



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Mars 2023



RESTITUTION DU DEUXIÈME CYCLE DE RÉFLEXION LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

Travaux facilités et consolidés par Archipel&Co.

Les entreprises s'engagent, c'est la Communauté française des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable initiée par le Président de la République en 2018.

Elle anime des coalitions inédites qui réunissent, dans chaque département français, les entreprises de toutes tailles, mais aussi les services de l'Etat et les collectivités, des décideurs, des associations et des leaders engagés issus de toutes sphères.

Notre mission ? Construire des nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre entreprises et Etat, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels notre génération est (et sera) confrontée. Dans cette optique, Les entreprises s'engagent a lancé un cycle de réflexion sur 4 thématiques majeures :

I. Renforcer les liens entre l'école et l'entreprise.....	p. 4
II. Adapter l'entreprise à la transition énergétique et écologique.....	p. 13
III. Améliorer l'emploi des seniors.....	p. 24
IV. Favoriser l'insertion professionnelle des personnes réfugiées.....	p. 32

Chaque groupe de travail thématique a réuni des entreprises volontaires, des intervenants publics ou associatifs experts et/ou porteurs de solutions, ainsi que des représentants des publics adressés (dans le cas de l'intégration professionnelle des personnes réfugiées).

Chaque groupe de travail a donné lieu à trois sessions de travail, complétées d'échanges préparatoires avec des entreprises co-animatrices ou porteuses de bonnes pratiques et les experts publics ou associatifs associés, ainsi que des temps collaboratifs de réactions et contributions sur les propositions formulées pendant les groupes de travail.

L'animation était structurée autour des étapes suivantes :

- Présentation de la démarche, et rencontre entre les participants
- Partage des enjeux clés, et des initiatives portées par l'Etat pour y répondre
- Débat et priorisation des problématiques clés sur lesquelles les entreprises souhaitent s'investir
- Partage de bonnes pratiques existantes sur chacune de ces problématiques
- Formulation de propositions pour répondre aux enjeux énoncés
- Priorisation et qualification (modalités de mise en œuvre) des propositions privilégiées

A l'issue de ce cycle de réflexion, les groupes de travail ont formulé **43 propositions**, que ce soient des propositions à mener #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics.

L'équipe nationale Les entreprises s'engagent remercie vivement l'ensemble des parties prenantes qui ont participé à ce deuxième cycle de réflexion - entreprises engagées, associations et institutions - pour leur implication et l'ensemble du travail fourni. L'équipe remercie également le cabinet Archipel&Co. pour avoir facilité les échanges et consolidé les principaux enseignements.

Les 43 propositions issues du deuxième cycle de réflexion Les entreprises s'engagent

I. RENFORCER LES LIENS ENTRE L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

AXE 1 : Améliorer l'implication des entreprises dans la formation des jeunes collégiens et lycéens

Proposition 1 : Créer une plateforme de ressources dédiée à l'implication des entreprises dans la formation et l'orientation des jeunes

Proposition 2 : Développer et encourager l'engagement des collaborateurs des entreprises au service de la formation et de l'orientation des jeunes

Proposition 3 : Créer une charte de l'entreprise apprenante pouvant tendre vers la mise en place d'un label ou d'un index de l'orientation et de la formation des jeunes

AXE 2 : Fluidifier le lien entre les entreprises engagées et les dispositifs portés par l'Éducation nationale, notamment via la formation professionnelle des professeurs

Proposition 4 : Promouvoir les réseaux de proximité et renforcer leur lisibilité

Proposition 5 : Co-construire et formaliser ensemble les attendus de la pédagogie en entreprise, en concertation entre les entreprises engagées et l'Éducation nationale

Proposition 6 : Enrichir la formation professionnelle continue des personnels éducatifs par des modalités nouvelles de découverte des métiers

AXE 3 : Rendre plus attractifs et promouvoir les métiers en tension, d'avenir et oubliés, via une approche filière

Proposition 7 : Développer des modalités innovantes de valorisation des métiers en tension, d'avenir et oubliés

Proposition 8 : Porter des campagnes de sensibilisation massives de valorisation de certains métiers

II. ADAPTER L'ENTREPRISE A LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Sous-thématique 1 : Sobriété énergétique

AXE 1 : Partager les ressources existantes au plus grand nombre et sur les territoires

Proposition 1 : Promouvoir les centres de ressources accessibles pour relayer les bonnes pratiques et dispositifs existants à toutes les entreprises, sur tous les territoires

Proposition 2 : Favoriser la formation des dirigeants aux enjeux de sobriété et de transition et le dialogue inter-entreprise pour encourager le passage à l'action

AXE 2 : Améliorer l'engagement de tous les collaborateurs et de toutes les entreprises

Proposition 3 : Soutenir les collaborateurs qui souhaitent porter des projets en lien avec la sobriété énergétique

Proposition 4 : Accélérer le mécénat de compétences sur les sujets liés à la transition énergétique pour massifier l'engagement des collaborateurs et les sensibiliser au sujet

Proposition 5 : Développer davantage de mécanismes d'incitation, comme un label « entreprise sobre », pour les entreprises engagées et notamment les TPE/PME

AXE 3 : Cartographier les impacts des mesures pour mieux prioriser les actions

Proposition 6 : Mettre en place un outil regroupant les principales actions à envisager en faveur de la sobriété en objectivant leurs impacts

Sous-thématique 2 : Transformation des métiers au regard de la transition écologique

AXE 1 : Valoriser et renforcer l'attractivité des métiers de l'économie verte

Proposition 1 : Lancer des campagnes nationales de valorisation des métiers de l'économie verte

Proposition 2 : Développer les actions innovantes pour faire découvrir ces métiers auprès des publics cibles

Proposition 3 : Travailler davantage avec l'Éducation nationale pour faciliter la sensibilisation des jeunes et leur orientation vers ces filières

Proposition 4 : Mettre en œuvre des partenariats avec le Service National Universel (SNU) et des entreprises sur les missions liées à l'environnement

AXE 2 : Améliorer l'orientation et la formation vers les métiers de l'économie verte

Proposition 5 : Recenser et formaliser les compétences par métier en concertation avec les entreprises, les acteurs de la formation et de l'emploi, et l'Éducation nationale

Proposition 6 : Développer et promouvoir les CFA d'entreprise afin de mieux former les collaborateurs actuels et futurs aux compétences nécessaires

Proposition 7 : Développer des formations pratiques à destination des acteurs de l'emploi sur les métiers de l'économie verte

III. AMÉLIORER L'EMPLOI DES SENIORS

AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors

Proposition 1 : Développer l'usage d'indicateurs spécifiques à l'emploi des seniors pour le favoriser

Proposition 2 : Construire des outils de sensibilisation pour lutter contre les discriminations à l'embauche des seniors

Proposition 3 : Concevoir et diffuser un kit à destination des entreprises pour faciliter le maintien en emploi des seniors

Proposition 4 : Développer des dispositifs volontaristes de valorisation et de transmission des compétences des seniors au sein des entreprises

Proposition 5 : Développer l'offre associative d'accompagnement à l'inclusion professionnelle des seniors

AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors

Proposition 6 : Renforcer la connaissance et l'usage des dispositifs publics existants de formation à destination des seniors, notamment la POEI, les PMSMP, le CPF, voire l'apprentissage

Proposition 7 : Développer des incitations financières à l'embauche des seniors

AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux défis rencontrés par les seniors

Proposition 8 : Développer des formes d'emploi plus flexibles et adaptées au vieillissement des seniors, voire un nouveau contrat de travail « senior »

Proposition 9 : Inciter les entreprises à proposer le dispositif de retraite progressive aux collaborateurs volontaires

Proposition 10 : Encourager et déployer « le statut d'aidant » pour mieux adapter leurs conditions de travail durant cette période

IV. FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES RÉFUGIÉES

AXE 1 : Sensibiliser en interne dans les entreprises sur les personnes réfugiées

Proposition 1 : Co-construire un guide pratique pour engager les collaborateurs dans l'intégration professionnelle des personnes réfugiées

Proposition 2 : Encourager le mentorat et la création de binôme salarié-réfugié en entreprise

Proposition 3 : Encourager les témoignages et retours d'expérience dans les clubs départementaux des Entreprises s'engageant sur l'insertion des personnes réfugiées

Proposition 4 : Évaluer les impacts pour les entreprises et les collaborateurs du recrutement de personnes réfugiées au sein de leur structure et partager les résultats

AXE 2 : Améliorer les dispositifs d'apprentissage du français

Proposition 5 : Améliorer le contenu et l'accessibilité des cours de français dispensés dans les parcours d'intégration

Proposition 6 : Encourager les entreprises à s'adapter aux niveaux linguistiques des personnes réfugiées quand cela est possible et à participer à leur formation linguistique

AXE 3 : Adapter les processus de recrutement aux personnes réfugiées

Proposition 7 : Développer un guide de conseils pratiques pour adapter les procédures de recrutement aux personnes réfugiées

Proposition 8 : Recenser et cartographier les acteurs associatifs et les dispositifs d'aide existants, en mettant en avant le maillage territorial

Proposition 9 : Plaider en faveur de systèmes de validation des acquis par l'expérience pour valoriser les compétences

AXE 4 : Mieux accueillir et former les personnes réfugiées tout au long de leur parcours professionnel

Proposition 10 : Accélérer les propositions de stage et d'alternance à destination des personnes réfugiées

Proposition 11 : Encourager les pouvoirs publics à permettre aux personnes réfugiées de réaliser des stages pendant la période de demande d'asile

Proposition 12 : Développer des logiques inter-entreprises pour mettre en place des formations adaptées par secteur et métier

I.

RENFORCER LES LIENS ENTRE L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

Session 1 : 16 novembre 2022

Session 2 : 5 décembre 2022

Session 3 : 12 janvier 2023

Participants du cycle

Contributeurs des propositions : Charlotte MERKENBRACK (Carrefour), Lucie LEVY BENCHETON (Chanel), Isabelle ANDRIEU (Collectif Orientation), Julie CERVERA (CRIT), Virginie LOPES (Exco), Isabelle DELAPLACE (Française des Jeux), Charlotte LECA (Idex), Guillaume WAGNER (Les entreprises pour la Cité) Anne-Laure DESPEAUX (LVMH), Sophie BIDAULT (Orange), Leila GRISON (Publicis), Laurence DESSAUGER (Randstad), Diane BREMENT (Sanofi), Lesly LAPILUS (Groupe SEB), Ilham CHERKAOUI TOSSA (Siemens), Corinne DE GOUVILLE (Fondation d'entreprise TotalEnergies), Arnaud PELLETIER (Village Nature).

Partenaires institutionnels du cycle, membres du Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports : Isabelle BOURHIS (Déléguée ministérielle à la relation éducation-économie), Karine FROMENT (Responsable CEFPEP), Olivier LEFEVRE (Chargé de mission, Mission Éducation Économie Campus).

Liste des propositions

AXE 1 : Améliorer l'implication des entreprises dans la formation des jeunes collégiens et lycéens

Proposition 1 : Créer une plateforme de ressources dédiée à l'implication des entreprises dans la formation et l'orientation des jeunes

Proposition 2 : Développer et encourager l'engagement des collaborateurs des entreprises au service de la formation et de l'orientation des jeunes

Proposition 3 : Créer une charte de l'entreprise apprenante pouvant tendre vers la mise en place d'un label ou d'un index de l'orientation et de la formation des jeunes

AXE 2 : Fluidifier le lien entre les entreprises engagées et les dispositifs portés par l'Éducation nationale, notamment via la formation professionnelle des professeurs

Proposition 4 : Promouvoir les réseaux de proximité et renforcer leur lisibilité

Proposition 5 : Co-construire et formaliser ensemble les attendus de la pédagogie en entreprise, en concertation entre les entreprises engagées et l'Éducation nationale

Proposition 6 : Enrichir la formation professionnelle continue des personnels éducatifs par des modalités nouvelles de découverte des métiers

AXE 3 : Rendre plus attractifs et promouvoir les métiers en tension, d'avenir et oubliés, via une approche filière

Proposition 7 : Développer des modalités innovantes de valorisation des métiers en tension, d'avenir et oubliés

Proposition 8 : Porter des campagnes de sensibilisation massives de valorisation de certains métiers

A. Rappel du contexte

L'organisation en novembre 2022 de la 23^{ème} édition de la semaine école-entreprise¹, dispositif lancé en 2000 et pérennisé par un accord-cadre signé en 2010 avec le Medef, illustre la volonté commune de l'Éducation nationale et des milieux professionnels de rapprocher le monde éducatif des entreprises pour mieux préparer l'insertion professionnelle des jeunes.

Renforcer les liens entre l'École et l'Entreprise a ainsi pour objectif de former et d'orienter au mieux les salariés de demain, notamment vers les métiers en tension et d'avenir, par l'adaptation des formations

¹ La semaine école entreprise, Ministère de l'Éducation nationale, regroupe plus de 700 actions (visites d'entreprises, interventions de professionnels, rencontres entre enseignants et chefs d'entreprise, etc.) et touche chaque année plus de 200 000 élèves partout en France. <https://www.Education.gouv.fr/semaine-École-entreprise-7550>

aux réalités du monde du travail et l'implication des entreprises dans ces formations. Il a aussi pour objectif de renforcer l'égalité des chances pour les jeunes élèves, collégiens et lycéens de France.

À ce titre, le ministère de l'Éducation nationale a annoncé en 2015 douze mesures² visant à renforcer le partenariat école-entreprise autour de quatre axes :

1. Aider les élèves à mieux comprendre le monde professionnel
2. Mieux répondre aux besoins du monde professionnel
3. Inciter les salariés des entreprises à s'investir dans la réserve citoyenne de l'éducation nationale³
4. Mettre en place une animation nationale et territoriale de la relation école-entreprise

Chiffres clés²

Près de **700 000** élèves réalisent chaque année une alternance dans le cadre de leur lycée professionnel soit un lycéen sur trois.

700 000 collégiens réalisent chaque année un stage de 3e dans le monde professionnel.

Plusieurs évolutions législatives et réformes visent à densifier la relation entre les acteurs de l'école et les acteurs économiques :

- La réforme territoriale de 2021 a conféré au recteur de région académique la compétence en matière de relation éducation – économie
- La loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 6 septembre 2018 a inscrit le développement de l'apprentissage dans les lycées professionnels et développé la mesure de l'insertion professionnelle des jeunes
- La transformation de la voie professionnelle débutée en 2019 a porté une nouvelle dynamique via les campus des métiers et des qualifications et de nouveaux liens avec les secteurs économiques
- La réforme du lycée général et technologique débutée en 2018 vise à mieux adapter les programmes d'enseignement aux enjeux environnementaux et économiques

Trois dispositifs publics (présentés pendant ce cycle) qui contribuent à rapprocher l'école de l'entreprise :

Les Campus des Métiers et des Qualifications⁴ sont des réseaux qui fédèrent les acteurs de la formation et les acteurs sociaux-économiques, structurés autour de 12 filières d'activités.

Les CLEE (Comités Locaux École Entreprise)⁵ sont des réseaux locaux dédiés à la facilitation des échanges entre les écoles et les entreprises, co-animés par un chef d'établissement et un responsable d'entreprise.

Le Cefpep (Centre d'Études et de Formation en Partenariat avec les Entreprises et les Professions)⁶ est un centre de formation qui co-construit avec les partenaires du monde économique (entreprises, associations, fondations, organisations publiques...) des **actions de formation continue pour les personnels de l'éducation nationale**.

B. Le constat des entreprises engagées

Si des mesures et des dispositifs publics existent, ils sont encore mal connus par les entreprises qui éprouvent des difficultés à activer ces leviers d'engagement de façon opérationnelle au sein des différents territoires, et ainsi permettre le passage à l'échelle de leurs initiatives engagées. De façon générale, elles constatent un besoin de mieux se connaître pour dépasser **les difficultés de compréhension et de dialogue** entre le monde académique et économique, et travailler ensemble à la découverte des métiers, la formation et la préparation de l'insertion professionnelle des jeunes, et ce

2 École-entreprise, Développer les relations pour l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes, Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement et de la recherche, 2016. https://cache.media.Éducation.gouv.fr/file/Racine/43/5/2015_École-entreprise_DP_507435.pdf

3 La réserve citoyenne de l'Éducation nationale, Eduscol <https://eduscol.Éducation.fr/1569/la-reserve-citoyenne-de-l-Éducation-nationale>

4 Les Campus des métiers et des qualifications, Ministère de l'Éducation nationale, <https://www.Éducation.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075>

5 Mon réseau CLEE <https://monreseaucllee.fr/>

6 L'offre de formation Cefpep, Eduscol <https://eduscol.Éducation.fr/1518/l-offre-de-formations-cefpep>

notamment sur les **métiers en tension, d'avenir et oubliés**. En effet, de nombreuses entreprises tentent de se mobiliser et de se rapprocher des collègues et des lycées, mais se limitent à des actions à petite échelle, au gré des relations qu'elles parviennent à nouer avec les établissements de proximité. Elles ont pu prendre conscience à l'occasion de ce cycle de la grande richesse des dispositifs portés par l'Éducation nationale, tout en regrettant leur faible lisibilité pour une entreprise qui souhaite s'engager. Toutes s'accordent sur l'importance de rapprocher l'école et l'entreprise, à la fois pour notre modèle social et la vitalité économique du pays.

De ce fait, les entreprises participantes au cycle de réflexion ont défini trois axes de travail, pour lesquels neuf propositions ont été formulées, pouvant être menées #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics.

AXE 1 : Améliorer l'implication des entreprises dans la formation des jeunes collégiens et lycéens – 3 propositions

AXE 2 : Fluidifier le lien entre les entreprises engagées et les dispositifs portés par l'Éducation nationale, notamment via la formation professionnelle des professeurs - 3 propositions

AXE 3 : Rendre plus attractifs et promouvoir les métiers en tension, d'avenir et oubliés, via une approche filière – 2 propositions

AXE 1 : Améliorer l'implication des entreprises dans la formation des jeunes collégiens et lycéens

Le diagnostic :

Les entreprises qui ont participé au cycle de réflexion ont noté plusieurs freins à l'implication des entreprises dans la formation et l'orientation des jeunes collégiens et lycéens. Tout d'abord, les entreprises expriment des difficultés à proposer aux jeunes des **expériences qualitatives sans un investissement important des collaborateurs**, et à transformer ces initiatives souvent expérimentales, ponctuelles et localisées, en véritable programme d'engagement. Par ailleurs, elles **manquent de visibilité** sur les dispositifs d'immersion professionnelle existants, leurs objectifs et leurs calendriers au sein de chaque cursus.

Les propositions :

>>> Proposition 1 : Créer une plateforme de ressources dédiée à l'implication des entreprises dans la formation et l'orientation des jeunes

#Avec Les entreprises s'engagent

Il est proposé la création d'une plateforme de ressources à l'usage des entreprises de toutes les tailles et de tous les territoires. Cette plateforme pourrait rassembler un ensemble de **conseils pratiques par et pour les entreprises** pour s'engager dans la formation et l'orientation des jeunes, en partant d'actions concrètes et facilement actionnables et d'outils clés en main sur différentes thématiques (accueil en stage, forums métiers, interventions dans les écoles, journées portes ouvertes croisées, pitches, témoignages, mentorat, catalogue de présentation des métiers incluant des témoignages de professionnels, etc.).

Concernant spécifiquement l'accueil des jeunes en entreprise, la plateforme pourrait aller au-delà de la plateforme "mon stage de 3e"⁷ en incluant un **kit de bonnes pratiques sur l'accueil en stage** (projets sur lesquels impliquer les jeunes, priorisation des jeunes en QPV, accompagnement dans les manières de rentrer en contact avec les entreprises...), ainsi qu'un décryptage du **cadre législatif** lié à l'expérience professionnelle des jeunes et des différents dispositifs d'immersion professionnelle existants et **leurs calendriers** au sein de chaque cursus. La question des dates des stages (3^{ème}, lycées professionnels) a été particulièrement soulevée, et le travail partenarial des CLEE permette notamment de partager un agenda sur les stages des élèves des différents établissements pour une meilleure anticipation des besoins et répartition des élèves.

⁷ Mon stage de troisième <https://www.monstagedetroisieme.fr/>

La plateforme pourrait enfin comprendre un **outil de mise en lien entre entreprises et établissements scolaires** d'un même territoire, y compris entre entreprises voisines désireuses de mener des actions communes (stages multi-entreprises par exemple), avec la possibilité de filtrer les **interlocuteurs par territoire, par branches professionnelles et par type d'action** (accueil en stage, forums métiers, interventions dans les écoles, etc.).



Cette plateforme, co-construite par les entreprises et l'Éducation nationale, avec l'appui d'associations spécialisées (à travers par exemple le Collectif Orientation⁸), pourrait être intégrée au site lesentreprises-s'engagent.gouv.fr, puis diffusée aux différents territoires via les clubs départementaux [Les entreprises s'engagent](https://lesentreprises-s'engagent.gouv.fr)⁹.

>>> Proposition 2 : Développer et encourager l'engagement des collaborateurs des entreprises au service de la formation et de l'orientation des jeunes

#Par les entreprises elles-mêmes

Les entreprises sont encouragées à déployer des **modules de sensibilisation et de formation** des collaborateurs à l'accueil des jeunes stagiaires en entreprise (fonctionnement des cursus, niveau d'études) et notamment aux besoins spécifiques des jeunes en situation de décrochage scolaire. La **participation des collaborateurs** aux forums des métiers, à des témoignages en milieux scolaires, et à des actions de mentorat, est **vertueuse** pour créer des ambassadeurs auprès des jeunes, en particulier quand il s'agit de jeunes actifs auxquels ils peuvent s'identifier. Ces derniers sont ainsi encouragés à participer de façon particulièrement active aux forums des métiers et aux interventions en établissements, notamment les lycées professionnels.

La **réserve citoyenne de l'Éducation nationale**³, lancée en 2015 par le Ministère de l'Éducation nationale, permet à des volontaires d'intervenir dans des établissements scolaires pour partager leurs expériences personnelles et professionnelles, aux côtés des enseignants, ou dans le cadre d'activités périscolaires. Le nombre d'Ingénieurs pour l'École gagnerait à être augmenté et davantage équilibré entre les territoires.



Le statut de professeur associé permet à des professionnels de devenir professeur dans les établissements d'enseignement technologique et professionnel sur une partie de leur activité professionnelle. Le dispositif est aujourd'hui peu utilisé. Les entreprises pourraient proposer à leurs collaborateurs compétents et volontaires de s'engager dans cette voie, sur le même modèle de ce qu'elle propose pour le mécénat de compétences. Cette possibilité pourrait être ouverte notamment aux collaborateurs seniors dans l'entreprise.

>>> Proposition 3 : Créer une charte de l'entreprise apprenante pouvant tendre vers la mise en place d'un label ou d'un index de l'orientation et de la formation des jeunes

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec le soutien des pouvoirs publics

La création d'une charte de l'entreprise apprenante, portant sur des engagements de participation à la formation et l'insertion professionnelle des jeunes (intentions non promotionnelles de l'entreprise labellisée, connaissance des dispositifs de l'Éducation nationale, actions concrètes) permettrait de **valoriser les entreprises investies et inspirer les entreprises hésitantes à s'engager**. Cette charte pourrait anticiper la mise en place d'un **label de l'entreprise apprenante**, éventuellement délivré par Les entreprises s'engagent, ainsi que la création par les pouvoirs publics d'un index de la participation à la formation et l'insertion professionnelle des jeunes.

8 Lancé en avril 2022, le Collectif Orientation regroupe 8 structures œuvrant pour l'orientation des collégiens et des lycéens et partageant une vision pour une orientation efficace, égalitaire, lisible et collaborative : Crée ton avenir !!! – France, Les Écoles de Production, les Entreprises pour la Cité, la Fondation CGénial, Métiers 360, Rencontres Entreprises Enseignants, Rév'elles et Vers le Haut.

9 Les entreprises s'engagent – La communauté <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/la-communaute>

AXE 2 : Fluidifier le lien entre les entreprises engagées et les dispositifs portés par l'Éducation nationale, notamment via la formation professionnelle des professeurs

Le diagnostic :

Les entreprises du cycle de réflexion font le constat de multiples freins et réticences aux partenariats entre les mondes académiques et de l'entreprise. Tout d'abord, elles expriment des difficultés à identifier des **interlocuteurs et dispositifs passerelles** leur permettant une porte d'entrée vers l'école. Par ailleurs, elles notent que les mondes éducatif et économique ont des **difficultés à se comprendre et à cerner leurs attentes respectives** vis-à-vis de la formation et de l'orientation des jeunes. Au-delà de sensibiliser et former les deux parties à leurs réalités respectives, il s'agit de travailler ensemble à une sémantique et à un cadre pédagogique communs, conformes aux compétences requises par métier.

Les propositions :

>>> Proposition 4 : Promouvoir les réseaux de proximité et renforcer leur lisibilité

#Avec le soutien des pouvoirs publics et #Avec Les entreprises s'engagent

Les réseaux de proximité représentent des ponts de rencontres privilégiés pour opérationnaliser les liens entre entreprises et établissements scolaires au sein de mêmes territoires. Ils sont pourtant méconnus et sous-utilisés.

- **Réseaux de l'Éducation nationale** : il est proposé d'intégrer à la plateforme de ressources (proposition 1) une liste de ces différents réseaux au sein des territoires, notamment les **CLEE⁵** et les **Campus des métiers et des qualifications⁴**, avec **une description de leurs objectifs, de leur fonctionnement et de leur mode de sollicitation par les entreprises**. Par ailleurs, il est proposé que les CLEE soient systématiquement mis en lien avec les clubs territoriaux des entreprises s'engagent pour connecter ces réseaux à l'échelle territoriale. Il est enfin proposé que chaque Académie élabore une cartographie des principaux interlocuteurs de l'Éducation nationale œuvrant pour la relation école-entreprises sur son territoire, à mettre en miroir des interlocuteurs, à chaque échelon (territorial, hiérarchique), du monde économique.
- **Réseaux associatifs** : les entreprises sont encouragées à renforcer leurs partenariats avec les associations locales, précieuses pour sourcer les jeunes de QPV ou de zones rurales notamment¹⁰, ou organiser des programmes plus ambitieux et innovants tels que des stages multi-entreprises.



Les associations spécialisées telles que **les Ingénieurs pour l'École¹¹**, qui connaissent bien à la fois le monde de l'entreprise et le monde académique, sont des ponts précieux entre école et entreprise. Les Ingénieurs pour l'École détache des ingénieurs et des cadres employés des entreprises membres du dispositif auprès des recteurs pour mettre leur expérience professionnelle au service du système éducatif dans les académies.

>>> Proposition 5 : Co-construire et formaliser ensemble les attendus de la pédagogie en entreprise, en concertation entre les entreprises engagées et l'Éducation nationale

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Il est proposé de créer un cadre de suivi commun entre le tuteur académique et le tuteur d'entreprise, notamment sur l'acquisition des compétences douces lors de l'accueil de jeunes en entreprise, sur le modèle d'un **cahier de compétences numérique** qui permette d'outiller et d'évaluer la progression

¹⁰ Les associations Moi dans 10 ans et Crée, ton avenir !!! - France accompagnent les collégien-nes de 3ème et les lycéen-nes issu-e-s de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), de zones rurales ou scolarisé-e-s en réseau d'éducation prioritaire (REP/+) dans leur choix d'orientation scolaire et professionnelle <https://moidans10ans.fr/> ; <https://cree-ton-avenir.fr/>

¹¹ Le dispositif Ingénieurs pour l'école, Eduscol <https://eduscol.education.fr/855/le-dispositif-ingenieurs-pour-l-ecole>

du jeune. Ce carnet de compétences type, à co-construire par branches professionnelles, donnerait un cahier des charges commun aux entreprises et aux établissements et leur permettrait d'affiner ensemble le plan de formation du jeune en entreprise. Il permettrait également au jeune de mieux comprendre les compétences attendues des entreprises et de mieux les valoriser dans la suite de son parcours professionnel.



Ce travail de formalisation devra se réaliser en co-construction entre des représentants de différents secteurs économiques et du monde académique (enseignants et inspecteurs de l'éducation nationale), en incluant des temps d'immersion croisés.

>>> Proposition 6 : Enrichir la formation professionnelle continue des personnels éducatifs par des modalités nouvelles de découverte des métiers

#Par les entreprises elles-mêmes

Le déploiement de modalités de découverte des métiers à destination des enseignants et personnels de l'Éducation nationale a été relevée comme nécessaire pour leur permettre de mieux comprendre les attendus des entreprises au plus près du terrain et ainsi de mieux orienter les jeunes. Il s'agit tout d'abord de promouvoir le **Cefpep**⁶, qui propose à tous les personnels de l'éducation des formations en immersion en milieu professionnel, et de multiplier ses territoires d'intervention en le promouvant au sein des clubs départementaux des entreprises s'engagent⁹. Les entreprises sont encouragées à accueillir du personnel éducatif pour de **brèves immersions, des stages plus longs**, ou sur la base d'immersions croisées professeurs-collaborateurs à travers la fondation spécialisée **CGénial**¹². Enfin, il est proposé de mobiliser les entreprises dans la **co-construction de formations d'enseignants** en entreprises « sur étagère », déclinables dans les territoires et restituables en formats légers pour en démultiplier la portée.



AXE 3 : Rendre plus attractifs et promouvoir les métiers en tension, d'avenir et oubliés, via une approche filière

Le diagnostic :

Les entreprises ont exprimé un besoin de démystifier certains secteurs qui peuvent paraître inaccessibles ou stéréotypés et de faire évoluer leurs représentations auprès des élèves, des familles, de la société, notamment sur les métiers en tension et d'avenir. Au besoin de créer des aspirations pour les métiers en tension, d'avenir et oubliés, les entreprises notent un besoin de dépasser l'**autocensure** des élèves qui ne s'orientent pas vers certains métiers qu'ils considèrent comme inadaptés à leurs compétences, et de sensibiliser aussi les parents qui ont un rôle important dans la découverte des métiers de leurs enfants.

¹² Fondation CGénial <https://www.cgenial.org/>

Quelles perspectives de recrutement d'ici 2030 ?

D'après les métiers en 2030 (France Stratégie, Dares)¹³, les **métiers susceptibles de compter le plus de postes à pourvoir d'ici 2030** sont les agents d'entretien, les services à la personne (infirmiers et sage-femmes, aides-soignants, aides à domicile), les conducteurs de bus et les enseignants.

En ce qui concerne les diplômés du supérieur, les **métiers à la plus forte croissance de recrutement d'ici 2030** sont les cadres commerciaux et technico-commerciaux, les ingénieurs de l'informatique, les infirmiers et sage-femmes, les cadres des services administratifs, comptables et financiers.

Fortes de ce constat, la Dares et France Stratégie insistent sur l'importance d'adapter les formations initiales et continues à ce nouveau panorama de métiers pour mieux orienter les demandeurs d'emploi vers les métiers de demain.

Les propositions :

>>> Proposition 7 : Développer des modalités innovantes de valorisation des métiers en tension, d'avenir et oubliés

#Par les entreprises elles-mêmes

Les entreprises sont encouragées à offrir des **expériences concrètes et issues du terrain** (suivi de la fabrication d'un produit de l'amont à l'aval de la chaîne de production, visite de site, parcours multi-entreprises), qui sont des leviers pour permettre aux jeunes de découvrir la diversité des métiers et de comprendre l'importance et les opportunités de certains métiers en tension et « oubliés ». La conception et le déploiement de **dispositifs de rencontre entre jeunes et métiers cibles** dans des logiques de compagnonnage, via le mentorat ou des canaux de communication directe (lignes téléphoniques, boîtes de messageries), permettrait aussi au jeune de se projeter dans la réalité du métier et de développer de nouvelles aspirations au contact de personnes qui exercent ce métier. Ce type d'action pourrait être mis en œuvre par fédérations de métiers. Les branches professionnelles pourraient par ailleurs travailler en collaboration avec les Campus des Métiers et des Qualifications, qui peuvent être de puissants relais dans les territoires auprès des jeunes, des familles et des personnels pour mieux connaître des secteurs professionnels.

>>> Proposition 8 : Porter des campagnes de sensibilisation massives de valorisation de certains métiers

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Des campagnes de sensibilisation massives de valorisation touchant tous les publics (élèves, familles et enseignants) contribueraient à un changement de regard sur les métiers. Celles-ci pourraient donner la parole à des collaborateurs et être diffusées par l'audiovisuel public avec une émission phare, ou sur les réseaux sociaux pour favoriser la viralité avec la conception de vidéos de promotions incarnées par des collaborateurs, et notamment des jeunes actifs qui illustrent leurs parcours et valorisent des expériences pas toujours linéaires pour donner confiance aux jeunes. Dans les métiers d'art par exemple, il est évoqué le souhait d'organiser un Tour de France des Métiers d'Art, ou d'organiser la quinzaine d'un métier.

Les entreprises pourraient travailler à un rapprochement avec des associations de parents d'élèves, afin de sensibiliser directement les parents, leviers de sensibilisation fondamentaux durant la formation et l'orientation.

¹³ Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, piloté par la Dares et France Stratégie, 2022. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/554dc7ab241bd3199ae733e46f951401/M%C3%A9tiers%202030%20-%20Synth%C3%A8se%202022-8aout2022-correction.pdf>

Conclusion :

Ces huit propositions sont le fruit de nombreux échanges, et ne peuvent résumer l'intégralité des idées qui ont été partagées par les entreprises. Elles reflètent cependant les grandes réflexions et aspirations portées par les entreprises à travers ce cycle, et confirment, sur cette thématique plus qu'aucune autre, le nécessaire alignement entre les efforts des entreprises (individuellement ou collectivement) et ceux des entités associées au Ministère de l'Éducation nationale pour permettre un engagement efficace des entreprises.

ADAPTER L'ENTREPRISE A LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Sous-thématique 1 : Sobriété énergétique

Sous-thématique 2 : Transformation des métiers
au regard de la transition écologique

Session 1 : 21 novembre 2022

Session 2 : 16 décembre 2022

Session 3 : 13 janvier 2023

Participants du cycle

Entreprises engagées : Felipe FRANCO (Bluelink), Vera FLURY (CRIT), Maéva DELANOUE (CRIT), Virginie LOPES (Exco), Sophie TACHON (Exco), Odile BONHOMME (Idex), Charlotte LECA (Idex), Guillaume RICHARD (Oui Care), Delphine POUPONNEAU (Orange), Laure-Anne BLEUSET (Randstad), Louisa MARECHAL-FABRE (Saint-Gobain), Diane BREMENT (Sanofi), Audrey LE FUR (Siemens), Amélie RAMBAUD (Suez).

Co-pilotes et partenaires institutionnels du cycle : Marie OLIVE-OTTO (Commissariat général au développement durable (CGDD)), Renaud PERIN-LE CORRE (Ministères de la Transition Ecologie Energie Territoires / CGDD), Mathilde LAMBERT (Ministères de la Transition Ecologie Energie Territoires).

Liste des propositions



Sous-thématique 1 : Sobriété énergétique

AXE 1 : Partager les ressources existantes au plus grand nombre et sur les territoires

Proposition 1 : Promouvoir les centres de ressources accessibles pour relayer les bonnes pratiques et dispositifs existants à toutes les entreprises, sur tous les territoires

Proposition 2 : Favoriser la formation des dirigeants aux enjeux de sobriété et de transition et le dialogue inter-entreprise pour encourager le passage à l'action

AXE 2 : Améliorer l'engagement de tous les collaborateurs et de toutes les entreprises

Proposition 3 : Soutenir les collaborateurs qui souhaitent porter des projets en lien avec la sobriété énergétique

Proposition 4 : Accélérer le mécénat de compétences sur les sujets liés à la transition énergétique pour massifier l'engagement des collaborateurs et les sensibiliser au sujet

Proposition 5 : Développer davantage de mécanismes d'incitation, comme un label « entreprise sobre », pour les entreprises engagées et notamment les TPE/PME

AXE 3 : Cartographier les impacts des mesures pour mieux prioriser les actions

Proposition 6 : Mettre en place un outil regroupant les principales actions à envisager en faveur de la sobriété en objectivant leurs impacts



Sous-thématique 2 : Transformation des métiers au regard de la transition écologique

AXE 1 : Valoriser et renforcer l'attractivité des métiers de l'économie verte

Proposition 1 : Lancer des campagnes nationales de valorisation des métiers de l'économie verte

Proposition 2 : Développer et renforcer les actions innovantes pour faire découvrir ces métiers auprès des publics cibles

Proposition 3 : Travailler davantage avec l'Éducation nationale pour faciliter la sensibilisation des jeunes et leur orientation vers ces filières

Proposition 4 : Mettre en œuvre des partenariats avec le Service National Universel (SNU) et des entreprises sur les missions liées à l'environnement

AXE 2 : Améliorer l'orientation et la formation vers les métiers de l'économie verte

Proposition 5 : Recenser et formaliser les compétences par métier en concertation avec les entreprises, les acteurs de la formation et de l'emploi, et l'Éducation nationale

Proposition 6 : Développer et promouvoir les CFA d'entreprise afin de mieux former les collaborateurs actuels et futurs aux compétences nécessaires

Proposition 7 : Développer des formations pratiques à destination des acteurs de l'emploi sur les métiers de l'économie verte



Sous-thématique 1 : Sobriété énergétique

A. Rappel du contexte

Mentionnée depuis 2015 dans l'article 1 de la Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, la sobriété énergétique¹⁴ est devenue un axe central de la stratégie énergétique française. La crise énergétique fortement accélérée par la guerre en Ukraine, couplée aux impératifs de lutte contre le changement climatique, a mené le gouvernement à lancer un vaste plan de réduction des consommations d'énergie.

Le plan de sobriété énergétique¹⁵ publié en octobre 2022 en concertation avec toutes les parties prenantes, recense les actions clés pour baisser de 10% la consommation énergétique, toutes énergies confondues, d'ici 2024, en mobilisant l'Etat, les collectivités, les citoyens et bien entendu les entreprises.

Côté entreprises, le programme je m'engage pour la sobriété énergétique¹⁶, lancé par Les entreprises s'engagent, recense les entreprises engagées en faveur de la sobriété énergétique et partage des bonnes pratiques ainsi que des outils disponibles pour accompagner les entreprises dans cette démarche. Quinze mesures phares organisées autour de quatre axes d'engagements y sont présentées :

1. **Anti-gaspillage** pour mieux lutter contre le gaspillage et encourager les économies d'énergies (consignes de température, éclairage des bâtiments, diagnostic de performance énergétique, suivi des consommations).
2. **Efficacité** pour mieux régler, adapter et déployer les dispositifs de management de l'énergie (solutions techniques les moins énergivores, clauses de sobriété dans les contrats, système de chauffage autonome).
3. **Mobilité durable** pour mieux faire connaître et mettre en œuvre les dispositifs existants de soutien à la mobilité durable en entreprise (mobilité douce, optimisation des déplacements professionnels).
4. **Animation** pour mieux dynamiser la démarche (ambassadeur, sensibilisation des salariés, objectif et plan d'action construit en concertation, organisation en télétravail).

Sobriété et sobriété énergétique : quelques éléments de définition

Le concept de sobriété au sens large a été actualisé dans les années 1970 et présenté comme une alternative à la société de « (sur)consommation ». Il trouve son origine dans l'Antiquité où la sobriété était positivement associée à un idéal de modération. La sobriété renvoie selon l'Ademe « à des démarches multiples, dont le dénominateur commun est une recherche de « moins », de modération des biens et des services produits et consommés, tout en recherchant un « mieux », notamment une augmentation de la qualité de vie et du bien-être – où le « mieux » et le « moins » sont des notions relatives »¹⁷. Le concept est mobilisé ces dernières années par les partisans de la transition écologique en questionnant la hiérarchie des besoins et tentant d'insuffler une culture de la modération des productions et des consommations. Le GIEC a pour la première fois, dans le troisième volet de son sixième rapport, mis en avant la sobriété comme un des piliers clés pour respecter l'Accord de Paris.

Concernant la sobriété énergétique, la définition de l'association Négawatt est souvent citée en référence. Elle désigne la sobriété énergétique comme « une démarche de réduction des consommations superflues » s'organisant « par une hiérarchisation des besoins qui peut s'exercer au niveau individuel comme s'organiser au niveau collectif », et ce autour de quatre leviers :

- La sobriété structurelle : organiser l'espace ou les activités pour favoriser la modération
- La sobriété dimensionnelle : dimensionner les équipements à leurs conditions d'usage
- La sobriété d'usage : utiliser au mieux les équipements pour réduire leur consommation
- La sobriété conviviale : mutualisation¹⁸

14 LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031044385>

15 Plan de sobriété énergétique, Ministère de la Transition Énergétique, 2022, www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf

16 Programme Je m'engage pour la sobriété énergétique, <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/sobriete>

17 Panorama de la notion de sobriété, Ademe, 2019,

18 Voir Négawatt, Définition privilégiée par Panorama de la notion de sobriété, Ademe, 2019

B. Le constat des entreprises engagées

Malgré ces pistes concrètes d'engagement, la mise en œuvre opérationnelle des mesures de sobriété énergétique est loin d'être une tâche aisée pour une entreprise. Elle nécessite à la fois la recherche de nouvelles solutions techniques et un changement de comportements des dirigeants comme des collaborateurs. Les entreprises ayant participé au cycle de réflexion Les entreprises s'engagent ont identifié plusieurs difficultés transverses :

- Une connaissance encore insuffisante des dispositifs existants et de l'organisation appropriée à la mise en œuvre d'un plan sobriété ;
- Une difficile mobilisation des collaborateurs, pourtant nécessaire pour déployer les mesures de sobriété sur tous les sites et dans tous les services ;
- Une difficulté à hiérarchiser de façon objective les actions en fonction de leur impact pour adopter les actions ayant le plus d'impact en termes de sobriété et sortir des mesures parfois « symboliques ».

Les entreprises participantes ont défini trois axes de travail, pour lesquels sept propositions ont été formulées, pouvant être menées #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics.

AXE 1 : Partager les ressources existantes au plus grand nombre et sur les territoires – 2 propositions

AXE 2 : Améliorer l'engagement de tous les collaborateurs et de toutes les entreprises – 3 propositions

AXE 3 : Cartographier les impacts des mesures pour mieux prioriser les actions – 1 proposition



AXE 1 : Partager les ressources existantes au plus grand nombre et sur les territoires

Le diagnostic :

Les entreprises du cycle de réflexion ont fait le constat d'une **connaissance et d'une compréhension** encore insuffisantes des ressources existantes (dispositifs publics, bonnes pratiques, interlocuteurs adéquats) pour mener à bien leur plan de sobriété. Elles soulignent notamment la difficulté pour des entreprises de plus petites tailles (TPE/PME) à identifier les ressources et mécanismes à disposition, qui sont pourtant nombreux.

Diffuser et promouvoir ces ressources à l'ensemble des branches, du siège aux antennes locales, et aux parties prenantes, constitue un enjeu clé à la mise en œuvre du plan sobriété.

Les propositions :



Proposition 1 : Promouvoir les centres de ressources accessibles pour relayer les bonnes pratiques et dispositifs existants à toutes les entreprises, sur tous les territoires

#Avec Les entreprises s'engagent

Le programme « Je m'engage pour la sobriété énergétique » des Entreprises s'engagent, qui rassemble les entreprises engagées, de nombreuses bonnes pratiques partagées par les entreprises, et des ressources disponibles sur le sujet n'est pas encore connue de toutes les entreprises. Pourtant la plateforme gagne à l'être davantage. Les entreprises engagées dans le cycle soulignent l'opportunité de la diffuser aux entreprises de toutes tailles et sur tous les territoires à travers les clubs départementaux des entreprises s'engagent⁹, les associations locales, les producteurs énergétiques, les clubs professionnels et associations patronales ou encore les réseaux de développement durable.

Il serait également intéressant **que les entreprises, notamment les TPE/PME engagées, puissent mettre à jour leurs engagements et détailler l'impact de la mise en œuvre** de ces bonnes pratiques.

>>> Proposition 2 : Favoriser la formation des dirigeants aux enjeux de sobriété et de transition et le dialogue inter-entreprise pour encourager le passage à l'action

#Avec Les entreprises s'engagent

Les travaux du groupe ont permis d'identifier un besoin de formation des entreprises à la transition écologique et énergétique ainsi qu'aux impacts qui en découlent pour l'entreprise et son environnement. Aider les dirigeants à mieux comprendre et anticiper les changements liés à la nécessaire transformation de l'économie, est un moyen de s'assurer d'une transition plus efficace, plus juste et mieux acceptée. Les dirigeants sont une première étape, car toutes les strates de l'entreprise devront à terme être formées comme indiqué dans les propositions qui suivent. Un modèle de formation volontaire comme c'est le cas pour les cadres d'État pourrait être envisagé.

Les entreprises engagées durant ce cycle soulignent par ailleurs l'importance d'accompagner davantage les TPE/PME, qui disposent souvent de moins de ressources et d'expertises mobilisables sur le sujet de la sobriété énergétique que les grandes entreprises. Il est proposé la création d'un **annuaire** des personnes en charge de la sobriété énergétique au sein des différentes entreprises, classés par secteur de production (et non par territoire), voire d'une **plateforme de mise en relation** de ces acteurs. Cet annuaire pourrait être intégré à la plateforme Les entreprises s'engagent « Je m'engage pour la sobriété énergétique »¹⁶. Ces rencontres et mises en relation pourraient permettre une fertilisation croisée, les TPE/PME ayant elles aussi des choses à apprendre et des mécanismes innovants à partager à d'autres entreprises, y compris grandes entreprises. En complément, il est proposé de promouvoir l'organisation d'événements de rencontres, webinaires et groupes de travail d'entreprises multi-tailles de chaque territoire. Les clubs locaux Les entreprises s'engagent⁹ qui rassemble à l'échelle d'un département ou d'un bassin d'emploi toutes les entreprises qui souhaitent s'engager, peuvent être un lieu idéal de partage et de dialogue. Pour réaliser cette rencontre, des associations existantes telles que Pacte-PME pourraient être associées aux événements proposés par les clubs locaux.

L'association Pacte-PME est une association réunissant à la fois des grandes entreprises, des collectivités territoriales, des ETI et des PME avec l'objectif d'accompagner les PME françaises dans leur développement. Lieu d'échange d'entreprises de tailles diverses, l'association promeut les échanges, les opportunités de collaboration et des dispositifs d'accompagnement.

AXE 2 : Améliorer l'engagement de tous les collaborateurs et de toutes les entreprises

Le diagnostic :

La mise en place d'un plan sobriété au sein des entreprises nécessite l'**adhésion des collaborateurs**, à tous les niveaux et sur tous les territoires. Cette adhésion représente toutefois un défi pour les entreprises : les mesures de sobriété mises en œuvre sont plus ou moins contraignantes en fonction des collaborateurs, de leurs habitudes parfois profondément ancrées (consommation, modes de déplacement, etc.) et de leurs situations (contraintes budgétaires, lieu de vie, etc.). A la question de la barrière entre la vie en entreprise et la vie personnelle s'ajoute la question de la **transition juste**, qui réclame une limitation des préjudices portés aux collaborateurs les plus fragiles.

Les propositions :

>>> Proposition 3 : Soutenir les collaborateurs qui souhaitent porter des projets en lien avec la sobriété énergétique

#Par Les entreprises elles-mêmes

Le soutien aux initiatives durables des collaborateurs appliquées à leur entreprises est un levier pour

susciter non seulement l'adhésion au plan sobriété de l'entreprise, mais aussi la mise en œuvre de **projets vertueux, au plus près du terrain**, dans une logique d'innovation participative. Ce soutien peut être financier (fonds dédié, entrée dans le capital de l'entreprise créée, etc.) et extra-financier (comité de suivi et d'accompagnement, mobilisation d'une expertise externe, promotion de l'initiative, etc.). Il permet d'identifier des solutions nouvelles, imaginées et portées par les collaborateurs eux-mêmes. Pour assurer la bonne implication des collaborateurs, il est recommandé de leur proposer des formats durant leur temps de travail, et d'assurer un suivi important du projet et une forte valorisation en interne.

>>> **Proposition 4 : Accélérer le mécénat de compétences sur les sujets liés à la transition énergétique pour massifier l'engagement des collaborateurs et les sensibiliser aux sujets**

#Avec Les entreprises s'engagent

Pour sensibiliser les entreprises sur le fonctionnement et les bénéfices liés au mécénat de compétences, il est proposé d'accélérer la promotion des dispositifs existants au sein des différents réseaux d'entreprises, tels que le [guide pratique du mécénat de compétences](#)¹⁹ publié en 2021 à l'initiative du Secrétariat d'État chargé de l'Économie Sociale et Solidaire. Il est par ailleurs proposé la création d'un temps fort avec Les entreprises s'engagent, en lien avec les organismes d'intérêt général œuvrant pour la transition écologique au sein des territoires, qui pourrait permettre d'inciter les entreprises à mener des actions aux côtés des associations et acteurs d'intérêt général.

>>> **Proposition 5 : Développer davantage de mécanismes d'incitation, comme un label « entreprise sobre », pour les entreprises engagées et notamment les TPE/PME**

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Les entreprises expriment le besoin d'une meilleure **valorisation et incitations** aux démarches en faveur de la transition énergétique (qu'elles soient relatives au cœur d'activité, au patrimoine ou à l'engagement des collaborateurs). Ce besoin concerne notamment les TPE/PME qui doivent mener des efforts d'autant plus importants qu'elles ne disposent pas forcément d'équipes dédiées. Cette proposition pourrait mener au développement d'un **label « entreprise sobre »** permettant de reconnaître et mesurer les efforts des entreprises de toutes tailles particulièrement engagées pour la sobriété énergétique.



AXE 3 : Cartographier les impacts des mesures pour mieux prioriser les actions

Le diagnostic :

Les entreprises du cycle de réflexion constatent la nécessité de mettre à disposition des entreprises un ensemble d'éléments quantifiés sur l'impact des actions de sobriété pour à la fois mieux **hiérarchiser les actions** en fonction des efforts et des résultats, et mieux **convaincre l'ensemble de leurs collaborateurs** et parties prenantes, sur l'ensemble de leurs territoires d'opération.

La proposition :

>>> **Proposition 6 : Mettre en place un outil regroupant les principales actions à envisager en faveur de la sobriété en objectivant leurs impacts**

#Avec Les entreprises s'engagent

¹⁹ [Le guide du mécénat de compétences](https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenas-competences-novembre2021.pdf), Secrétariat d'état chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, 2021
<https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenas-competences-novembre2021.pdf>

Les entreprises engagées proposent de recenser, par exemple sur la plateforme « Je m'engage pour la sobriété énergétique »¹⁶, les impacts concrets des mesures de sobriété pour permettre d'objectiver l'intérêt de la démarche et prioriser les mesures ayant le plus d'impact. Certains accompagnements existent (par exemple le programme Diag-Eco-Flux²⁰) et constituent déjà une démarche d'engagement. La **mise à disposition d'études de cas ou d'ordres de grandeur appliqués** à une taille d'entreprise / secteur d'activité serait un plus pour convaincre en interne et sélectionner les meilleures options (par exemple sur les impacts du télétravail, de changement des modes de mobilité des collaborateurs, etc.). Il est important pour les entreprises de pouvoir mesurer leur progression. Par ailleurs, de tels dispositifs de mesures d'impact nécessitent une parfaite compréhension des enjeux énergétiques par l'entreprise. Des dispositifs de formation pourraient être utiles pour aider les entreprises à mieux comprendre leurs impacts.



Sous-thématique 2 : Transformation des métiers au regard de la transition écologique

A. Rappel du contexte

Les métiers de l'économie verte, qui représentent près de 4% de l'emploi total national, rencontrent pour plus des deux tiers des difficultés de recrutement, notamment dans les métiers du bâtiment²¹. En cause selon l'Observatoire National des Emplois et Métiers de l'Économie Verte (Onemev) : une **intensité d'embauche élevée** couplée à une **inadéquation entre les compétences des demandeurs d'emploi et celles requises par les employeurs**. Ces métiers font face un double enjeu : pouvoir identifier les bonnes compétences et former les collaborateurs et travailler sur l'attractivité de ces métiers, notamment auprès des jeunes et des femmes.

Emplois verts et emplois verdissants

Le Commissariat général au développement durable (CGDD) définit les **métiers verts** comme des « des métiers existants ou nouveaux, dont la finalité et les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement. » et les **métiers verdissants** comme « des métiers dont la finalité n'est pas environnementale, mais qui intègrent de nouvelles briques de compétences pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier. »²²

Le plan national de mobilisation pour les emplois et métiers de l'économie verte²³, lancé en 2009 et piloté par le ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires, a pour objectif d'accompagner la structuration des emplois et métiers de l'économie verte. Plusieurs de ses différents axes de travail impliquent directement l'engagement des entreprises, qui sont bien placées pour analyser les évolutions des métiers et des compétences et jouent un rôle dans la formation des salariés (parmi ses axes de travail : mobiliser les acteurs, structurer la réflexion sur les filières, analyser les évolutions des métiers...).

Chiffres clés²¹

En 2021, **71%** des métiers de l'économie verte rencontrent des difficultés de recrutement.

14% des demandeurs d'emploi sont à la recherche d'un emploi dans l'économie verte, contre 17,5% des offres d'emploi déposées par les employeurs qui concernent l'économie verte.

20 Diag-Eco-Flux, BpiFrance, Programme d'accompagnement personnalisé sur 12 mois à destination des entreprises, pour optimiser vos coûts et réaliser rapidement des économies durables, en réduisant vos pertes en énergie, matière, déchets et eau. <https://www.bpifrance.fr/catalogue-offres/transition-ecologique-et-energetique/diag-eco-flux>

21 Economie verte et emploi, Onemev, 2021 https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/infographie_economie%20verte.pdf

22 Transition écologique : qu'est-ce qu'un métier vert ?

23 La mobilisation pour les emplois et métiers de l'économie verte, Ministère de la transition Ecologie, Energie et Territoires, 2019 <https://www.ecologie.gouv.fr/mobilisation-emplois-et-metiers-leconomie-verte>

B. Le constat des entreprises engagées

Les entreprises du cycle de réflexion notent une attractivité insuffisante de certains métiers verts et verdissants pour combler les besoins d'embauche. Elles émettent l'hypothèse d'une **méconnaissance** de ces métiers, souvent en tension, encore trop pétris de préjugés (pénibilité, secteurs perçus comme peu aspirationnels, etc.). **Promouvoir ces métiers, et ce dès le choix de formation**, constitue dès lors un enjeu clé pour la transition écologique et énergétique et pour les entreprises qui font face ou feront face à un enjeu de recrutement.

Les entreprises font par ailleurs l'expérience d'une inadéquation entre les compétences que requièrent les postes de certains métiers de l'économie verte et les compétences réelles des demandeurs d'emploi, acquises dans les différentes filières de formation. Elles soulèvent un défi **d'adaptation continue des filières de formation aux nouvelles compétences**, en concertation entre les acteurs économiques, de l'emploi et de la formation.

De ce fait, les entreprises participantes ont défini deux axes de travail, pour lesquels cinq propositions ont été formulées pouvant être menées #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics. :

AXE 1 : Valoriser et renforcer attractivité des métiers de l'économie verte – 4 propositions

AXE 2 : Améliorer l'orientation et la formation vers les métiers verts en tension – 3 propositions

AXE 1 : Valoriser et renforcer l'attractivité des métiers de l'économie verte

Le diagnostic :

Promouvoir les métiers de l'économie verte, les opportunités d'emploi qu'ils représentent et les valeurs qu'ils portent, est un levier pour combler l'écart entre les offres d'embauche et les demandes d'emploi. Cet enjeu de promotion est particulièrement important pour les **jeunes** et les **femmes**. Ces dernières par exemple ne représentent que 18% des travailleurs de l'économie verte contre en moyenne 47% sur l'ensemble des métiers²⁴.

Les propositions :

>>> Proposition 1 : Lancer des campagnes nationales de valorisation des métiers de l'économie verte

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Ces campagnes nationales pourraient d'une part communiquer sur les **opportunités économiques et d'emploi** que représentent les métiers de l'économie verte. D'autre part, elles pourraient partager et illustrer les **valeurs que ces métiers portent** (solidarité, respect, intégrité, partage, etc.), qui sont souvent proches des aspirations des jeunes. Elles pourraient par ailleurs utiliser les réseaux sociaux comme canal principal de diffusion pour toucher les populations jeunes. Elle doit également pouvoir s'appuyer sur le relai de l'Éducation nationale.

>>> Proposition 2 : Développer et renforcer les actions innovantes pour faire découvrir ces métiers auprès des publics cibles

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec le soutien des pouvoirs publics

Les entreprises, confrontées à un enjeu de recrutement actuel ou à venir, sont encouragées à proposer des actions innovantes destinées à la découverte des métiers auprès des publics cibles. Ces actions

²⁴ INSEE, recensement de la population 2017, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4515500?sommaire=4516095>

peuvent par exemple être **immersives**, sur la base du dispositif des Périodes de Mise en Situation en Milieu professionnel (PMSP), dispositif d'immersions facilitées, stage et apprentissage - que les pouvoirs publics pourraient promouvoir et renforcer en l'étendant à plus de bénéficiaires. Ces actions peuvent aussi prendre la forme de **programmes longs**, de parrainage de certaines classes ou de mentorat par exemple, ou d'interventions régulières auprès d'associations.

Yookan²⁵, tiers lieu immersif dans le centre commercial de Rosny-Sous-Bois, permet d'aller à la rencontre des jeunes et de leur proposer des métiers en fonction de leurs profils et envies.

Le programme **100 chances, 100 emplois**²⁶ mis en place par une coalition d'entreprises permet à des jeunes en difficulté d'entrer en contact avec plusieurs entreprises qui se mobilisent sur les sujets d'emploi.

Plusieurs entreprises mettent en place des partenariats avec des associations (par exemple Elles Bougent ou encore Capital Filles) pour encourager le partage d'expérience entre des collaboratrices et des jeunes filles et les inspirer, y compris sur des métiers de l'économie verte.

>>> **Proposition 3 : Travailler davantage avec l'Éducation nationale pour faciliter la sensibilisation des jeunes et leur orientation vers ces filières**

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Il est proposé un renforcement de la collaboration entre l'Éducation nationale et les entreprises, notamment au niveau des territoires, pour sensibiliser les élèves, les professeurs et les parents aux opportunités des métiers de l'économie verte. Les entreprises sont encouragées à travailler avec les **Campus des métiers et des qualifications**⁴ et les **Comités locaux écoles et entreprise (CLEE)**⁵, interlocuteurs territoriaux intéressants pour mettre en place des **actions ponctuelles de sensibilisation** dans les collèges et lycées, faciliter les **stages de 3^{ème}** au sein d'entreprises ou de métiers de l'économie verte, et renforcer les partenariats avec les acteurs associatifs œuvrant pour la sensibilisation et l'orientation vers les métiers de l'économie verte.

>>> **Proposition 4 : Mettre en œuvre des partenariats avec le Service National Universel (SNU) et des entreprises sur les missions liées à l'environnement**

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Les jeunes pourraient être encouragés à réaliser leur mission d'intérêt général au sein d'une association ou d'une entreprise de l'ESS agissant en faveur de l'environnement, et découvrir par la même occasion certains métiers de l'économie verte. Les entreprises de l'économie verte pourraient par ailleurs s'engager dans **l'accompagnement des projets collectifs des jeunes en faveur de l'environnement**, en leur transmettant leurs compétences et expertises liées à leurs métiers verts et verdissants. Par ailleurs, au-delà du SNU, les dispositifs comme le Volontariat Territorial en entreprise Vert, qui est un dispositif d'aide financière au recrutement d'un jeune pour exercer une mission sur la transition écologique et énergétique peuvent être accélérés.



AXE 2 : Améliorer l'orientation et la formation vers les métiers de l'économie verte

Le diagnostic :

Les évolutions rapides des besoins en compétences du fait de l'urgence climatique et la transition

²⁵ Yookan <https://yookan.io/>

²⁶ Programme 100 chances, 100 emplois <https://www.100chances-100emplois.org/>

écologique et énergétique rendent difficiles l'adaptation des filières de formation. Il se pose un défi de **formalisation et de transmission de ces compétences**, en co-construction entre les acteurs économiques, de la formation, de l'emploi et l'Éducation nationale.

Les propositions :

>>> **Proposition 5 : Recenser et formaliser les compétences par métier en concertation avec les entreprises, les acteurs de la formation et de l'emploi, et l'Éducation nationale**

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Pour favoriser une meilleure correspondance entre les compétences acquises durant la formation et les compétences nécessaires aux métiers verts et verdissants, il est proposé d'accélérer le travail **en concertation avec les représentants d'entreprises, d'organismes de formation publics et privés, d'acteurs de l'emploi et de l'Éducation nationale**, dans l'objectif de formaliser les nouveaux métiers ou évolution de métiers et leurs grilles de compétences.

Les **groupes de travail Compétences-formation de l'économie circulaire**²⁷, menés dans le cadre de la Feuille de route Économie circulaire, ont abouti à une formalisation des métiers et compétences par métiers au sein de l'économie circulaire. Il s'agirait de promouvoir ce travail, de le mettre à jour, et de le mener sur d'autres métiers.

>>> **Proposition 6 : Développer et promouvoir les CFA d'entreprise afin de mieux former les collaborateurs actuels et futurs aux compétences nécessaires**

#Par les entreprises elles-mêmes

Les Centres de Formation d'Apprentis (CFA) d'entreprises peuvent permettre aux entreprises de former de futurs collaborateurs **au plus près de leurs besoins** en matière de postes à pourvoir et de compétences associées à ces postes. Ils ont l'avantage pour les demandeurs d'emploi de les rendre rapidement opérationnels, avec un diplôme à la clé. Les CFA d'entreprises sont par ailleurs avantageux fiscalement pour les entreprises car ils permettent une réduction de la taxe d'apprentissage. Il est proposé de mieux promouvoir ces avantages auprès des entreprises et des demandeurs d'emploi.

>>> **Proposition 7 : Développer des formations pratiques à destination des acteurs de l'emploi sur les métiers de l'économie verte**

#Avec le soutien des pouvoirs publics et #Par les entreprises elles-mêmes

Pour favoriser l'orientation vers les métiers verts et verdissants en tension, il est suggéré le déploiement de formations à destination des acteurs de l'emploi (missions locales, Pôle Emploi...) sur l'économie verte, à l'image de la formation **Takoma**²⁸ mandatée par Pôle Emploi, et la promotion de ces formations par le relai des clubs départementaux des Entreprises s'engagent⁹. Il s'agit de traiter au cours de ces formations des **compétences requises** des métiers verts et verdissants et du **rôle que les acteurs de l'emploi** peuvent jouer vis-à-vis du secteur et des demandeurs d'emploi. Il est proposé par ailleurs la diffusion de supports courts et adaptés au travail des travailleurs de l'emploi, telles que des fiches pratiques sur les principaux emplois clés qui recrutent.

²⁷ Résultats des groupes de travail Compétences-formation de l'économie circulaire, 2020 <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Comp%C3%A9tences-formation.pdf>

²⁸ Takoma, Module de formation sur l'Économie Verte pour Pôle Emploi <https://www.takoma.fr/fr/project/module-formation-economie-verte-pole-emploi/>

Conclusion :

A travers ces différentes propositions, les entreprises rappellent l'importance de s'engager pour accélérer la transition écologique et énergétique en renforçant, d'une part, leurs actions pour devenir plus sobres à tous les niveaux de l'entreprise et sensibiliser les collaborateurs à ces enjeux, et d'autre part, en renforçant l'attractivité des métiers de l'économie verte, y compris auprès des plus jeunes et des femmes, et ce aux échelles nationales et locales.

AMÉLIORER L'EMPLOI DES SENIORS

Session 1 : 8 novembre 2022

Session 2 : 7 décembre 2022

Session 3 : 20 janvier 2023

Participants du cycle

Contributeurs des propositions : Sabine BOURBONNAIS (Air France), Sally BENNACER (Art&Blind), Guillemette BEAUDOIN (APEC), Stéphanie MUSEGA (APEC), Pascal ROUSSAY (APEC), Béatrice DESTRESSE (Groupe Bayard), Fabienne LEMARIE (BNP Paribas), Luis Filipe PINHANCOS (CRIT), David MAILLARD (Decathlon), Sophie ROUXEL (Les Echos), Noémie TOURIL (KEOLIS), Guillaume RICHARD (OuiCare), Pauline BRAIBANT (Proman), Emilie PARIS (Saint-Gobain), Ilham CHERKAOUI TOSSA (Siemens), Catherine PETROVIC (Siemens), Arnaud PELLETIER (Villages Nature), Inci BICER (Vinci).

Intervenante : Sibylle LE MAIRE (Club Landoy, Groupe Bayard).

Liste des propositions

AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors

Proposition 1 : Développer l'usage d'indicateurs spécifiques à l'emploi des seniors pour le favoriser

Proposition 2 : Construire des outils de sensibilisation pour lutter contre les discriminations à l'embauche des seniors

Proposition 3 : Concevoir et diffuser un kit à destination des entreprises pour faciliter le maintien en emploi des seniors

Proposition 4 : Développer des dispositifs volontaristes de valorisation et de transmission des compétences des seniors au sein des entreprises

Proposition 5 : Développer l'offre associative d'accompagnement à l'inclusion professionnelle des seniors

AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors

Proposition 6 : Renforcer la connaissance et l'usage des dispositifs publics existants de formation à destination des seniors, notamment la POEI, les PMSMP, le CPF, voire l'apprentissage

Proposition 7 : Développer des incitations financières à l'embauche des seniors

AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux défis rencontrés par les seniors

Proposition 8 : Développer des formes d'emploi plus flexibles et adaptées au vieillissement des seniors, voire un nouveau contrat de travail « senior »

Proposition 9 : Inciter les entreprises à proposer le dispositif de retraite progressive aux collaborateurs volontaires

Proposition 10 : Encourager et déployer « le statut d'aidant » pour mieux adapter leurs conditions de travail durant cette période

A. Rappel du contexte

En 2060, une personne sur trois aura plus de 60 ans²⁹. Dans ce contexte de vieillissement de la population, le taux d'emploi des seniors est insuffisant pour permettre d'atteindre à la fois les objectifs de plein emploi et de maîtrise de la dépense publique : aujourd'hui, 56% des plus de 55 ans ne sont pas en emploi, soit une personne sur deux qui ne travaille plus lorsqu'elle atteint l'âge de la retraite, avec pour certaines des situations d'inactivité ou de sous-emploi subies³⁰.

29 Projections de population à l'horizon 2060 Insee, 2010

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281151#:~:text=Alors%20que%2021%20%25%20de%20la,puis%2045%20ans%20en%202060>

30 En 2021, en moyenne, 6,1 % des 55-64 ans occupant un emploi sont en situation de sous-emploi, c'est-à-dire en temps partiel subi ou au chômage technique ou partiel (taux de sous-emploi). Activité des seniors et politiques d'emploi, Dares, 2022.

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/80d94dd7dbc89f535116072a9a536201/Dares_tableau-de-bord-seniors_T42021.pdf

S'il apparaît nécessaire que les entreprises participent, conjointement avec l'État, à l'amélioration du taux d'emploi des seniors, elles doivent aussi s'adapter concrètement au vieillissement de leurs effectifs. La gestion de la fatigue et des problèmes de santé liés au vieillissement et aux carrières longues, le maintien des compétences tout au long de la carrière, mais aussi la réponse à des aspirations et modes de vie propres à la deuxième partie de carrière, sont des enjeux auxquels elles doivent faire face.

B. Le constat des entreprises engagées

Les entreprises contributrices du cycle de réflexion ont exprimé leur volonté d'agir pour l'emploi des seniors, au nom de l'inclusion intergénérationnelle, mais aussi en vue des évolutions à prévoir de la pyramide des âges et de leurs besoins en recrutement.

Les entreprises constatent tout d'abord une insuffisante **prise en compte de la réalité des seniors en emploi**, dont l'invisibilisation est renforcée par le fait qu'il n'existe pas de définition universelle de la notion même de « seniors ». Elles expriment ainsi la nécessité de libérer la parole à ce sujet, non seulement à propos de la gestion du vieillissement (perçu comme tabou par plus d'un senior en emploi sur deux³²), des besoins supplémentaires en formation et en aménagement du travail, mais aussi de la question du coût de l'emploi des seniors pour une entreprise.

Il s'agit à la fois de valoriser l'employabilité des seniors, eux qui souffrent régulièrement de préjugés quant à leurs compétences réelles, de renforcer ces compétences en les alignant aux besoins des entreprises, et de mieux organiser leur travail selon leurs besoins.

Les entreprises participantes ont défini trois axes de travail, pour lesquels dix propositions ont été formulées, pouvant être menées #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics.

AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors – 5 propositions

AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors – 2 propositions

AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux spécificités des seniors – 3 propositions



AXE 1 : Sensibiliser et changer le regard sur l'emploi des seniors

Le diagnostic :

Les entreprises évoquent rarement les questions posées par le vieillissement de leurs collaborateurs, qui sont souvent taboues. Cela induit de nombreux stéréotypes, qui, ancrés chez les recruteurs et managers, participent à freiner le recrutement et le maintien à l'emploi des seniors. Changer de regard sur les seniors en entreprise, en plus de développer leur taux d'emploi, permettrait d'améliorer leur sentiment d'utilité et de **reconnaissance au travail**.

Les chiffres 2021³¹

En France, malgré des améliorations depuis le début des années 2000, le taux d'emploi des seniors (55 ans et plus) s'élevait en 2021 à 56% pour les 55-64 ans contre 60,5% dans la zone euro.

Alors que dans moins de 10 ans, 50% des Français auront plus de 50 ans, le taux d'emploi décroît au fur et à mesure de l'âge, notamment celui de la tranche d'âge des 60-64 ans (32,2% contre 45,1% pour l'UE en 2019).

Le chômage de longue durée des plus de 50 ans a fortement augmenté depuis 2008 : 673 jours en moyenne contre 388 jours pour l'ensemble des actifs. Or, la chance de retrouver un emploi est corrélée négativement avec la durée du chômage en raison de l'effet d'hystérèse (perte de qualifications) ou du découragement qui peut survenir.

31 Les seniors sur le marché du travail en 2021, un taux d'emploi toujours en progression, DARES <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/7f3c893f7955adc07a5ab3390503f2a4/Les%20seniors%20sur%20le%20march%C3%A9%20du%20travail%20en%202021.pdf>

32 La situation des 50+ en emploi, février 2022, Ifop pour le club Landoy. <https://www.clublandoy.com/wp-content/uploads/ETUDE-Ifop-Senior-en-entreprise-2022.pdf>

Les propositions :

>>> Proposition 1 : Développer l'usage d'indicateurs spécifiques à l'emploi des seniors pour le favoriser

#Par les entreprises elles-mêmes

Pour mieux comprendre et agir sur l'emploi des seniors, les entreprises pourraient être encouragées à utiliser des **indicateurs de suivi objectifs dédiés**. Ces indicateurs pourraient s'inspirer des quatre indicateurs clés identifiés par le Club Landoy³³, think tank dédié à la révolution démographique, dans son baromètre sur l'emploi des seniors :

- les taux d'emploi,
- le taux de recrutement,
- le taux de mobilité interne
- et le taux d'heures de formation des seniors en entreprise.

D'autres indicateurs de suivi possibles peuvent être envisagés tels que la mise place d'aménagements de poste et le déploiement de dispositifs de préparation à de nouveaux métiers.

Vers un index senior ?

L'ANDRH³⁴ (association nationale des DRH) a lancé l'idée d'un index senior, sur le même modèle que l'index d'égalité femmes – hommes, pour inciter les entreprises à agir pour l'emploi des seniors par une obligation de transparence. Le Sénat a adopté la mise en place d'un index senior pour les entreprises de plus de 300 salariés, dont les modalités ne sont pas encore arrêtées.

>>> Proposition 2 : Construire des outils de sensibilisation pour lutter contre les discriminations à l'embauche des seniors

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec le soutien des pouvoirs publics

Les entreprises sont encouragées à développer des modules de sensibilisation sur les problématiques et opportunités de l'emploi des seniors à destination de l'ensemble des collaborateurs et avec des **focus spécifiques pour les recruteurs et managers**. En plus de ces modules, les entreprises pourraient organiser des rendez-vous ponctuels destinés à parler ouvertement du sujet des seniors et de la retraite, pour libérer la parole à ce sujet au sein des entreprises. Une première étape serait de mener un partage d'expérience entre entreprises membres des Clubs locaux des Entreprises s'engagent⁹.

Perceptions de la discrimination à l'encontre des seniors en entreprise

Selon une enquête³² Ifop réalisée pour le Club Landoy, trois seniors en activité sur dix ont le sentiment d'avoir été écartés de certaines tâches ou projets intéressants en raison de leur âge, et de ne pas avoir bénéficié de formations. La moitié des répondants ont le sentiment de ne pas avoir été augmenté ou moins que les autres en raison de son âge. De façon générale, tous types d'actifs confondus, l'âge est de loin la crainte de discrimination la plus redoutée en entreprise, partagée par près d'un répondant sur deux selon l'édition 2022 du baromètre de la perception de l'égalité des chances³⁵ publié par le Medef.

33 Club Landoy <https://www.clublandoy.com/>

34 ANDRH <https://www.andrh.fr/>

35 Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise, édition 2022, MEDEF. <https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/100/14755-guide-synthese-barometre-diversite-2022.pdf>

>>> Proposition 3 : Concevoir et diffuser un kit à destination des entreprises pour faciliter le maintien en emploi des seniors

#Avec Les entreprises s'engagent

Il est proposé de développer un kit d'actions pratiques, en collaboration avec les entreprises, pour guider pas à pas les managers dans le maintien en emploi des seniors. Ce guide comprendrait tout d'abord les différentes étapes d'accompagnement à la préparation de la retraite (réunion de préparation dès 45 ans, diagnostic de compétences, communication sur la retraite progressive, etc.). Il recenserait par ailleurs des bonnes pratiques en matière d'aménagement du temps de travail des seniors (voir les propositions 8 et 9), de lutte contre la désinsertion professionnelle (risque de perte d'emploi d'un salarié à la suite d'une altération de sa santé), et d'organisation de la gouvernance (référents formés à la thématique des seniors, campagnes de sensibilisation internes, etc.). Ce guide pourrait être intégré au site Les entreprises s'engagent³⁶.

>>> Proposition 4 : Développer des dispositifs volontaristes de valorisation et de transmission des compétences des seniors au sein des entreprises

#Par les entreprises elles-mêmes

Les seniors ont des compétences liées à leur expérience (savoir être, savoirs techniques, savoirs tacites, mémoires des projets...) mais ne savent pas forcément les valoriser ou n'ont pas l'occasion de les transmettre. Les entreprises pourraient donc lancer un grand programme de **mentorat intergénérationnel**, par exemple via des dispositifs de parrainage, pour à la fois valoriser les compétences des personnes seniors et les transmettre aux collaborateurs jeunes ou récemment recrutés. Ces actions sont à la fois clés pour conserver les savoirs tacites au sein d'une entreprise mais aussi développer le sentiment d'utilité et d'épanouissement des seniors en entreprise.

Il est par ailleurs proposé de promouvoir et d'accompagner les seniors en emploi ainsi que les employeurs dans l'usage du dispositif **VAE** (Validation des Acquis par l'Expérience)³⁷ afin d'anticiper d'éventuelles évolutions de carrière et de reconversion.

>>> Proposition 5 : Développer l'offre associative d'accompagnement à l'inclusion professionnelle des seniors

#Avec Les entreprises s'engagent

Il s'agit de **référencer et cartographier** les dispositifs et acteurs locaux permettant d'améliorer l'accès à l'emploi des seniors. Les associations d'accompagnement à l'insertion professionnelle sont des acteurs importants sur lesquels s'appuyer au niveau local pour recruter des profils différents, notamment les seniors en chômage de longue durée, en situation de handicap ou sous statut réfugié. Les entreprises sont encouragées à soutenir via du **mécénat financier, en compétences ou en nature**, ces associations pour les aider à se développer. Ce soutien contribuera également à changer le regard des entreprises sur les seniors et les difficultés sociales qu'ils peuvent rencontrer.

Par ailleurs, l'État peut jouer un rôle important via le lancement d'un **appel à projet national** pour structurer et développer l'offre associative d'accompagnement des seniors dans l'emploi comme ce qui a été fait pour les jeunes.

³⁶ Les entreprises s'engagent <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/>

³⁷ Le portail de la validation des acquis de l'expérience <https://www.vae.gouv.fr/>

AXE 2 : Préparer et renforcer l'employabilité des seniors

Le diagnostic :

Les participants du cycle constatent deux besoins à adresser pour renforcer l'employabilité des seniors. D'une part, ils notent un **besoin de formation**. L'accélération de la transformation numérique et le développement rapide de nouveaux modes de management peut conduire à l'obsolescence rapide des compétences de tous les salariés, et notamment ceux avec les carrières les plus longues. D'autre part, les entreprises pointent le coût financier important de certains seniors dont la rémunération, alignée sur l'ancienneté, peut être un frein à l'embauche dans une nouvelle structure ou au maintien en emploi.

Les propositions :

>>> Proposition 6 : Renforcer la connaissance et l'usage des dispositifs publics existants de formation à destination des seniors, notamment la POEI, les PMSMP, le CPF, voire l'apprentissage

#Avec le soutien des pouvoirs publics et #Par les entreprises elles-mêmes

Il est tout d'abord proposé de renforcer l'usage des dispositifs de formation à destination des seniors en recherche d'emploi, en :

- Promouvant plus activement les dispositifs de formation préalables à l'embauche tels que la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), auprès des seniors demandeurs d'emploi et des recruteurs
- Étendant aux publics seniors l'accès aux dispositifs de formation par l'immersion professionnelle : les stages, dédiés aujourd'hui aux étudiants, et les PMSMP (périodes de mises en situation professionnelles)³⁸, dédiées aujourd'hui aux personnes faisant l'objet d'un accompagnement social

Il est ensuite proposé de renforcer les dispositifs de formation continue pour les seniors **en emploi** (doublement du droit à la formation CPF pour les publics seniors, promotion du dispositif Pro-A de reconversion ou promotion par l'alternance, etc.), mais aussi d'encourager les entreprises à systématiser l'évaluation des compétences chez les personnes de plus de 45 ans (meilleur financement du bilan de compétences check up gratuits sur le temps de travail, etc.).



Les chiffres de la formation des seniors, en France et en Suède :

35% des personnes de plus de 55 ans en emploi ont bénéficié d'une formation en 2016 (en France) contre 62% en Suède, où le taux d'emploi des seniors atteint 77% (contre 56% en France)³⁹.

>>> Proposition 7 : Développer des incitations financières à l'embauche des seniors

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Pour inciter les entreprises à embaucher des seniors, il pourrait être imaginé des **dispositifs financiers incitatifs** : primes à l'embauche, réduction des cotisations sociales sur une durée donnée, suppression intégrale ou partielle de la part employeur sur les cotisations retraites ou chômage, etc. Ces incitations pourraient être réservées à certains types d'entreprises ou un certain type de seniors recrutés (bénéficiaires du RSA, chômeur longue durée, issu des QPV, etc.).

³⁸ POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) : aide au financement d'une formation avant embauche. PMSMP (périodes de mise en situation en milieu professionnel) : programme d'immersion en entreprise destiné aux personnes faisant l'objet d'un accompagnement social.

³⁹ Bilan Formation-Emploi 2021, Insee, 2016 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5762571?sommaire=5762573>

AXE 3 : Adapter les deuxièmes parties de carrière aux défis rencontrés par les seniors

Le diagnostic :

Les seniors en emploi peuvent en effet souffrir de **problèmes de santé** lié à leur vieillissement ou à leur ancienneté sur un poste de travail pénible ; ils n'ont par ailleurs plus forcément les mêmes envies et aspirations qu'auparavant, ni le même **contexte de vie** : certains sont devenus aidants, d'autres n'ont plus d'enfants à leur charge, d'autres encore reprennent un emploi après une période d'inactivité – en particulier les femmes.

Tous sont en tous cas concernés par les **bouleversements liés au départ à la retraite**, qui peut être une source de fragilisation psychique, potentiellement vécue comme une accumulation de pertes, un saut dans l'inconnu, ou encore une « mise hors circuit ».⁴⁰

Les propositions :

>>> **Proposition 8 : Développer des formes d'emploi plus flexibles et adaptées au vieillissement des seniors, voire un nouveau contrat de travail « senior »**

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec le soutien des pouvoirs publics

Il s'agit de promouvoir des formes d'emploi à la fois mieux adaptées aux seniors, et mieux adaptées aux besoins des entreprises en matière de recrutement et d'emploi : horaires flexibles ou réduites, télétravail, pauses adaptées, possibilités de nouvelles formes de contrats (auto-entrepreneuriat ou intérim, portage salarial, renouvellement des CDD sur une durée plus longue ou possibilité d'une rupture de contrat à l'atteinte de la retraite à taux plein, etc.). Ces nouvelles règles et droits relatifs à l'aménagement de travail pourraient être formalisées au sein d'un nouveau contrat de travail « senior ». Aux côtés de ces nouvelles formes d'emploi, le développement de l'usage du Compte Professionnel de Prévention⁴¹ est encouragé.

Le Compte Professionnel de Prévention (C2P) : un dispositif largement sous-exploité

Le C2P est un dispositif précieux pour identifier les risques de santé liés à un poste (travail de nuit, répétitif, exposition au bruit ou à des températures extrêmes, etc.) et permettre au travailleur des adaptations du travail en conséquence (diminution du temps de travail, retraite anticipée, formation pour la reconversion, etc.). Toutefois, les entreprises du cycle de réflexion constatent une faible promotion et une complexité d'usage du dispositif.

>>> **Proposition 9 : Inciter les entreprises à proposer le dispositif de retraite progressive aux collaborateurs volontaires**

#Par les entreprises elles-mêmes

La retraite progressive permet aux salariés de travailler à temps partiel tout en percevant une fraction de leur retraite de façon anticipée. Elle est perçue par les entreprises participant au cycle de réflexion comme très bénéfique pour **faciliter le maintien à l'emploi des seniors**, en tant que dispositif gagnant-gagnant : pour les collaborateurs, elle permet de maintenir une grande partie de leur rémunération en travaillant à temps partiel ; pour l'entreprise, elle allège le coût du poste tout en satisfaisant l'envie de travailler autrement de son collaborateur. C'est un bon moyen de réduire l'absentéisme et les risques de maladie et d'épuisement professionnels qui se multiplient souvent en fin de carrière.

40 Georges Arbus, Vécu psychologique et enjeux du départ à la retraite, dans Nouvelle revue de psychosociologie 2017/1 (N° 23), pages 57 à 70. <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2017-1-page-57.htm>

41 Le Compte professionnel de prévention (C2P) <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15504>

Le dispositif est encore **peu déployé et connu** par les salariés qui doivent en faire la demande auprès de leur employeur, lui-même en droit de le refuser. Il est donc proposé de promouvoir le dispositif auprès des entreprises et des collaborateurs.

>>> **Proposition 10 : Encourager et déployer « le statut d'aidant » pour mieux adapter leurs conditions de travail durant cette période**

#Par les entreprises elles-mêmes

Pour mieux reconnaître et accompagner les seniors aidants, il est proposé de promouvoir auprès des entreprises l'usage de **statuts propres aux aidants** leur donnant le droit à des aménagements du temps de travail (jours de congés supplémentaires, horaires aménagées, modalités élargies au télétravail, etc.). Certaines entreprises ont déjà mis en place via leur convention collective des statuts propres aux aidants, et démontré leur rôle incitatif pour se déclarer aidant.

Aidants, senior aidants : éléments de définition

Un proche aidant est une personne qui vit dans l'entourage immédiat d'une personne malade, souffrante, ou en perte d'autonomie, et qui lui apporte son aide pour une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne de manière régulière et fréquente, et à titre non professionnel.⁴²

- Près de 7 aidants sur 10 consacrent plus de 5h par semaine à aider leurs proches.
- Plus de la moitié des aidants ont plus de 50 ans⁴³.

Conclusion :

Ces dix propositions reflètent la volonté des entreprises de dépasser le simple défi d'amélioration du taux d'emploi des seniors en s'engageant concrètement pour inclure les seniors dans l'emploi, leur offrir des perspectives et des conditions de travail plus adaptées. Pour ce faire, elles ont exprimé leur volonté d'ouvrir la « boîte noire » de l'emploi des seniors, pour déconstruire les stéréotypes et adapter l'entreprise à la réalité démographique.

⁴² [Portail national d'information pour les personnes âgées et leurs proches](#),

⁴³ [Baromètre des aidants 2021](#), Fondation April

FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES RÉFUGIÉES

Session 1 : 22 novembre 2022

Session 2 : 13 décembre 2022

Session 3 : 9 février 2023

Participants du cycle

Contributeurs des propositions : Maude FRY (Anywr), Jean-François CONNAN (Adecco), Fabienne LE MARIE (BNP Paribas), Issam AHSEN (Decathlon), Charlotte LECA (Idex), Lucie MELY (Kodiko), Guillaume RICHARD (OuiCare), Pauline BRAIBANT (Proman), Françoise BENEDETTI (Randstad), Audrey LE FUR (Siemens), Florence KROOK (Fondation d'entreprise TotalEnergies), Inci BICER (Vinci).

Co-pilotes et partenaires institutionnels et associatifs du cycle : Antoine DE CLERCK (Collectif insertion réfugiés et Orange), Augustin ROGY (Délégation Interministérielle à l'Accueil et à l'Intégration des Réfugiés (DIAIR)), Lucie MELY et Marguerite DELALONDE (Kodiko), Nour AL SHEIKH HASSAN (Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR)).

Toutes les équipes des Entreprises s'engagent tiennent par ailleurs à chaleureusement remercier pour ce cycle la contribution et la participation de Noura ALALWANI, Hashem HASSANI et Abdalbaset SULIMAN, personnes réfugiées, qui ont partagé leurs expériences et permis d'enrichir nos propositions. Nous remercions également Sophie Bilong, chercheuse associée à l'Institut Français des Relations Internationales (Ifri) pour avoir facilité l'organisation de ces échanges.

Liste des propositions

AXE 1 : Sensibiliser en interne dans les entreprises sur les personnes réfugiées

Proposition 1 : Co-construire un guide pratique pour engager les collaborateurs dans l'intégration professionnelle des personnes réfugiées

Proposition 2 : Encourager le mentorat et la création de binôme salarié-réfugié en entreprise

Proposition 3 : Encourager les témoignages et retours d'expérience dans les clubs départementaux des Entreprises s'engagent sur l'insertion des personnes réfugiées

Proposition 4 : Évaluer les impacts pour les entreprises et les collaborateurs du recrutement de personnes réfugiées au sein de leur structure et partager les résultats

AXE 2 : Améliorer les dispositifs d'apprentissage du français

Proposition 5 : Améliorer le contenu et l'accessibilité des cours de Français dispensés dans les parcours d'intégration

Proposition 6 : Encourager les entreprises à s'adapter aux niveaux linguistiques des personnes réfugiées quand cela est possible et à participer à leur formation linguistique

AXE 3 : Adapter les processus de recrutement aux personnes réfugiées

Proposition 7 : Développer un guide de conseils pratiques pour adapter les procédures de recrutement aux personnes réfugiées

Proposition 8 : Recenser et cartographier les acteurs associatifs et les dispositifs d'aide existants, en mettant en avant le maillage territorial

Proposition 9 : Plaider en faveur de systèmes de validation des acquis par l'expérience pour valoriser les compétences

AXE 4 : Mieux accueillir et former les personnes réfugiées tout au long de leur parcours professionnel

Proposition 10 : Accélérer les propositions de stage et d'alternance à destination des personnes réfugiées

Proposition 11 : Encourager les pouvoirs publics à permettre aux personnes réfugiées de réaliser des stages pendant la période de demande d'asile

Proposition 12 : Développer des logiques inter-entreprises pour mettre en place des formations adaptées par secteur et métier

A. Rappel du contexte

Dans une étude⁴⁴ de 2012 menée en Autriche, France, Suède et Irlande par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR), la majorité des personnes réfugiées interrogées déclaraient que l'obtention d'un emploi était le premier facteur contribuant à l'existence d'un sentiment d'intégration. Si à la différence des demandeurs d'asile, il n'existe pas de freins juridiques à l'emploi des personnes réfugiées, ces dernières rencontrent toutefois en moyenne **davantage de difficultés d'accès à l'emploi** que les personnes non-réfugiées.

Selon une enquête⁴⁵ de l'Institut français des relations internationales (Ifri), les personnes réfugiées sont ainsi plus régulièrement exposées au chômage, à des conditions de travail instables ou précaires et au phénomène de **déclassement professionnel** entre leur pays d'origine et la France. Ces phénomènes touchent en particulier les femmes réfugiées, qui sont majoritaires parmi les réfugiés passant de l'emploi à l'inactivité.

Ces difficultés révèlent de multiples freins à l'embauche et au maintien dans l'emploi, telles que : la barrière de la langue, la problématique de la reconnaissance des diplômes et des permis de conduire étrangers, l'accession à un logement stable, ou encore l'existence de stéréotypes ancrés parmi les les recruteurs et les entreprises.⁴⁶

Les chiffres⁴⁵

Une personne réfugiée sur deux est au chômage ou en inactivité trois ans après son arrivée.

Près de quatre réfugiés sur dix sont en CDD, contre une personne non-réfugiée sur dix.

Déclassement professionnel : en comparaison à leur pays d'origine, on constate en moyenne un doublement du nombre d'ouvriers parmi les personnes réfugiées arrivées en France, et une division par cinq de la proportion de cadres et de professions intellectuelles supérieures.

Personne réfugiée, protection internationale, demandeur d'asile : éléments de définition⁴⁷

Une **personne réfugiée** est une personne qui ne peut pas retourner dans son pays d'origine parce qu'elle craint à juste titre d'y être persécutée du fait de son origine, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social, de ses opinions politiques, ou d'autres circonstances qui exigent une « protection internationale ».

La « **protection internationale** » accorde aux réfugiés les droits suivants : le droit d'accueil et d'hébergement, le droit au séjour, l'allocation pour demandeur d'asile, l'accès aux soins médicaux, l'accès aux aides personnalisées logement, la scolarisation, l'accompagnement social, l'accès au travail et le maintien des liens familiaux.

Un **demandeur d'asile** est une personne qui demande une protection internationale, mais dont le statut n'est pas encore déterminé. Les demandeurs d'asile n'obtiendront pas tous le statut de réfugié, mais chaque réfugié est initialement demandeur d'asile.

Accès au travail d'un demandeur d'asile : une personne ne peut pas travailler ou suivre une formation professionnelle ou d'apprentissage du français durant sa période de demande d'asile. Un demandeur d'asile peut néanmoins être autorisé à travailler si l'Ofpra (Office français de protection des réfugiées et apatrides), passé le délai de 6 mois, n'a pas statué sur sa demande.⁴⁷

44 <https://www.unhcr.org/protection/operations/52403d389/new-beginning-refugee-integration-europe.html>

45 « L'emploi des personnes réfugiées. Des trajectoires professionnelles aux politiques de recrutement des entreprises », IFRI Février 2022. Enquête menée sur un échantillon de 6 547 personnes en 2019 après tirage aléatoire qui sont représentatives de 59 294 individus. https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/bilong_salin_emploi_des_personnes_refugiees_2022.pdf

46 Coopérer avec les employeurs pour promouvoir l'emploi des réfugiées. Plan d'action multipartite en 10 points à l'intention des employeurs, des réfugiées, des gouvernements et de la société civile. OCDE et HCR, 2018. <https://www.oecd.org/fr/els/mig/cooperer-avec-les-employeurs-pour-promouvoir-l-emploi-des-refugies.pdf>

47 Accès au travail du demandeur d'asile, Service Public, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2741#:~:text=En%20tant%20que%20demandeur%20d,pas%20statu%C3%A9%20sur%20votre%20demande>

B. Le constat des entreprises engagées

Les entreprises participantes au cycle de réflexion réaffirment le rôle clé que peuvent jouer les entreprises dans l'intégration des personnes réfugiées en France. Elles notent également des avantages et des impacts positifs pour les entreprises de recruter des personnes réfugiées, qui peuvent leur permettre de répondre à leurs besoins de recrutement, et apporter des compétences nouvelles.

Pour autant, ces dernières soulignent la présence de nombreux freins au recrutement de ce public. Elles soulignent tout d'abord que les entreprises et leurs collaborateurs sont souvent insuffisamment sensibilisées aux enjeux d'emploi des personnes réfugiées, et ne disposent pas toujours des **connaissances et outils pour s'engager concrètement** dans leur intégration professionnelle, notamment quand la maîtrise de la langue est insuffisante pour le poste ou que les processus de recrutement et de formation sont inadaptés aux situations spécifiques des personnes réfugiées. Elles rappellent l'importance de travailler avec le **tissu associatif et les pouvoirs publics** sur ces enjeux.

Les entreprises participantes ont défini quatre axes de travail, pour lesquels dix propositions ont été formulées, pouvant être menées #par les entreprises elles-mêmes, #avec Les entreprises s'engagent ou encore #avec le soutien des pouvoirs publics.

AXE 1 : Sensibiliser en interne dans les entreprises sur l'emploi des personnes réfugiées et lutter contre les préjugés – 4 propositions

AXE 2 : Améliorer les dispositifs d'apprentissage du français – 2 propositions

AXE 3 : Adapter les processus de recrutement aux personnes réfugiées – 3 propositions

AXE 4 : Accueillir et accompagner les personnes réfugiées tout au long de leur parcours professionnel – 2 propositions



AXE 1 : Sensibiliser en interne dans les entreprises sur l'emploi des personnes réfugiées et lutter contre les préjugés

Le diagnostic :

Les entreprises participant au cycle de réflexion notent l'existence de plusieurs freins à l'embauche de personnes réfugiées auprès des recruteurs et managers, tels qu'une surestimation des démarches administratives associées, une crainte de compétences techniques insuffisantes ou encore une crainte de difficultés d'adaptation à la culture et aux codes professionnels de l'entreprise. De ce fait, elles expriment le besoin de mettre à disposition des entreprises les **connaissances et le soutien nécessaires pour dépasser ces craintes**, tout en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs sur les opportunités et bénéfices de l'emploi de personnes réfugiées.

Les propositions :



Proposition 1 : Co-construire un guide pratique pour engager les collaborateurs dans l'intégration professionnelle des personnes réfugiées

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec Les entreprises s'engagent

Il s'agit d'élaborer un centre de ressources pour les entreprises rassemblant un ensemble de conseils pratiques pour préparer, recruter et construire un parcours professionnel pour les personnes réfugiées. Ce guide digital pourrait être intégré à la plateforme Les entreprises s'engagent et pensé de façon didactique et pratique pour être accessible à toutes les situations et tailles d'entreprises. Il comprendrait d'une part une **section pratique à destination des équipes ressources humaines** (démarches administratives, relais associatifs et publics disponibles) associée à une partie foire aux questions. Il comprendrait d'autre part une **section sensibilisation des collaborateurs**, renvoyant à un

ensemble de modules de formation préexistants sur la réalité des personnes réfugiées⁴⁸, leurs difficultés face à l'emploi ou encore la gestion de l'interculturalité.



Le guide pourra être élaboré en co-construction sur la base des retours d'expérience d'entreprises engagées et des personnes réfugiées en emploi ou en recherche d'emploi, l'expertise d'associations spécialisées, et de ressources existantes telles que le [Plan d'action multipartite du HCR et de l'OCDE](#)⁴⁶, qui rassemble 25 bonnes pratiques à destination des employeurs pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes réfugiées.

>>> Proposition 2 : Encourager le mentorat et la création de binôme salarié-réfugié en entreprise

#Par les entreprises elles-mêmes

Le mentorat, sous la forme du mécénat de compétences, peut permettre aux collaborateurs volontaires de dédier de leur temps de travail au service de l'intégration professionnelle d'une personne réfugiée. L'association Kodiko propose par exemple d'aider les entreprises dans l'organisation de cette démarche avec l'organisation de rendez-vous réguliers en binôme salarié-réfugié, au sein des locaux.

>>> Proposition 3 : Encourager les témoignages et retours d'expérience dans les clubs départementaux des Entreprises s'engagent sur l'insertion des personnes réfugiées

#Avec les entreprises s'engagent

Il est proposé de fournir aux [Clubs départementaux Les entreprises s'engagent](#)⁹ des outils clés en main pour organiser des **événements de sensibilisation** à destination des entreprises et leurs collaborateurs, basés sur les retours d'expérience. Ces événements permettraient aux entreprises d'un même territoire de partager entre elles des bonnes pratiques, d'éventuellement rencontrer des personnes réfugiées en demande d'emploi sur le territoire et de passer concrètement à l'action. Ces clubs pourraient par ailleurs être le lieu de contact avec les associations locales de soutien aux personnes réfugiées (en lien avec la proposition 6).

>>> Proposition 4 : Évaluer les impacts pour les entreprises et les collaborateurs du recrutement de personnes réfugiées au sein de leur structure et partager les résultats

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec le soutien des pouvoirs publics

L'évaluation de l'impact à la fois sur l'entreprise, ses collaborateurs et la trajectoire des réfugiés est un levier pour objectiver les bénéfices de l'emploi des personnes réfugiées, et ainsi inciter les entreprises et les collaborateurs à s'engager. Il est proposé d'accélérer l'évaluation de ces programmes via des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des différentes parties prenantes (collaborateurs, managers, recruteurs, personnes réfugiées en emploi, partenaires, etc.), et de partager les résultats aux collaborateurs et aux autres entreprises. Cette démarche peut contribuer à obtenir l'adhésion des directions et à renforcer les liens entre les différentes équipes (départements RSE, ressources humaines, opérationnels) d'insertion des personnes réfugiées⁴⁷.

⁴⁸ La fresque de la migration de l'association Kabubu, pensée sur le modèle de la Fresque du Climat, est un atelier qui permet de découvrir de façon didactique plusieurs parcours migratoires. <https://www.kabubu.fr/fr/fresque-de-la-migration>

AXE 2 : Améliorer les dispositifs d'apprentissage du français

Le diagnostic :

Plus de deux personnes réfugiées sur dix estiment avoir une aisance faible de la langue française⁴⁹.

La maîtrise du français est pourtant déterminante dans leur accès à l'emploi, en particulier pour les femmes réfugiées, dont l'obtention d'un emploi dépend plus étroitement de leur niveau de français que leurs homologues masculins.

Les personnes réfugiées ayant témoigné durant le cycle de réflexion relèvent plusieurs dysfonctionnements à ce sujet. Tout d'abord, les personnes réfugiées **manquent de temps** à leur arrivée pour apprendre le français convenablement, car ils sont occupés par la recherche de logement, les démarches administratives et la recherche d'emploi. D'autre part, **l'offre de cours existante est perçue comme insuffisante** (impossibilité de suivre des cours durant la demande d'asile, manque de places) et insuffisamment orientée vers un français adapté à l'environnement professionnel.

Les propositions :

>>> Proposition 5 : Améliorer le contenu et l'accessibilité des cours de français dispensés dans les parcours d'intégration

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Il est proposé d'axer davantage l'offre de cours de français existante vers un langage professionnel pour renforcer l'employabilité des personnes réfugiées. Ces cours pourraient inclure de fausses mises en situation professionnelles pour permettre par la même occasion l'acquisition des codes professionnels français, ainsi que des modules spécifiques en fonction des intérêts ou des recherches d'emploi des participants. Il s'agit aussi de **recenser et porter à la connaissance des réfugiés**, au plus tôt de leur arrivée, les dispositifs d'apprentissages du français digitaux et physiques existants, notamment les applications d'autoformation digitales telles qu'**HappyFLE**⁵⁰. Pour faciliter cet apprentissage en ligne, la mise en lien avec les associations fournissant des équipements informatiques doit être renforcée.

>>> Proposition 6 : Encourager les entreprises à s'adapter aux niveaux linguistiques des personnes réfugiées quand cela est possible et à participer à leur formation linguistique

#Par les entreprises elles-mêmes

Pour contourner la barrière de la langue, les entreprises sont encouragées à **adapter autant que possible leurs outils et instructions** aux personnes ayant une plus faible maîtrise de la langue quand cela est possible (usage de pictogrammes sur les chantiers par exemple), et de mettre en place des **dispositifs de traduction** afin de rendre accessibles des documents clés pour l'intégration au sein de l'entreprise. Les entreprises sont encouragées à **proposer des cours de français** aux personnes réfugiées au titre de la formation continue, dans l'idéal sur les heures et le lieu de travail. Ces cours de français peuvent être délivrés en partenariat avec une association d'enseignement du français.

AXE 3 : Adapter les processus de recrutement aux personnes réfugiées

Le diagnostic :

49 Les compétences linguistiques des réfugiées les premières années en France, Infos Migrations numéro 91, 2017 (source : DSED, ministère de l'intérieur, enquête Elipa 2010, 2011, 2013)

50 Happy FLE : application gratuite d'apprentissage du français, Forum Réfugiés, <https://www.forumrefugies.org/happy-fle-application-gratuite-d-apprentissage-du-francais-dediee-aux-primos-arrivants>

Les entreprises font face à des difficultés concrètes dans le processus de recrutement de personnes réfugiées. D'une part, elles peinent à **identifier les profils pertinents dans les canaux de recrutement standards**. En effet, les personnes réfugiées recourent peu à des démarches directes auprès de l'employeur (candidature spontanée, réponse à une annonce) en comparaison aux personnes salariées en France ; elles ne disposent pas de réseau professionnel et privilégient les relations personnelles (familiales ou amicales) pour leur recherche d'emploi⁴⁵. Les entreprises ont de surcroît du mal à identifier les potentiels relais associatifs pouvant diffuser leurs offres d'emploi auprès des personnes réfugiées.

D'autre part, certaines entreprises manquent de ressources pour **comprendre l'équivalence en France des diplômes et expériences acquises** par les personnes réfugiées dans leur pays d'origine, notamment quand les diplômes ne sont pas reconnus en France. Les personnes réfugiées notent de surcroît une survalorisation des diplômes sur l'expérience en France, qui les empêche de faire valoir leurs compétences réelles. Notamment quand la personne réfugiée a perdu sa preuve académique ou encore lorsque son parcours de migration l'a empêchée d'achever ses études.

Les propositions :

>>> **Proposition 7 : Développer un guide de conseils pratiques pour adapter les procédures de recrutement aux personnes réfugiées**

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec Les entreprises s'engagent

Il est proposé de développer un guide de conseils pratiques pour **mettre en place un processus de recrutement adapté**, au plus près des besoins des personnes réfugiées. Ce guide serait associé à une boîte à outils sur les équivalences de diplôme d'un pays à l'autre. Il pourra être intégré à la plateforme Les entreprises s'engagent (proposition 1).

Exemples de bonnes pratiques pour adapter le processus de recrutement :

- ✓ Publier des offres d'emploi en plusieurs langues sur les réseaux dédiés aux personnes réfugiées
- ✓ Privilégier le contact humain direct plutôt que le téléphone, qui n'est pas toujours aisé pour les personnes ayant une faible maîtrise du français
- ✓ Permettre le soutien de traducteurs pendant la phase de recrutement
- ✓ Favoriser le recrutement indirect de personnes réfugiées par le choix de prestataires qui les recrutent et sont engagés dans leur intégration professionnelle

>>> **Proposition 8 : Recenser et cartographier les acteurs associatifs et les dispositifs d'aide existants, en mettant en avant le maillage territorial**

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Il est proposé de **cartographier et recenser tous les acteurs associatifs et dispositifs existants** venant en aide aux personnes réfugiées via la mise en place d'une plateforme à destination des entreprises, avec des déclinaisons territoriales, pour les intégrer explicitement dans les circuits de diffusion des offres d'emploi. Les associations locales sont au plus près des besoins en emploi des personnes réfugiées qu'elles accompagnent, elles peuvent aussi constituer des ressources pour adresser de façon cohérente les **différents freins périphériques** (acquisition du vocabulaire professionnel, accession à un logement stable, santé physique et mentale, etc.). Cet accompagnement associatif est précieux à la fois en amont du recrutement mais aussi après le recrutement, pour favoriser le maintien dans l'emploi.

Le réseau de onze associations **Work with Refugees**⁵¹ propose de faire le lien entre le secteur associatif et les employeurs pour favoriser l'inclusion professionnelle des personnes réfugiées. Il a pour objectif de changer le regard des entreprises françaises et de favoriser le recrutement inclusif de personnes réfugiées.

>>> Proposition 9 : Plaider en faveur de systèmes de validation des acquis par l'expérience pour valoriser les compétences

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Au-delà de promouvoir le système d'équivalence de diplômes existant auprès des recruteurs, les entreprises plaident pour développer un système de reconnaissance des compétences fondé sur l'expérience réelle des personnes réfugiées. Il s'agit ainsi de développer le recours à la **VAE (validation des acquis par l'expérience)** pour les personnes réfugiées dont les diplômes ne sont pas reconnus en France, qui n'en ont pas la preuve ou qui n'ont pas pu achever leur parcours d'étude dans leur pays d'origine. Cette proposition est à mettre en lien avec les propositions 10 et 11 de facilitation d'accès aux stages et alternances.

Le **passport européen de qualification des réfugiés (EQPR)**⁵², lancé en 2017 par le Conseil de l'Europe, aide les Etats membres de l'Union Européenne à évaluer les parcours académiques des personnes réfugiées démunies de documents académiques. Cette initiative est encore peu utilisée.

🔍 AXE 4 : Mieux accueillir et former les personnes réfugiées tout au long de leur parcours professionnel

Le diagnostic :

Même si les personnes réfugiées ont des diplômes et des compétences utiles aux entreprises, les entreprises participantes font part d'un fort besoin en accompagnement personnalisé, notamment sur **l'acquisition des codes professionnels** et des cultures d'entreprises françaises. Offrir une vraie opportunité d'expérience professionnelle (comme un stage ou une alternance), qui mette en confiance à la fois la personne réfugiée et l'entreprise accueillante, est aussi un besoin exprimé par les personnes réfugiées ayant contribué au cycle.

Les propositions :

>>> Proposition 10 : Accélérer les propositions de stage et d'alternance à destination des personnes réfugiées

#Par les entreprises elles-mêmes

Il est proposé d'encourager l'offre **d'expériences professionnelles** (stages, alternances). Celles-ci permettent tout d'abord aux personnes réfugiées d'être rémunérées au cours de la formation, un élément clé puisqu'elles ne disposent généralement pas de ressources financières ou d'aides financières de proches. Ces périodes de stages et alternances leur permettent par ailleurs d'acquérir par la pratique les codes professionnels implicites et les compétences douces, d'améliorer leur vocabulaire professionnel, de découvrir les valeurs de l'entreprise d'accueil mais aussi de rencontrer les collaborateurs et managers.

⁵¹ Work with Refugees <https://www.workwithrefugees.com/>

⁵² Le passeport Européen des qualifications des réfugiés (EQPR), France Éducation International, <https://www.france-Éducation-international.fr/article/le-passeport-europeen-des-qualifications-des-refugies-eqpr?langue=fr>

Trois bonnes pratiques pour améliorer l'expérience des personnes réfugiées en entreprise :

- ✓ Mettre en œuvre un système de parrainage entre personnes réfugiées et collaborateurs de l'entreprise, pour à la fois mieux accompagner les personnes réfugiées et mieux engager les collaborateurs
- ✓ Mener un partenariat conjoint avec les services de l'emploi ou une association dédiée pour allier cours de français et stage en entreprise
- ✓ Promouvoir l'accès aux dispositifs de formation interne auprès des personnes réfugiées

>>> Proposition 11 : Encourager les pouvoirs publics à permettre aux personnes réfugiées de réaliser des stages pendant la période de demande d'asile

#Avec le soutien des pouvoirs publics

Les entreprises plaident pour la mise en place d'un dispositif permettant aux demandeurs d'asile d'effectuer des stages d'immersion dès leur arrivée en France, avant même l'obtention de leur statut de réfugié.

>>> Proposition 12 : Développer des logiques inter-entreprises pour mettre en place des formations adaptées par secteur et métier

#Par les entreprises elles-mêmes et #Avec les entreprises s'engagent

Pour faciliter la mise en œuvre en entreprise de formations, adaptées aux besoins spécifiques des personnes réfugiées, le **partage d'expériences** entre entreprises voire la **création d'offres communes** sont encouragés. Ces partenariats peuvent s'initier via des clubs d'entreprises tels que les clubs départementaux des entreprises s'engagent⁹ ou par des associations dédiées aux échanges entre entreprises telle que l'association PactePME⁵³. Ils peuvent ensuite s'opérer par branches professionnelles, cadres pertinents pour l'acquisition de compétences propres au secteur. Les partenariats au service de la formation continue peuvent aussi s'organiser entre entreprises et services de l'emploi ou associations spécialisées, au gré des différentes problématiques de formation rencontrées par la personne réfugiée à son poste (linguistique, etc.)



Le programme Hope (Hébergement Orientation Parcours vers l'Emploi)⁵⁴, lancé en 2017 par l'Afpa et en partenariat avec les ministères, Pôle Emploi, des organismes de formation et plus de 450 entreprises employeuses, offre aux personnes réfugiées l'opportunité de suivre une formation professionnelle pour 30 métiers en tension. Le parcours est constitué de trois mois en formation linguistique et de six mois en contrat d'alternance, et s'accompagne d'un hébergement, d'une offre de restauration et un accompagnement social à l'intégration.

Conclusion :

A travers ces douze propositions, les entreprises expriment leur volonté de s'engager ensemble, et conjointement avec l'État et le secteur associatif, pour une meilleure intégration professionnelle des personnes réfugiées. Elles plaident pour la reconnaissance de leurs compétences, et pour un accompagnement renforcé sur l'apprentissage de la langue et des codes professionnels français afin de permettre une intégration pérenne sur le marché de l'emploi.

⁵³ L'association Pacte-PME est une association réunissant à la fois des grandes entreprises, des collectivités territoriales, des ETI et des PME avec l'objectif d'accompagner les PME françaises dans leur développement. Lieu d'échange d'entreprises de tailles diverses, l'association promeut les échanges, les opportunités de collaboration et des dispositifs d'accompagnement. <https://pactepme.org/>

⁵⁴ Avec Hope, l'Afpa propose un parcours intégré d'accès à la certification et à l'emploi pour les demandeurs d'emplois bénéficiaires d'une protection internationale <https://www.afpa.fr/groupe-afpa/accompagner-des-personnes-primos-arrivantes/avec-hope-l-afpa-propose-un-parcours-integre-d-acces-a-la-certification-et-a-l-emploi-pour-les-demandeurs-d-emplois-beneficiaires-d-une-protection-int>



Pour en savoir plus :

lesentreprises-sengagent.gouv.fr

Pour nous contacter :

contact@lesentreprises-sengagent.org