plus à même de s'adapter aux transformations de l'entreprise. Ils sont davantage capables d'en devenir les moteurs en portant des projets innovants.

Les jeunes sont le principal gisement d'optimisme de la société, les entreprises qui les attirent sont capables de se renouveler et de se projeter dans l'avenir.



## **5/ Pour faire baisser le turn-over et motiver ses salariés**

Pour beaucoup de salariés en quête de sens, l'engagement de l'entreprise dans l'éducation est une opportunité de ressourcement. Notamment lorsqu'il s'agit de s'engager dans la transmission des savoirs, le tutorat, le mécénat de compétences...

## **6/ Pour la stabilité du pays et la confiance dans l'avenir**

L'éducation est un facteur de stabilité, de justice et de développement. Investir dans l'éducation, c'est un moyen de consolider ses investissements. Les pays ou régions où le taux de chômage monte présentent des risques d'instabilité.

## **7/ Pour s'ouvrir des débouchés**

Des liens forts sont établis entre le niveau de formation et le niveau de revenu, entre le développement de l'éducation et le développement d'un marché. Investir dans l'éducation, c'est consolider ses futurs débouchés.

## **8/ Pour améliorer son « capital image » auprès de tous les publics**

L'éducation fait partie des grands défis de notre temps et des préoccupations prioritaires des citoyens. Une entreprise qui assume cet engagement gagnera en estime auprès du grand public, des décideurs... et auprès des clients et des investisseurs !

## L'IMPACT ÉDUCATIF, UNE HISTOIRE DE « GROSSES BOÎTES » ?

L'impact de l'entreprise dans l'éducation ne concerne pas que les grandes entreprises ou les sociétés cotées ! Toutes les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, sont concernées.

Par exemple, les artisans jouent souvent un rôle essentiel en matière de formation et d'apprentissage des jeunes. Il en va de même pour les TPE et PME. Selon une enquête de la BPI citée plus haut, 90 % des dirigeants de PME/ETI déclarent mener des actions RSE ; 50 % disent avoir une démarche RSE, 25 % une démarche structurée autour d'un plan d'actions à moyen ou long-terme.

Par ailleurs, il arrive que des entreprises de taille moyenne mettent leurs efforts en commun pour porter des projets plus ambitieux, comme le montrent plusieurs exemples cités dans ces pages !

Le rapport présente ainsi des expériences variées, menées par des structures très diverses. De l'entreprise unipersonnelle à la grande multinationale, toutes les entreprises peuvent renforcer leur impact éducatif ! Il suffit juste de se lancer...

## MESURER L'IMPACT ÉDUCATIF, TROP SUBJECTIF ?

Certains peuvent considérer que l'éducation dépend de tellement de paramètres que personne ne peut dire ce qu'est une bonne ou une mauvaise éducation. Il serait alors illusoire de mesurer un impact éducatif.

Cette remarque mérite d'être entendue. Mais elle ne doit pas empêcher les entreprises de s'interroger sur la portée de leur action dans le champ éducatif. Il y a beaucoup d'autres domaines dans lesquels les critères d'appréciation sont multiples et peuvent varier d'une situation à l'autre.

Telle action, tel comportement dépend de l'âge de l'enfant, de sa maturité, de son contexte économique, social et culturel. Tel produit aura un impact favorable avec un usage limité, mais des conséquences néfastes lorsqu'il est utilisé sans limites de temps.

Bien évidemment, il faut tenir compte de ces variables et de beaucoup d'autres.

À minima, les entreprises pourraient prendre un critère simple, qui assume pleinement la dimension subjective de l'éducation, mais invite les responsables d'entreprise à une grande exigence : « *Le voudriez-vous pour vos propres enfants ?* ». « *Ce bien, ce service, cette publicité, ce dispositif à destination des jeunes, cette formation... la voudriez-vous pour vos propres enfants ?* »

## « LE VOUDRIEZ-VOUS POUR VOS PROPRES ENFANTS ? »

Sachant que les parents veulent le meilleur pour leurs enfants, c'est un critère de discernement qui ouvre la réflexion et le débat. Et c'est précisément ce qui est en jeu : que les entreprises s'interrogent et réfléchissent à ces sujets. Sans forcément apporter une réponse unique ! Le simple fait de se poser la question, d'ouvrir le débat en conseil d'administration, dans les comités exécutifs ou dans le dialogue avec les représentants du personnel, est une avancée majeure.

Il y a bien des domaines subjectifs dans la vie d'une entreprise : à tel point qu'on évoque de plus en plus l'idée que ce qui fait un bon dirigeant, c'est la capacité à prendre des décisions qui intègrent une grande diversité de paramètres plus ou moins rationnels. Roger Martin, ancien doyen de la Rotman School of Management de l'université de Toronto, parlait à ce propos de « l'integrative thinking ».<sup>23</sup>

Dans les grands groupes d'énergie, d'environnement... on développe une expertise en ingénierie sociétale. C'est, par exemple, le cas chez Total, Suez, Engie... pour réfléchir à l'impact d'un projet porté par l'entreprise dans l'environnement et dans la société, et les meilleures façons de compenser un éventuel impact négatif. Cette ingénierie sociétale comporte parfois un volet Education. Il devrait devenir central !

23 *The Opposable Mind : How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking, Harvard Business Review Reso 2009*

## UN EXEMPLE INATTENDU D'UN IMPACT ÉDUCATIF DES ENTREPRISES : LE TAUX DE CHÔMAGE D'UN TERRITOIRE A UN IMPACT SUR LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE.

Une enquête menée auprès de 3 000 jeunes dans cinq académies en métropole par l'équipe de chercheurs français travaillant pour le programme « TEDS » (Territoires et décrochage scolaire), sous la coordination de Pierre-Yves Bernard, de l'Université de Nantes, ont abouti à des conclusions qui témoignent d'un impact inattendu des entreprises sur l'éducation : leurs travaux portent sur les variations territoriales du décrochage scolaire en France. Ils montrent notamment une corrélation entre le taux de chômage et le décrochage scolaire : « L'absence de perspective par rapport à l'emploi favorise le décrochage », explique Pierre-Yves Bernard.

On évoque souvent le fait que le décrochage est facteur de chômage pour les jeunes sortant sans qualification du système scolaire. C'est vrai ! Mais il est marquant de constater que l'inverse se vérifie également : le taux de chômage fort dans un territoire peut favoriser le décrochage scolaire des jeunes de ce territoire.

### **Précisions méthodologiques :**

Le rapport présente 10 points d'impact clé de l'entreprise comme acteur de l'éducation. Il est découpé en 3 grandes parties qui correspondent aux grands axes : l'entreprise à travers son cœur de métier, l'entreprise comme employeur, l'entreprise au service de l'intérêt général ;

Chacun des 10 points clés d'impact est présenté avec :

- Un texte présentant les enjeux (qui reprend en partie des extraits actualisés d'un chapitre du livre « *Tous éducateurs ! Et vous ? Pour une société éducatrice* », de Marc Vannesson, publié en novembre 2017) ;
- Des propositions et des indicateurs de mesure d'impact éducatif ;
- Des initiatives existantes conduites par des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs.

Ces initiatives sont évidemment loin d'être exhaustives ! Elles témoignent de la diversité des actions déjà conduites dans les entreprises en matière d'éducation et de formation et peuvent servir de sources d'inspiration pour ceux qui voudraient se lancer dans des démarches à fort impact éducatif.

Ces « bonnes pratiques » ont été repérées à la suite d'un appel à contributions lancé par VERS LE HAUT auprès de son conseil scientifique, de ses partenaires, et relayé auprès de ses contacts. Les textes qui les présentent sont rédigés à partir de différentes sources : entretiens, sites Internet ou plaquettes institutionnelles, rapports RSE...

Les propos de ce rapport n'engagent pas les entreprises ou les personnes citées.



# PARTIE I : L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CŒUR DE MÉTIER

*« Ce que je produis et promeus,  
le voudrais-je pour mes propres enfants ? »*



## 1. L'entreprise comme producteur de biens & services : le « business » a un impact éducatif

*« Lorsque je suis au travail, je me bats pour que les enfants passent le plus de temps possible devant la télévision. Lorsque je rentre à la maison, je me bats pour que MES enfants la regardent le moins possible ».* Cette phrase prononcée lors d'une conférence par un dirigeant d'une grande chaîne de télévision française est l'expression parachevée du cynisme qui conduit beaucoup d'acteurs du monde économique à promouvoir dans leur vie professionnelle ce qu'ils savent objectivement néfaste à l'échelle de la société. Pris dans une logique mortifère, ils sont alors conduit à vivre une forme de schizophrénie : d'un côté, l'activité professionnelle, lieu amoral – c'est-à-dire indifférent à la morale, où le seul jugement de valeur est celui porté par les actionnaires ; de l'autre, la vie personnelle, où l'on s'astreint autant que possible à un comportement en ligne avec ses valeurs personnelles et les exigences de la vie en société.

À titre personnel, cette schizophrénie, source d'inconfort, n'est pas étrangère au malaise que connaissent de plus en plus d'employés, de salariés et de managers dans leur vie professionnelle : « *Comment être à l'aise quand ce que je fais au travail va à l'encontre de ce que je crois juste ?* » À titre collectif, cette attitude est une forme de sabotage. Il faudrait retrouver le sens des mots. Que les biens produits par les entreprises soient vraiment des « biens », des choses qui font du bien, notamment aux plus jeunes. Que les services produits par les entreprises soient vraiment des « services » rendus au corps social, spécialement aux plus jeunes.

Cela ne s'applique pas directement à toutes les entreprises – les entreprises B2B (business to business, ciblant comme clients d'autres entreprises) sont généralement moins concernées que les B2C (business to consumer, s'adressant à des consommateurs) – et parmi celles-ci, celles qui ciblent la jeunesse le sont davantage. Elles pourraient rendre des comptes sur ce point : les produits et services fabriqués et mis à disposition contribuent-ils à faire grandir les jeunes générations ? Sont-ils pour eux des facteurs de liberté, d'épanouissement ou d'addiction et d'enfermement ? Cette exigence se pose aujourd'hui de façon particulièrement aiguë pour les acteurs du monde des médias et des nouvelles technologies.





## L'EXEMPLE DU NUMÉRIQUE

Les géants du numérique ont une puissance titanesque : par leur connaissance des comportements, par leurs outils de calcul et de prévision qui s'appuient sur des bases de données, par leurs moyens financiers... Que font de ce pouvoir les géants du net ? Les utilisent-ils pour rendre service ou bien uniquement pour leurs propres profits ?

Dans un premier mouvement de prise de conscience collective, deux actionnaires de la société Apple ont écrit une lettre à la firme au début du mois de janvier 2018, réclamant notamment une étude sur l'influence des smartphones sur les enfants, ainsi que des options supplémentaires pour permettre aux parents de restreindre l'utilisation de l'iPhone.

Plus largement, un mouvement est en train de se développer aux Etats-Unis pour exiger « un numérique durable, « un design éthique ». Il est porté par des anciens de Google – James Williams, ex-stratège publicitaire, et Tristan Harris, ex-« philosophe produit » -, fondateurs de « Time Well Spent ». Ils ont vu de près comment la captation de l'attention devenait le moteur du modèle économique numérique. Il s'agit de multiplier les outils, notifications, applications, sollicitations, pour « capter du temps de cerveau disponible » le plus de fois par jour et le plus longtemps possible. Là où

l'outil numérique se propose officiellement de rendre service, de faire gagner du temps... il essaye en réalité de capter notre attention pour la revendre. Au risque de renforcer nos addictions, de nous isoler dans un monde virtuel...

Évidemment, il revient aux éducateurs d'aider les jeunes à ne pas tomber dans ces pièges et à utiliser à bon escient les outils numériques qui, bien exploités, sont des serviteurs exceptionnels. Mais il faut exiger des acteurs économiques qu'ils assument aussi leurs responsabilités. Qu'ils respectent les jeunes et ne jouent pas de leurs moyens pour les détourner de l'essentiel.

## UN NUMÉRIQUE DURABLE, UN DESIGN ÉTHIQUE

« Time Well Spent » propose des outils pour les parents et les enseignants. Ils invitent aussi les professionnels du secteur à réfléchir à leurs pratiques pour améliorer le service rendu, au lieu de « voler du temps » aux utilisateurs. Tony Fadell, qui a été l'un des concepteurs des Iphone, en tant que senior vice-président d'Apple reconnaît aujourd'hui que sa femme le fait culpabiliser quand ses enfants restent scotchés derrière un écran : « *Beaucoup de designers et de codeurs qui avaient une vingtaine d'année quand nous avons créé ces outils n'avaient pas d'enfants. Maintenant, ils en ont et ils voient ce qui se passe (l'addiction de nombreux jeunes). Et ils commencent à repenser leurs décisions en matière de conception...* » Tony Fadell pense même qu'il faudrait que les acteurs du numérique s'inspirent du serment d'Hippocrate que prononcent les médecins, et qu'ils s'engagent eux aussi à mettre leurs compétences au service des autres, et à ne pas nuire.

Ce questionnaire peut s'adresser à toutes les entreprises qui ont pour clients ou utilisateurs les jeunes générations. Par leur créativité, leur dynamisme, leur exigence d'efficacité, les entrepreneurs peuvent être des acteurs utiles au service de l'éducation. De plus en plus d'entreprises du numérique se lancent d'ailleurs dans le domaine éducatif, certaines avec d'excellentes idées qui peuvent aider les jeunes à grandir : des applications pour les aider à discerner leur orientation, en leur proposant des parcours de réflexion, et en les mettant en lien avec des adultes qui peuvent les guider ; des outils pour personnaliser le suivi des élèves, renforcer des acquis fragiles ou développer de nouvelles compétences ; des médias qui font découvrir de nouveaux horizons ; des conseils pour mieux accompagner les parents dans leurs responsabilités éducatives...

Il est quand même dommage que les meilleurs talents d'une génération consacrent leurs compétences immenses à des buts aussi absurdes que de multiplier le nombre de vues pour des vidéos de chats sur les réseaux sociaux, alors que l'humanité a des défis immenses et passionnants à relever !

**CE QUESTIONNEMENT  
PEUT S'ADRESSER À  
TOUTES LES ENTREPRISES  
QUI ONT POUR CLIENTS  
OU UTILISATEURS LES  
JEUNES GÉNÉRATIONS**

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 5 :

Initier une réflexion et un débat dans l'entreprise sur l'impact éducatif des biens et services produits (1) au niveau du Conseil d'administration, (2) au niveau du Comité exécutif, (3) dans les instances de représentation du personnel, à travers la question suivante : « Les biens et services que nous produisons et commercialisons, les voudrions-nous pour nos propres enfants ? » À minima, il s'agirait, comme pour le serment d'Hippocrate, que les entreprises s'engagent « à ne pas nuire »...

### Indicateur 1 :

Existe-t-il une réflexion dans l'entreprise – au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et dans les échanges avec les représentants du personnel sur l'impact éducatif des productions de l'entreprise, à travers la question suivante : « Les biens et services que nous produisons et commercialisons, les voudrions-nous pour nos propres enfants ? Si oui, à quelles conditions (fréquence, âge minimum, type d'usage...) ? »

Impact / Fréquence d'utilisation des 5 produits/services contribuant le plus à la profitabi- lité de l'entreprise	Utilisation limitée	Utilisation régulière	Utilisation intensive
Impact positif			
Impact neutre			
Impact négatif			

### Proposition 6 :

Inviter les entreprises à compenser l'impact négatif de certains de leurs biens et services, notamment lorsqu'ils sont liés à un usage intensif.

### Proposition 7 :

Développer des structures de réflexion indépendantes ou un conseil des parties prenantes comprenant des représentants de parents, d'éducateurs, de mouvements de jeunesse... pour nourrir la réflexion sur l'impact éducatif de l'entreprise.

### Indicateur 2 :

Si les biens et services produits par l'entreprise peuvent avoir un impact éducatif négatif, quelles actions correctrices, éducatrices sont mises en place pour l'éviter ou l'atténuer ?

### Indicateur 3 :

Les jeunes générations, familles et éducateurs sont-ils considérés comme des parties prenantes de l'entreprise ? Si non, pourquoi ? Si oui, comment sont-ils consultés ? Sont-ils représentés dans un conseil des parties prenantes (avec la participation de mouvements de jeunesse, d'associations familiales, de représentants d'éducateurs, d'enseignants...) ?

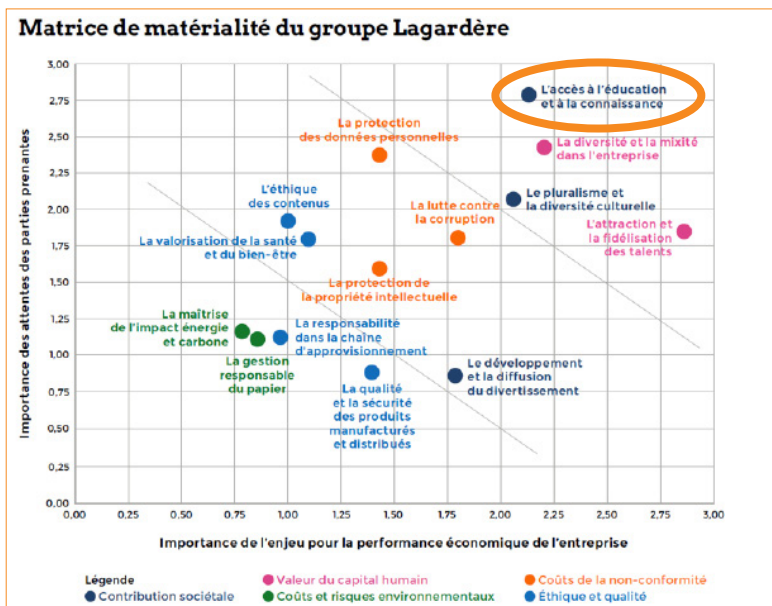
## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Quand l'entreprise s'interroge sur son impact éducatif

#### L'ÉDUCATION, INTÉGRÉE COMME UN ENJEU MAJEUR PAR LAGARDÈRE ACTIVE

Le groupe Lagardère, dans son rapport développement durable 2017, identifie clairement la question de l'éducation comme une attente prioritaire de ses publics et comme un enjeu majeur pour sa performance économique. Il fait directement référence à l'objectif du développement durable n°4 - en faveur de l'accès à l'éducation.

Ce travail a été conduit après une quinzaine d'entretiens avec des managers, et une enquête réalisée à partir d'un questionnaire rempli par près de mille collaborateurs et des parties prenantes (une cinquantaine d'analystes financiers, fournisseurs, consommateurs, partenaires institutionnels...)



Source : La RSE chez Lagardère en 2017/2018, téléchargeable sur [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

## LA RECHERCHE D'IMPACT POSITIF DANS L'ÉDUCATION À TRAVERS LES « ED TECHS »

Le fonds Educapital, lancé en novembre 2017 par Marie-Christine Levet et Litzie Maarek, à Paris, en présence de Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale et Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État en charge du numérique, est le premier fonds d'investissement européen entièrement dédié aux entreprises européennes innovantes qui se développent

dans l'éducation et la formation. Plusieurs investisseurs – comme BPI, Bayard ou Hachette Livre participent à cette aventure avec l'ambition de mettre la révolution numérique au service de l'éducation.



## Quand des instances peuvent guider la réflexion de l'entreprise sur les enjeux éducatifs

### LES CONSEILS DE PARTIES PRENANTES ET LE COMITÉ ÉTHIQUE CHEZ LAGARDÈRE

Le groupe Lagardère a mis en place un « panel des parties prenantes » qui a notamment pour mission de « nourrir la réflexion prospective du Groupe sur ses enjeux RSE ». Ce groupe de 13 personnalités s'est réuni deux fois en 2017. On peut cependant regretter, s'agissant d'un groupe médias qui a un impact sur les enfants, que le panel ne comprenne pas de représentants de mouvements de jeunesse, de parents, de familles...

Par ailleurs, au sein du groupe Lagardère, les chaînes Gulli et TiJi ont chacune mis en place un comité d'éthique, composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

#### Les membres du panel des parties prenantes



**Anne de Méhémet**  
Directrice d'Ingeny Vision,  
membres du Conseil économique,  
social et environnemental



**Agathe Bessopet**  
Présidente de Publicis  
Europe France  
chez Pirelli



**Philippe Charbit**  
Directeur de mission  
Europe France  
chez Pirelli



**Nathalie Duchy**  
Ancienne journaliste de télévisé  
professionnelle,  
membres du Comité de la Sport  
et Citoyenneté



**Stéphane Dugana**  
Conseiller en entreprise,  
ancien PDG de  
de Paul Michel



**Rozana Family**  
Directrice d'Ingeny Vision, Océ  
et Afrique des affaires,  
Vice-présidente chargée  
de développement international  
de l'Université de Cergy-Pontoise



**Nadia Semblat**  
Présidente du Comité  
de Citoyenneté et du Comité  
d'Entreprise Européen  
du groupe Lagardère



**Lucille Gral**  
Co-Présidente de l'Institut Hachette  
Fondatrice de iCM Digital



**Hervé Guez**  
Directeur des relations  
et de la gestion de clients  
et des ventes chez  
de Lagardère



**Chantal Jasson**  
Présidente de la Board  
and CEO Transition Practice  
et de la Practice Industry  
de KPMG Stuart



**Michel Levy-Prosserpe**  
Fondateur de Tech Paris



**Bernard Desplanès**  
Directeur technique et  
Sécurité de Microsoft



**Jean-Christophe Ferryhat**  
Président de TCM, Industrie –  
développement durable

### FORMER LES UTILISATEURS/CLIENTS AU NUMÉRIQUE : LE DIGITAL SOCIETY FORUM D'ORANGE

Créé à l'initiative d'Orange, de *Psychologies Magazine* et de la *Fondation Internet Nouvelle Génération*, le *Digital Society Forum* se revendique comme une **plateforme collaborative ouverte**, rassemblant des sociologues, des universitaires et des acteurs de la société civile afin de « **donner à chacun des clés de compréhension pour mieux appréhender notre vie numérique** ».

Ce forum est né lorsque plusieurs clients ont exprimé leur questionnement, voire leurs inquiétudes, face à l'impact des nouvelles technologies sur leur vie quotidienne. Comme l'exprime Stéphane Richard, président-directeur général d'Orange : « Au-delà de notre rôle d'acteur de la révolution numérique avec nos technologies, nos réseaux et nos services, il nous apparaît nécessaire de trouver un espace pour **réfléchir aux conséquences du numérique sur nos vies, la société, les individus, les familles** ».

Le *Digital Society Forum* organise des tables rondes d'experts puis des ateliers participatifs publics ouverts à tous, et un forum est constamment ouvert à l'attention de la communauté. Le forum traite ainsi de plus d'une trentaine de sujets de la vie sociale, répartis en douze thématiques dont, sur le thème de l'éducation : « numérique et emploi », « attention et abondance informationnelle », « travail et numérique », « diasporas connectées » et « nouvelles formes d'apprentissage ».

Les sujets sont déterminés par les sociologues du laboratoire *Sociology and Economics of Networks and Services d'Orange*, et ont vocation à toujours être traités « sous l'angle de l'impact du numérique sur les comportements ».



### LA COLLABORATION ENTRE LES ÉQUIPES MARKETING DE BOUYGUES TELECOM ET SERGE TISSERON SUR « LA RESPONSABILITÉ NUMÉRIQUE »

En février 2018, Bouygues Telecom a lancé un observatoire des pratiques numériques des Français et annoncé une collaboration avec le psychiatre Serge Tisseron sur la responsabilité numérique, avec une attention particulière sur l'usage des smartphones par les jeunes. Voilà ce qu'annonçait le groupe dans un communiqué de février 2018 : « les plus jeunes deviennent très vite accros, au risque de transformer cet outil en objet potentiellement conflictuel et addictif. [...] »

Fort de ce constat et conscient de sa responsabilité, Bouygues Telecom a décidé de mobiliser ses équipes marketing pour réfléchir à un meilleur accompagnement des familles sur ces sujets. Dans cette optique, l'opérateur a fait appel à Serge Tisseron, psychiatre, créateur des balises 3-6-9-12 et membre de l'Académie des Technologies, pour aider l'entreprise à avancer rapidement sur le sujet de la responsabilité numérique et s'assurer que les mesures prises seront parfaitement adaptées aux publics visés. »

## Quand l'entreprise compense les effets potentiellement néfastes d'un bien ou service sur les nouvelles générations

### AIDER LES PARENTS À CONTRÔLER LA NAVIGATION DE LEURS ENFANTS : LE « COURS DES PARENTS » D'ORANGE

En France, *Orange* a créé en 2012 le « cours des parents ». **Programme de formation gratuit et ouvert aux parents, aux grands-parents et éducateurs**, il leur propose de « mieux connaître les usages des jeunes sur Internet et apprendre à les protéger ». Ce programme se décline ainsi en ateliers, vidéos pédagogiques et guides pratiques accessibles via l'espace des parents sur le site *bienvivreledigital.orange.fr*



Les éducateurs peuvent ainsi y apprendre à maîtriser le contrôle parental<sup>24</sup> ou à contrôler les achats multimédia, mais également y découvrir le paramétrage des réseaux sociaux ou des conseils sur les comportements à adopter sur Internet.

*Orange* complète cet outil d'accompagnement des parents avec l'application *Ma Livebox*. Initialement créée pour permettre à chaque internaute *Orange* d'installer et

de réparer sa box Internet facilement, elle permet à présent de contrôler l'accès à Internet de chaque appareil de la maison, de créer des plages horaires d'accès et de non-accès à Internet voire de faire des « pauses Internet » sans intervenir sur l'appareil.

*Orange* a aussi développé en collaboration avec le magazine pour enfants *Okapi (Bayard Jeunesse)*, un jeu de société, « Rézo », destiné aux parents et aux enfants : « Amusez-vous en famille et découvrez astuces et conseils pour savoir bien utiliser les réseaux sociaux ». Ce jeu, comprenant des cartes avec des questions et des conseils, est l'occasion de faire passer des messages éducatifs sur l'usage des réseaux sociaux par les jeunes.

<sup>24</sup> Selon l'Observatoire Bouygues Telecom des pratiques numériques des Français, le contrôle parental n'est installé que sur 16% des smartphones des 12-14 ans (février 2018).





## L'ÉDUCATION BUDGÉTAIRE POUR TOUS LES ÂGES, POUR PRÉVENIR LE SURENDETTEMENT



Mal utilisés, les instruments financiers peuvent devenir des pièges, notamment pour les jeunes qui ne connaissent pas bien les principes d'un crédit. Les éducateurs témoignent par exemple des difficultés que peuvent rencontrer certains jeunes apprentis lorsqu'ils touchent leur premier salaire alors qu'ils n'ont jamais appris à gérer un budget.

Dans cette perspective, la Fédération Bancaire Française a créé un **programme d'éducation financière** intitulé « *Les clefs de la banque* ». L'objectif : **faire connaître et comprendre le monde de la banque et plus généralement de l'argent.**

Présenté sous la forme d'un site Internet gratuit et accessible à tous, *Les clefs de la banque* est une source d'informations pour les particuliers, pour les professionnels et pour les acteurs sociaux. Les particuliers pourront ainsi y trouver des informations sur les comptes bancaires ou les moyens de paiement, des conseils pour tenir leur budget et des renseignements sur les conséquences attachées aux difficultés financières.

*Les clefs de la banque* a également créé un programme à l'attention des enfants de 8 à 11 ans : « **J'invite 1 banquier(e) dans ma classe** ». Les collaborateurs de banques sont ainsi invités à se rendre dans des classes de primaire pour utiliser avec les enfants un jeu de plateau spécialement conçu « pour [les] sensibiliser à la gestion de leur budget, à un âge où ils commencent à recevoir de l'argent de poche pour leurs loisirs ».

Les banques qui détachent des collaborateurs en **mécénat** de compétences dans des classes assument deux motivations, exprimées par Cécile Jouenne-Lanne, directrice Citoyenneté de la *Société Générale* en ces termes : **cette initiative permet de prévenir le surendettement** en « [éduquant] les jeunes le plus tôt possible » à la gestion d'un budget, et permet également de « **redonner un peu de fierté [aux] staffs de faire le métier qu'ils font** », le métier de « banquier » étant souvent mal perçu et mal considéré.



Dans le même souci d'éducation financière et de prévention du surendettement, l'association CRESUS, qui lutte contre le surendettement, a développé un jeu - DILEMME - en partenariat avec des structures comme Amundi Asset, BNP Paribas, HSBC, La Française des Jeux, La Fondation Cetelem pour l'éducation budgétaire, La Fondation Société Générale, La Poste, MACIF Prévention...

## LAGARDÈRE ET LA LUTTE CONTRE L'OBÉSITÉ

De l'avis quasi-unanime des spécialistes, l'augmentation de l'obésité chez les jeunes et les enfants est directement liée au temps excessif passé derrière les écrans (smartphones, ordinateurs, télévision...). Par ailleurs, les publicités agroalimentaires sont souvent pointées du doigt : elles poussent à la consommation de produits qui ne sont pas toujours sains, notamment pour les plus jeunes.

Lagardère Active, interpellé sur ce sujet et conscient de cette responsabilité, développe des programmes de lutte contre l'obésité sur ses chaînes jeunesse.

Le groupe s'est même fixé comme indicateur dans le rapport annuel 2017 le nombre d'heures de programmes de lutte contre l'obésité diffusées sur les chaînes jeunesse en France pendant l'année.

Nombre d'heures de programmes de lutte contre l'obésité diffusés sur les chaînes jeunesse en France pendant l'année	2017	2016	2015
	505	553	536

Extrait du document : La RSE chez Lagardère en 2017/2018

## Quand l'entreprise adapte l'un de ses produits pour une application dans le champ éducatif

### TEACHERGAMING ADAPTE DES JEUX VIDÉOS POUR UN USAGE SCOLAIRE

La société suédoise Paradox Interactive a conclu un partenariat avec l'entreprise TeacherGaming, pour développer une édition d'un de ses jeux vidéos phares «Cities Skyline», à destination des enseignants. La version Education du jeu permet d'étudier l'économie, la politique, l'écologie... D'autres jeux sont adaptés par TeacherGaming avec un objectif pédagogique.

## 2. L'entreprise comme annonceur : porteur d'une parole éducative ?

« Sème le désordre ». « Gagne tout ». « Impose tes règles ». Belles maximes pour inspirer la jeunesse, n'est-ce pas ? Ce sont les slogans qu'affichait un grand équipementier sportif dans la gare la plus fréquentée d'Europe, sur d'immenses panneaux, à la rentrée 2015.

Au même moment, on introduisait l'enseignement moral et civique à l'école, en demandant aux enseignants d'apprendre aux jeunes le respect et la civilité, dans le cadre d'une grande « mobilisation de l'Ecole pour les valeurs de la République », annoncée par le gouvernement après les attentats de Charlie Hebdo et de l'HyperCasher.

Dans le même temps, sur les terrains de sport, on demandait aux entraîneurs et aux arbitres encadrant des jeunes équipes de promouvoir le respect des règles, les valeurs de solidarité et l'esprit d'équipe.

Dans le même temps, des éditorialistes pointaient du doigt l'échec de l'école, jugée incapable d'intégrer des jeunes nés et scolarisés en France qui en venaient à tuer leurs concitoyens avec des armes de guerre...

Quelle incohérence que d'exiger des enseignants qu'ils prêchent la bonne parole tandis que les jeunes, une fois dehors, sont exposés, avec la bénédiction des régies publicitaires et de médias rendus peu regardants du fait de la baisse du marché publicitaire, à des messages qui vont à l'encontre de tous les fondamentaux du bien vivre-ensemble ?

Bien sûr, les jeunes qui passent par la gare du Nord, à Paris, en sortant du collège où on leur a parlé des vertus de la civilité ne sont pas des êtres lobotomisés qui suivent à la lettre toutes les injonctions publicitaires. Bien sûr, l'intention des publicitaires comme de l'annonceur n'était évidemment pas de déclencher une guerre civile. Il s'agissait sans doute d'incarner, par le recours au second degré, la créativité, le dépassement de soi, l'audace... Bien sûr... Mais malgré tout, les mots ont un sens ! Et les phrases un impact. Sinon, il y a bien longtemps que les agences de publicité auraient mis la clé sous la porte...

Pour les jeunes, la multiplication des injonctions contradictoires brouille les repères et surtout, elle délégitime les éducateurs qui tiennent un discours responsable, les renvoyant au rôle de « père Fouettard ». Pour ces mêmes éducateurs, de telles campagnes sont comme un bras d'honneur. Le signe d'un mépris manifeste de tout ce qui fonde leur travail.

### LA MULTIPLICATION DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES BROUILLE LES REPÈRES

En septembre 2015, la réaction indignée d'Enjeux e-medias, un collectif composé notamment de la Ligue de l'Enseignement et des Francas avait permis d'obtenir le retrait de cette campagne de publicité. Mais pour un cas comme celui-ci, combien de fois les parents ou les enseignants désespèrent de voir des campagnes de publicité, avec des budgets fara-mineux, détruire sans vergogne des longues heures de travail avec les jeunes ? On peut comprendre le découragement des éducateurs qui ont le sentiment de se battre « seuls contre le reste du monde », à devoir incarner un discours de respect et d'exigence, quand tout autour d'eux crie aux jeunes de faire l'inverse, avec des moyens plus puissants.

Dans un tout autre domaine, quand on voit des publicités dans les transports en commun et dans la rue qui font ouvertement la promotion de l'adultère en se présentant comme « site de rencontre extraconjugale », on a envie de demander à ceux qui les ont produites de prendre le temps de discuter avec des jeunes qui souffrent des ruptures du couple de leurs parents à la suite d'une infidélité. On a envie de leur montrer les statistiques sur la pauvreté dans les familles monoparentales. On a envie de leur demander s'ils sont prêts à expliquer à leur propre enfant qui voit la publicité à la sortie de l'école : « Papa, ça a l'air génial de tromper. Ça veut dire quoi ? »

## « LE DROIT À L'ENFANCE »

La responsabilité éducative des entreprises, c'est de respecter le « droit à l'enfance », le droit des enfants à ne pas être considérés comme des adultes. Et donc de veiller à ce que leurs prises de parole auprès du grand public ne véhiculent pas des messages qui vont directement à l'encontre des fondamentaux éducatifs. Bien entendu, on aura tôt fait de crier à la censure, au retour de l'ordre moral... Plutôt que de passer par des contraintes légales supplémentaires, faisons confiance à la responsabilité des professionnels en leur demandant de respecter un critère de discernement : « Ce que vous dites, est-ce que vous l'assumez auprès de vos propres enfants ? ».

Lorsqu'ils lancent des campagnes qui s'imposent à tous les regards et à toutes les oreilles, les annonceurs doivent accepter de faire passer leur campagne au filtre de cette question en se mettant toujours à hauteur d'enfants.

Aujourd'hui, une autorité de régulation (ARPP – Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) et même un jury de déontologie publicitaire (JDP) veillent au respect de recommandations

adressées aux professionnels. Certaines évoquent directement la responsabilité de la publicité à l'égard des jeunes. Par exemple : « *La publicité ne doit pas dévaloriser l'autorité, la responsabilité ou le jugement des parents et des éducateurs.* »

On pourrait intégrer comme membres de droit dans ces instances de régulation des parents de jeunes enfants et des enseignants tirés au sort, afin de mieux prendre en considération la responsabilité éducative des annonceurs.

Il existe aussi des entreprises qui développent des campagnes publicitaires ou marketing, voire du packaging, avec un vrai souci éducatif, qu'il s'agisse de messages de prévention, ou de messages stimulant la curiosité des jeunes et des adultes. Lorsque la créativité des agences publicitaires et des experts du marketing s'allient à la capacité de diffusion des annonceurs et des médias pour se mettre au service de l'intérêt général et des générations à venir, cela peut avoir un impact très puissant !



## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 8 :

« Muscler » les instances de régulation de la publicité et le jury de déontologie publicitaire en y intégrant comme membres de droit des parents de jeunes enfants, des enseignants et des éducateurs tirés au sort.

### Proposition 9 :

Provoquer une réflexion des instances dirigeantes et des directions de la communication et du marketing autour de la question suivante : « Nos messages véhiculés par les campagnes publicitaires, notre action de marketing direct et nos packagings ont-ils une portée éducative positive, neutre, négative ? ».

### Proposition 10 :

Inviter les entreprises à proposer des messages à valeur ajoutée éducative et sociale, à travers des campagnes publicitaires et marketing ou leur packaging.

### Indicateur 4 :

Existe-t-il une réflexion dans l'entreprise sur la portée éducative des messages publicitaires, marketing, packaging, à travers la question suivante : « Les messages véhiculés par l'entreprise, les voulons-nous pour nos propres enfants ? Si oui, à quelles conditions ? Des limites sont-elles fixées pour ne pas nuire aux jeunes générations ? »

### Indicateur 5 :

L'entreprise consacre-t-elle tout ou partie de ses prises de parole publicitaires, marketing, packaging pour développer des messages à valeur ajoutée éducative ? Quelle part de son budget de budget communication/marketing est consacrée à des messages à valeur ajoutée éducative et sociale ?

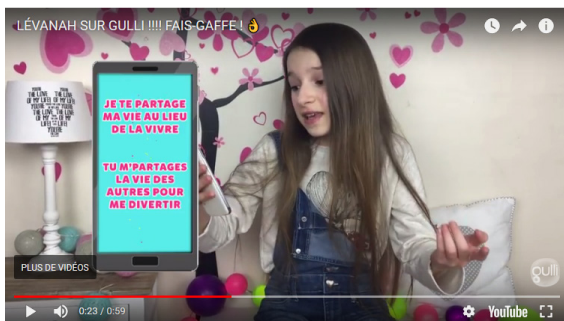
## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Quand l'entreprise développe des campagnes à impact éducatif positif

#### #FAISGAFFE !, LA CAMPAGNE DE PRÉVENTION DE LA CHAÎNE POUR ENFANTS GULLI SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

La chaîne de télévision Gulli (Groupe Lagardère Active) a lancé en mai 2018 une campagne de communication à destination des enfants, sur les risques des réseaux sociaux. Cette campagne s'appuie sur des vidéos d'une minute de Youtubers connus des plus jeunes - **AgentGB, Une Ptite Jajoux, David Lafarge, Wass Freestyle, Lola Dubini, Lenni-Kim, Boys TV, Lou, Mow Mow, Angie maman2.0, Enzo Pebre, les Sister Alippour, Lévanah Solomon, La Fille du Web, Siphano...** Chacun des spots relayés sur la chaîne et sur Internet propose des messages de prudence pour éviter les comportements à risque sur les réseaux sociaux et sur le web.

Par exemple, « Une petite jajoux », jeune Youtubeuse, avec plus de 750 000 abonnés, appelle les enfants à se méfier des arnaques et piratages, tandis que la jeune Lévanah (plus de 380 000 abonnés sur YouTube), reprenant une chanson de Soprano, les invite à vivre leur vie « pour de vrai », plutôt que de rester trop souvent derrière leur écran.



## LE LIVRET PÉDAGOGIQUE « MIKALOU » PROPOSÉ PAR LA MUTUALITÉ FRANÇAISE EN LIEN AVEC MILAN

La Mutualité française Occitanie propose, avec Milan (groupe Bayard), une collection de petits livrets pédagogiques pour les parents et les enfants de 0 à 6 ans, avec des histoires illustrées, des jeux, des questions/réponses et des conseils à leur transmettre sur différents pans de leur vie : le sommeil, l'audition, le soin des dents, le rapport aux écrans, la protection par rapport au soleil, la nutrition, les accidents domestiques...

Ces livrets sont réalisés avec des experts et professionnels de santé, spécialistes des sujets abordés. Téléchargeables sur Internet<sup>25</sup>, ils sont diffusés auprès des mutualistes, des crèches, des PMI...



<sup>25</sup> <https://occitanie.mutualite.fr/?s=Livrets+Mikalou&theme=livrets-mikalou>

### #LABONNECONDUITE, LA CAMPAGNE DE PRÉVENTION ROUTIÈRE D'ORANGE

Mi-février 2018, Orange a lancé une campagne de communication intitulée #LaBonneConduite, autour du danger que représente l'utilisation du téléphone au volant.

Cette campagne est notamment composée d'un spot télévisé dans lequel une voix off détaille les promesses classiques d'un opérateur téléphonique : « Nous sommes là pour que vous ne soyez jamais loin de ceux que vous aimez », par exemple, ou encore « Pour faire entendre votre voix à mille lieux ». Le spot affiche ensuite des images d'un accident de la route et conclut : « **Nous sommes là pour vous rapprocher, pas pour vous séparer ; au volant, ne touchez pas à votre téléphone** ».

Cette campagne comprend également un « simulateur d'inattention » sous la forme d'un calculateur de vitesse d'écriture de messages SMS (« SMS SpeedMeter »). L'utilisateur est ainsi invité à recopier des messages selon trois paliers de difficultés : « J'arrive » ou « ça va », par exemple, au niveau 1 ; « Je suis dans les bouchons » ou « Je cherche une place ! », au niveau 2 ; « Tu veux que je te ramène quoi pour ce soir ? », au niveau 3.

Le simulateur calcule ensuite le temps que l'utilisateur a mis pour écrire son message et convertit ce temps en distance parcourue à 110 ou 130 km/h, et donc en distance pendant laquelle un conducteur ne regarde pas la route.



## Quand l'entreprise se fixe des limites en publicité pour atténuer les nuisances

### LES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES EN MATIÈRE DE POLITIQUE DE COMMUNICATION À DESTINATION DES ENFANTS.

Les entreprises de l'agroalimentaire sont régulièrement mises en cause pour leur rôle dans l'obésité et la malbouffe, notamment s'agissant des enfants. Les produits comme les céréales servies au petit-déjeuner sont accusés – à juste titre - d'être trop sucrés, trop gras... En mai 2007, la commission européenne a adopté une « stratégie européenne pour les problèmes de santé liés à la nutrition, le surpoids et l'obésité ».



En réaction, 22 entreprises représentant 80% des dépenses de publicité pour les boissons et la nourriture ont signé un engagement à l'échelle européenne pour une meilleure communication à destination des enfants et des familles : the EU Pledge.

Ces entreprises s'engagent notamment à ne pas communiquer à destination des enfants de moins de 12 ans, excepté si leurs produits sont considérés comme « sains » au regard d'exigences nutritionnelles.

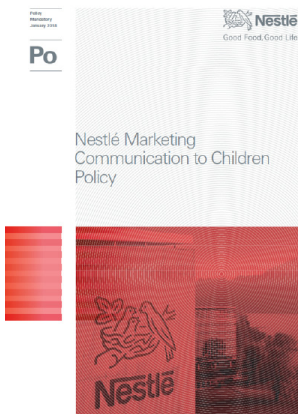


Cette classification est contestable s'agissant de certains produits et l'on aimerait voir se généraliser des systèmes de notation plus simples pour le consommateur (comme Nutri-score), mais la démarche semble quand même aller dans le bon sens.

## LES ENGAGEMENTS DE NESTLÉ

Dans cette logique, Nestlé édite depuis 2008 un guide précisant sa politique de communication à destination des enfants<sup>26</sup>. Les principes de ce guide ont été revus pour des engagements plus contraignants en 2018. Ce guide est diffusé aux équipes en charge du marketing et de la communication au sein du groupe. Il précise les positions du groupe s'agissant de sa politique marketing et packaging pour les enfants de moins de 12 ans. Parmi ces pratiques :

26 Nestlé Marketing Communication to Children Policy – Janvier 2018. Disponible en ligne : <https://www.nestle.com/csv/impact/healthier-lives/marketing-children>



Nestlé s'engage à ne pas cibler des enfants de moins de 6 ans pour sa communication relative aux boissons et à la nourriture. Pour les enfants entre 6 et 12 ans, l'entreprise s'engage à ne pas faire de marketing ciblant cette tranche d'âge pour des produits comme les bonbons, les chocolats... Elle s'interdit par exemple d'utiliser les personnages sous licence (super héros...) sur le packaging des produits ciblant les 6/12 ans.

L'entreprise a également lancé le programme « United for Healthier Kids » qui propose des modules pour les parents ou les enseignants visant à lutter contre l'obésité, avec des informations incitant les enfants à faire davantage d'exercices, à consommer davantage de fruits, à boire de l'eau plutôt que des sodas...

Ce programme serait déployé auprès de 300 partenaires dans plus de 80 pays.



## Quand l'entreprise propose des opérations marketing à impact éducatif...

### LES COMMUNICATIONS BANCAIRES AU MOMENT DU BAC

La plupart des banques proposent des offres commerciales au moment du baccalauréat, visant à offrir des primes à l'ouverture du compte pour des jeunes bacheliers qui ont eu des mentions. Ces offres commerciales sont relayées à travers des campagnes de publicité et des affiches sur les agences bancaires.

Alors même que dans certaines classes, ceux qui ont des bons résultats se font traiter de « boloss », ce type de message, qui « surfe » positivement sur cette étape initiatique dans la vie des jeunes, et qui valorise les mentions, contribue à créer un climat positif : la réussite scolaire est valorisée aux yeux de la société.

Vous venez de décrocher votre bac avec mention ?

Aux Banques vous récompenser grâce au Compte bancaire AAA.

160€  
Prime 160€  
pour une Mention Très Bien

80€  
Prime 80€  
pour une Mention Bien

50€  
Prime 50€  
pour une Mention Assez Bien

Offre réservée aux 100 premières ouvertures de compte.

Mentions Bac CIC  
Briller c'est bien,  
être récompensé c'est mieux.

Vous avez décroché le baccalauréat 2017 avec mention ? Pour vous féliciter, le CIC vous réserve tout un bon d'épargne!

160€  
pour une Mention Très Bien

80€  
pour une Mention Bien

40€  
pour une Mention Assez Bien

### LES OFFRES COMMERCIALES, COUPLÉES AVEC DU SOUTIEN SCOLAIRE EN LIGNE

Plusieurs acteurs bancaires – La Banque Postale avec Maxicours.com ou la Caisse d'Épargne avec Kartable... – ont développé des offres commerciales proposant aux clients l'accès à des plateformes de soutien scolaire...

Avec La Banque Postale,  
faites profiter votre enfant  
de 12 mois de soutien scolaire en ligne !

Préparez les examens avec la Caisse d'Épargne et Kartable !

Votre abonnement Kartable gratuit jusqu'au 31 juin 2019\*

kartable

C'est quoi Famille Comprise ?

DECOURIR

LE SOUTIEN SCOLAIRE AVEC MAXICOURS

L'abonnement de soutien scolaire offert par La Banque Postale

>

### MCDONALD'S... POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

Il ne s'agit pas ici d'évoquer les caractères nutritionnels d'un menu enfant qui ne sont évidemment pas recommandés par les pédiatres, mais plutôt d'attirer l'attention sur les petits cadeaux promotionnels qui accompagnent ce menu.

La plupart du temps, il s'agit de petits jouets en plastique, à l'impact environnemental néfaste et à l'intérêt assez limité. Depuis plusieurs années, **l'enseigne de restauration rapide propose également aux enfants des livres, dans un souci de promotion et de démocratisation de la lecture.** Des livres illustrés, signés par Alexandre Jardin, puis par Marc Levy, ont ainsi été proposés aux jeunes lecteurs.

En revanche, les propositions marketing de McDonald's peuvent avoir un impact problématique. Par exemple, **lors d'une offre récente, l'entreprise invitait les enfants à se connecter sur l'application Snapchat pour accéder à du contenu** en lien avec les personnages figurant sur le packaging. Le message précisait bien qu'il fallait le faire avec les parents. Mais cet avertissement paraît dérisoire et peut mettre des familles dans l'embarras sachant que ce réseau social prévoit explicitement dans ses conditions générales d'utilisation pour les Etats-Unis<sup>27</sup> que « les personnes de moins de 13 ans ne sont pas autorisées à créer de compte ou à utiliser les services ».

Par ailleurs, ils incitent les parents à diffuser des images de leurs enfants mineurs sur les réseaux sociaux. Ce qui n'est pas forcément recommandé...



<sup>27</sup> <https://www.snap.com/fr-FR/terms/>



# PARTIE II : L'ENTREPRISE COMME EMPLOYEUR, ACTUEL OU FUTUR

*Comment renforcer mon engagement  
éducatif à l'égard des salariés  
d'aujourd'hui et de demain ?*



### 3. L'entreprise, appui à l'orientation

La frontière qui se dresse parfois entre le monde de l'éducation et le monde du travail n'est pas seulement génératrice de chômage. Elle cause aussi un terrible gâchis de talents, lié à de mauvaises orientations. Notre système éducatif conduit fréquemment les jeunes à tourner le dos à leurs aspirations profondes pour reproduire des schémas qui ne répondent pas à leur vocation. C'est vrai dans tous les milieux sociaux. Beaucoup d'enfants de milieux populaires mettent des bornes à leurs ambitions parce qu'ils ne connaissent rien des grandes écoles ou des formations universitaires, ou bien parce qu'ils ne savent rien des débouchés professionnels existant hors de leur cercle familial.

De même, dans les milieux favorisés, beaucoup de jeunes restent prisonniers de modèles sociaux dont ils n'osent pas vraiment s'affranchir. « *Fils de diplômés d'HEC, tu seras un HEC mon fils...* » Combien de jeunes diplômés de grandes écoles se rendent compte à leur arrivée sur le marché du travail qu'ils n'ont pas pris le temps de réfléchir à ce qu'ils voulaient vraiment faire ? Combien de jeunes actifs, qui passent leur journée sur des tableurs Excel ou des diaporamas Powerpoint dans des tours à La Défense,

ont l'impression qu'ils subissent leur travail, sans trouver un sens à leur activité professionnelle ? Plusieurs articles de presse<sup>28</sup> ont évoqué les « bullshit jobs » ou « les métiers à la con », ces professions prestigieuses et plutôt bien payées qui permettent de briller dans les dîners en ville, mais qui n'ont pas d'utilité réelle ou qui n'ont plus aucun sens pour ceux qui les exercent. Le journaliste Jean-Laurent Cassely parle même d'une « Révolte des premiers de classe »<sup>29</sup>, au sujet de ces diplômés du supérieur qui ont décidé une reconversion dans des métiers manuels, à l'image de l'universitaire américain Matthew Crawford, qui a démissionné de ses fonctions dans un think tank prestigieux pour ouvrir un atelier de réparation de motos et a tiré de cette expérience une méditation stimulante sur le sens du travail<sup>30</sup>. Entre le « burn-out » de ceux qui se tuent à la tâche et le « bore-out »

28 [http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/04/22/dans-l-enfer-des-jobs-a-la-con\\_4907069\\_4497916.html](http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/04/22/dans-l-enfer-des-jobs-a-la-con_4907069_4497916.html)

29 Jean-Laurent Cassely. *La révolte des premiers de classe*, Arkhé Editions.

30 *L'Eloge du carburateur*

de ceux qui meurent d'ennui au travail, qu'il est difficile de trouver l'équilibre !

Bien sûr, ces dérèglements du monde du travail sont d'abord liés à un système économique, où la pression financière, les nouvelles technologies et la mondialisation ont fait perdre le Nord à beaucoup d'organisations, à tel point qu'elles oublient leur raison d'être : le service de l'homme. Mais ce « mal-être » au travail – que l'on ne résoudra pas en mettant des « baby-foots » au milieu des « open-spaces » - est aussi une conséquence de notre échec éducatif.

Pourquoi ? Parce que, dans l'appareil éducatif français, l'orientation est d'ordinaire considérée comme une procédure ponctuelle, à quelques moments-clés du parcours scolaire : à la fin du collège, à la fin de la seconde, avant le baccalauréat. Nos procédures d'orientation conduisent beaucoup de familles et de jeunes à prendre des décisions déterminantes pour leur avenir, en quelques jours, sans avoir pris la peine de mûrir leurs choix. L'angoisse qui s'empare des parents et des jeunes au moment de remplir sur Internet les formulaires pour ParcoursSup est symptomatique : on se réveille bien souvent à la veille des échéances pour se poser en urgence des questions dont les réponses exigent du temps de réflexion. On a alors l'impression de participer à une grande loterie plutôt que de prendre une décision réfléchie. D'autant qu'entre les combinaisons d'algorithmes obscures et les critères arbitraires pour gérer les pénuries de places, les jeunes jouent de facto une partie de leur vie au hasard.





**L'ÉDUCATION DEVRAIT  
POURTANT ÊTRE UN  
LONG CHEMIN POUR  
UNE MEILLEURE  
CONNAISSANCE DE  
SOI-MÊME**

La méconnaissance des filières de formation et des débouchés professionnels est une chose. La méconnaissance, par les jeunes, de leur propre personnalité, de leurs talents et de leurs fragilités, de leurs inclinaisons et de leurs dégoûts en est une autre. L'éducation devrait pourtant être un long chemin pour une meilleure connaissance de soi-même, une

découverte de ses aspirations les plus intimes par la confrontation avec la culture, les savoirs, le monde extérieur. Sur ce chemin, les jeunes ont besoin de conseils, d'exemples inspirants, d'adultes qui osent leur poser des questions et les écouter : « *Mais au fait, quels sont mes talents ? Et mes faiblesses ? Qu'est-ce qui m'attire ? Qu'est-ce qui me rend vraiment heureux ? Qu'est-ce qui m'ennuie ? A quel moment ai-je l'impression d'être bien à ma place ? Utile pour les autres ?* »

Des progrès ont été faits au cours des années passées – avec la construction de « parcours avenir » pour les collégiens et lycéens pendant leur cursus scolaire, ou avec le développement d'initiatives comme *Les Entretiens de l'Excellence* – association qui fait intervenir devant des jeunes issus de quartiers populaires des personnes de tous horizons ayant des parcours de réussite, pour leur montrer que « c'est possible ! ». Mais il reste tant à faire pour que notre système éducatif aide chacun à discerner sa « vocation ».

Les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour éviter que les jeunes subissent leur orientation.

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 11 :

Développer l'accueil de stagiaires de 3<sup>ème</sup> dans les entreprises, en mobilisant des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Aujourd'hui, le bilan social doit obligatoirement donner le nombre de stagiaires accueillis dans l'entreprise ou dans l'établissement, pour un stage supérieur à une semaine. Les entreprises devraient également communiquer sur les stages d'observation de 3<sup>ème</sup>.

### Proposition 12 :

Développer des questionnaires de satisfaction à l'issue des stages de 3<sup>ème</sup>. La quantité ne suffit pas. Il est important que les entreprises puissent aussi tenir compte des retours des jeunes.

### Proposition 13 :

Multiplier les interventions dans les établissements scolaires pour faire connaître les métiers et soutenir les enseignants dans leur mission.

### Indicateur 6 :

Quel est le nombre de stagiaire de 3<sup>ème</sup> accueillis dans l'entreprise ?



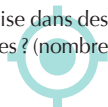
### Indicateur 7 :

Quelle est la satisfaction des stagiaires accueillis dans l'entreprise ?



### Indicateur 8 :

Combien d'interventions de collaborateurs de l'entreprise dans des établissements scolaires ? (nombre ou volume horaire).



### Indicateur 9 :

Quel est le nombre de jeunes touchés par les interventions des salariés dans les établissements d'enseignement ?



## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Un effort pour l'accueil de stagiaires de 3<sup>ème</sup>

#### VIENS VOIR MON TAF !

*Viens voir mon taf* est une association créée par une enseignante – Gaëlle Frilet – et deux journalistes – Virginie Salmen et Mélanie Taravent – en vue de faire des stages de 3<sup>ème</sup> de véritables moments d'aide à l'orientation, pour tous les enfants, notamment ceux qui n'ont pas de réseau familial.

Aujourd'hui, beaucoup d'élèves des quartiers populaires peinent à trouver des entreprises pour les accueillir. *Viens voir mon taf* se propose de les mettre en relation avec des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs qui peuvent soumettre des propositions : artisanat, BTP, grandes entreprises... Toutes peuvent contribuer en postant des propositions sur la plateforme qui n'est ouverte que pour les élèves de 3<sup>ème</sup> REP et 3<sup>ème</sup> Prépa Pro.

Partie d'un collège de Romainville, l'opération a vite pris de l'essor : la première année, 150 stages ont été pourvus, puis 305 pour l'année 2016-2017. Plus de 500 offres sont proposées cette année, de toute la France (55% viennent d'Ile-de-France).

Le Président de la République s'est inspiré de cette initiative dans son discours sur la banlieue, invitant à généraliser cette mise en relation avec les entreprises pour les élèves de 3<sup>ème</sup> des quartiers « politique de la ville » en recherche de stage.

Sur l'initiative du le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), l'Education nationale et leurs partenaires dont la Fondation FACE ont donc planché sur le cahier des charges qui donnera lieu au déploiement du premier Grand Programme structurant « Un Stage de 3<sup>ème</sup> pour tous de qualité ».



viens**voir**montaf

### LA MUTUALISATION DES STAGES DE 3<sup>ÈME</sup> PAR LA FONDATION TF1

Dans le cadre de son engagement « Echanges, rencontres et découverte de l'entreprise », la Fondation TF1 a développé un programme « Stage de 3<sup>ème</sup> : découverte du milieu professionnel » afin de faire du stage de 3<sup>ème</sup> une « occasion de découvrir le monde économique et professionnel, de se confronter aux réalités concrètes du travail et de préciser son projet d'orientation », comme le ministère de l'Éducation nationale le souhaite.

Dans les faits, il s'avère que certains élèves de 3<sup>ème</sup> ne trouvent pas de stage, ou alors un stage qui n'est pas en adéquation avec leur projet professionnel. Et quand le stage correspond à leur projet, ils ne découvrent pas réellement le monde professionnel puisqu'ils peuvent parfois passer une semaine à faire des photocopies parce que leur tuteur ne sait pas quelles tâches il peut confier à un stagiaire de cet âge, moins opérationnel qu'un stagiaire étudiant.

Fort de ce constat, la Fondation TF1 a décidé de mutualiser les stages de 3<sup>ème</sup> par groupes (classe ou demi-classe) et par territoire. Ainsi, chaque groupe passera une demi-journée ou une journée dans une entreprise, parmi celles qui se sont portées volontaires (TF1, Téléshopping, Coca-cola, Adecco ou encore STEF).

Deux objectifs formalisés :

- ▶ 1. Réduire le temps passé par les jeunes dans chaque entreprise et augmenter le volume d'accueil de ces dernières ;
- ▶ 2. Offrir aux jeunes une expérience plus riche, avec une grande variété de métiers à découvrir.

### LE PARCOURS DU STAGIAIRE DE 3<sup>ÈME</sup> PAR LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dans la même idée de faire du stage de 3<sup>ème</sup> une véritable période de découverte du monde de l'entreprise, le Secrétariat général de la communication et la direction des ressources humaines de la *Société Générale* ont créé un **parcours pour leurs stagiaires de 3<sup>ème</sup>**.

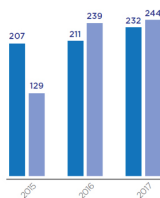
Ainsi, au cours de leur semaine de stage, des « pools » de stagiaires vont découvrir tour à tour plusieurs directions très variées au sein de l'entreprise, comme la direction de la communication, la direction des ressources humaines ou encore la direction de la sécurité.

### ADP COMMUNIQUE DÉJÀ SUR LE NOMBRE DE STAGIAIRES DE 3<sup>ÈME</sup> ACCUEILLIS

Dans son bilan social, Aéroports de Paris communique sur le nombre de stages d'observation (3<sup>ème</sup>) effectués dans l'entreprise, en les distinguant des stages étudiants.

Extrait du bilan social 2017 :

NOMBRE DE STAGIAIRES



■ Stages étudiants ■ Stages d'observation (3<sup>ème</sup>)

## Faire découvrir l'entreprise par des témoignages

### LES INTERVENTIONS DE 100 000 ENTREPRENEURS

Depuis une dizaine d'années déjà, l'**association 100 000 Entrepreneurs** organise des **interventions d'entrepreneurs dans des classes**, afin de témoigner devant des jeunes. Ces entrepreneurs représentent des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs : de l'artisanat aux start-up...

Les entrepreneurs témoignent de leur expérience, mais ces interventions permettent également de : **développer l'esprit d'initiative** et l'envie d'entreprendre, **acculturer au monde de l'entreprise et de l'économie, contribuer à l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes**, et favoriser le rapprochement entre l'école et le monde professionnel.

Grâce à cette association, 400 000 jeunes ont été sensibilisés en dix ans.

## Découvrir l'entreprise et l'entrepreneuriat en passant à l'action

### FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT, PAR *ENTREPRENDRE POUR APPRENDRE*

Depuis 1995, la **Fédération d'associations *Entreprendre pour apprendre*** développe des initiatives pour **favoriser l'esprit d'entreprendre des jeunes et développer leurs compétences entrepreneuriales**, avec des programmes adaptés à chaque tranche d'âge (CE2-CM2, 6ème-BTS, Post-Bac).

Grâce à l'implication de bénévoles du monde professionnel (1 400 entrepreneurs et collaborateurs en 2017), les enfants puis les jeunes seront ainsi amenés à s'interroger sur un nouveau commerce utile pour leur ville, sur la gestion de projet et la vie en entreprise, et enfin sur la gestion concrète d'une entreprise.

Selon les mots d'*Entreprendre pour apprendre*, ces programmes encadrés par des professionnels permettent « pour certains [de] se préparer à être entrepreneur, mais [...] pour tous [d'] être entrepreneur

de sa propre vie : avoir la capacité d'être acteur de son orientation, accroître sa motivation et donc son employabilité ».

Ainsi, « **tous découvrent et développent des compétences** sociales, professionnelles, humaines (persévérance, créativité, confiance en soi, esprit d'équipe) **complémentaires aux apports éducatifs habituels** ».

Et cette sensibilisation des enfants à l'entrepreneuriat a d'autant plus d'impact qu'elle permet de sensibiliser les enseignants. Ainsi, selon l'étude d'impact du programme Mini Entreprise-EPA (6ème au BTS) pour l'année 2015-2016, **41 % des enseignants** affirment que **ce programme « leur a permis de connaître les compétences nécessaires à leurs élèves pour s'insérer dans le monde économique »**.

### GRAINE D'ENTREPRISE

Le projet Graine d'Entreprise a pour objectif de créer une mini-entreprise avec des collégiens.

Chaque classe de troisième est accompagnée par des collaborateurs d'entreprises, qui les aident à réaliser leur projet. La Graine d'Entreprise se construit tout au long de l'année scolaire, à raison de 24 séances de 2 heures.

Les élèves sont accompagnés depuis la naissance de l'idée jusqu'à la gestion de leur mini-entreprise, en passant par l'étude de marché, la recherche de fonds, la création de fiches de postes ou encore la commercialisation de leur service ou produit. Ils deviennent acteurs à part entière de la vie de l'entreprise en découvrant toutes les facettes et toutes les fonctions que l'on peut y occuper.

A chaque étape, l'expérience et l'investissement de professionnels d'entreprise viennent soutenir et enrichir les échanges avec les élèves pour qu'ils et elles mènent à bien leur projet. En fin d'année scolaire, les équipes présentent leurs projets devant un jury lors d'un challenge inter-collège.

Cette action permet une réelle rencontre entre enseignants et professionnels d'entreprise, apportant du sens aux enseignements des élèves. Cette ouverture au monde professionnel, loin des clichés, vise à mobiliser les jeunes par l'action dans une démarche transdisciplinaire. Ils découvrent l'entreprise, ses différents aspects et métiers, développent leurs compétences (savoir-faire et savoir-être) et prennent conscience de leurs talents individuels pour mieux se projeter vers leur avenir.

## Multiplier les visites d'entreprises et mobiliser les collaborateurs

### LA JOURNÉE NATIONALE DES JEUNES

La JNDJ (Journée nationale des Jeunes) est un événement qui a eu lieu pour la 7<sup>ème</sup> fois le 29 mars 2018, à l'initiative de l'association Banyan. Elle mobilise, pendant une journée, entreprises, associations, établissements scolaires... pour multiplier les visites d'entreprises, les interventions de professionnels dans les classes, les débats et conférences sur l'orientation, l'insertion professionnelle des jeunes...

1 200 rencontres, engageant 6 000 professionnels, ont permis de toucher plus de 60 000 lycéens. Parmi les entreprises mobilisées : GE, Engie, Bic, Chargeurs, Sanofi, Tarkett, la coutellerie de Laguiole... Mais aussi de nombreux artisans de tous métiers qui ont fait visiter leur entreprise, leur atelier ou leur magasin, sont intervenus dans des établissements scolaires, ont participé à des rencontres avec des jeunes...



### L'AIDE À L'ORIENTATION PAR LA FONDATION TF1 : RENCONTRES ET VISITES

À nouveau dans le cadre de son engagement « Echanges, rencontres et découverte de l'entreprise », la Fondation TF1 a développé deux programmes de présentation des métiers et de l'activité du groupe TF1.

Ainsi, le **programme « rencontres dans les lycées/écoles/universités »** a pour objectif l'organisation de rencontres entre les journalistes et amateurs de la chaîne et des lycéens ou étudiants, afin de présenter leurs métiers mais également de débattre sur le traitement de l'information dans les émissions de télévision.

D'autre part, le **programme « visite des plateaux de TF1 »** permet à des lycéens ou étudiants de visiter les lieux de production des différentes émissions de la chaîne et ainsi de découvrir les coulisses de ces dernières.

## Proposer des parcours complets de soutien à l'orientation

### CRÉE TON AVENIR !!!

Soutenue par un grand nombre d'acteurs très divers (entreprises, collectivités, fondations, associations), l'**Association Crée ton Avenir !!!** accompagne des jeunes de 11 à 18 ans dans la « **construction de leur parcours d'orientation professionnelle** en leur permettant de développer leur connaissance du monde professionnel et leurs compétences ».

La démarche de cette association suit deux principes : « **compétences** » (faire prendre conscience aux jeunes de leurs compétences et du lien entre ces compétences, le scolaire et le monde du travail) et « **rencontres avec des professionnels** » (découverte concrète du monde du travail).

*Crée ton Avenir !!!* soutient ainsi plusieurs programmes dont un concernant le stage d'observation de 3ème. Intitulé « stage en main », il est décliné en trois modules : « prépare ton stage », « découvre ton territoire » et « découvre mon entreprise ». Grâce à la participation de l'entreprise qui accueille le jeune en stage d'observation, ces trois modules **permettent au jeune de vivre pleinement son stage comme une période de découverte du monde professionnel.**

## DEUX PROGRAMMES DE FACE : DISCOVERY ET OUVERTURE AU MONDE DE L'ENTREPRISE

Le projet Discovery place les jeunes au cœur d'un dispositif innovant d'orientation par alternance. Il comprend un accompagnement intensif et sur-mesure des jeunes tout au long de l'année scolaire.

Avec le projet Discovery, FACE accompagne des élèves en phase de réflexion sur leur orientation en les aidant à prendre confiance, à prendre conscience de leurs compétences et de leur potentiel. Discovery vise à développer le pouvoir d'agir des jeunes en les aidant à développer une réelle compétence à s'orienter pour qu'ils deviennent acteurs dans la construction de leur parcours, en leur permettant :

- ▶ d'apprendre à mieux se connaître, prendre confiance et se préparer aux immersions en milieu professionnel à travers différents ateliers collectifs ;

- ▶ d'expérimenter différentes périodes d'immersion sur-mesure en entreprise et de valoriser leur parcours de découverte en capitalisant sur chaque expérience ;

- ▶ de bénéficier d'un accompagnement renforcé assuré sur la continuité de l'année scolaire par un binôme constitué d'un mentor issu de l'entreprise et d'un chargé de mission Education de FACE.

Suite à une première année pilote menée auprès de 150 élèves avec le soutien national de Total, Dassault et d'écosystèmes d'entreprises territoriaux, ce sont près de 1 000 élèves qui pourront être accompagnés en 2018-2019 par une dizaine de clubs FACE, mobilisant une trentaine d'entreprises et 1 000 collaborateurs mentors.

Ouverture au Monde de l'entreprise, ce programme consiste à faire découvrir le monde de l'entreprise et ses métiers à des élèves en leur transmettant des connaissances sur le CV, la lettre de motivation, le savoir être en entreprise... (Environ 10 séances tout au long de l'année de 2h toutes les 3 semaines). De nombreux chefs d'entreprises et des professionnels viennent en classe présenter leur métier, les compétences et aptitudes nécessaires, les formations. Plusieurs clubs Face dont celui de FACE Gard qui accompagne 2000 élèves depuis 3 ans maintenant des classes de 3ème dans des collèges en Zone d'éducation prioritaire. Pour chacune de ces étapes, l'expérience et l'investissement de professionnels est essentielle afin de mener à bien le projet.



## Faire découvrir des métiers techniques ou industriels

### LA FONDATION FACE ET LE PROJET TEKNIK

Entre actions concrètes et rencontres, le programme Teknik organise et systématise l'intervention de collaborateurs d'entreprises dans les classes et fait découvrir aux collégiens et lycéens les secteurs d'activités et les métiers techniques et industriels, souvent méconnus, via une approche pédagogique et des outils d'animation innovants à un moment clé de leur orientation. **En favorisant les rencontres directes, en développant la culture technique et industrielle, en ouvrant des perspectives concrètes d'orientation professionnelle et en faisant connaître les entreprises des territoires, ce programme ambitieux de déconstruire les stéréotypes liés à ces métiers dans un objectif d'égalité des chances et de mixité.**

Teknik s'articule autour de séances « Industrie » d'une cinquantaine de minutes (immersion dans des univers industriels et techniques, témoignage du collaborateur sur son parcours) et «

Créativité » (conception de projet avec prototypes). Plusieurs défis (intra-établissement, académique, puis national) permettent aux élèves de défendre leurs projets devant un jury de professionnels d'entreprises.

Grâce à ces actions de médiation innovantes, Teknik ambitionne de changer le regard de 100 000 élèves de la 4<sup>ème</sup> à la 1<sup>ère</sup> sur les métiers techniques et industriels grâce à la mobilisation de 3 500 collaborateurs d'entreprises, formés à la démarche pendant au moins 2 heures avant leur première intervention. 20 000 jeunes ont été touchés en 2017. Ils seront 30 000 en 2018.

Ce projet reçoit le soutien du Programme d'investissements d'avenir et des entreprises partenaires - à ce jour : Engie, Engie Home Service, Rexel, CGI, Dell, Dassault, GRTgaz, GRDF, Sanofi, LEEM, STEF, Arconic et SFR...

## 4. L'entreprise, acteur de la formation initiale

L'entreprise s'est laissé expulser progressivement du système éducatif en laissant le monopole de la formation à l'Education nationale. Elle a cru que cela lui permettrait de se décharger d'une mission exigeante pour s'occuper d'autres priorités. Elle doit dès aujourd'hui redevenir un acteur majeur de la formation des jeunes. Cela dépend de la volonté des entrepreneurs. Cela dépend aussi de la place que les décideurs publics sont prêts à lui laisser, quitte à braver certains interdits idéologiques qui voient comme une horreur l'intrusion du monde du travail dans l'éducation.

En France, beaucoup d'entreprises ont encore tendance à tout attendre du système scolaire. Pour les formations courtes, elles espèrent que les lycées professionnels feront l'affaire et lui livreront des salariés directement opérationnels, sans trop s'embêter avec l'apprentissage. Pour les formations longues, elles attendent des jeunes diplômés, ayant multiplié les stages, les années de césure en entreprise... et disposant de formations professionnalisantes directement en lien avec les enjeux de l'entreprise. Elles préfèrent par exemple les ingénieurs aux jeunes thésards qui ont fait de la recherche, là où, dans d'autres pays, on prise les titulaires de doctorat, les fameux « PhD » qui se retrouvent à tous les postes, de la recherche & développement au management.

Pourtant, confrontés à des difficultés de recrutement et constatant l'inadéquation entre leurs besoins et la formation des jeunes, de plus en plus d'entreprises s'engagent en faveur de l'éducation et en viennent même à créer leur propre école !

Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, certaines d'entre elles se rendent compte de l'intérêt d'employer des jeunes ayant des parcours diversifiés. Dans les pays anglo-saxons, ou en Allemagne, on peut sortir d'une faculté de philosophie ou même de théologie et se faire embaucher directement par un industriel. L'employeur accepte alors de faire découvrir les différents métiers de l'entreprise et de former la jeune recrue. Ce qui compte dans son choix de recrutement, c'est une personnalité, une formation intellectuelle, une capacité de discernement. Pas une expertise professionnelle ultra-pointue, qui risque de toute façon d'être obsolète au bout de quelques années.

## L'ENTREPRISE DOIT ACCEPTER DE FORMER LES JEUNES QU'ELLE RECRUTE

Pierre-Yves Stucki, qui dirige SPYRIT, une petite entreprise de développement informatique spécialiste des applications web, a formalisé ce nécessaire investissement éducatif des entreprises : « *Attendre de la formation initiale que les jeunes soient complètement à jour sur le dernier langage informatique serait une erreur. J'attends certes une maîtrise des enjeux techniques, mais aussi une culture générale et une curiosité pour l'univers du numérique, une compréhension de la complexité des choses... Un risque de mon entreprise serait de s'enfermer dans une niche technique au point de ne plus voir le monde bouger et de rater la prochaine grande innovation. Une qualité indispensable, c'est de savoir se remettre en cause, regarder autour de nous... s'adapter.* » Par conséquent, *l'entreprise doit accepter de former les jeunes qu'elle recrute et qu'ils ne soient pas tout de suite « rentables ».* Pierre-Yves Stucki en a fait une règle : « *Entre 0 et 3 mois, je ne demande pas au nouveau venu d'être productif. Entre 3 à 6 mois, il y a une montée en compétence progressive. Et à partir de 6 mois, on attend « le retour sur investissement ».* Ce qui pose au passage la question de la durée de la période d'essai...

S'agissant des formations initiales plus courtes, jusqu'ici, le système repose sur un marché de dupes : on décharge les employeurs de leur mission de formation, en prétendant s'en occuper au sein du système scolaire, et en échange, on fait payer aux entreprises des charges et



des taxes d'apprentissage. Cela ne marche plus. Il faut donc changer la logique : allégeons les charges et demandons aux entreprises de participer directement – en nature – à la formation des jeunes. Elles seront plus satisfaites et cela permettra une meilleure insertion professionnelle pour les jeunes.

De ce point de vue, le système allemand fait réfléchir. Les entreprises sont moins taxées, mais elles prennent en charge directement la formation, en s'impliquant beaucoup plus dans la définition des diplômes et dans l'apprentissage. Les apprentis ont une formation en école professionnelle – équivalent de nos centres de formation des apprentis – et en entreprise, ils ont également des maîtres professionnels, avec des salles de classe intégrées dans les entreprises. Visiter des grandes entreprises industrielles allemandes est une expérience saisissante. On y voit, dans la partie dédiée aux apprentis, des salles de classe, avec de l'outillage technique, et des jeunes encadrés par des maîtres professionnels salariés à plein-temps par l'entreprise. Des vrais professionnels de la formation.

Un jeune Français qui avait choisi d'être formé dans le système allemand, au sein d'une école professionnelle allemande, mais qui accomplissait son apprentissage dans la filiale française d'un groupe allemand, avait un point de vue intéressant. Il pouvait comparer sa situation d'apprenti en France par rapport à celle de ses camarades qui suivaient exactement la même formation, et faisaient leur apprentissage dans la même entreprise, mais sur le site allemand.

*« Dans l'usine du Bade-Wurtemberg, les apprentis ont des salles de cours, où leur maître professionnel peut leur donner des explications, puis quand ils passent à la pratique, le maître professionnel est encore là pour les encadrer, les coacher... Moi, quand je suis sur le site français, je suis intégré dans un atelier et c'est le chef d'atelier qui s'occupe de moi. Il est très sympathique, et soucieux de m'apprendre des choses. Mais il a quand même d'autres priorités : suivre son carnet de commandes ! Je dois m'adapter, c'est beaucoup plus dur. Je sens bien que je déränge. Mon boss n'a pas toujours le temps... »*

D'ailleurs, le taux de rupture des contrats d'apprentissage est très élevé en France : plus d'1 sur 4. Particulièrement dans les petites entreprises et dans les services. Il existe pourtant des solutions pour lutter contre cette forme de décrochage. Par exemple, certains Centres de Formation des Apprentis (CFA), comme le CFA Heinrich Nessel à Haguenau, ou l'Unité de Formation en Apprentissage du lycée Charles de Foucauld à Schiltigheim, s'appuient par exemple sur des éducateurs spécialisés, qui accompagnent les jeunes en formation, mais aussi leurs familles et leurs maîtres d'apprentissage, pour prévenir les ruptures. Ils veillent à ce que les jeunes apprennent vite les codes de l'entreprise et respectent les contraintes, qu'il s'agisse de la tenue, du respect des horaires et de la chaîne hiérarchique.

*« Déjà, il faut leur expliquer que la casquette à l'envers, quand on reçoit des clients, ce n'est pas possible. Ensuite, je veux bien qu'ils soient en retard une fois, mais tous les jours, ce n'est pas possible. Et moi, j'ai autre chose à faire que la police... »*, expliquait un artisan réticent à l'idée d'employer des apprentis à la suite d'une

expérience malheureuse. L'accompagnement d'un éducateur permet de travailler dès les premières semaines sur l'apprentissage du « savoir-être » qui compte autant que le « savoir-faire ». Il faudrait généraliser ce suivi éducatif des apprentis. Il rassure les entreprises et permet aux jeunes de tirer pleinement profit de cette expérience.

L'apprentissage est considéré par les entreprises allemandes comme un investissement. Elles misent sur cette formation pour créer un lien durable avec le salarié. Elles limitent ainsi le turn-over... et s'inscrivent dans une logique de formation tout au long de la vie. Puisqu'ils ont été formés au sein de l'entreprise, les salariés ont conscience que leur parcours ne s'achève pas avec l'obtention d'un diplôme. Ils savent qu'ils peuvent continuer à apprendre au sein de l'entreprise, pour cultiver leur employabilité et s'adapter aux innovations. Au passage, au sein de l'entreprise, on forme les jeunes sur les dernières techniques, pas sur les outils d'il y a 10 ans comme c'est hélas trop souvent le cas dans certains lycées professionnels français. Par exemple, dans le centre d'apprentissage Porsche à Stuttgart,

**TRAVAILLER SUR  
L'APPRENTISSAGE DU  
« SAVOIR-ÊTRE » QUI  
COMPTE AUTANT QUE  
LE « SAVOIR-FAIRE »**

les apprentis sont formés pour travailler sur les voitures électriques. En plus d'être directement employables, les jeunes formés sont donc des moteurs de la transformation de l'entreprise.

Le faible développement de l'apprentissage, notamment pour les formations courtes est une aberration française. Parmi les élèves entrés en 3ème à la rentrée 2014, 33% se sont orientés l'année suivante vers la voie professionnelle, mais seuls 5% ont choisi l'apprentissage<sup>31</sup>. En 2015, il n'y avait que 4,9% d'apprentis parmi les 16/25 ans quand l'Institut Montaigne relève qu'il y en a 17% en Allemagne<sup>32</sup>. Alors même qu'à diplôme équivalent, les apprentis ont une meilleure insertion professionnelle que les élèves qui passent par la voie scolaire : « 59 % des diplômés de CAP ou BEP par apprentissage sont dans une trajectoire d'accès durable à l'emploi contre 41 % des diplômés de la voie scolaire. »<sup>33</sup> D'ailleurs, parmi les 18/19 ans, les apprentis sont ceux qui sont le plus optimistes sur leur avenir professionnel, devant les étudiants en classes préparatoires.<sup>34</sup> En dépit de cet écart, si l'apprentissage se développe en France ces dernières années, c'est grâce à l'enseignement supérieur (+78,8% entre 2006 et 2015) alors qu'il a tendance à chuter avant le bac (-20% entre 2006 et 2015)<sup>35</sup>... Quelle erreur ! Il faut espérer que les réformes en cours de l'apprentissage et du lycée professionnel changeront la donne !

Plutôt que de faire payer les entreprises et de les laisser à l'extérieur de notre système de formation, il est temps de les faire revenir dans le jeu pour qu'elles s'investissent pleinement dans la préparation de l'avenir.

Heureusement, des initiatives se multiplient dans ce sens : formations co-construites impliquant entreprises et acteurs éducatifs, implication des salariés dans l'enseignement, engagement soutenu en faveur de l'apprentissage...

---

31 *Géographie de l'Ecole 2017, Ministère de l'Éducation nationale.*

32 *Une nouvelle ambition pour l'apprentissage, Janvier 2014 – Institut Montaigne.*

33 *idem*

34 *À 18-19 ans, la moitié des jeunes envisagent leur avenir professionnel avec optimisme, INSEE - Insee Première – N° 1633 - 02/2017.*

35 *Géographie de l'Ecole 2017, Ministère de l'éducation-DEPP, Système d'information sur la formation des apprentis (SIFA), Situation au 31 décembre.*

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 14 :

Selon les obligations légales, le bilan social de l'entreprise doit faire figurer le nombre de contrats d'apprentissage signés dans l'année. Il ne distingue pas les apprentis selon qu'il s'agit d'étudiants du supérieur ou de jeunes de niveau inférieur au bac. C'est pourtant ces derniers qui ont le plus de mal à trouver des offres.

### Indicateur 10 :

Nombre de contrats d'alternance et contrats de professionnalisation accueillis dans l'entreprise, en distinguant les contrats d'apprentissage avant le bac et pour des étudiants du supérieur.

### Proposition 15 :

Au-delà des critères quantitatifs, il faut s'intéresser à des critères qualitatifs (taux de rupture des contrats d'apprentissages, investissement de l'entreprise dans l'accompagnement des apprentis et pourcentage d'embauche à l'issue de l'alternance - ou dans les 3 ans qui viennent - pour intégrer le fait que les alternants peuvent vouloir vivre d'autres expériences ou finir leurs études...). De même qu'il existe un classement « Top Employers » et « Best Place to Work », il faudrait un classement des « entreprises préférés des stagiaires et apprentis ».

### Indicateur 11 :

Quelle est la satisfaction des stagiaires reçus dans l'entreprise ?



### Indicateur 12 :

Quel est le taux de rupture des contrats d'apprentissage ?



### Indicateur 13 :

Quel investissement est consacré à la formation des tuteurs ? (nombre d'heures de formation des tuteurs)



### Indicateur 14 :

L'engagement des salariés dans des actions de tutorat ou d'enseignement est-il pris en compte dans leur temps de travail ? Dans leur évaluation ?





## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Quand les entreprises créent leur propre école

#### L'ÉCOLE DE CHAUFFEURS POIDS LOURDS DE GT LOCATION

Trouver des chauffeurs poids lourds est un casse-tête pour les entreprises du secteur. La pénurie est forte, non seulement en France, mais dans toute l'Europe, en dépit de salaires attractifs. Aujourd'hui, les capacités de formation ne permettent pas de compenser les départs à la retraite.

Certains entrepreneurs sont tentés d'aller recruter hors de France et hors d'Europe. D'autres prennent le problème à bras le corps et lancent des formations pour les jeunes qui ne disposent pas du permis poids-lourds.

**L'entreprise GT Location, située dans le Sud-Ouest, qui emploie 1700 salariés, dont 1500 chauffeurs routiers, a créé l'« Ecole du conducteur » en 1987.** L'objectif est de former ses futurs collaborateurs au métier de conducteur routier, grâce à des formateurs GT Location.

L'école, située en région bordelaise, dispose d'un centre de formation, avec des solutions d'internat : hébergement et restauration possibles sur site.

Grâce à un **contrat de professionnalisation**, les futurs conducteurs routiers obtiendront un Certificat de Formation professionnelle (CFP), de niveau équivalent au CAP.

L'école est capable d'accueillir 130 stagiaires chaque année, avec de la formation théorique et des stages pratiques dans les différentes filiales du groupe. Elle s'enorgueillit d'un taux de réussite de 98% à l'examen et 70 % des stagiaires sont recrutés par GT Location, à la fin de la formation. 30% trouvent ailleurs. Pour l'entreprise, cette école est aussi un moyen de sélectionner les meilleurs candidats.

Les stagiaires sont informés de l'existence de l'école par les missions locales et par des petites annonces.

L'école a le statut d'un organisme de formation et peut recevoir des inspections du ministère du Travail.

Michel Sarrat, PDG de GT Location, constate un fort attachement des collaborateurs de l'entreprise à leur école. Beaucoup d'anciens sont toujours salariés, et sont devenus tuteurs ou membres de l'encadrement de l'école.

## L'ÉCOLE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE MICHELIN (EETM)

L'École d'Enseignement Technique Michelin (EETM) est une école d'entreprise créée en 1949 par Michelin. Elle est basée à Clermont-Ferrand.

Elle propose, à l'issue des classes de 3<sup>ème</sup> ou de terminale, des formations professionnelles dans le domaine de l'industrie. Elle prépare notamment au bac pro ou au BTS Maintenance des systèmes de production, avec des débouchés dans l'entreprise Michelin.

**L'école est gratuite. Elle est ouverte aux filles et aux garçons, avec des effectifs réduits** (12 à 16 élèves par classe). Les enseignements sont dispensés par des formateurs professionnels

de Michelin ou du GRETA (Groupe d'établissements publics locaux d'enseignement, structures de l'Éducation nationale qui organisent des formations pour adultes dans la plupart des métiers).

Les élèves sont recrutés après candidature (CV, lettre de motivation, bulletins scolaires) et après une journée de tests et d'entretiens.



## L'ÉCOLE DES TECHNICIENNES D'ORANGE

**Face à la pénurie de femmes dans les métiers techniques, Orange a créé des « Classes de techniciennes »** — dites « Classes de filles » en interne — dès 2015, afin d'en former un plus grand nombre au métier de « technicienne réseau télécommunication d'entreprise ».

Déployées en régions, ces classes forment une dizaine de femmes en contrat de professionnalisation, qui sont identifiées via Pôle Emploi et les missions locales. Pendant un an, les élèves alternent donc des journées de formation théorique et des journées de mission sur le terrain, chacune étant encadrée par un tuteur employé d'Orange.

À l'issue de la formation, les élèves passent un examen final pour obtenir la qualification de technicien réseau, et beaucoup se voient proposer un contrat chez **Orange qui espère ainsi augmenter significativement le taux de féminisation parmi ses employés techniciens.**



## LE GROUPE DANGOTE, AU NIGÉRIA

Le groupe Dangote est un conglomérat nigérian opérant notamment dans le secteur du ciment, fondé par Aligo Dangote, l'une des plus grandes fortunes d'Afrique. Le groupe Dangote participe à la Coalition mondiale des Entreprises pour l'Education.

Le groupe manufacturier a des difficultés de recrutement. Pour y faire face, **l'entreprise a créé l'Académie Dangote, qui s'adresse à ses salariés et à ceux qui voudraient rejoindre l'entreprise**<sup>36</sup>.

Elle propose notamment une formation pour permettre à des jeunes de devenir des ingénieurs

hautement qualifiés, avec des compétences managériales pour travailler dans les différentes usines du groupe, dans toute l'Afrique.

L'académie propose une autre filière de formation professionnelle pour offrir un programme de formation technique à des métiers comme la soudure, l'entretien mécanique. Chaque année, une promotion d'une cinquantaine de jeunes sont formés et 90% sont recrutés par le groupe.

Le groupe a également créé en 2014 la Dangote Business School, école de management, située à Kano, ville natale d'Aligo Dangote. L'école est reconnue par la Commission universitaire nigériane (NUC) et dispense des masters en management et en entrepreneuriat, délivre des MBA et le seul doctorat en affaires (DBA) du Nigeria. Des nouveaux locaux viennent d'être inaugurés en mars 2018.

<sup>36</sup> <http://www.dangotecement.com/careers/dangote-academy/>

## LE « CAMPUS VEOLIA »

Face à la difficulté pour recruter des collaborateurs formés à ses métiers, **Veolia a créé ses propres campus de formation en lien avec des Centres de Formation des Apprentis.**

L'entreprise propose ainsi tout un panel de formations initiales diplômantes ou titrantes, pour tous les niveaux, du titre « agent des services de gestion et de valorisation des déchets » au master professionnel « management et ingénierie des services à l'environnement ».

Hormis pour les formations diplômantes qui requièrent un certain niveau de diplomation (un CAP pour s'inscrire en bac professionnel, par exemple), **l'accès aux formations titrantes n'exige que la maîtrise du « socle commun de compétences »** (lire, écrire, compter).

### L'ÉCOLE 42

L'école 42, financée par Xavier Niel et pilotée par Nicolas Sadirac, a pour objectif de former des talents pour répondre au manque de développeurs informatiques en France. Elle propose une formation très innovante – sans enseignants, ni salles de classe, avec un programme « à la carte », inspiré de l'univers des jeux (des étapes à franchir, des défis à relever...). La sélection – très exigeante – se fait sur la base – non d'un diplôme ou d'un cursus – mais d'épreuves qui permettent de recruter des profils très variés, avec notamment une capacité à travailler en équipe.

Les entreprises sont parties prenantes du cursus de formation : à travers les stages, évidemment. Mais elles sont également invitées à proposer des défis aux étudiants et les faire travailler sur des problématiques « réelles ». Plutôt que des « études de cas » relevant du passé, les étudiants travaillent ainsi sur les défis actuels et à venir de futurs employeurs potentiels. **L'école a même installé des postes informatiques pour ses élèves dans les locaux de certaines entreprises** partenaires avec un double intérêt : côté école 42, faire face à la pénurie de places ; côté entreprise, avoir sur site des étudiants stimulants qui peuvent participer à des projets avec les collaborateurs de l'entreprise.

### U'DEV, L'ÉCOLE DU DÉVELOPPEUR, PAR CGI

Pour faire face à la pénurie de développeurs informatiques, l'entreprise CGI, entreprise canadienne de services en technologies de l'information, créé sa propre école : U'Dev.

L'école U'Dev sera lancée à la rentrée 2018. Elle pourra accueillir 180 bacheliers sur 6 campus en France : Bordeaux, Clermont-Ferrand, Lille, Lyon, Paris et Toulouse. **La formation sera entière-**

**ment financée et rémunérée par CGI et, à l'issue de leur cursus de 3 ans en alternance, les jeunes formés seront assurés d'un emploi.** Montée en partenariat avec 2 écoles (IPI et EPSI), cette formation prépare aux métiers de développeur logiciel, concepteur développeur d'applications, analyste, consultant nouvelles technologies...

### L'ÉCOLE DES MÉTIERS DE L'ÉNERGIE PAUL-LOUIS MERLIN, DE SCHNEIDER ELECTRIC

« Tremplin vers des métiers d'avenir à haut niveau de qualification », l'école privée Paul-Louis Merlin (à Grenoble, 38) accueille des élèves du secondaire et du supérieur pour « une filière conduisant **aux nouveaux métiers liés aux problématiques de l'énergie, de l'environnement et du développement durable** ».

Soutenue par l'entreprise Schneider Electric, cet établissement prépare à deux diplômes de l'Education nationale : un baccalauréat technologique (STI2D, option « énergie environnement ») et un BTS en alternance (fluides-énergies-domotique, option « domotique et bâtiments communicants »).

## Quand les entreprises co-construisent des dispositifs de formation pour les jeunes

### LA CO-CONSTRUCTION DES FORMATIONS AVEC LES ENTREPRISES, POUR LES *NEETS*

Initié par *Apprentis d'Auteuil* et construit grâce aux entreprises partenaires, le **programme Formations co-construites avec les entreprises a pour objectif de faire se rencontrer les besoins de jeunes et ceux d'entreprises**, avec l'ambition de « révéler les talents des jeunes ».

Ainsi, plus d'un million de jeunes de 15 à 29 ans sont considérés « *Neets* » (ni étudiants, ni employés, ni stagiaires), avec un faible niveau de diplomation et un faible taux d'emploi (avec des contrats souvent précaires). D'autre part, les entreprises ont parfois du mal à recruter ou à recruter de manière durable.

Forte de ce constat, les *Apprentis d'Auteuil* ont, en partenariat avec des entreprises, créé six dispositifs de formations qualifiantes dans six domaines :

- ▶ La maintenance d'engins et matériels de travaux publics avec Bergerat Monnoyeur ;
- ▶ La vente avec Kaporal, Kulte et Veja ;
- ▶ L'ajustement et le montage d'aéronefs avec Dassault, Sabena, Stelia, Asquini et Potez ;
- ▶ L'entreposage avec FM Logistics ;
- ▶ La cuisine et le service en salle avec Sogepar et SCSP ;
- ▶ La technique autour de la Fibre avec Sogetrel, Eiffage, Vinci et d'autres entreprises de travail temporaire.

Ce dispositif est organisé en quatre étapes : le **repérage**, grâce aux écoles de la deuxième chance ou aux missions locales, puis la **sélection des jeunes** en fonction de leur motivation ; la **pré-qualification** pour l'acquisition de compétences de base ou du savoir-être en entreprise, les jeunes ayant alors la qualité de stagiaires de la formation professionnelle ; enfin, la **qualification** en contrat professionnel. A la sortie du dispositif, les jeunes peuvent prétendre à une embauche ou reprendre une autre formation.

Dans ce cadre, l'entreprise est chargée de la formation des jeunes et de leur encadrement par un tuteur, certains jeunes ayant besoin d'un parrain pour tout ce qui tient à l'intégration en entreprise (mis à disposition dans le cadre d'un mécénat de compétences). *La Fondation Apprentis d'Auteuil* met à disposition des jeunes en formation un conseiller emploi-formation- insertion, chargé de leur suivi social et de la levée de tous les freins périphériques à l'implication dans ce dispositif (problème familial, de logement, de santé, de surendettement...).

## S'ORIENTER ET S'INSÉRER DANS UNE ENTREPRISE GRÂCE À RÉUSSIR VENDÉE

Né en 2011 sous l'impulsion d'un réseau d'entrepreneurs vendéens – dont Patrick Padiou, dirigeant d'une entreprise de vérandas – et d'Apprentis d'Auteuil, le dispositif « Réussir Vendée » mobilise **plus de trente entreprises ayant la volonté de « tendre la main aux jeunes en très grande difficulté d'insertion »**. Le dispositif est entièrement financé par des entreprises.

Le dispositif s'adresse à des jeunes de plus de 16 ans qui sont déscolarisés. Pendant cinq mois et demi, ils vont alterner un stage en entreprise (huit semaines) et des temps de formation organisés autour de **modules dispensés par**

**les accompagnateurs et des entrepreneurs** : orientation, savoirs de base, savoir-être.

À l'issue de ce dispositif, la plupart des jeunes sont en mesure de reprendre une formation qualifiante ou de commencer à travailler.

Cette initiative a reçu le prix spécial du jury du concours « La Part des Autres », un concours très original lancé par l'Union régionale inter-fédérale des Organismes privés sanitaires et sociaux des Pays de la Loire qui vise à récompenser des partenariats entre des entreprises et des acteurs associatifs.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> [www.lapartdesautres.fr](http://www.lapartdesautres.fr)

## LA BEAUTÉ D'ENTREPRENDRE, L'ENTREPRENEURIAT PAR L'ORÉAL

En 2017, **la Fondation L'Oréal a ouvert une formation à l'entrepreneuriat dans les métiers de la beauté** avec Apprentis d'Auteuil, à destination de jeunes Franciliens (moins de 36 ans au démarrage de la formation) en difficulté d'insertion professionnelle.

L'objectif : leur donner les clefs pour créer, reprendre ou développer une activité dans les métiers de la beauté. Pendant quatre mois, les jeunes **sélectionnés sur la base de leur motivation et de leur détermination** vont ainsi apprendre à construire un business plan, encadrés par des salariés de *L'Oréal* sous forme d'interventions ou de mentorat.

Les jeunes vont également être accompagnés par un **chargé d'accompagnement professionnel** pour apprendre tout ce qui tient au savoir-être et aux codes du monde professionnel, et par un **chargé d'accompagnement social** qui va lever les freins périphériques à leur investissement complet dans la formation.

Pour Florence Lafragette, directrice générale adjointe de la Fondation L'Oréal : « Ces jeunes gens voient leur vie transformée. **Ils retrouvent estime et confiance en eux et n'ont qu'une envie : appliquer et partager ce qu'ils ont reçu** ».

### WI-FILLES, AVEC LA FONDATION FACE

Le programme Wi-Filles est un programme d'initiation aux usages, aux métiers et aux compétences du numérique, destiné aux jeunes filles en classe de 3<sup>ème</sup> et/ou 2<sup>nde</sup>.

Il vise à accompagner les jeunes filles à enrichir leur compréhension des avenir possibles dans le champ du numérique, à développer leur autonomie et les rendre actrices de leur parcours, au travers de 3 modes d'action :

- ▶ Un accompagnement personnalisé via des ateliers et des rencontres pour créer les conditions de leur réussite : prendre conscience de ses talents, avoir confiance en soi, savoir se présenter, développer son pouvoir d'agir ;
- ▶ Des ateliers d'acquisition de connaissances et de compétences, permettant un tour d'horizon à 360° du numérique ;
- ▶ Une mobilisation de professionnelles du numérique pour animer des ateliers ou des rencontres, afin d'aider les jeunes filles à se projeter au travers de rôles modèles.

Après avoir été expérimenté en Seine Saint-Denis, dans le cadre de son déploiement à grande échelle, le projet Wi-Filles touchera en 2018-2019 plus de 10 000 jeunes filles, dont 1 000 à travers un parcours intensif mobilisant 30 entreprises partenaires autour du numérique comme Dell, IBM, mais aussi L'Oréal, et une centaine de collaborateurs d'entreprises intervenant auprès des jeunes filles. Ce projet a bénéficié du label « La France s'engage ».



## SKOLA, DES BOUTIQUES-ÉCOLES DANS LES CENTRES COMMERCIAUX

En s'appuyant sur les enquêtes de besoins de main-d'œuvre d'une part et sur la nécessité d'allier formation pratique et formation théorique d'autre part, un jeune Marseillais, Samir Tighilt, a eu l'audace de lancer, avec la fondation Apprentis d'Auteuil, un dispositif très innovant : Skola, la boutique-école. « D'un côté, j'avais noté dans les enquêtes sur les besoins de main-d'œuvre que les employeurs de notre région peinaient à trouver des vendeurs, et puis de l'autre côté, il y a tous ces jeunes des quartiers Nord de Marseille, bourrés de talents, mais qui n'ont ni diplôme, ni expérience. Soit on les laisse traîner en bas des tours, soit on leur propose des formations inadaptées. Un jour, j'ai repéré une boutique vide dans un centre commercial marseillais. La direction a accepté de la mettre à disposition et nous avons monté une boutique-école. **À l'avant, une boutique normale, avec des marques partenaires**

**qui nous ont fait confiance. À l'arrière, une salle de classe pour faire intervenir des professionnels de haut niveau, en vente, marketing, gestion, sans oublier des cours d'anglais. Nous avons sélectionné des jeunes de moins de 26 ans, sans formation, dont beaucoup venaient des quartiers populaires. Seul critère de sélection : leur motivation. Dans la journée, ils passaient de l'arrière à l'avant, de la théorie à la pratique. A la sortie de cette formation sur deux mois, ils étaient directement employables. Heureux de faire valoir leurs talents ! ».** Le concept de la boutique-école plaît tellement que d'autres centres commerciaux s'en inspirent. Et Samir Tighilt qui a aussi lancé avec Apprentis d'Auteuil, l'Ouvre-boîte, un « accélérateur pour accompagner les jeunes faiblement qualifiés qui se lancent dans l'entrepreneuriat », a plein d'autres projets en tête...

## LA FONDATION DES POSSIBLES ET SIMPLON FORMENT DES JEUNES AUX MÉTIERS DU NUMÉRIQUE

La Fondation des Possibles est une fondation située dans les Hauts-de-France, qui regroupe 22 entreprises de toutes tailles (de 12 à 350 000 collaborateurs) : Kiabi, La Redoute, la Caisse d'Épargne, le Crédit Mutuel, la SNCF..., créée à l'initiative de Pierre de Saintignon, premier adjoint à la Mairie de Lille et président du conseil d'administration du groupe VitamineT, entreprise d'insertion par le travail. Parmi ses champs d'action, plusieurs concernent la formation et l'insertion professionnelle des jeunes.

**La Fondation lance en partenariat avec Simplon un dispositif de formation aux métiers du numérique pour 24 participants (principalement des jeunes) sur 8 mois, dont 1 mois d'immersion professionnelle dans l'une des entreprises partenaires. Cette formation s'adresse à des jeunes avec des parcours de formation chaotiques qui développent alors des compétences sur un marché de l'emploi en tension.**



## Quand les entreprises s'engagent en faveur de l'apprentissage

### LA FIPA : LES ENTREPRISES INNOVENT EN FAVEUR DE TOUTES LES FORMES D'ALTERNANCE

Proposée par Gérard Mestrallet dans son rapport au Président de la République afin de « créer une culture de l'alternance comme voie d'excellence », la FIPA, lancée le 13 octobre 2016, est abritée par FACE et présidée par Jean-Bernard Lévy, Président Directeur Général du groupe EDF. Première fondation inter-entreprises dédiée à l'innovation sociale en faveur de toutes les formes d'apprentissage en alternance, pour toutes les entreprises et pour tous les publics.

11 grandes entreprises sont engagées : EDF, TOTAL, DASSAULT, ADECCO, AREVA, BNP, LA POSTE, SANOFI, AIR FRANCE, THALES, SOCIETE GENERALE avec comme objectifs de :

- Tester des démarches d'orientation scolaire et professionnelle alternées

- Former plus et mieux les jeunes en contrats d'apprentissage et de professionnalisation

- Renforcer la place des entreprises dans les dispositifs d'insertion des demandeurs d'emploi

- Maintenir l'employabilité ou reconvertir des salariés par l'alternance

- Faire évoluer le système de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage.

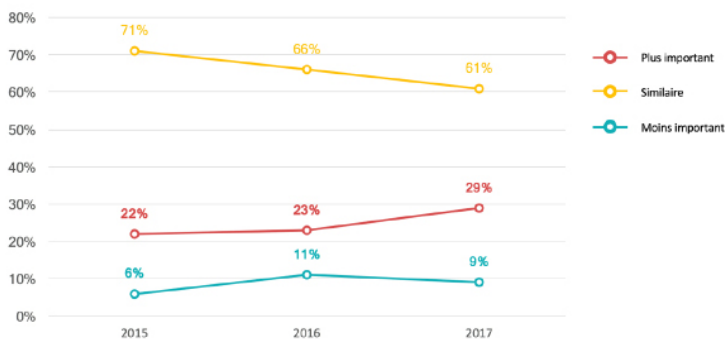
Actuellement, 9 projets sont en cours d'opérationnalisation.

## 5. L'entreprise, acteur de l'insertion des jeunes

« Si l'école faisait son travail, j'aurais du travail ! ». Ce tweet du Medef a enflammé les réseaux sociaux en septembre 2017, soulevant des réactions scandalisées. Le fait qu'il soit accompagné du hashtag « #MaBlagueNulle » aurait pu atténuer la polémique... Ce ne fut pas le cas, car ce tweet est le révélateur d'un profond malaise dans le système éducatif français, avec des chefs d'entreprise qui, majoritairement, considèrent que le système éducatif n'est pas adapté à leurs besoins, alors que les jeunes et les familles continuent de considérer que la réussite scolaire et la réussite professionnelle sont liées.

Autre manifestation de cet écart grandissant entre jeunes et entreprises, 29% des chefs d'entreprise considèrent qu'à un poste similaire, il est plus risqué d'embaucher un jeune qu'un salarié plus âgé. C'est l'un des rares indicateurs qui traduise une dégradation de la situation dans l'édition 2017 du baromètre Jeunesse&Confiance : +6 points par rapport à l'année précédente.

**Selon vous, pour une entreprise, embaucher un jeune de moins de 26 ans à un poste à responsabilité constitue-t-il un risque plus important, moins important ou similaire à celui de l'embauche d'un salarié plus âgé ?**  
(réponse des chefs d'entreprise)





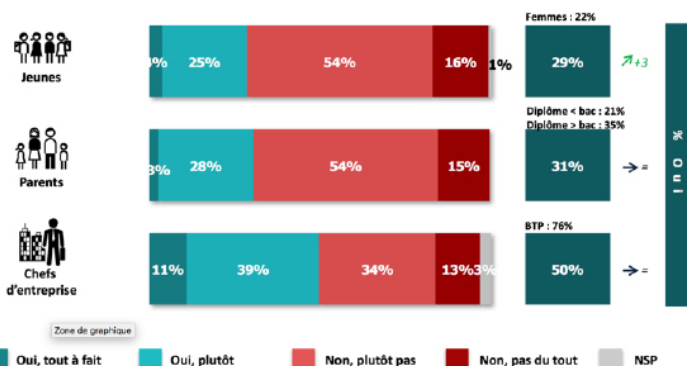
De même, si **les chefs d'entreprise affirment massivement qu'ils font confiance aux jeunes dans leur entreprise (90%), 47% d'entre eux reconnaissent que les entreprises ne font pas assez confiance aux jeunes.**

Comme en 2015 et en 2016, les dirigeants ont conscience de l'image positive que représente la jeunesse pour leur entreprise, mais ils ont toujours du mal à leur faire confiance sur le cœur de métier. Ils font davantage confiance aux jeunes dans des fonctions de représentation extérieure (80%, +7 points par rapport à 2016) que pour la résolution d'un problème de ressources humaines (62%).

De leur côté, seulement 29% des jeunes et 31% des parents considèrent que les entreprises font suffisamment confiance aux jeunes.

Cette crise de confiance pénalise les jeunes et les entreprises. Elle doit inciter à une vigilance particulière. Lorsque l'on évoque le chômage des jeunes, certains sont tentés de relativiser la situation actuelle en faisant remarquer qu'en France, sur une longue période, le taux de chômage des

Q. De manière générale, diriez-vous que les entreprises font suffisamment confiance aux jeunes ?



jeunes est toujours au moins le double de celui du reste de la population active. Il est vrai qu'en 1975, quand le taux de chômage était à 3% pour la moyenne de la population active, il montait déjà à plus de 6% chez les 15/25 ans. De même que les banques préfèrent prêter de l'argent à ceux qui en ont déjà, les employeurs proposent plus facilement du travail à ceux qui ont déjà un emploi et l'expérience qui va avec. Et à chaque crise, les nouveaux entrants sur le marché du travail, ceux qu'on appelle les « outsiders », sont les plus touchés, tandis que les personnes déjà en poste, à des emplois stables – les « insiders » – sont plutôt protégées. Cette dualité du marché du travail qui pénalise les uns et épargne en partie les autres explique la triste « préférence française pour le chômage » dénoncée dès 1994 par Denis Olivennes dans un rapport de la Fondation Saint-Simon. C'était il y a plus de 20 ans et la situation a tellement empiré qu'elle devient insupportable pour les jeunes générations. Car le pourcentage de chômeurs ne dit pas tout de la dure réalité.

**LES EMPLOYEURS  
PROPOSENT PLUS  
FACILEMENT DU  
TRAVAIL À CEUX QUI  
ONT DÉJÀ UN EMPLOI**

## **QUELLE RÉALITÉ DERRIÈRE LES CHIFFRES DU CHÔMAGE DES JEUNES ?**

D'abord, il y a un « effet de cascade » qui pénalise particulièrement les jeunes les moins formés. En période de crise, même si cela devient plus difficile, les plus diplômés arrivent à trouver un travail, quitte à accepter un emploi pour lequel ils sont surqualifiés. Ils occupent alors des missions qui pourraient être destinées à des jeunes moins diplômés, et en bout de chaîne, les jeunes sans formation sont durablement exclus du travail. On voit par exemple que 15% des étudiants qui sortent du supérieur occupent des postes non qualifiés<sup>38</sup>. L'écart de taux de chômage selon le niveau de diplôme est très fort : un jeune sans diplôme a 6 fois plus de risques d'être chômeur qu'un jeune diplômé du supérieur. Parmi ceux qui ont fini leur formation initiale depuis moins de 5 ans, le taux de chômage est de plus de 50% pour ceux qui ont un niveau brevet ou une absence de qualification. Ce chiffre tombe à 11,8% pour les diplômés bac+2 et plus. Le niveau de qualification est un des premiers facteurs d'insertion professionnelle. C'est une réalité que l'on retrouve dans tous les pays

38 Sources : 2015, Faire des études supérieures et après ? Enquête Génération 2010 – Interrogation 2013, par Julien Calmand, Boris Ménard, Virginie Mora - Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

d'Europe. Même en Allemagne où le taux de chômage des jeunes est particulièrement faible, les personnes sans aucune formation peinent à trouver du travail : le taux de chômage des personnes sans diplôme en Allemagne est même supérieur à celui de la France.

Autre point d'attention, comme souvent avec les moyennes, le taux de chômage masque des grandes disparités : il y a des pans entiers de notre population où les jeunes semblent condamnés au chômage de masse, qu'il s'agisse des régions rurales, désindustrialisées ou des quartiers prioritaires de la « politique de la ville » où 45% des jeunes qui cherchent un travail n'en trouvent pas. Il faut préciser que, dans les zones urbaines sensibles, près d'un habitant sur deux n'a pas de diplôme (44%). C'est le double du reste de la population. De même, à diplôme équivalent, les jeunes issus de l'immigration sont beaucoup plus exposés au risque de chômage.

Ensuite, le taux de chômage moyen ne dit rien des difficultés auxquelles un jeune doit faire face pour trouver un emploi stable. Le sur-chômage des jeunes dure une dizaine d'années après leur entrée sur le marché du travail et selon les chiffres avancés par le Conseil Economique, Social et Environnemental en 2012<sup>39</sup>, les jeunes décrocheraient

en moyenne leur premier CDI à 27 ans, contre 22 ans il y a une quinzaine d'années. Cinq années de plus sans CDI, alors même que, contrairement aux idées reçues, la durée des études ne s'est pas allongée sur la même période. Or, le CDI reste le sésame pour trouver un logement, décrocher un prêt et construire des projets de vie sur la durée. Certains aiment gloser sur la peur de l'engagement chez les jeunes et déplorer l'âge de plus en plus tardif de la naissance du premier enfant chez les jeunes femmes, passé de 24 ans en 1974 à 28,5 ans en 2015... Mais il est difficile de prendre des engagements quand on n'a aucune stabilité professionnelle. A ceux qui expliquent que les CDD et le travail temporaire font désormais partie de la vie normale et que « l'uberisation »<sup>40</sup> est l'avenir du travail, il faut rappeler que les propriétaires immobiliers ou les banquiers continuent de ne jurer que par le CDI.

---

*40 Du nom de l'entreprise Uber, qui se développe dans le monde entier, en concurrence avec les systèmes de taxi traditionnels. Grâce à une application, elle met en relation des chauffeurs et des clients en prélevant une part des recettes, sans employer directement les conducteurs, qui travaillent à leur compte.*

---

*39 Droits formels/droits réels : améliorer le recours aux droits sociaux des jeunes, avis du Conseil Economique, Social et Environnemental, Antoine Dulin – 2012.*

Enfin, derrière les chiffres, combien de rêves brisés, d'espérances étouffées, d'illusions perdues ? Le chômage est sans conteste une épreuve à tout âge de la vie et il est hors de question d'opposer les générations. Mais, pour un jeune qui croit que tout est possible, le chômage de longue durée peut représenter une blessure particulièrement vive et durable : comme un sentiment d'inutilité et de rejet, qui contrariera tous ses projets et le marquera de longues années. Le chômage chamboule la vision du monde : dans l'enquête Jeunesse&Confiance que VERS LE HAUT publie chaque année, on voit que les jeunes touchés par le chômage sont plus défiant à l'égard des institutions, qu'ils sont moins optimistes sur leur avenir et qu'ils considèrent davantage que leur vie ne correspond pas à leurs attentes. Pour un jeune, le chômage est une trahison. Combien est douloureuse l'expérience de ce jeune issu de l'immigration, qui fait la fierté de sa famille pendant ses études supérieures. Dans son entourage, il est le premier à décrocher le baccalauréat, puis une licence, un

**POUR UN JEUNE QUI CROIT  
QUE TOUT EST POSSIBLE, LE  
CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE  
PEUT REPRÉSENTER UNE  
BLESSURE PARTICULIÈREMENT  
VIVE ET DURABLE**

master... À force de travail, il réussit un brillant parcours scolaire et universitaire, quand plusieurs de ses amis d'enfance restés dans la cité se moquent de lui, « le boloss... ». Et voilà qu'arrivant sur le marché du travail, il se trouve confronté au chômage pendant de longs mois. Malgré ses diplômes et son CV parfait, impossible de décrocher un travail à la hauteur de ses compétences. A

travers ses difficultés, c'est tout un modèle qui s'effondre. Pas seulement pour lui, mais pour toute sa famille, et pour son quartier. *« C'était bien la peine de se donner tout ce mal, pendant que, parmi nous, certains faisaient « du business » en bas des tours... »*

On le voit, les entreprises qui investissent dans l'emploi des jeunes jouent un rôle essentiel pour l'équilibre de la société et l'avenir des jeunes générations.

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 16 :

La Global Reporting Initiative (GRI) propose aux entreprises de communiquer (indicateur 401-1) sur

> Le nombre total d'employés et le taux de recrutement de nouveaux **employés** au cours de la période de reporting, par groupe d'âge, genre et région ;

> **Le nombre total d'employés et le taux de rotation du personnel au cours de la période de reporting, par groupe d'âge, genre et région.**

Selon la GRI, « *le nombre, l'âge, le genre et la région de recrutement de nouveaux employés d'une organisation peuvent indiquer sa stratégie et sa capacité à attirer des employés d'origines diverses et qualifiés. Cette information peut représenter les efforts de l'organisation afin de mettre en œuvre des pratiques de recrutement basées sur l'âge et le genre.* »

De même, les obligations légales en France, s'agissant du bilan social, imposent aux entreprises de plus de 2 000 salariés ou aux établissements de plus de 750 personnes de communiquer sur le nombre d'embauches de salariés de moins de 25 ans.

Cet indicateur n'est pas en soi satisfaisant. Il peut donner l'impression d'une opposition jeunes/seniors alors même que le chômage des seniors est également un vrai sujet de préoccupation. Il nous paraît plus pertinent d'évoquer, en complément, d'autres indicateurs :

### Indicateur 15 :

Quel est le pourcentage de recrutement dans l'entreprise à la fin d'un contrat d'alternance ou d'un stage longue durée (dans les 3 ans qui suivent la fin de la convention/du contrat) ?

C'est un chiffre sur lequel communique par exemple Deutsche Post DHL, avec un taux d'emploi à 74% pour les stagiaires qui finissent leur cursus, en Allemagne.

### Indicateur 16 :

L'entreprise est-elle signataire d'une charte en faveur de l'insertion des jeunes ? (par exemple, la charte entreprises & quartiers)

## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Les opérations de rapprochement Jeunes / Entreprises

#### **PACT4YOUTH : UN GRAND MOUVEMENT D'ENTREPRISES POUR LE JEUNESSE EUROPÉENNE**

La démarche Pact for Youth est pilotée par Face depuis plus d'un an, à la demande de CSR Europe (consortium d'entreprises européennes engagées en faveur de la responsabilité sociale d'entreprise), en lien avec la Commission européenne. Cette démarche vise à favoriser le rapprochement des mondes de l'éducation et de l'entreprise en réunissant les différentes parties prenantes concernées, à encourager le partage de connaissances expertes et issues des pratiques de chacun, à valoriser les initiatives existantes et les bonnes pratiques et, in fine, d'initier des projets communs d'ampleur, inédits et innovants en faveur de l'éducation, l'employabilité et l'inclusion des jeunes.

24 pays européen sont engagés et ont réuni toutes les têtes de réseau national agissant dans le champ de l'éducation, de la formation ou de l'insertion des jeunes afin de :

- conduire d'une réflexion partagée et l'élaboration d'un Plan d'Action National,
- intégrant à la fois les ambitions et les propositions d'axes de travail identifiées
- une feuille de route d'actions innovantes .

Les conclusions, inscrites dans une première version du Plan d'Action National, ont fait l'objet d'une présentation, en présence de représentants de tout premier plan du monde Éducatif et des Entreprises, le 23 novembre dernier à Bruxelles, lors du 1er sommet européen Entreprise - Education à l'initiative de CSR et de l'UE.

La traduction opérationnelle en termes de projets et de partenariats trouve aujourd'hui sa suite dans une démarche de collaboration récurrente, instruite par un Comité stratégique mis en place depuis mois de novembre 2017.

L'objectif est de porter ensemble cette volonté, de l'incarner à l'échelle nationale, afin de généraliser les expérimentations réussies, favoriser le changement d'échelle et renforcer l'impact des actions en faveur de la jeunesse et de son employabilité. Ce chantier vient d'être réaffirmé comme majeur par CSR Europe lors de son Assemblée générale en mai 2018.



## L'ASSOCIATION JEUNESSE ET ENTREPRISES

L'AJE, Association Jeunesse et Entreprises, est une association d'entreprises créée en 1986 par Yvon Gattaz, avec un objectif : créer des passerelles entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise, pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes. L'association part du constat que la méconnaissance de l'entreprise par les jeunes est l'une des premières causes de leur chômage.

**L'AJE propose une palette d'actions visant à mettre en relation jeunes et entreprises, en s'appuyant sur les enseignants, les parents d'élèves et les entrepreneurs.**

▶ **Un label AJE**, visant à valoriser les entreprises et les établissements d'enseignement qui mènent des actions ambitieuses dans ce domaine ;

▶ **Le « Challenge AJE »**, invitant des étudiants à sélectionner une entreprise qu'ils devront ensuite valoriser à travers un dossier, afin qu'elle soit primée à l'occasion d'un concours national. C'est « le seul concours permettant à des entreprises d'être primées sur proposition des étudiants » ;

▶ **Un MOOC<sup>41</sup> AJE**, qui va être lancé en septembre 2018, à destination des enseignants, pour les aider à se former aux réalités de l'entreprise et donc mieux accompagner les jeunes dont ils ont la responsabilité dans leur orientation, et dans leur recherche de stage, d'emploi...

L'AJE touche en moyenne chaque année 150 000 jeunes, plus de 2 000 enseignants en mobilisant plus de 2 000 entreprises, grâce à des clubs AJE répartis dans toute la France.

<sup>41</sup> Massive open online course.

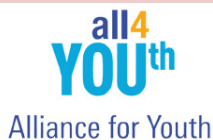
## L'ALLIANCE POUR LA JEUNESSE « ALL 4 YOUTH »

Il s'agit d'une initiative lancée par des entreprises pour promouvoir l'emploi des jeunes en entreprise. Elle a été lancée en 2014 par Nestlé, Axa... et regroupe plus de 200 entreprises dans toute l'Europe.

115 000 jeunes entre 2014 et 2017 ont bénéficié de stages, d'apprentissage ou d'emplois. Cette initiative a notamment contribué au développement de l'apprentissage dans des pays où il est très peu développé : Malte, Bulgarie, Slovaquie, Italie...

En 2016, les entreprises de l'Alliance pour la Jeunesse ont promis de proposer 220 000 stages, contrats d'apprentissage et emplois à des jeunes européens d'ici 2020.

Nestlé s'est engagé à développer cette démarche au niveau mondial.



all4  
**YOU<sup>th</sup>**  
Alliance for Youth

### LA « SEMAINE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DANS L'EMPLOI »

« **Recruter et faire connaître les métiers de STEF** », tel est le slogan de la « Semaine de l'Insertion professionnelle des Jeunes dans l'Emploi » qu'organise l'entreprise en mars. Le format : **une semaine de rencontre des jeunes de 14 à 25 ans, selon leur profil.**

Les jeunes se verront proposer des simulations d'entretien de recrutement, des ateliers CV et des visites de sites ; ceux qui sont en recherche d'orientation (collège et lycée) se verront proposer des visites de site, des interventions-témoignages de salariés et une présentation approfondie des métiers de l'entreprise.

Les réactions témoignent des résultats d'une telle initiative : « *j'ai beaucoup*

*aimé les ateliers CV et les simulations d'entretiens car ce n'est pas ce que l'on nous apprend à l'école* », témoigne ainsi un jeune à l'issue de cette semaine ; « *J'ai beaucoup appris. Ça va m'aider pour trouver un travail* », explique un autre.

L'enthousiasme est partagé puisque le responsable des ressources humaines de l'un des sites souligne que « *cette journée a été un succès, tant auprès des jeunes visiteurs qu'auprès de nos collaborateurs, fiers de parler de leur expérience et de témoigner auprès de jeunes étudiants ou en recherche d'emploi* ».

## JOB DANS LA VILLE

**Job dans la Ville** est un programme porté par Sport dans la Ville, association leader de l'insertion par le sport, pour les jeunes des quartiers « politique de la ville », créée en 1998, et implantée en Rhône-Alpes, en Ile-de-France et dans les Hauts-de-France.

Fort de son expérience auprès des jeunes (6 000 jeunes inscrits dans les 36 centres sportifs) et de ses liens forts avec le monde de l'entreprise, l'association propose d'accompagner les jeunes à partir de 14 ans sur un chemin de formation et d'insertion professionnelle. 1 000 jeunes suivaient le programme en 2017, à travers différentes propositions, qui mobilisent plus de 100 entreprises partenaires :

**Un accompagnement personnalisé**, par des responsables Insertion Professionnelle de Sport dans la Ville, qui guident les jeunes dans leur choix d'orientation et la construction de leur projet professionnel ;

**Des expériences professionnelles** : avec des propositions d'offres de stages, d'alternances, de CDD, de CDI, de missions à l'étranger, grâce à des forums pour l'emploi et une collaboration forte avec des entreprises partenaires ;

**Du parrainage des jeunes par des collaborateurs des entreprises partenaires ;**

**Des visites d'entreprises et de centres de formation** organisées pendant les vacances scolaires ;

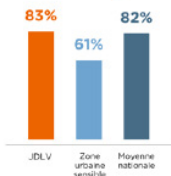
**Des ateliers de préparation au monde professionnel** (techniques de recherches d'emploi, formation aux premiers secours...).

Chaque année, les promotions de **Job dans la Ville** sont parrainées par des dirigeants d'entreprise : Sébastien Bazin, Accor (2015) ; Michel Combes, SFR (2017) ; Vianney Mulliez, Auchan (2017) ; Matthieu Leclercq, Décathlon (2018) ; Bruno Cercley, Rossignol (2018)...

Une étude d'impact réalisée par le cabinet EEXISTE auprès de jeunes qui ont suivi le programme entre 2006 et 2014 montre des résultats intéressants<sup>42</sup> :

<sup>42</sup> Source : Sport dans la Ville

83% des jeunes de **Job dans la Ville** obtiennent un diplôme



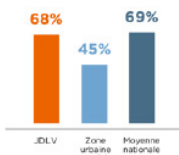
73% des jeunes ayant quitté le programme **Job dans la Ville** depuis plus d'un an sont en situation positive



92% des jeunes de **Job dans la Ville** recommanderaient le programme à un proche



68% des jeunes de **Job dans la Ville** ont une confiance forte dans leur avenir



Étude réalisée de septembre à décembre 2015 sur la base d'un échantillon représentatif de 1 000 jeunes ayant participé au programme **Job dans la Ville** entre 2006 et 2014.

### **DIRECT'JEUNES, AVEC LA FONDATION DES POSSIBLES**

Le « réseau » est devenu l'un des premiers moyens de trouver un emploi, souvent de façon plus directe que par les circuits traditionnels : petites annonces, Pôle Emploi... Mais que faire pour les jeunes qui ne disposent pas de réseau personnel ?

**« Circuit court pour l'emploi des jeunes » est un dispositif déployé dans la région des Hauts-de-France pour favoriser la mise en relation directe, lors de moments conviviaux, entre des recruteurs et des jeunes qui sont « sans carnet d'adresse ».**

Les rencontres ont lieu dans l'entreprise et ciblent surtout des jeunes de quartiers prioritaires en recherche d'emploi, avec ou sans qualification, qui sont informés par le bouche-à-oreille, par les missions locales, les maisons de l'emploi, les associations d'insertion...

Les rencontres mobilisent les directions des ressources humaines des entreprises partenaires, et des collaborateurs, ravis de présenter leur métier.

**Avec *Direct'Jeunes*, la *Fondation des Possibles* souhaite déployer ces rencontres sur tout le territoire national.**

## **Les programmes d'insertion dans l'entreprise**

### **QUAND BMW VA CHERCHER DES APPRENTIS EN ESPAGNE...**

En 2014, BMW a noué un partenariat avec l'université d'Alcala, en Espagne, pour un programme de mobilité, dans le cadre d'un master. 32 étudiants ont été sélectionnés sur plus de 7 000 candidats, pour un stage d'un an, en Allemagne, à Munich ou à Leipzig, après une préparation d'une semaine dans les locaux de BMW à Madrid.

26 des 32 étudiants ont ensuite été recrutés par BMW, en Espagne ou en Allemagne.

## LES « TRAINEE PROGRAM » OU « GRADUATE PROGRAM »

Ces programmes sont très courants dans les grandes entreprises anglo-saxonnes ou allemandes. Ils sont plus rares en France.

Après une procédure de recrutement assez sélective, les entreprises recrutent des jeunes diplômés en CDI, avec un programme intensif de formation sur plusieurs mois, afin de les préparer à des tâches managériales.

**L'entreprise n'attend pas du système universitaire qu'elle lui fournisse des salariés « prêts à l'emploi ». Elle recrute des personnes compétentes, parfois dans des domaines universitaires assez éloignés de l'activité quotidienne de l'entreprise,**

**et prend sur elle de les former. Avec un dispositif de tutorat.**

Par exemple, le Deutsche Post DHL Group a mis au point le programme GROW (Graduate Opportunities Worldwide) pour 44 jeunes diplômés recrutés en 2017, qui ont vocation à devenir des managers généralistes ou des experts métiers. Ils bénéficient pendant 18 mois de formations théoriques de haut niveau et découvrent la pratique de différents métiers de l'entreprise, sur différents postes et dans différents sites. Ils sont accompagnés par un tuteur qui leur fait des retours réguliers et les aide à développer leur potentiel.

### YOUNG GRADUATE PROGRAM, DE TOTAL

Depuis 2004, Total a mis en place un dispositif ouvert à des jeunes de 40 pays d'Afrique et du Moyen-Orient : pendant 18 mois, les jeunes diplômés se voient proposer un parcours structuré en deux étapes clés. Les jeunes, recrutés en CDD sont d'abord formés pendant six mois aux métiers de l'entreprise dans le domaine de la finance, du commerce ou des opérations au sein d'une filiale de Total en Afrique ou au Moyen-Orient. « Une évaluation est ensuite effectuée pour faire le point sur leurs performances et s'ils ont répondu aux attentes, ils rejoignent ensuite une autre filiale de Total pour y poursuivre leur parcours pendant douze mois.

## La diversification des profils d'embauche et l'engagement pour l'égalité des chances

### LA CHARTE ENTREPRISES ET QUARTIERS DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

Par la signature d'une charte « *Entreprises et quartiers* » créée par le Commissariat général à l'égalité des territoires, les entreprises « **proposent d'apporter leur contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la ville** ».

Selon ses particularités, chaque entreprise peut cibler son intervention sur un domaine particulier, **dont la question de l'éducation et de l'accompagnement des jeunes vers l'emploi**. C'est notamment sur ces théma-

tiques que l'entreprise STEF se mobilise en Seine-et-Marne depuis janvier 2018.

L'entreprise va ainsi développer des partenariats avec des lycées et universités dans le département : découverte des métiers, développement des stages et de l'alternance. L'entreprise va également se concentrer sur l'insertion des jeunes afin de donner accès à l'emploi à des jeunes non formés, grâce à des contrats de professionnalisation.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES VERS L'EMPLOI DANS LES QUARTIERS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE, PAR SCHNEIDER ELECTRIC

En 2004, **Schneider Electric lance le processus 100 Chances 100 Emplois** pour répondre à la problématique suivante : « **Que peuvent faire les entreprises pour aider les jeunes des Zones urbaines sensibles [actuels quartiers de la politique de la ville] à accéder à l'emploi ?** ».

L'association *100 Chances 100 Emplois* s'adresse aux 18-30 ans et se fixe ainsi quatre lignes d'action :

- **Associer acteurs publics, acteurs de l'emploi et entreprise** dans une démarche d'insertion sociale et professionnelle ;
- **Accompagner** le jeune adulte jusqu'à l'emploi durable ;
- **Lutter contre la discrimination** ;

- **Fédérer** les acteurs autour d'un **parcours individualisé**.

Le processus d'accompagnement est organisé en trois étapes : le **repérage** des candidats grâce aux missions locales, à Pôle Emploi ou aux associations de terrain ; **les mobiliser et les sélectionner** grâce à des rencontres avec des cadres d'entreprises et un accompagnement dans la formalisation d'un projet professionnel ; **l'entrée dans un parcours d'insertion professionnelle** par le biais d'entretiens avec des chefs d'entreprise, des parrainages et des évaluations en milieu professionnel.

Au terme de ce parcours, l'objectif est l'obtention d'un contrat supérieur à 6 mois ou d'une formation qualifiante. **100 Chances 100 Emplois revendique ainsi 60 % de sorties positives.**

## MOZAÏK RH

Mozaïk RH est le premier cabinet de recrutement et conseil en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité. A sa tête, Saïd Hammouche insiste sur la nécessité pour les entreprises de s'ouvrir à des profils plus divers, en recrutant des jeunes de tous horizons. Avec la Fondation Mozaïk RH, **le cabinet a notamment lancé le « Top 10 des recruteurs de la diversité »**, qui valorise des entreprises qui rejettent la discrimination et donnent leur chance à des talents diplômés des territoires les moins privilégiés.

## TENZING CONSEIL

Tenzing Conseil est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, avec un modèle innovant dont l'engagement central est le combat pour l'égalité des chances. C'est une association qui détient 80% du capital de l'entreprise, et les consultants sont recrutés pour la diversité de leurs compétences et de leurs profils. Quand les cabinets de conseil plus classiques s'enorgueillissent de recruter les diplômés issus des grandes écoles, Tenzing mise sur la diversité des parcours, en s'ouvrant notamment à des jeunes issus de milieux populaires.

L'entreprise compte alors sur le « compagnonnage » pour que les consultants et partenaires expérimentés puissent transmettre leur savoir-faire. Par ailleurs, l'intégralité des bénéfices redistribuables est reversée à des associations œuvrant en faveur de l'égalité des chances et de l'éducation, sélectionnées par les collaborateurs.

## L'OPÉRATION PHÉNIX

Le projet Phénix est un programme visant à favoriser le recrutement, par des entreprises, d'étudiants en Lettres, Sciences Humaines et Sciences. **Cette opération a été lancée en 2007 pour diversifier les profils de recrutement dans les entreprises et répondre aux difficultés d'insertion des universitaires ayant des profils littéraires.**

L'opération Phénix propose des masters en alternance pour des étudiants qui ont une licence ou un master dans des matières a priori éloignées des préoccupations de l'entreprise : Philosophie, Lettres... Ils sont formés à des métiers de l'entreprise, tout en travaillant au sein d'une entreprise partenaire. À l'issue de l'année en alternance, le taux d'insertion professionnelle dépasse les 80%.



Plus de 250 étudiants ont été recrutés grâce à ce programme depuis sa création (dont plus de 80 par PwC), une vingtaine d'entreprises ayant participé au programme, parmi lesquelles L'Oréal, EDF, Saguez & Partners, PwC, Terrena, Helpline...

Côté jeunes recrues, on se félicite de cette ouverture sur le monde professionnel. Côté employeurs, on loue la diversification des profils. Dans un article du Monde « *L'entreprise n'est plus fâchée avec les lettres* »,<sup>43</sup> Agnès Hussherr expliquait : « *La place prise par l'intelligence artificielle va rendre les qualités humaines encore plus importantes pour les entreprises. [...] Les capacités dont les entreprises auront davantage besoin sont particulièrement présentes chez les diplômés des filières d'excellence de l'université.* »

43 Dans un article du Monde du 26 septembre 2017, « *L'entreprise n'est plus fâchée avec les lettres* », [https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/09/26/l-entreprise-n-est-plus-fachee-avec-les-lettres\\_5191453\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/09/26/l-entreprise-n-est-plus-fachee-avec-les-lettres_5191453_4401467.html)

## Les accords de génération

### LE CONTRAT DE GÉNÉRATION CHEZ BAYARD

Évoquer le rôle de l'entreprise comme acteur de l'insertion professionnelle des jeunes, c'est prendre le risque d'opposer les générations, comme s'il fallait privilégier les plus jeunes contre les seniors. **On peut au contraire parier sur l'alliance des générations. C'est, par exemple, ce que fait le groupe Bayard avec son « accord portant sur le contrat de génération », négocié pour la première fois en 2013 avec les partenaires sociaux et rené-**

gocié en 2017. Cet accord est fondé sur un double objectif : d'une part maintenir dans l'emploi les salariés de plus de 55 ans et leur consacrer le même effort de formation qu'aux plus jeunes, et d'autre part, remplacer tous les départs à la retraite (pas obligatoirement à des postes similaires), en embauchant dans 70% des cas des jeunes de moins de 28 ans, avec un accent fort mis sur l'alternance.

## 6. L'entreprise, moteur du développement des compétences

La responsabilité éducative des entreprises ne doit pas s'arrêter à la formation initiale ! Il faut que, demain, l'ascension sociale relève beaucoup moins du diplôme, et beaucoup plus du parcours dans l'entreprise.

Une partie des blocages du système scolaire est la conséquence d'une attente démesurée à l'égard de l'école. Pour une majorité de Français, l'école est le principal, voire l'unique moteur de l'ascension sociale. Cela explique le stress des familles, la peur de la mauvaise orientation, la dévalorisation des filières professionnelles. Comme si les jeunes jouaient leur vie avant 20 ans et que, sans diplôme poussé, leur vie serait un échec. Tout ne se joue pas à l'école...

Le système français survalorise le diplôme, au détriment du métier, parce que c'est le diplôme qui est vu comme le principal déterminant du statut social. La course au diplôme, c'est la quête du Graal. Une fois qu'on l'a, on se pense anobli, assuré d'avoir une position sociale garantie. Il est de bon ton dans certains milieux de se moquer des concours de la fonction publique en critiquant le fait qu'ils garantissent un emploi à vie. Il est vrai, par exemple, qu'avec une école comme l'ENA, tout semble se jouer à moins de 25 ans. En fonction du classement de sortie, un jeune intègre tel corps de la haute fonction publique et voit sa carrière assurée, sauf accident rare.



Mais si l'on regarde les choses de près, on constate qu'il en est à peu près de même pour les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce. Il y a certes plus d'incertitude sur leur parcours mais, globalement, le diplôme de sortie joue un rôle très fort dans la suite du parcours. A tel point que certaines entreprises continuent d'avoir des grilles de salaires établies en fonction de l'école, plusieurs années après la sortie. Ou bien que certaines personnes, à 50 ans passés, trouvent encore indispensables, lorsqu'on leur demande de se présenter, de rappeler quel a été leur diplôme, voire leur classement de sortie, donnant ainsi plus de poids à quelques semestres de formation à l'âge 20 ans, qu'à plusieurs décennies d'expérience professionnelle. Inversement, l'accèsion de jeunes avec des formations initiales courtes à des postes de direction dans les grandes entreprises ou dans l'administration reste l'exception.

À la fin des années 80, deux chercheurs du CNRS, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro, en lien avec le cabinet de chasseurs de tête Heidrick & Struggles, se sont intéressés au parcours des dirigeants des 200 plus grandes entreprises françaises en France



et en Allemagne<sup>44</sup>. Leur CV ont été passés au crible et le verdict était sans appel : côté français, les patrons étaient dans leur grande majorité diplômés de quelques grandes écoles qui se comptaient sur les doigts d'une main, ils avaient moins d'ancienneté dans l'entreprise et avaient été nommés assez rapidement à des postes de direction. Côté allemand, on voyait plus de diversité dans les formations des dirigeants, et surtout, près d'1 sur 4 étaient entrés dans l'entreprise par l'apprentissage et avaient ensuite progressé régulièrement jusqu'aux plus hautes responsabilités. Il est vrai que beaucoup de jeunes Allemands sont orientés tôt vers des filières techniques mais, pour beaucoup d'entre eux, cela ne signifie pas la fin de leur cursus. Leur premier diplôme est une porte d'entrée dans le monde du travail et un premier pas dans la formation... Ils se projettent volontiers dans un parcours de formation continue au sein de l'entreprise. « *Là, j'en ai encore pour 6 mois avant de finir mon apprentissage en électromécanique. Ensuite, je travaillerai pendant 3/4 ans en atelier avant de reprendre en parallèle une formation pour devenir ingénieur* », témoignait un jeune apprenti dans une entreprise de câbles électriques de la banlieue de Stuttgart.

<sup>44</sup> *Les viviers des 200 en France et en RFA, Cnrs-Heidrick & Struggles, Paris, 1991.*

En 2015, une étude auprès des patrons des 100 plus grandes entreprises dans 4 pays venaient confirmer ces grandes tendances, même si les patrons allemands étaient moins passés par l'apprentissage qu'auparavant. L'étude montrait qu'en France, plus de la moitié des patrons étaient issus de 4 grandes écoles : Polytechnique, HEC, l'INSEAD et l'ENA, alors qu'aux Etats-Unis ou en Allemagne, ils n'étaient respectivement que 28% et 38% à avoir des formations de ce type. « *Les entreprises américaines et allemandes mettent en place des programmes, pour suivre et accompagner leurs cadres et les faire progresser dans l'entreprise* », expliquait alors Sylvain Dehnin, qui travaille pour le cabinet de chasseurs de tête Heidrick & Struggles, à l'origine de cette enquête<sup>45</sup>. C'est moins vrai en France, où dans près de 40% des cas, on va chercher le nouveau patron à l'étranger, contre 20% des cas en Allemagne ou aux Etats-Unis.

On pourra faire toutes les réformes de l'apprentissage possibles, on pourra faire les plus belles campagnes de promotion de l'apprentissage auprès des jeunes, elles auront toujours moins d'efficacité que la désignation dans les comités directeurs des grandes entreprises de salariés, qui auront eu une forte progression professionnelle après avoir été recrutés comme jeunes apprentis.

## LE PROFIL DES DIRIGEANTS

### FRANÇAIS (DU CAC40)



**1 dirigeant sur 2**  
a fait au moins ENA, TENA ou HEC

### ALLEMANDS (DU DAX30)

**46% des dirigeants**

ont fait une université TOP 10 du classement allemand

**1 dirigeant sur 4**

a commencé sa vie professionnelle dans l'entreprise qu'il dirige

**3 patrons**

ont commencé comme apprentis

Source : VERS LE HAUT, 2018

<sup>45</sup> Un chasseur de têtes dresse le portrait-robot d'un patron en 2015, Challenges, 4 octobre 2015.

## FRANCE / ALLEMAGNE : 2 conceptions du rôle éducatif de l'entreprise



Taux de chômage  
des jeunes\*



Part d'apprentis chez  
les 16/25 ans \*



Quelle place de  
l'entreprise ?

Où se joue  
l'ascension  
sociale ?

**France** L'entreprise paye  
beaucoup de charges et  
attend du système éducatif  
qu'il lui fournisse des  
salariés "clés en mains"

À l'école, en fonction  
du diplôme

**Allemagne** L'entreprise investit  
directement dans  
la formation de ses  
employés, futurs et  
actuels

À l'école, et aussi  
dans l'entreprise, à  
travers la formation  
continue

\*sources : Eurostat, Institut Montaigne

Il est indispensable de mettre sur pied une politique de formation tout au long de la vie beaucoup plus volontariste. En France, il est encore trop rare pour des salariés de reprendre des études pendant quelques mois, ou de suivre une formation complémentaire en parallèle de leur activité professionnelle. Ou alors, paradoxalement, la formation continue bénéficie principalement à ceux qui ont déjà la formation initiale la plus poussée.

## IL EST ENCORE TROP RARE POUR DES SALARIÉS DE REPRENDRE DES ÉTUDES

Cécile Jouenne-Lanne, de la Société Générale, rappelle que « Les banques ont longtemps été un modèle d'ascenseur social ». Par exemple, le secrétaire général de la communication (membre du ComEx), en poste en 2010, était entré à la SG aux écritures à l'âge de 14 ans. « Dès qu'on sort de la France et qu'on bosse avec d'autres pays, ils ne comprennent pas pourquoi on s'accroche aux diplômes comme ça ». Le constat

est évident, mais désabusé : la formation continue, le travail tout au long de la vie, également les activités personnelles, les nouvelles compétences peuvent s'acquérir partout, mais la France ne sait pas les valoriser.

Selon Christian Nibourel, président d'Accenture pour la région France et Benelux, « *L'impact et la rapidité des avancées technologiques ont des conséquences profondes sur le marché du travail. Ils peuvent accroître et accélérer l'inadéquation entre les emplois à pourvoir et les compétences nécessaires pour y accéder. C'est l'un des défis majeurs que nos sociétés doivent relever aujourd'hui... L'éducation et la formation tout au long de la vie, accessibles à toutes et tous, apportent une réponse à cet enjeu, et c'est en capitalisant sur les avancées technologiques que nous en décuplerons l'impact.* »<sup>46</sup>

---

46 Communiqué de presse d'Accenture, le 23 mai 2018, sur l'initiative Skills to Succeed.

Dans cette perspective, Laurent Choain, associé chez Mazars, attire l'attention sur un risque de dérive : celui d'un néo-paternalisme qui reviendrait à considérer que c'est l'entreprise qui doit prendre en charge tout le parcours de vie de ses salariés. Pour lui, l'enjeu est bien que chaque salarié devienne acteur de sa propre formation.

D'ailleurs, les entreprises ne sont plus toujours en mesure de proposer des carrières à vie dans l'entreprise et ce n'est pas le souhait de nombreux jeunes qui ne se projettent pas pour toute leur vie professionnelle dans la même entreprise.

Chez Mazars, par exemple, comme dans beaucoup de cabinets d'audit ou de conseil, les jeunes recrues ont bien conscience qu'elles ne vont pas passer toute leur carrière dans l'entreprise. Seule une petite minorité prend des responsabilités comme associés. La plupart considèrent leur passage dans un cabinet comme un moment de formation, de développement de compétences, d'apprentissage de méthode de travail... avant d'aller travailler chez un client.

Ce qui est en jeu, ce n'est pas d'offrir au salarié l'emploi à vie mais l'employabilité à vie. La capacité à s'adapter en permanence aux évolutions du travail, à développer leurs compétences, leurs connaissances...

## L'entreprise comme lieu d'apprentissage... et de réapprentissage

Qui est responsable de ce maintien des compétences tout au long de la vie ? Ce n'est pas seulement l'entreprise, bien évidemment ! In fine, c'est bien au salarié de se prendre en main. Mais l'entreprise a la responsabilité de faire grandir une culture de la formation continue et d'offrir des opportunités d'évolution à chacun de ses salariés. Il ne s'agit pas de les infantiliser mais de les stimuler et de les accompagner.

On l'a vu, c'est la première attente des Français à l'égard des entreprises en termes d'impact sociétal : « Préparer les salariés aux métiers de demain ».

Dans le contexte de bouleversement complet du travail, sous l'influence de la robotisation, de la numérisation et de l'intelligence artificielle, c'est loin d'être anecdotique et l'on voit bien que dans beaucoup de structures, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) reste une « coquille vide » qui ne répond pas du tout à l'ampleur des défis. Les partenaires sociaux ne s'en emparent pas suffisamment. Quant aux salariés, ils ont pour certains du mal à sortir d'un certain « confort », alors que se projeter dans des nouvelles missions et se former obligent à des remises en cause. Les managers sont souvent adeptes du dicton « on ne change pas une équipe qui gagne ». Sauf en cas de problème, ils sont ravis quand une personne reste à son poste sans chercher une évolution qui viendrait bouleverser l'organisation en place.

Les entreprises agiles sont celles qui sauront également susciter l'agilité de leurs salariés, en acceptant qu'ils développent des talents qui ne seront peut-être pas tout de suite exploités pour augmenter la productivité à court terme mais qui permettront de préparer les mutations à venir.

C'est le pari des « entreprises apprenantes », ces entreprises qui se vivent comme des lieux

de formation continue et qui multiplient les occasions pour les salariés de partager leurs savoirs et leurs compétences, de s'ouvrir en permanence à l'innovation, qu'elle vienne de l'intérieur ou de l'extérieur.

Ce concept « d'entreprise apprenante » est née d'une réflexion poussée par Arie de Geus qui, alors qu'il était directeur général adjoint du groupe pétrolier Royal Dutch Shell et que son entreprise faisait face à la crise pétrolière, s'interrogeait sur les critères de pérennité d'une entreprise. Ces réflexions ont été prolongées par Peter Senge, professeur à la Sloan School of Management (Massachusetts), auteur de « La cinquième discipline ».

On ne développe pas des compétences qu'à l'école ! Dans cette perspective, une proposition de Catherine Becchetti-Bizot, Guillaume Houzel et François Taddei, dans leur rapport « Vers un société apprenante », remis en avril 2017 à la ministre de l'Éducation, est particulièrement intéressante : il s'agit de « promouvoir un carnet d'apprenant tout au long de la vie et des open portfolios pour documenter et accompagner les apprentissages et l'orientation à tous les âges, leur analyse, leur partage et leur reconnaissance. »

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 17 :

Mettre en place des politiques de ressources humaines qui donnent aux salariés la possibilité de développer leurs talents et de prendre des responsabilités croissantes ; s'appuyer sur des outils personnalisés comme « le carnet d'apprenant tout au long de la vie », couplé au nouveau compte personnel de formation.

Dans la Global Reporting Initiative propose, on propose aux organisations de publier « *le pourcentage d'individus présents dans les organes de gouvernance de l'organisation dans chacune des catégories de diversité suivantes : genre ; groupe d'âge (moins de 30 ans, de 30 à 50 ans et plus de 50 ans) ; le cas échéant, les autres indicateurs de diversité (tels que les minorités ou les groupes vulnérables).* »

Il serait également intéressant de demander aux organisations de publier la répartition des formations d'origine des membres des organes de gouvernance. Ce serait un bon indicateur de la capacité de la structure à permettre des parcours ascendants à ses salariés.

### Indicateur 17 :

Quel est le taux de mobilité interne (promotion ou élargissement de poste) des salariés de l'entreprise dans l'année ?

Selon les dispositions légales, le bilan social doit déjà faire figurer le taux de salariés ayant bénéficié d'une promotion au cours de l'année passée. Cet indicateur semble pertinent et devrait être étendu au sujet plus large de la mobilité.

### Indicateur 18 :

Quelle est la part dans l'encadrement des salariés recrutés comme employés/ouvriers ?

Certaines entreprises, comme STEF, communiquent sur ce chiffre qui témoigne de la capacité d'une entreprise à proposer des parcours d'ascension à ses salariés.

### Indicateur 19 :

Quelle est la part dans les instances de direction de salariés recrutés dans l'entreprise comme non-cadres ?

Ce serait une vraie avancée culturelle visant à valoriser les parcours d'ascension sociale dans l'entreprise, pour sortir de l'obsession française pour le diplôme.

## Proposition 18 :

Amplifier les mouvements de formation continue pour préparer les salariés aux métiers de demain, avec une attention particulière pour les salariés les moins diplômés. C'est l'une des aberrations françaises sur laquelle la réforme de la formation professionnelle en cours devrait changer la donne : ceux qui suivent les formations sont souvent ceux qui en ont le moins besoin.

## Proposition 19 :

Les grandes entreprises mettent parfois en place des programmes « hauts potentiels » pour leurs jeunes recrues de grandes écoles ou des meilleures universités. Elles sélectionnent celles que les managers imaginent pouvoir prendre leur place dans quelques années et les forment en conséquence, en leur proposant des prises de responsabilités croissantes dans les différents secteurs de l'entreprise. Pourquoi ne pas proposer aussi de tels programmes « hauts potentiels » pour les jeunes qui sont embauchés après une formation courte ? N'ont-ils pas aussi des talents à faire valoir ? On parle beaucoup de la nécessité de renforcer la diversité à la tête des entreprises. Cette exigence de diversité doit aussi intégrer la diversité des profils de formation !

## Indicateur 20 :

Quel est le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue ?

Là encore, il s'agit d'indicateurs déjà prévus par la loi dans le bilan social. Ils donnent une bonne indication de l'investissement de l'entreprise dans le capital humain. De même, le nombre d'heures de formation par salarié dans l'année en moyenne est un indicateur proposé dans par la Global Reporting Initiative.

## Indicateur 21 :

Quelle est la répartition des dépenses de formation continue selon le niveau de formation initiale des salariés (niveau inférieur au Bac, niveau Bac, niveau Bac+3, niveau Bac+5) ?



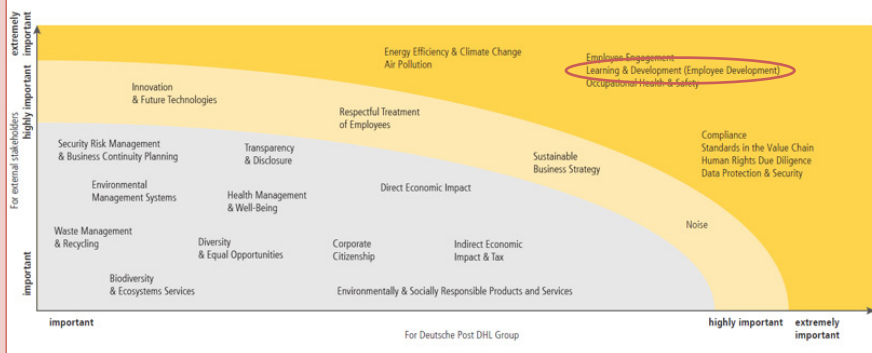
## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Le développement des employés, un enjeu essentiel de la RSE

#### L'EXEMPLE DE DEUTSCHE POST DHL

L'entreprise a consulté ses parties prenantes pour définir la liste des enjeux prioritaires sur lesquels elle devait porter son effort en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette consultation a été mise en perspective avec les priorités stratégiques du groupe.

#### Key issues in logistics ✓



En 2017, 9 enjeux ont été identifiés, avec pour chaque enjeu, des objectifs et des indicateurs de mesure. Parmi ces enjeux prioritaires : « le développement des employés ».<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Source : Deutsche Post DHL Group, Corporate Responsibility Report 2017.



Sur ce volet, une initiative de formation interne a été lancée « Certified Initiative », avec un objectif fixé à l'horizon 2020 : avoir 80% de la main d'œuvre certifiée. Le pourcentage en 2017 était de 51%.

Un « passeport » est même remis aux salariés au début de leur parcours de certification interne.

Autre indicateur intéressant : la part des recrutements de managers effectués en interne. Le groupe Deutsche Post DHL communique sur cet indicateur dans son rapport RSE. 81% des postes de managers sont pourvus en interne.

## La détection et la formation des futurs managers

### GT LOCATION ET LA FORMATION DES MANAGERS

En 2005, le groupe GT a créé une école interne de formation au management : l'EMGT (**École du Management GT**). Cette école assure deux types de formation pour les salariés du groupe GT : une formation pour les futurs managers et une formation pour les managers en poste.

**Le groupe identifie chaque année plusieurs opérateurs aptes à prendre des responsabilités managériales et leur fait suivre un programme de formation en un an.** Les futurs managers vont ainsi acquérir les bases du management, de l'exploitation et de la gestion, et se remettre à niveau sur des connaissances plus générales. À l'issue de cette année, les futurs managers passent un examen final.

**Quant aux managers en poste, ils peuvent exprimer des besoins de formation et ainsi se voir proposer un programme personnalisé de formation par leurs supérieurs hiérarchiques.** Les collaborateurs pourront ainsi suivre des formations en management, en communication, en gestion de la relation client, en animation de groupes de travail, voire en gestion de situations difficiles et du stress.

Lorsqu'il y a des postes de managers à recruter, l'entreprise privilégie la promotion interne.

### LA FORMATION DES MANAGERS D'ORANGE : ORANGE CAMPUS

Dès 2010, Orange a ouvert des « **Orange campus** » afin de « renouveler la culture managériale et de développer les compétences des managers ». Ces lieux d'échange et d'accompagnement proposent à une population-cible de 20 000 managers (dont 14 000 en France) soixante modules de développement managérial, auxquels ils peuvent s'inscrire via l'intranet avant une validation par leur manager.

Le premier type de programme — les « **parcours indispensables** » — permet aux managers d'acquérir des compétences-clés en prévision d'une prochaine prise de fonction : management d'une équipe et d'autres managers, gestion de projets...

Le deuxième type — les « **programmes de développement collectif sur-mesure** » — permet de mobiliser et fédérer une équipe autour d'un programme de développement collectif, lequel sera construit en amont en fonction de l'équipe, du manager et de l'enjeu poursuivi.

Le troisième type, enfin — les « **modules de développement individuel à la carte** » — offre aux managers d'acquérir des compétences et des connaissances spécifiques, selon leurs besoins : connaissance du groupe, management des équipes ou compétences managériales individuelles.

### LE CURSUS CADRE, À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Société Générale a créé **Cursus Cadre**, une formation en un ou deux ans **visant à former ses collaborateurs recrutés avec un diplôme insuffisant ou inadapté pour prétendre au statut de cadre au sein de la banque.**

**Les collaborateurs doivent prendre l'initiative de postuler à cette formation qualifiante**, qui se fera en deux ans en parallèle de l'activité professionnelle. Le collaborateur futur cadre sera ainsi suivi par deux mentors, et devra se soumettre à la rédaction d'un mémoire et à la passation d'examens.

### LA PROMOTION INTERNE DES MANAGERS CHEZ STEF

Chez **STEF**, leader européen des services de logistique et de transport sous température contrôlée, **70 % des postes d'encadrement sont pourvus par la promotion interne.**

Dans cette entreprise, les besoins de managers sont très importants : 90 % de la masse salariale correspond à des postes ouvriers et chaque équipe de dix personnes nécessite un chef d'équipe.

Céline Liégent, directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale, l'admet de façon très lucide : ces postes de managers intermédiaires ne sont pas prisés par les titulaires de diplôme Bac +2. Cela nous a obligé à développer la promotion interne.

Toute la politique de promotion interne est basée sur un constat simple : **« Toute personne développe des compétences toute sa vie, et pas seulement dans le monde professionnel ».**

L'**entretien annuel** est l'élément déclencheur de la promotion interne : les potentiels de managers sont détectés au cours d'un entretien en face-à-face du salarié avec un supérieur. Vu les missions confiées aux ouvriers et employés, il n'est pas toujours facile de détecter les capacités managériales dans leur activité professionnelle. L'entretien peut donc servir à valoriser des compétences développées hors du travail, notamment dans le champ associatif : un

salarié qui est aussi entraîneur de football ou membre d'une association de parents d'élèves peut y développer des compétences « managériales » que l'entreprise a tout intérêt à reconnaître. Les managers ont été formés et sensibilisés à la détection des talents. Ce qui compte, c'est davantage les compétences que le savoir.

Après détection, le salarié va passer des tests (type *assessment center*) qui vont permettre d'observer ses réactions dans des situations managériales (Que faire quand un collaborateur arrive en retard ? Quand un autre quitte son poste sans avoir terminé ses tâches urgentes ?...). Ces tests de 2 heures permettent ensuite de sélectionner des candidats à des formations internes.

Selon ses résultats, l'ouvrier futur manager suivra alors un parcours de formations pendant 24 mois, qu'elles soient techniques, informatiques ou managériales. Au cours de ce parcours, un échange a lieu tous les 6 mois avec le N+1 et l'on confie progressivement des responsabilités croissantes au salarié concerné : « remplacement d'un chef d'équipe pendant des congés payés »...

À l'issue de ce parcours, l'ouvrier voit ses capacités de manager validées, et change alors de statut et de rémunération.

STEF compte plusieurs « autodidactes » à des postes d'encadrement ou de chefs de site.

## Quand l'entreprise devient diplômante

### THE NEXT MBA, LE MBA EN INTERNE PAR MAZARS

« Le monde de l'éducation au management se trouve aujourd'hui à un point d'inflexion ; **une transformation nécessaire des pratiques managériales, des besoins croissants, mondialisés, mais dans le même temps un essoufflement des offres traditionnelles.** De nouveaux acteurs vont apparaître. Certains seront des professionnels du business de l'éducation, d'autres en sont les contributeurs et les clients principaux : les entreprises », prévoit Laurent Choain, en charge des ressources humaines du cabinet Mazars.

À l'automne 2013, à l'initiative de Mazars et d'un consortium de six entreprises (Auchan, Econocom, L'Oréal, Manpower, Saint-Gobain, Steelcase) a été créé une **formation qualifiante à destination des cadres futurs dirigeants de plusieurs entreprises volontaires** (une trentaine actuellement) : « **The Next MBA** ».

Sélectionnés en interne par leur entreprise employante, les futurs dirigeants suivront des séminaires thématiques pendant 8 semaines réparties sur 2 ans, l'objectif étant de les préparer aux lourdes responsabilités qui les attendent. Ils apprendront ainsi à développer leur aptitude à prendre des responsabilités, à améliorer le leadership et à mener un travail collaboratif. Michel Fender, doyen de cette nouvelle Université, affiche une ambition claire : « Nous voulons réconcilier le monde académique dans sa capacité de réflexion et être à l'écoute des problématiques de l'entreprise ».

## LA CERTIFICATION CLÉA POUR LES EMPLOYÉS DE STEF

Chez STEF, le constat selon lequel un grand nombre de collaborateurs avaient des difficultés importantes dans la maîtrise de la langue écrite a conduit l'entreprise à leur proposer la certification Cléa, sur le domaine de compétences « la communication en français ». Cette proposition a ensuite été élargie à tous les domaines de compétences identifiés par ce dispositif et proposée à l'ensemble des salariés ouvriers.

Le dispositif Cléa a été créé pour l'évaluation du « socle de connaissances et de compétences professionnelles », lesquelles sont réparties en sept domaines :

- La communication en français ;
- L'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique ;
- L'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique ;
- L'aptitude à travailler dans le cadre des règles définies d'un travail en équipe ;
- L'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel ;
- La capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie ;
- La maîtrise des gestes et postures, et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires ;
- Les langues étrangères.

Le dispositif est ainsi composé de deux étapes : une évaluation des compétences et connaissances dans le domaine identifié, suivie d'un parcours de formation individualisé de remise à niveau en cas de besoin.

## Quand l'entreprise devient apprenante

### BAYARD, ENTREPRISE APPRENANTE

Depuis 2010, le groupe Bayard s'est lancé dans une dynamique d'entreprise apprenante. Ce projet est né à la fois d'une culture d'entreprise soucieuse de la transmission, de la volonté de la direction du groupe, de la nécessité de se transformer en permanence face au bouleversement du numérique qui touche particulièrement le modèle économique de la presse et de l'édition, et de contraintes fortes en matière de ressources humaines. Un premier plan social avait marqué les esprits et obligeait à faire mieux, avec moins de collaborateurs.

Le groupe a aussi un enjeu stratégique à relever : des effectifs en baisse, comme tous les acteurs de la presse, une fidélité importante des salariés qui se traduit par un faible turn-over et un vieillissement de la moyenne d'âge, alors même que l'entreprise se doit d'être plus agile, innovante... pour mieux répondre aux défis du numérique.

L'ambition est donc d'aider les salariés à évoluer, à développer des compétences, à les partager au sein de l'entreprise, pour accélérer les mutations du groupe, favoriser l'innovation, faire tomber les frontières étanches entre les différents métiers et les différentes branches de l'entreprise.

Avec une politique de ressources humaines qui met l'accent sur la

mobilité interne, Bayard a développé « l'Université Bayard », des propositions ouvertes à tous les salariés, la plupart du temps à l'heure du déjeuner et qui durent une heure, une heure et demie. Les propositions sont construites autour de trois axes :

#### 1. L'accueil de savoirs extérieurs et la veille

- **Des conférences** (environ deux par mois) accueillent chercheurs, universitaires, écrivains, politiques, artistes ou philosophes pour des courtes interventions suivies de questions/réponses.

- **Des groupes de veille** pour s'intéresser à ce qui se fait ailleurs, repérer les évolutions émergentes. Ces groupes de travail se réunissent entre 4 et 8 fois dans l'année, les séances durent 1h30. Ils accueillent fréquemment des experts et des journalistes d'autres rédactions.

- **Des séminaires éditoriaux**, ouverts à tous les journalistes du groupe, autour de grands sujets d'actualité (laïcité, fragilité, écologie, dialogue inter-religieux..., avec des personnalités extérieures pour « former » les rédactions sur des thématiques de fond.

- **Des expéditions apprenantes**, déplacements d'équipes vers des lieux inspirants ou innovants pour découvrir et s'inspirer.

## 2. L'échange et la transmission des savoirs et des compétences au sein de Bayard

- **Des « Conférences Pollen »**, conçues et animées par des salariés de Bayard pour partager les savoirs, les projets en gestation ou en cours de mise en œuvre. Elles sont généralement axées sur les grandes priorités stratégiques.

- **Des ateliers qui réunissent une communauté d'utilisateurs**, d'experts (utilisation d'un logiciel, d'un MOOC, initiation au code,...) et permettent l'échange de bonnes pratiques, la résolution de problèmes...

- **Des modules de formation interne**, inscrits au plan de formation, conçus pour répondre à des besoins pour lesquels les savoirs ou savoir-faire sont exclusivement disponibles en interne, en cohérence avec les besoins de l'entreprise. De une demi-journée à deux jours de formation. Le point important : les formateurs peuvent devenir formés et vice-et-versa.

- **La « Journée Bayard »**, chaque année en juin. Une journée de réflexion, de créativité, de partage et de brassage d'idées, ouverte à tous les salariés, avec des ateliers, des conférences...

## 3. Le développement de nouvelles façons de travailler

Avec le recours croissant au « design thinking », à l'excubation, aux partenariats avec des acteurs extérieurs qui viennent stimuler la créativité de l'entreprise, la formation de collaborateurs à l'animation de groupes, pour solliciter plus régulièrement l'avis des lecteurs et des publics de l'entreprise, à tous les niveaux...

Les porteurs de projet peuvent par exemple faire connaître leur chantier en cours, tester leurs intuitions et confronter leurs questionnements avec d'autres collaborateurs, à travers des réunions « 1 café, 1 projet ».

Cette offre permet aux collaborateurs de développer leur employabilité, de mieux connaître les autres missions de l'entreprise et donc renforce la mobilité interne. **Bayard considère ainsi que 15 à 20% de ses collaborateurs connaissent une mobilité interne chaque année** : élargissement du périmètre des missions, changement de mission... Et il n'est pas rare que des collaborateurs changent de secteurs dans l'entreprise : passage des ressources humaines au marketing...

L'université est pilotée par une petite équipe qui mobilise 3 personnes (dont aucune n'est à plein temps sur la mission), et s'appuie sur la direction des ressources humaines, la direction de l'innovation, avec un portage stratégique par le directoire du groupe.



## 7. L'entreprise, employeur de parents : aider les salariés à assumer leurs propres missions éducatives

La question du temps est cruciale pour beaucoup de parents qui peinent à concilier vie familiale et vie professionnelle. De ce point de vue, certaines dynamiques économiques et sociales qui poussent les parents à travailler à des horaires ou des jours où leurs enfants sont seuls à la maison (problème du travail dominical ou des horaires matinaux ou tardifs) rendent difficile l'exercice de leurs responsabilités éducatives.

Un chef de service d'un Service d'Accueil de Jeune Enfant expliquait que beaucoup d'enfants concernés par des troubles du comportement ou des troubles scolaires suivis dans son service avaient des parents peu disponibles, notamment parce qu'ils travaillaient tôt le matin et en fin de journée (notamment les personnes qui travaillent dans les services de propreté en entreprises, avec des horaires difficilement conciliables avec la présence auprès des enfants).

Le numérique a changé la donne dans bien des métiers où les frontières entre temps de travail et temps personnel ne sont plus aussi étanches qu'autrefois : on répond à un mail personnel sur ses heures de bureau, on travaille à distance après le dîner... Lorsque ces nouveaux équilibres sont choisis et bien vécus, ils peuvent donner plus de liberté aux parents dans l'organisation de leur temps. Mais ils peuvent aussi conduire à des dérives, comme en témoignent les débats autour du « droit à la déconnexion ».

Les employeurs doivent garder en tête qu'un salarié qui arrive à assumer sereinement ses responsabilités parentales, grâce à un rythme de travail équilibré, est plus à même de remplir ses missions professionnelles efficacement et que cela rejaillit sur la performance globale de l'entreprise.

Ainsi, le livre blanc « Soutien à la parentalité et performance des entreprises »<sup>48</sup> souligne que, « sur une période de quatorze années, de 1997 à 2010, les 100 entreprises les mieux placées dans le classement « Great Place to Work » (« les entreprises où il fait bon travailler ») obtiennent des « valorisations en bourse... quatre fois supérieures à la moyenne de l'indice boursier S&P 500. Quant au turnover volontaire de leurs salariés, il y est divisé par deux par rapport à celui de leurs concurrents. »

---

48 « Filapi », en partenariat avec l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise.

En 2005, une étude<sup>49</sup> menée pour MIGROS, leader suisse de la grande distribution, qui emploie 100 000 personnes, et pour d'autres grandes entreprises suisses (Novartis, Nestlé...) a permis de chiffrer le retour sur investissement de leurs efforts en matière de soutien à la parentalité à 8%. Ce résultat s'explique par la baisse de l'absentéisme et des coûts de recrutements en raison du faible turnover.

Pourtant, en 2016, 62% des salariés considéraient que leur entreprise ne faisait pas grand-chose pour les aider dans leur équilibre vie familiale/vie professionnelle<sup>50</sup>.

---

49 Cité par le livre blanc Soutien à la parentalité et performance des entreprises.

50 Observatoire de la Parentalité en Entreprise.



Les salariés n'ont pas à choisir entre vie familiale et vie professionnelle. C'est vrai pour les hommes comme pour les femmes, sachant que beaucoup de mères peuvent avoir le sentiment qu'on leur « fait payer » leur maternité dans l'évolution de leur carrière. 57% des femmes jugent ainsi qu'avoir un enfant les pénalise dans leur carrière<sup>51</sup> et 92% des femmes ont de plus en plus de difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle.

Cela vaut particulièrement pour les mères de familles nombreuses. Ainsi, si 81,8% des femmes avec 2 enfants de plus de 3 ans travaillent, à partir du 3ème enfant, elles ne sont plus que 66% à travailler.

Le soutien à la parentalité est un des moyens de renforcer la parité dans les entreprises, notamment dans les postes de direction. Comme le rappelle le livre blanc sur le soutien à la parentalité en entreprise : « *Les mères restent encore nettement plus impliquées que les pères dans la prise en charge logistique des enfants, faciliter le quotidien des jeunes parents constitue un atout incomparable en faveur de l'accès des femmes aux plus hauts postes.* »

**57% DES FEMMES  
JUGENT QU'AVOIR  
UN ENFANT LES  
PÉNALISE DANS  
LEUR CARRIÈRE**

---

<sup>51</sup> Sondage Ipsos pour Elle, avril 2013.

L'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a sondé les salariés sur leurs attentes. Il s'agit à :

- ▶ « 60% de mesures relatives à l'organisation du travail : souplesse des modalités et horaires de travail (43%), possibilité d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes parentales (39%), horaires et charge de travail raisonnables pour les collaborateurs (36%), règles simples de vie quotidienne comme éviter les réunions tôt le matin ou tard le soir (26 %), télétravail et travail à distance (26%), organisation efficace des réunions (19 %).
- ▶ 30% de mesures de soutien financier : mutuelles avantageuses pour les familles (33%), congés familiaux rémunérés (18%), aide au financement des modes de garde, de la scolarité et des études (17%).
- ▶ 10% de mesures d'ordre managérial : sensibilisation et formation des managers à la prise en compte de l'équilibre des temps (18%). »<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> <http://www.observatoire-equilibre.com/save-the-date-10-juin-2016-volet-salarie-du-barometre-ope-de-la-conciliation-entre-vie-professionnelle-vie-personnelle-et-familiale/>

## PROPOSITIONS ET INDICATEURS

### Proposition 20 :

Sur ce sujet, la Global Reporting Initiative propose une série d'indicateurs portant sur le congé parental (401-3). L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes :

- Le nombre total d'employés ayant eu droit à un congé parental, par genre.
- Le nombre total d'employés ayant pris un congé parental, par genre.
- Le nombre total d'employés ayant repris le travail au cours de la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre.
- Le nombre total d'employés ayant repris le travail au terme d'un congé parental et qui étaient toujours employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre.
- Les taux de reprise du travail et de rétention des employés ayant pris un congé parental, par genre.

Cela nous semble assez limité. Nous proposons des indicateurs qui vont au-delà du congé.

### Indicateur 22 :

L'entreprise est-elle signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise ? (voir ci-dessous)

### Indicateur 23 :

Quel est le pourcentage de salariés de l'entreprise qui considèrent qu'avoir un enfant est un obstacle à leur carrière professionnelle ? (femmes/hommes)

## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### LA « CHARTE DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE »

Initiée en 2008 par L'Oréal, SOS Préma et l'entrepreneur Jérôme Ballarin (président de l'Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise), la « **Charte de la Parentalité en Entreprise** » a pour objectif d'assurer aux salariés d'une entreprise un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Initialement soutenue par une trentaine d'employeurs, la « Charte de la Parentalité » est aujourd'hui signée par plus de 500 entreprises en France, représentant plus de 30 000 établissements et 4,5 millions de salariés. **Soit 17% de la population active.**

Cette charte fixe 3 objectifs aux entreprises (libre à elles de déterminer ensuite les moyens pour y parvenir) :

- ▶ Faire évoluer les représentations de la parentalité en entreprise ;
- ▶ Créer un environnement favorable aux salariés parents et aux femmes enceintes ;
- ▶ Respecter la non-discrimination des salariés parents dans leur évolution professionnelle.

Un retour d'expérience des entreprises signataires permet de voir les cinq mesures principales mises en place par ces dernières :

- ▶ Aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux ;
- ▶ Travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;
- ▶ Règles de vie quotidienne en accord avec la conciliation des vies professionnelle et familiale (éviter les réunions trop matinales ou trop tardives) ;
- ▶ Aménagement des congés parentaux et de paternité, sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;
- ▶ Entretien pré- et post-congés de maternité et paternité.

Un rééquilibrage qui serait gagnant pour tous, puisque *le Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle*, édition 2015, soulignait que « **89% des salariés estiment que les aider à mieux équilibrer leur temps de vie pourrait avoir un impact important sur la performance économique de l'entreprise et pour le climat social** ».



**Chez L'Oréal**, initiateur de la « Charte de la Parentalité », plusieurs actions ont été mises en place pour aider les salariés à concilier vie professionnelle et vie personnelle :

Le Congé Schueller, qui accorde aux femmes un mois de congé maternité supplémentaire (soit une durée totale de 20 semaines). Chez L'Oréal, chaque année, 7% des effectifs féminins sont en congé maternité ;

Un dispositif d'horaires variables qui permet aux employés parents d'aménager leurs horaires ;

La mise en place de plusieurs crèches inter-entreprises en partenariat avec l'entreprise Babilou.

**Chez Danone**, une politique parentale innovante, lancée en mars 2017, a pour vocation de couvrir les 1 000 premiers jours de l'enfant (du début de la grossesse à ses deux ans). Ce dispositif verra le jour à l'échelle mondiale d'ici fin 2020 :

Dès la grossesse, les mères pourront aménager leur temps de travail ;

18 semaines de congé parental seront allouées au parent biologique, 14 semaines pour le parent adoptif et 10 jours pour le second parent ;

Des salles d'allaitement seront mises à disposition dans tous les bureaux.



### **FOCUS SUR LA « JOURNÉE DES FAMILLES » OU « JOURNÉE DES ENFANTS » EN ENTREPRISES**

Il s'agit d'ouvrir les portes de l'entreprise aux enfants des collaborateurs, afin qu'ils découvrent le lieu de travail de leur père ou de leur mère. Des visites, des goûters, des ateliers peuvent être organisés. Depuis 2010, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise et le ministère de la Famille ont même proposé de tenir « la Journée de la Famille en Entreprise » le 1<sup>er</sup> mercredi du mois de juin.

De nombreuses entreprises, de toutes tailles et tous secteurs, participent à cette démarche : Kering, BNP Paribas, Leroy-Merlin..., et contribuent à reconnaître les salariés comme parents et à renforcer les liens. Pour les enfants, c'est aussi l'occasion de découvrir un peu mieux le monde du travail.

Jérôme Ballarin, Président de l'OPE et initiateur de cette demi-journée, soutient que cette initiative répond à quatre objectifs :

- ▶ Humaniser les relations entre les collaborateurs au sein d'une même entreprise ;
- ▶ Sensibiliser les managers à la prise en compte de la vie parentale et personnelle de leurs collaborateurs ;
- ▶ Lever les interrogations des jeunes et des adolescents sur le monde de l'entreprise ;
- ▶ Préparer l'arrivée des jeunes générations dans le monde du travail.

Et Jérôme Ballarin, de conclure : « **L'organisation de ce rendez-vous est une occasion formidable pour les entreprises de prendre en compte les aspirations de leurs salariés parents** ».



## De l'appui pour trouver le bon équilibre

### LES ATELIERS DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ, CHEZ STEF OU ACCENTURE

Afin de soutenir les salariés-parents dans leur rôle de parent, le **groupe STEF** a mis en place des **ateliers de soutien à la parentalité entre midi et deux**.

Au cours de conférences ouvertes à tous, des professionnels vont ainsi évoquer des sujets qui concernent tous les parents et leur prodiguer des conseils. Il pourra s'agir autant des rythmes de l'enfant que de la gestion des écrans ou du suivi des devoirs scolaires.

Accenture a également proposé des ateliers avec une coach parentale intervenant lors de conférences sur des thèmes comme « comment profiter pleinement de ses enfants tout en travaillant ? » ou « la famille à l'ère digitale : comment mieux gérer les écrans à la maison ? ». 80% des participants à ces ateliers manifestent leur satisfaction.

### PROGRAMME « MATERNITY LEAVE » ET GUIDE DE LA PARENTALITÉ, CHEZ ACCENTURE

Des petits déjeuners d'échanges, et un suivi individuel sont proposés pour les femmes qui le souhaitent, pendant leur grossesse ou au retour de leur congé maternité ou parental, afin de les aider à trouver leur équilibre. Un guide parentalité a aussi été réalisé par Accenture, à partir de témoignages de collaborateurs et d'informations juridiques sur les questions relatives au parcours des collaborateurs qui deviennent parents. Dans un article du Parisien<sup>53</sup>, la DRH d'Accenture confie qu'il « est essentiel d'assurer aux salariés un environnement favorable à l'exercice de leur rôle familial. »

<sup>53</sup> Top employers : du soutien pour les salariés parents, Le Parisien, 22 février 2017.

**D'autres entreprises proposent également des guides parentalité. C'est par exemple le cas de Carrefour** qui a diffusé ce document de 8 pages auprès de ses managers avec ce message du directeur exécutif France et de la DRH du groupe : « Vous pouvez soutenir vos collaborateurs et leur permettre de s'engager pleinement dans leur métier tout en restant attentionnés à leur famille. »



## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PRIVÉE : LE RÉSEAU INTER-ENTREPRISES « HAPPY MEN »

Le **réseau inter-entreprises « Happy Men »** a été créé en 2013 afin de **promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et le juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**. Soutenu par onze entreprises (BNP Paribas, Caisse d'Épargne, EDF, Engie et sa filiale Storengy, Groupe Caisse des Dépôts, Mazars, Orange, RATP, Schneider Electric, SNCF) et comptant actuellement 250 membres, **ce réseau est uniquement destiné aux hommes** — cadres, managers et dirigeants — puisque ces derniers sont encore **trop peu sensibilisés à la question de l'égalité professionnelle**.

L'objectif poursuivi est de faire comprendre aux hommes que « l'inégalité est perdante pour tout le monde » car « **ce système inégalitaire ne permet pas**

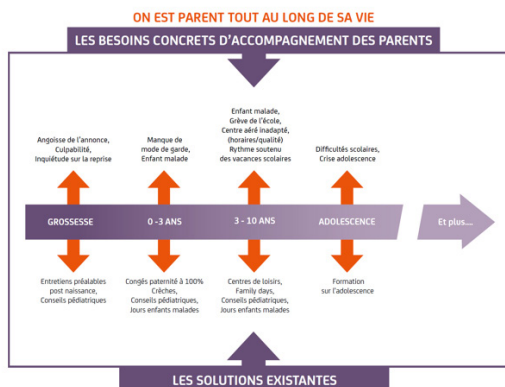
**aux femmes leur expansion professionnelle, mais il ne permet pas non plus aux hommes d'avoir l'accès qu'ils souhaiteraient et dont ils ont besoin, à leur vie privée** », explique Antoine de Gabrielli, à l'origine de cette initiative.

Les entreprises participantes à cette initiative organisent régulièrement des rencontres, afin que les cadres, managers et dirigeants échangent directement et choisissent un ou plusieurs engagements. A titre d'exemple : prendre son congé parental ou son mercredi pour s'occuper des enfants, veiller à l'égalité salariale, ne pas organiser de réunion après 17 heures, relever les propos sexistes au travail...

## Des services pour les salariés parents

Au-delà de la question du temps, certaines entreprises développent directement des services auprès de leurs salariés parents : crèches d'entreprises, ateliers pour les enfants pendant les vacances scolaires, mode de garde de dépannage en cas de grève d'école... Dans certaines entreprises, des ateliers de soutien à la parentalité sont même proposés aux salariés, pendant la pause méridienne, avec une sensibilisation à la parentalité bienveillante.

*Schéma extrait du Livre blanc « Soutien à la parentalité et performance des entreprises », Filapi/Observatoire de la Parentalité.*



Formations, organisation du travail, financement, mise à disposition de service

## UNE GARDE EN URGENCE POUR LES PARENTS À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Afin d'éviter que des collaborateurs-parents ne doivent rester chez eux pour une difficulté tenant au mode de garde de leurs enfants (personne à domicile qui tombe malade ; enfant malade qui ne peut se rendre à la crèche), **la Société Générale a développé une offre de modes de garde en urgence.**

Ainsi, le parent dont l'enfant malade ne peut se rendre à la crèche pourra actionner en urgence un service de babysitting grâce à des accords entre l'entreprise et une entreprise de placement. De la même façon, un autre parent pourra trouver une place dans une crèche inter-entreprises pour le jour même ou le lendemain.

## ERNST & YOUNG, SOUTENIR LES PARENTS PAR LA PRÉSENCE D'UN PÉDIATRE

Après avoir signé la *Charte de la Parentalité* en Entreprise, **le cabinet d'audit Ernst & Young** a voulu pousser plus loin son engagement pour l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et a ainsi ouvert une permanence de pédiatre au sein de l'entreprise, une demi-journée par semaine.

Si les parents ont déjà un pédiatre qui suit leur enfant, ces rencontres permettent de répondre à un autre besoin puisqu'il « *est là pour voir les parents, pas les enfants* », comme le souligne l'associée en charge de la diversité du cabinet, Céline Eydieu-Boutté. Les parents peuvent ainsi **évoquer la conciliation de leur carrière et de leur rôle de parent, les modes de garde, voire leur réticence à demander des aménagements horaires.**

Au-delà de représenter un engagement concret du cabinet afin de « créer un environnement favorable aux salariés-parents », cette initiative est aussi « **un moyen de retenir les salariés** », puisque « les femmes quittent en général leur travail juste après la naissance du premier ou du deuxième enfant » précise la pédiatre retenue par *Ernst & Young*.

### FOCUS SUR LES « CENTRES DE LOISIRS D'ENTREPRISES »

Bayard expérimente pour les enfants de ses salariés un « club enfants » pendant les vacances scolaires. Après inscription, les salariés peuvent déposer leurs enfants le matin et les récupérer le soir, dans une salle, sur le lieu de travail. Des activités sont organisées dans la journée pour les enfants : visites, jeux, animations... pour un coût de 10 euros/jour. Ces « centres de loisirs d'entreprises » pour les 3-12 ans sont développés par la société Filapi, fondée en 2005.

## Un appui éducatif pour les enfants des salariés

### LA PLATEFORME D'AIDE AUX DEVOIRS POUR LES ENFANTS DES SALARIÉS DE STEF

Initialement dans le cadre d'une réflexion portant sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, le **groupe STEF** a ouvert à l'ensemble de ses 15 000 collaborateurs une **plateforme d'aide aux devoirs**.

Gérée par les éditions Bordas, spécialisées dans les manuels scolaires et les ouvrages parascolaires, elle est **ouverte à tous les enfants des collaborateurs** grâce à un financement assuré par l'entreprise.

Cette plateforme suscite une **forte adhésion de la part des salariés**, d'autant plus que 90 % de la masse salariale correspond à des postes ouvriers à faible qualification et que certains salariés considéraient qu'il était difficile d'aider leurs enfants avec leurs devoirs scolaires.

### LES BOURSES POUR LES ENFANTS DE COLLABORATEURS

Le groupe Deutsche Post DHL a mis en place le programme « UPstairs » qui propose des bourses aux enfants des salariés de l'entreprise. Plus de 2 200 bourses ont été attribués dans plus de 120 pays. Par ailleurs, 500 enfants de salariés ont également bénéficié de cours d'été, d'ateliers d'écriture ou de jobs d'été.



# PARTIE III : L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

*Comment mieux soutenir les acteurs de  
l'éducation en s'engageant à leurs côtés ?*



## 8. L'entreprise, acteur de la diffusion des savoirs

C'est sans doute le volet le plus méconnu de l'action que peut jouer l'entreprise dans le champ éducatif : celui d'un acteur de la vulgarisation et de la diffusion des savoirs.

Dans certains domaines, les entreprises sont aujourd'hui celles qui disposent de la plus grande expertise technique. En mobilisant leurs ressources internes et en travaillant avec des partenaires du monde éducatif, elles sont en mesure de concevoir et construire des matériels pédagogiques qui permettent la diffusion des connaissances auprès d'un large public de jeunes et de moins jeunes.

Ce volet n'est pas neutre : on peut toujours soupçonner l'entreprise d'utiliser l'angle « pédagogique » comme un « cheval de Troie » pour se vendre à des futurs clients sur un mode moins agressif que le marketing traditionnel. Mais, à condition d'être vigilant et de lutter contre le « mélange des genres », il serait dommage pour le monde de l'éducation de se priver par principe de l'apport que peuvent représenter les entreprises dans la transmission et le partage des connaissances.

## DES INDICATEURS

### Indicateur 24 :

Montant des dépenses consacrées par l'entreprise à des dépenses pédagogiques hors de la formation de salariés futurs ou actuels.

### Indicateur 25 :

Nombre d'heures d'enseignement dispensées par les salariés dans l'exercice de leur mission.

## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

**La mise à disposition de salariés qui enseignent dans les établissements.**

### L'ENCOURAGEMENT À L'ENSEIGNEMENT, CHEZ SPYRIT

Chez SPYRIT, les salariés sont encouragés à enseigner. Les heures d'enseignement qu'ils donnent sont d'ailleurs intégrées dans leur temps de travail, sur leur feuille de temps. « **Les salariés ne sont pas obligés de poser des congés lorsqu'ils se consacrent à de l'enseignement. C'est un moyen de faire connaître notre entreprise à des futures recrues potentielles** », reconnaît Pierre-Yves Stucki, dirigeant de cette petite entreprise de 10 salariés. « **Cela est aussi stimulant pour les salariés : cela les motive et les invite à se remettre en question en permanence.** », constate également le dirigeant.





### L'ENSEIGNEMENT PAR LES COLLABORATEURS DE SCHNEIDER ELECTRIC

En 2012, la *Fondation Schneider Electric* a créé l'**association Schneider Electric Teachers**, afin de **permettre à des structures d'enseignement et de formation professionnelle aux métiers de l'énergie de bénéficier de la mise à disposition de certains de ses collaborateurs dans le cadre du mécénat de compétences.**

Comme l'exprime **Christian Wiest**, Président de *Schneider Electric Teachers* : « *L'idée est de **faciliter la rencontre entre des compétences et des besoins concrets** et de contribuer différemment à des*

*programmes d'éducation développés dans le monde entier au profit de jeunes les moins privilégiés* ».

Une plateforme Internet permet aux associations bénéficiaires et aux salariés d'entrer en contact, certains salariés pouvant ainsi être envoyés à l'étranger. **Schneider Electric Teachers prend alors en charge la formation du salarié puis son transport et son hébergement.**

L'association affirme ainsi que 800 collaborateurs ont participé à cette initiative l'année dernière, pour des missions de 5 jours en moyenne.

### L'ASSOCIATION TOTAL PROFESSEURS ASSOCIÉS

*Total Professeurs Associés* est une association créée en 2001 pour « *promouvoir les relations entre le monde pétrolier et les universités ou les grandes écoles grâce à des présentations techniques ou économiques par des professeurs ou experts* ». L'association met en relation des établissements de l'enseignement supérieur et des salariés ou retraités de Total qui sont disponibles pour dispenser un enseignement en lien avec leur expérience professionnelle.

L'association prend en charge les éventuels frais de déplacement,

grâce à un soutien de TOTAL. Le reste des dépenses est pris en charge par l'université ou par la filiale locale du groupe.

250 professeurs sont membres de l'association et proposent plus de 650 cours différents en géologie, management, chimie, environnement, géophysique, RSE... qu'il s'agisse de semaines intégrées (15 à 25 h de cours réparties en une semaine, avec validation des connaissances à la fin) ou de conférences.

# TPA

Total Professeurs Associés

Supported by  TOTAL

## Le soutien à des chaires et des séminaires de recherche

**Les entreprises jouent un rôle croissant dans le financement de la recherche et de l'enseignement supérieur.** Elles contribuent par exemple au financement de chaires qui permettent de rapprocher les deux univers, de financer des travaux de recherches-actions et d'enseignement et de diffuser des innovations. Les exemples sont si nombreux qu'ils pourraient faire l'objet d'un rapport en soi. Citons par

exemple : La Chaire Armand Peugeot sur le futur de l'automobile, avec l'Essec et CentraleSupélec ; la chaire LVMH sur les métiers du luxe, avec l'Essec ; la Chaire Mutation de l'action et du droit public à Sciences-Po, avec la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT), KPMG et ElectroSteel ; la chaire Performance des organisations de Dauphine, avec le groupe AFNOR...

### TOTAL SOUTIENT UNE VINGTAINÉ DE CHAIRES DANS DES UNIVERSITÉS DU MONDE ENTIER

Le groupe TOTAL contribue au financement d'universités qui sont en lien avec les métiers ou les implantations de l'entreprise. Il soutient notamment des sections de géologie et de géophysique dans plusieurs universités des pays où il est implanté.

Exemples : une chaire sur l'Afrique contemporaine avec le MIT, une chaire sur la **sédimentologie avec IFP Énergies Nouvelles, une chaire dédiée à la corrosion et aux matériaux avec la Petroleum Institute**

### University and Research Center (Abu Dhabi)...

En Ouganda, Total a contribué au lancement de la semaine « pétrole et gaz » avec l'Université de Makerere, tandis que Total EP au Nigeria a mis l'accent sur le soutien à la recherche à l'Université nigérienne de Port Harcourt en rapport avec des sujets pertinents, « *soit pour les opérations locales de Total, soit pour les études de terrain sur les barytes.* »

## La conception et la diffusion de matériels pédagogiques

### FONDATION FERS : DU MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE POUR LES ÉCOLES LYONNAISES

La Fondation FERS (à l'origine Fondation Entreprise Réussite Scolaire) est une fondation lyonnaise, créée en 1990, et qui associe des grandes entreprises et la ville de Lyon, pour accompagner la réussite éducative des enfants d'écoles primaires de la ville. Parmi ses missions, **la Fondation FERS conçoit du matériel pédagogique, en lien avec les entreprises partenaires et des acteurs de l'éducation – à destination des enseignants** des écoles lyonnaises.

Ces outils pédagogiques ludiques permettent d'illustrer les apprentissages par la découverte de métiers et grands enjeux contemporains. Parmi les « kits pédagogiques » proposés :

- ▶ L'un sur la santé, réalisé avec la Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale, le Conseil Départemental de l'Ordre des Médecins et Sanofi-Pasteur.

▶ L'économie, un jeu d'enfant, « permet d'aborder en classe de nombreuses disciplines (histoire, français, géographie, instruction civique, mathématiques...) tout en introduisant les bases d'une éducation financière », alors même qu'une enquête PISA de l'OCDE de 2012 portant sur la culture économique des jeunes à 15 ans montrait que les Français ne brillaient pas par leurs compétences dans ce domaine, la France se situant au 10ème rang, à égalité avec la Russie.



## PLANÈTE ENERGIES ET TOTAL SOLAR EXPERT

**Planète Energies est un ensemble de dispositifs pédagogiques concernant les questions énergétiques.** C'est une initiative portée par le groupe Total : elle comprend des formations pour les enseignants, de la mise à disposition de matériels pédagogiques (mallettes réalisées avec l'éditeur Nathan, vidéos, quiz...), un site Internet ([www.planete-energies.com](http://www.planete-energies.com)), des propositions de conférences en classe, au primaire, au collège et au lycée, en adéquation avec les programmes scolaires officiels.

Le conseil éditorial de *Planète Energies* rassemble des collaborateurs du groupe Total, mais aussi des experts du CNRS, de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), de l'ANDRA (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs...).

Cette initiative est également partenaire du concours « Les Olympiades de Géosciences », concours scientifique national pour les lycéens de 1ère S.

Total est aussi à l'origine d'un dispositif pédagogique du même type portant spécifiquement sur l'énergie solaire : *Total Solar Expert*.



### LES MOOC TOTAL

Fin 2017, l'IFP School (Institut national supérieur du Pétrole et des Moteurs) et Total ont proposé des inscriptions gratuites à un MOOC (Massive Open Online Course) pour mieux connaître l'industrie pétrolière : Oil & Gas : from exploration to distribution. **24 000 personnes se sont inscrites pour participer à la 3ème édition de ce cours** en anglais (sous-titré en plusieurs langues, dont le français) sur 4 semaines (avec 2 à 3 heures de travail hebdomadaire).

En partenariat avec l'Ecole des Ponts et Chaussées, Total a également lancé un MOOC sur le bitume et les routes, disponible sur la plateforme Coursera.com.

## L'organisation et le partenariat d'expositions pour des jeunes publics

### L'ÉDUCATION À LA CULTURE PAR LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dans le cadre de sa politique de mécénat culturel, la *Société Générale* a acquis une grande collection d'art contemporain, exposée dans les divers immeubles du groupe.

Afin de développer une éducation à la culture, la *Société Générale* organise régulièrement des visites de sa collection à destination des enfants et des jeunes des écoles environnantes qui en font la demande.

En 2017, ce sont ainsi plus de 10 000 jeunes qui ont pu admirer les diverses œuvres de la collection, dont des élèves de petite section.

## 9. L'entreprise, mécène de l'éducation – par les financements ET les compétences

Initialement domaine réservé de l'Education nationale, l'éducation n'était pas un sujet de prédilection pour les mécènes, pour deux raisons. Tout d'abord, il existait entre les deux mondes une grande étanchéité qui – heureusement – s'amenuise (méfiance du monde de l'enseignement et malaise des entreprises). Par ailleurs, les difficultés actuelles du système éducatif étaient moins visibles.

Ainsi que l'explique Arthur Gautier, *Executive director & researcher* de la Chaire Philanthropie de l'ESSEC Business School : « *Quand les entreprises ont commencé à faire du mécénat dans les années 70/80, il s'agissait de mécénat culturel. C'est seulement au milieu, voire à la fin des années 80 [...] que les entreprises se sont engagées sur des sujets sociétaux* ».

Si le mécénat a quelques années de retard en matière d'éducation, de plus en plus d'entreprises affichent leur soutien à ce sujet avec des moyens grandissants. Ainsi, selon l'étude « *Les fonds et fondations agissant pour l'éducation en France, état des lieux en 2015* » du Centre Français des Fonds et Fondations, **l'éducation des enfants et des jeunes (0-16 ans) représente 12 % du secteur philanthropique en 2015**. À titre indicatif, l'étude « *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014* » de la Fondation de France souligne une **croissance du secteur de 267 % entre 2001 et 2014**.



### ► Les objectifs du mécénat

Selon l'étude précitée, **offrir les mêmes chances à tous les enfants** semble l'objectif premier des mécènes qui se mobilisent en faveur de l'éducation. Ainsi, à la question « Quels sont vos trois principaux idéaux pour l'éducation ? », les répondants se sont majoritairement prononcés en faveur de l'égalité des chances (80 % des répondants), puis du renforcement du lien social (50 % des répondants) et enfin du développement de l'individu (36 % des répondants).

Quant aux modes opératoires, les répondants en valorisent trois :

#### Domaines d'activités selon le mode opératoire

	Ensemble
Réussite scolaire pour tous	66%
Disciplines éducatives	33%
Innovation et recherche	40%

Source : Étude Les fonds et fondations agissant pour l'éducation en France, état des lieux en 2015 du Centre Français des Fonds et Fondations

### ► Point d'attention : les territoires

Les mécènes de l'éducation investissent d'importants moyens, mais ces moyens ne sont pas répartis sur les territoires au regard des réels besoins.

Premier élément : l'échelle d'action des mécènes. Ainsi, si 74 % des fonds et fondations agissant dans le domaine de l'éducation déclarent agir au niveau régional et/ou local (réponses non exclusives), **seulement 8 % d'entre eux déclarent agir exclusivement en zone rurale** alors qu'il s'agit de zones qui concentrent de grands besoins en matière d'éducation.

Deuxième élément : la répartition des mécènes sur le territoire. Ainsi, le Centre Français des Fonds et Fondations a construit un indice de présence en rapportant le nombre de citations de chacun des départements (regroupés selon les — anciennes — régions INSEE) à la population des régions. Plus l'indice de présence est élevé, plus la présence — et l'action — des fonds et fondations est importante par rapport à la démographie.

Le résultat est là : **la région la mieux classée est l'Île-de-France avec un indice de 8,09 et la moins bien classée, le Nord-Pas-de-Calais avec un indice de 2,75.** Pourtant, la région Nord-Pas-de-Calais est la quatrième région française en nombre d'habitants et une région régulièrement identifiée comme bassin concentrant de fortes difficultés scolaires (avec notamment une forte présence de l'éducation prioritaire).

Au-delà du mécénat financier, les entreprises peuvent jouer un rôle majeur à travers le mécénat de compétences. Tout particulièrement à travers des dispositifs de tutorat.

**LES ENTREPRISES  
PEUVENT JOUER  
UN RÔLE MAJEUR À  
TRAVERS LE MÉCÉNAT DE  
COMPÉTENCES**

## DES INDICATEURS

### Indicateur 26 :

Montant des dépenses de mécénat de l'entreprise consacrées à des actions éducatives et part des dépenses consacrées à l'action éducatives dans les dépenses totales de mécénat.



### Indicateur 27 :

Nombre d'heures consacrées à du mécénat éducatif de la part des salariés de l'entreprise (hors enseignement).



### Indicateur 28 :

Nombre de jeunes bénéficiant d'actions de mécénat éducatif de l'entreprise.



## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### Mécénat financier

#### LA TROUSSE À PROJETS (TROUSSEAPROJETS.FR)

La *Trousse à Projets* est une plateforme de financements participatifs pour des projets éducatifs et pédagogiques portés par des établissements scolaires (maternelle, primaire, collège, lycée). Cette plateforme, soutenue par le ministère de l'Éducation nationale, financée par le Fonds pour le numérique à l'école, le réseau Canopée, l'Office central de coopération à l'école (OCCE) et le Crédit coopératif permet aux enseignants de présenter leurs projets et de demander des financements, au grand public et aux entreprises.

Les projets doivent être validés par les autorités administratives et pédagogiques et correspondre aux valeurs de l'école républicaine. Parmi les projets : une école primaire qui veut développer une mini-ferme pédagogique, avec une volière, une classe de CM2 qui veut partir visiter les plages du débarquement...

Nombre de ces projets demandent des financements assez modestes et sont donc à la portée de petites entreprises, artisans... qui voudraient se lancer dans le mécénat de projets éducatifs, sans disposer de grands moyens.





### **THE DREAMS SCHOOL, PAR LA FONDATION KIABI**



Kiabi, comme beaucoup d'entreprises dans le secteur de la mode et du textile, est implanté au Bangladesh. Pour financer la création d'une école dans ce pays, la Fondation KIABI a noué un partenariat avec la Sylhet School, qui accueille 400 enfants de 6 à 17 ans, à 250 km au Nord-Est de Dhaka. Ce partenariat implique l'équipe locale de Kiabi (bureau de 80 personnes à Dhaka) qui est allée à la rencontre des enseignants, des enfants, des familles pour travailler sur l'école de leur rêve.

Kiabi a organisé un concours de dessin dans 7 écoles dans le monde (France, Espagne, Italie, Russie, Shanghai, Hong Kong et Bangladesh). Le thème du concours était : « Dessine-nous l'école de tes rêves ». A partir des dessins retenus, les stylistes de Kiabi ont créé une collection de t-shirts. En partenariat avec les fournisseurs du Bangladesh, Kiabi verse l'intégralité des bénéfices de la vente de ces t-shirts pour la création de l'école "Dreams School" au Bangladesh<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> <https://www.facebook.com/thedreamsschool/>

### **TOTAL ET LES ÉCOLES DE PRODUCTION : UN PARTENARIAT INÉDIT PAR SON AMPLEUR**

Les écoles de production sont un modèle de formation original pour former des jeunes, sur des métiers tendus, au niveau CAP et bac Pro. Elles s'adressent notamment aux jeunes décrocheurs et proposent une pédagogie basée sur le « faire pour apprendre ». Les élèves ont un tiers du temps des enseignements généraux et deux tiers du temps, ils sont formés en ateliers par un maître professionnel, en petits effectifs. Ils répondent alors à de « vraies » commandes qui sont vendues à de « vrais clients ».

Ces écoles hors-contrat ne disposent pas de financement public au niveau national. Elles sont une vingtaine en France.

En mars 2018, la Fondation Total, par la voix du président du groupe, Patrick Pouyanné, a annoncé un partenariat exceptionnel avec les écoles de production : un financement de 60 millions d'euros sur 10 ans, afin d'ouvrir une école par département.

## LES CONTRIBUTIONS DE TOTAL DANS L'ÉDUCATION

Total finance et soutient des actions éducatives dans les pays où le groupe est implanté. Ces contributions sont parfois liées à des clauses contractuelles. C'est, par exemple, le cas en République Démocratique du Congo, ou bien en Angola où le groupe pétrolier doit soutenir trois universités.

Ces contributions sont aussi en partie volontaires. Environ 30% du budget des « contributions positives » du groupe Total est consacré à des actions dans le champ de l'éducation.

Parmi les actions portées par le groupe :

▶ **Construction d'écoles** (surtout au primaire) : par exemple, financement de classes pour les filles dans des écoles au Yémen.

▶ **Actions dans les collèges/lycées** : le groupe soutient des classes d'excellence au Congo Brazzaville en les équipant, en attirant des enseignants expérimentés... Total finance également en partenariat avec le gouvernement local les quatre écoles Eiffel en Angola : construction de lycées, financements d'équipements et de professeurs, bourses pour les élèves méritants qui veulent accéder à l'enseignement supérieur...

▶ **Actions dans les universités** : plusieurs actions de mécénat en partenariat avec des universités, notamment en Afrique.

▶ ...

## LES BOURSES TOTAL

Chaque année, Total finance des bourses pour permettre à des étudiants du monde entier de suivre des études à l'étranger, principalement en France. Plus de 1 000 bourses ont été attribuées depuis 2004. En amont, les étudiants sélectionnés suivent 6 mois de cours de français. L'ambition de l'entreprise est de contribuer à la formation des leaders de demain.

### **LES « FABLABS SOLIDAIRES » PAR LA FONDATION ORANGE**

Les FabLabs (laboratoires de fabrication) sont nés aux États-Unis avec le projet de mutualiser les laboratoires de fabrication en les reliant au sein d'un réseau. Ils permettent ainsi à toutes les personnes qui les fréquentent d'expérimenter, d'apprendre, de fabriquer et de partager les savoir-faire. « Un nouveau mode d'apprentissage, innovant et gratuit », selon la Fondation Orange.

En France, plus de 70 structures se réclament de ce concept. La Fondation Orange lance régulièrement des appels à projets à destination des FabLabs afin de leur donner une dimension solidaire. **Les FabLabs sont ainsi**

**invités à accueillir des jeunes de 12 à 25 ans en « rupture avec les méthodes d'enseignement classiques »**, « pour les sensibiliser à de nouvelles pratiques numériques et développer leurs compétences », selon une vision de la méthode éducative basée sur le « faire » et le partage.

La Fondation accompagne actuellement des projets dans onze pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, dont 38 projets en France, en soutenant financièrement les FabLabs, mais également en mettant à leur disposition des bénévoles et des salariés en mécénat de compétences.



## Mécénat de compétences

### LE COACHING MODE POUR DES JEUNES EN RECHERCHE D'EMPLOI

Via la Fondation Kiabi, l'enseigne propose à des jeunes en recherche d'emploi de travailler sur leur apparence, leur tenue vestimentaire... pour gagner en estime de soi et mieux maîtriser les codes vestimentaires de l'entreprise. Des conseillères de vente peuvent ainsi faire du mécénat de compétences pour conseiller des jeunes et les aider à se constituer une tenue avant un entretien.

### SKILLS TO SUCCEED (DES COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR) D'ACCENTURE

*Skills to Succeed* est un dispositif lancé par Accenture en 2010. Il vise à renforcer les compétences de personnes éloignées de l'emploi, dans un contexte d'évolution profonde des attentes de l'entreprise sur le marché du travail.

**Il s'agit notamment d'une offre de mécénat de compétences qui mobilise 25% des salariés d'Accenture France**, pour un total de 5 000 jours par an. Le dispositif a touché 100 000 bénéficiaires depuis 2010. L'accent est mis sur des missions de renforcement de l'employabilité, en lien avec des partenaires comme Article 1, Mozaïk RH...

### INGÉNIEURS POUR L'ÉCOLE

*Ingénieurs pour l'école* est une association partenaire du ministère de l'Éducation nationale. Elle contribue à informer les élèves sur les métiers et les filières de formation, à valoriser les enseignements professionnels et technologiques, ainsi que l'apprentissage, en proposant la mise à disposition de salariés issus d'entreprises (EDF, Schneider, Air France, Total, Airbus, Thalès...) pour le ministère de l'Éducation nationale.

**En 2015, 54 ingénieurs ou cadres avaient participé à cette mission, touchant plus de 155 000 élèves dans 2 700 établissements à travers toute la France.**

Parmi les missions : interventions dans les classes, organisation de visites de sites industriels par des élèves, appui pour la participation des concours ou des opérations comme *Entreprendre pour Apprendre*...

### **LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES DE SENIORS, CHEZ ORANGE OU LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

**La Fondation Orange met gracieusement à disposition d'associations d'intérêt général les compétences de certains de ses salariés**, dans le cadre du mécénat de compétences proposé par le dispositif **Temps Partiel Senior**, mis en place en 2010. Un à trois ans avant la fin de leur activité professionnelle, les salariés peuvent se porter volontaires pour bénéficier d'un aménagement du temps de travail, prenant la forme d'**un mi-temps du temps légal de travail, afin de consacrer du temps à des associations.**

Les associations doivent présenter une demande à la Fondation, qui les sélectionne, à la condition qu'elles soient d'intérêt général et « luttent contre l'exclusion » en agissant dans l'un des domaines identifiés : santé, handicap, éducation, solidarité numérique, insertion sociale et professionnelle.

**Le salarié, rémunéré en mécénat de compétences par la Fondation, va mettre ses compétences professionnelles au service de l'association afin de professionnaliser le fonctionnement et la gestion de projets de cette dernière.**

Pour l'année 2016, la Fondation fait ainsi état de 2 000 salariés ayant travaillé à mi-temps pour des associations bénéficiaires d'un mécénat de compétences.

De la même façon, **le groupe Société Générale propose à des associations la mise à disposition gracieuse des compétences de certains de ses salariés**, depuis 2016, dans le cadre du dispositif mi-temps senior présenté comme un « mi-temps solidaire ». Sous condition de dix ans d'ancienneté et un à trois ans avant la fin de leur vie professionnelle, **les salariés peuvent se porter volontaires pour faire bénéficier des associations de leurs compétences.**

Dans le cadre de ce dispositif, **les salariés passent la moitié de leur temps de travail dans l'association** qu'ils ont choisi d'aider, **mais ne travaillent plus pour le groupe en dehors de ce temps pro-bono.**

Le rôle de la **Société Générale** est alors **double** : mettre en contact les associations en demande et les salariés qui cherchent à bénéficier de ce dispositif dans un premier temps, rémunérer les salariés pour le temps qu'ils passent au service de l'association dans un second temps.

### LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES POUR TOUS LES COLLABORATEURS, INDÉPENDAMMENT DE LEUR ÂGE

Depuis 2012, le groupe **Société Générale** propose du mécénat de compétences à destination de tous ses collaborateurs, quel que soit leur niveau d'expérience. Ainsi, au cours d'une « **Journée Pro Bono** », une équipe composée de juniors autant que d'experts va mettre toute son expertise au service d'une association partenaire du groupe.

Au cours de cette journée, les collaborateurs volontaires vont :

- « Accompagner, le temps d'une journée, une association ;
- Apporter à l'association soutenue un savoir-faire en forte valeur ajoutée, en réponse à un besoin identifié ;
- Mettre en avant l'expertise métier de nos collaborateurs en mode projet ».

Il pourra ainsi s'agir de la gestion de base de données pour une première association, de la définition d'une stratégie de communication pour une autre et de l'élaboration d'un modèle économique pour une dernière.

**Cécile Jouenne-Lanne**, directrice citoyenneté du groupe explique : « La Journée **Pro Bono** permet à nos collaborateurs de concrétiser leur engagement tout en donnant du sens à leur métier, à leur savoir-faire. Pour les équipes, c'est l'occasion de se mobiliser, toutes disciplines confondues, autour de valeurs communes. »

### UNE PLATEFORME DE MISE EN RELATION ENTRE ASSOCIATIONS ET BÉNÉVOLES SUR L'INTRANET

La **Société Générale** propose d'ailleurs une plateforme pour mettre en relation les associations partenaires qui ont besoin de « main d'œuvre » volontaire et les salariés qui sont disposés à s'engager dans du mécénat de compétences. Le groupe **Total** prévoit également de se doter d'une telle plateforme pour faciliter cette mise en relation.



### LE PARRAINAGE DE PROXIMITÉ POUR LES JEUNES DE QUARTIERS POPULAIRES

Depuis plus de quinze ans, des associations (essentiellement *Proximité*, *Article 1* et *l'Institut Télémaque*) proposent à des cadres actifs du secteur tertiaire d'accompagner des jeunes de quartiers populaires (12-18 ans).

Cet accompagnement prend la forme de rencontres régulières entre chaque jeune et son parrain et peut concerner autant le soutien scolaire, que l'orientation ou l'insertion professionnelle.

Cet accompagnement témoigne de bons résultats puisque, pour 2015, l'association Proximité faisait état de

22 filleuls sur les 25 en classe de Terminale ayant obtenu leur baccalauréat (dont sept avec mention).

S'il est porté par des associations, le parrainage de proximité a besoin des entreprises implantées dans ou à proximité des quartiers populaires afin de faire connaître cette initiative aux collaborateurs de l'entreprise.

Il en est ainsi du *groupe Société Générale* qui propose ce dispositif en partenariat avec l'association *Proximité*. Il en est de même avec *Schneider Electric*, en partenariat avec l'*Institut Télémaque*.

### LE PROGRAMME GO TEACH, PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE DEUTSCHE POST DHL ET SOS VILLAGES D'ENFANTS À MADAGASCAR

Le partenariat entre *Deutsche Post DHL Group* et *SOS Villages d'Enfants* vise à « autonomiser les jeunes et améliorer leurs perspectives d'emploi ». Dans le programme *GoTeach*, les employés de *Deutsche Post DHL Group* se portent volontaires pour accompagner des jeunes entre 15 et 25 ans dans leur transition vers le monde du travail. Ils cherchent à inspirer et à motiver les jeunes, à faire leurs premiers pas dans leur carrière, partageant leurs propres expériences professionnelles et personnelles. Le partenariat a été lancé sous l'égide du programme *GoTeach* de *Deutsche Post DHL Group* en 2011 et a depuis été étendu à 29 pays.

### INTEL ET LE DÉVELOPPEMENT D'APPLICATION POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES FILLES

*Intel* a proposé à ses salariés de mettre leurs compétences à disposition d'organisations dans le champ de l'éducation. L'entreprise a notamment organisé des « Code for Good Hackathons ». Il s'agit de séances de travail pendant lesquelles ses salariés développent des applications pour smartphones à l'intention d'ONGs qui s'occupent de l'éducation des filles. En 2003 et 2013, les salariés d'*Intel* ont offert près de trois millions d'heures de travail pour l'amélioration de l'éducation dans plus de 60 pays<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Source : *L'investissement le plus judicieux : un cadre de référence pour l'engagement des entreprises en faveur de l'éducation, initiative commune de l'UNESCO, de l'UNICEF, du Pacte mondial des Nations Unies et de l'Envoyé spécial des Nations Unies pour l'éducation mondiale, 2013.*

## 10. L'entreprise, partenaire du système éducatif

Au-delà d'actions ponctuelles et complémentaires du système éducatif, les entreprises peuvent jouer un rôle précieux comme partenaire des établissements d'enseignement et des institutions éducatives.

Elles peuvent notamment contribuer à la gouvernance des établissements d'enseignement ou bien encourager les efforts de formation et d'évolution des personnels de l'éducation.

Beaucoup d'acteurs éducatifs se sentent parfois isolés, avec un sentiment de dévalorisation et l'impression de devoir relever seuls les immenses défis éducatifs de notre temps.

De leur côté, beaucoup d'entrepreneurs se sentent aussi « mal-aimés », pointés du doigt et incompris du reste de la société.

En multipliant les occasions de rencontres et de collaborations, entreprises et acteurs de l'éducation font tomber une partie des préjugés qui dressent des barrières entre eux. Cela permet de mieux répondre aux besoins des jeunes en recréant une alliance éducative dans notre société.

C'est ce dont témoignait Amélie Beney, professeur d'anglais au collège Marcel Pagnol de Saint-Ouen-l'Aumône, et professeur principal en classe de 3<sup>ème</sup>, à l'issue d'un stage chez Micropole, une entreprise de services informatiques : « *Cela ouvre des perspectives de deux côtés. Je serai mieux à même de conseiller les élèves dans leur orientation, de les aider pour trouver leur stage... de comprendre les compétences qu'attend le monde du travail. Et j'ai vu aussi que ce stage permettait à mes interlocuteurs dans les différents services de l'entreprise de mieux connaître l'école, de comprendre les contraintes auxquelles nous devons faire face.* »

En s'impliquant comme des partenaires désintéressés, les entreprises peuvent apporter un soutien bienvenu au système éducatif.



## DES INDICATEURS

### Indicateur 29 :

Nombre d'enseignants reçus en stage dans l'entreprise.



### Indicateur 30 :

Nombre de participations à des instances de gouvernance d'établissements d'enseignement ou de formation.



## DES EXEMPLES INSPIRANTS :

### LE RÔLE DE PASSEUR DU *CERPEP* (CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES PARTENARIATS AVEC LES ENTREPRISES ET LES PROFESSIONS)

Le *CERPEP* est une structure qui facilite les rapprochements entre les acteurs de l'Éducation nationale et les entreprises. Elle est rattachée à l'Inspection générale du ministère de l'Éducation nationale et propose des offres qui s'inscrivent dans le cadre de la formation continue des personnels : principalement des stages et des visites d'entreprise, mais aussi des journées d'études sur l'entreprise, l'économie...

Créée dans les années 60, cette structure s'adressait au départ aux enseignants de lycées techniques. Elle concerne maintenant tous les personnels de l'Éducation nationale. Elle leur propose un catalogue avec plus de 4 000 stages dans toute la France.

## LES STAGES DE PROFESSEURS EN ENTREPRISES, PAR CROISSANCE RESPONSABLE

En 2012, la **Fondation Croissance Responsable** a créé le dispositif **Prof en entreprise pour rapprocher les mondes de l'École et de l'Entreprise**, autour de l'orientation des jeunes. Ce dispositif s'adresse à « ceux qui interviennent aux moments clés de la construction du parcours professionnel des élèves » : enseignants de collège et de lycée d'enseignement général et technologique (particulièrement en 3ème et 2nde), conseillers d'orientation, étudiants en écoles supérieures du professorat et de l'éducation, chefs d'établissements scolaires et inspecteurs.

Le dispositif affiche ainsi quatre objectifs :

- **Permettre aux mondes de l'entreprise et de l'enseignement de mieux se connaître** et de faire tomber les idées fausses et les appréhensions ;
- Ouvrir les portes de l'entreprise pour **permettre aux enseignants d'appréhender le fonctionnement interne, les métiers et les compétences requises** au-delà des diplômes ;

- **Permettre aux enseignants de mieux guider et accompagner leurs élèves** dans la construction de leur projet d'orientation ;

- Favoriser la poursuite de partenariats entre l'établissement scolaire et l'entreprise.

En pratique, un stage **Prof en entreprise** se déroule en trois temps :

- Une demi-journée collective de sensibilisation à l'environnement économique, à l'organisation des entreprises et à l'emploi (cette journée mobilise notamment KPMG et la Fondation Adecco) ;

- Trois jours non-consécutifs d'immersion en entreprise pour rencontrer les salariés et directeurs de différents services, et suivre des journées-types ;

- Une demi-journée en groupe, dédiée au retour d'expérience.

Une centaine d'enseignants suivent un stage tous les ans.

### QUAND LES ENTREPRISES PARTICIPENT À LA GOUVERNANCE D'ÉTABLISSEMENTS

Dans le Nord, plusieurs enseignes de distribution ont co-construit un master avec l'Université de Lille, pour préparer à des métiers de la grande distribution. Pour les dirigeants d'entreprise qui participent alors à des instances de gouvernance, c'est aussi une découverte. « *Cela m'a permis de mieux prendre conscience des réalités du monde de la formation, qui a aussi ses contraintes.* », explique le délégué de la Fondation Kiabi.

### TEACH FOR ALL, SOUTENU PAR DES ENTREPRISES

**Teach for All** est une initiative née aux Etats-Unis pour inviter des étudiants issus des meilleures universités à consacrer au moins deux ans à des missions d'enseignement dans des établissements défavorisés, avec un accompagnement renforcé d'enseignants actifs ou retraités, de coachs... et d'acteurs de l'entreprise.

Une partie des jeunes volontaires restent ensuite dans l'enseignement, une autre rejoint le monde de l'entreprise. Aux côtés des jeunes qui donnent plusieurs mois de leur vie pour cette mission, des entreprises s'engagent : elles accompagnent les volontaires et leur proposent à l'issue de cette expérience des missions qui tiendront compte de l'expérience acquise à travers l'enseignement.

En France, l'antenne de **Teach for All** s'appelle **Le Choix de l'École** et peut compter sur le soutien d'Eurazeo, Safran Fondation pour l'Insertion, Arconic...

## CONCLUSION

Les entreprises sont soumises à des tensions croissantes, tiraillées entre les exigences de leurs actionnaires, les contraintes environnementales, la concurrence exacerbée, les défis technologiques et humains...

Cette course continue finit par faire perdre le Nord à beaucoup d'organisations, de dirigeants et de salariés qui ne trouvent plus de sens à leur action.

**Et si l'engagement résolu en faveur de l'éducation était l'occasion de réenchanter l'entreprise ?**

Avec la responsabilité environnementale, l'entreprise est confrontée à la question des limites : elle doit accepter que les ressources sont épuisables et qu'il faut prendre soin de la planète.

Avec la responsabilité éducative, l'entreprise peut ouvrir des perspectives nouvelles : un véritable développement durable, celui du lien social. Des perspectives de croissance infinies, celle de l'être plutôt que celle de l'avoir, forcément limitée... L'entreprise doit alors prendre soin des femmes et des hommes qui la font grandir.

Mettre l'éducation au cœur de la responsabilité sociale de l'entreprise, en faire un axe stratégique assumé, c'est un projet enthousiasmant qui peut mobiliser tous les acteurs de l'entreprise, toutes les parties prenantes, de toutes générations !

**À l'heure où l'entreprise cherche un nouveau souffle, alors que les défis éducatifs sont toujours plus nombreux, il est temps que les actionnaires, les dirigeants, les salariés assument pleinement la responsabilité éducative des entreprises !**

C'est un chantier immense, qui sera l'occasion de découvertes et de rencontres passionnantes, et qui créera de la valeur durable et partagée.

Alors, entrepreneurs, êtes-vous prêts à mesurer votre impact éducatif ?

## REMERCIEMENTS

Tout en précisant qu'elles ne sauraient être tenues responsables des propos émis dans ces pages, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réflexion de VERS LE HAUT, et notamment :

Les membres de son comité directeur ;

Les membres de son conseil d'orientation ;

Les associations partenaires ;

La fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) qui a permis l'édition de ce livret

*Créée en 1994, à l'initiative de Martine Aubry, avec 16 Grands Groupes, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et son Réseau sur les territoires, a vocation à lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination, et de pauvreté. Elle est aujourd'hui présidée par Gérard Mestrallet, Président du Groupe SUEZ. Reconnue d'Utilité Publique, elle rassemble et mobilise aujourd'hui plus de 5 650 entreprises locales et nationales, grandes entreprises, ETI et PME, souhaitant s'inscrire dans une relation dynamique avec leur environnement, et au service de plus 295 000 bénéficiaires, sur près de 426 sites. Les actions Education destinées à favoriser l'inclusion éducative et culturelle des jeunes bénéficient à plus de 45 000 jeunes. FACE conduit ses projets de lutte contre les inégalités sociales en France en partenariat avec l'Etat, les collectivités territoriales et les acteurs associatifs et institutionnels locaux.*

Et toutes les personnes qui ont nourri notre réflexion au cours de rencontres ou par des apports écrits :

**André ALTMAYER**, directeur général adjoint, Apprentis d'Auteuil

**Bernard ANSART**, chargé de mission à Apprentis d'Auteuil, ancien directeur exécutif adjoint Orange

**Vincent BAHOLET**, délégué général de FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)

**Jérôme BALLARIN**, président de l'Observatoire de la parentalité en entreprise

**Olivier BALLENGHEIN**, délégué général de la Fondation Kiabi

**François-Xavier BELLAMY**, philosophe, enseignant, adjoint au maire de Versailles

**Amélie BENEY**, professeur d'anglais, Collège Marcel Pagnol, St Ouen l'Aumône

**Pascal BEUCLER**, Senior Vice President & Chief Strategy Officer de MSLGroup (Publicis Groupe)

**Hervé BIAUSSER**, Directeur général de CentraleSupélec

**Alexis BILLARD**, consultant, data analyst

**Véronique BLANC**, inspectrice régionale de l'Éducation nationale, responsable adjointe du CERPEP (Centre d'études et de recherches sur les partenariats avec les entreprises et les professions)

**Alexis BRINGUIER**, président de la Fondation Etoile

**Céline CALVEZ**, députée des Hauts-de-Seine

**Hugues CAZENAVE**, président de OpinionWay

**Paul-Marie CHAUMONT**, directeur général de NoCom

**Violaine CHAURAND**, responsable de l'Université Bayard

**Brigitte CHIBANI-MANDEVILLE**, chef d'établissement

**Laurent CHOAIN**, Chief People & Communication Officer, Mazars

**Samuel COPPENS**, responsable des Relations publiques et du Développement, Fondation de l'Armée du Salut



**Xavier DELATTRE**, directeur général de la Fondation Entreprendre

**Sylvie DESSALLES**, directrice de la stratégie clients et du développement pédagogique de Bayard et Milan

**Antoine DULIN**, vice-président du Conseil économique, social et environnemental

**Bruno DUQUENNE**, bénévole à Sport dans la Ville

**Isaure FOISSEY**, stagiaire, Vers Le Haut

**Jean-Marc FONTAINE**, responsable Engagement Société Civile, Total

**Jérôme GERVAIS**, directeur des programmes de la Fondation Entreprendre

**Matthieu GRIMPRET**, fondateur d'Elephants de Langage

**David GROISON**, directeur des publics de plus de 12 ans et rédacteur en chef de Phosphore, Bayard

**Florence GUÉMY**, membre du directoire de Bayard, en charge des ressources humaines

**Valentin GUILLOIS**, Président du Groupe The Links

**Céline HARCOUET**, Directrice des Activités stratégiques Education-Culture de FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)

**Dominique HIESSE**, Président de la Fédération Nationale des Écoles de Production

**Isabelle HUAUT**, présidente de l'Université Paris-Dauphine

**Patricia HUMANN**, coordinatrice du pôle EPEJ (École, petite enfance, jeunesse), UNAF

**Christine JUBIN**, déléguée générale de la Fondation AJIR

**Eric LAMOTTE**, secrétaire général de Bayard

**Agnes LAMY**, responsable du Cercle Education, du Centre Français des Fonds et Fondations

**Christophe LANGLAIS**, responsable du mécénat de la direction régionale Nord-Ouest, Apprentis d'Auteuil

**Hervé LAUD**, responsable du développement de SOS Villages d'Enfants

**Céline LÉGER-DANION**, conseillère au cabinet de la ministre de la Culture

**Cédric LEVA**, responsable de l'Observatoire des Jeunes et des Familles, Apprentis d'Auteuil

**Céline LIÉGENT**, directrice de la responsabilité sociale, groupe STEF

**Chloé MAGNAN**, conseillère technique à la Fondation de l'Armée du Salut

**Inès MANSET**, responsable des partenariats, Entreprendre pour Apprendre

**Stéphane MARCHAND**, délégué général d'Entreprise et Progrès

**Isabelle MASSIN**, ancien haut-fonctionnaire, ancien maire de Cergy

**Marie MEGANCK**, en charge des dispositifs de formation co-construits avec les entreprises, Apprentis d'Auteuil

**Quentin MORENO**, direction générale de Sport dans la Ville

**Blandine MULLIEZ**, présidente de la Fondation Entreprendre

**Christian NOUEL**, avocat, président de la Fondation Croissance Responsable

**Philippe ODDOU**, directeur général de Sport dans la Ville

**Daniel OLLIVIER**, auteur du livre *Génération Y et Z : le défi intergénérationnel*

**Séverine OZANNE**, directrice du programme Agir pour l'avenir des jeunes à la Fondation Orange

**Gilles PAILLARD**, directeur général de SOS Villages d'Enfants

**Sébastien PAYEN**, dirigeant associé du Carré des Délices, Nantes

**Hélène PERROUD**, ancienne conseillère Education à la Présidence de la République

**Jean-Luc PLACET**, associé chez PwC, ex-président du Syntec, président du conseil d'administration des EPIDE

**Isabelle POGU**, déléguée générale de la Fondation des Possibles

**Florence POIVEY**, présidente de la commission Education/Formation/Insertion du Medef

**Christian POYAU**, président de Micropole, président de la commission Transformation numérique du Medef

**Philippe ROSE**, directeur de la DREAM, Apprentis d'Auteuil

**Pascal RUFFENACH**, président du directoire de Bayard



**Nicolas SADIRAC**, directeur de l'Ecole 42

**Virginie SALMEN**, co-fondatrice de « Viens Voir mon Taf », Journaliste à Europe 1

**Michel SARRAT**, président-directeur général de GT Location

**Bertrand SIRVEN**, conseiller spécial du ministre de l'Economie et des Finances

**Dorothee SORET**, Cap Ariane

**Christian STREIFF**, vice-président de Safran, ancien président de PSA et Airbus

**Pierre-Yves STUCKI**, fondateur de SPYRIT

**Edith TARTAR GODDET**, psychologue et psychosociologue, présidente de l'Association protestante pour l'Education et l'Enseignement (AP2E)

**Denis TERRIEN**, président d'Entreprises et Progrès

**Elisabeth TERRIEN**, administratrice du Collège des Bernardins

**François-Guy TRÉBULLE**, professeur des universités, à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, spécialiste du droit de l'environnement

**Nicolas TRUELLE**, directeur général d'Apprentis d'Auteuil

**Christophe VALTIER**, directeur des Affaires sociales, Bayard

**Florence VARESCON**, responsable des projets Education à la Direction de l'Engagement Société Civile, Total

**Thomas VELTER**, chef de cabinet du ministre de l'Economie et des Finances

**Gilles VERMOT-DESROCHES**, directeur du développement durable de Schneider Electric

**Béatrice VIANNEY-GALVANI**, déléguée générale de 100 000 Entrepreneurs

Les entrepreneurs du club EDC de Nantes

Les équipes de l'UPE des Bouches-du-Rhône

Les équipes de « Réussir Vendée », Apprentis d'Auteuil

Toutes les structures impliquées dans Pact4Youth en France

SYNTHÈSE : DES  
INDICATEURS  
POUR MESURER  
L'IMPACT  
ÉDUCATIF DES  
ENTREPRISES



Voici une synthèse des indicateurs qui pourraient figurer dans un reporting extra-financier sur l'impact éducatif de l'entreprise.

Ces 30 indicateurs ne s'appliquent pas à toutes les entreprises. Ils peuvent être adaptés selon la taille ou le secteur de l'entreprise.

Ces indicateurs pourront servir de base à la mise en place :

- ▶ D'un label de l'entreprise à fort impact éducatif
- ▶ D'un trophée des entreprises éducatives

## AXE 1. L'ENTREPRISE À TRAVERS SON CŒUR DE MÉTIER

### PRODUCTEUR DE BIENS & SERVICES

1. Existe-t-il une réflexion dans l'entreprise – au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et dans les échanges avec les représentants du personnel sur l'impact éducatif des productions de l'entreprise, à travers la question suivante : « *Les biens et services que nous produisons et commercialisons, les voudrions-nous pour nos propres enfants ? Si oui, à quelles conditions (fréquence, âge minimum, type d'usage...)* ? »
2. Si les biens et services produits par l'entreprise peuvent avoir un impact éducatif négatif, quelles actions correctrices, éducatrices, sont mises en place pour l'éviter ou l'atténuer ?
3. Les jeunes générations, les familles et les éducateurs sont-ils considérés comme des parties prenantes de l'entreprise ? Si non, pourquoi ? Si oui, comment sont-ils consultés ? Sont-ils représentés dans un conseil des parties prenantes (avec la participation de mouvements de jeunesse, d'associations familiales, de représentants d'éducateurs, d'enseignants...) ?

### ANNONCEUR

4. Existe-t-il une réflexion dans l'entreprise sur la portée éducative des messages publicitaires, marketing, packaging, à travers la question suivante : « *Les messages véhiculés par l'entreprise, les voulons-nous pour nos propres enfants ? Si oui, à quelles conditions ? Des limites sont-elles fixées pour ne pas nuire aux jeunes générations ?* »
5. L'entreprise consacre-t-elle tout ou partie de ses prises de parole publicitaires, marketing, packaging pour développer des messages à valeur ajoutée éducative ? Quelle part de son budget communication/marketing est consacrée à des messages à valeur ajoutée éducative et sociale ?

## AXE 2. L'ENTREPRISE COMME EMPLOYEUR

### APPUI À L'ORIENTATION

6. Quel est le nombre de stagiaires 3<sup>ème</sup> accueillis dans l'entreprise ?
7. Quelle est la satisfaction des stagiaires accueillis ?
8. Combien d'interventions de salariés de l'entreprise dans des établissements scolaires (nombre ou volume horaire) ?
9. Quel est le nombre de jeunes touchés par les interventions des salariés dans les établissements d'enseignement ?

### ACTEUR DE LA FORMATION INITIALE

10. Combien d'alternants/apprentis sont accueillis dans l'entreprise ? (en distinguant les apprentis de niveau inférieur au bac et les apprentis du supérieur)
11. Quelle est la satisfaction des stagiaires reçus dans l'entreprise ?
12. Quel est le taux de rupture des contrats d'apprentissage dans l'entreprise ?
13. Quel investissement est consacré à la formation des tuteurs ? (nombre d'heures de formation des tuteurs)
14. L'engagement des salariés dans des actions de tutorat ou d'enseignement est-il pris en compte dans leur temps de travail ? dans leur évaluation ?

### **ACTEUR DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES**

15. Quel est le pourcentage de recrutement dans l'entreprise à la fin d'un contrat d'alternance ou d'un stage longue durée (dans les 3 ans qui suivent la fin de la convention/du contrat) ?
16. L'entreprise est-elle signataire d'une charte en faveur de l'insertion des jeunes ? (par exemple : entreprise & quartiers)

### **MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE**

17. Quel est le taux de mobilité interne des salariés de l'entreprise dans l'année ?
18. Quelle est la part dans l'encadrement des salariés recrutés comme employés/ouvriers ?
19. Quelle est la part dans les instances de direction de salariés recrutés dans l'entreprise comme non-cadres ?
20. Quel est le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue ?
21. Quelle est la répartition des dépenses de formation continue (salariés disposant d'une formation initiale de niveau inférieur au Bac, niveau Bac, niveau Bac+3, niveau Bac+5) ?

### **EMPLOYEUR DE PARENTS**

22. L'entreprise est-elle signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise ?
23. Quel est le pourcentage de salariés de l'entreprise qui considèrent qu'avoir un enfant est un obstacle à leur carrière professionnelle ? (femmes/hommes)

## AXE 3 – L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

### DIFFUSEUR DE SAVOIRS

- 24. Montant des dépenses consacrées à des dépenses pédagogiques hors de la formation de salariés futurs ou actuels.
- 25. Nombre d'heures d'enseignement dispensées par les salariés dans l'exercice de leur mission.

### MÉCÈNE DE L'ACTION ÉDUCATIVE

- 26. Montant des dépenses de mécénat de l'entreprise consacrées à des actions éducatives et part de ces dépenses consacrée à l'action éducative dans les dépenses totales de mécénat.
- 27. Nombre d'heures consacrées à du mécénat éducatif de la part des salariés de l'entreprise (hors enseignement).
- 28. Nombre de jeunes bénéficiant d'actions de mécénat éducatif.

### PARTENAIRE DU SYSTÈME ÉDUCATIF

- 29. Nombre d'enseignants reçus en stage dans l'entreprise.
- 30. Nombre de participations à des instances de gouvernance d'établissements d'enseignement ou de formation.

Il n'y pas si longtemps, parler de responsabilité environnementale des entreprises faisait sourire. Aujourd'hui, les entreprises ont commencé à intégrer l'urgence écologique dans leurs choix stratégiques. Il est bien de se soucier de la planète que nous laisserons à nos enfants. Il est aussi vital de s'intéresser aux enfants que nous laisserons à la planète.

A travers leur production, mais aussi comme employeur, annonceur, mécène..., les entreprises ont un impact décisif sur les jeunes générations. Pourtant, l'éducation est LA grande oubliée de la « responsabilité sociale des entreprises ».

Pour répondre aux grands défis éducatifs (chômage et désorientation, pénurie de talents, transformation accélérée des métiers...), il est urgent de réconcilier le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise, et d'affirmer « la responsabilité éducative des entreprises. »

Des initiatives nombreuses existent, mais elles ne sont ni valorisées ni mesurées. Il manque une vision stratégique de l'entreprise comme acteur de l'éducation.

C'est ce que propose VERS LE HAUT, le think tank dédié aux jeunes et à l'éducation, avec des indicateurs servant à mesurer l'impact éducatif des entreprises et un « catalogue de bonnes pratiques » pour inspirer les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs qui veulent passer à l'action.

Et si cet engagement résolu en faveur de l'éducation était l'occasion de redonner du sens à l'entreprise comme aventure humaine ?



10, rue Rémy Dumoncel  
75014 PARIS  
+33 (0)143 21 24 84  
contact@verslehaut.org  
www.verslehaut.org

