



EQUAL

**Intégrer sans discriminer
Poser un autre regard... change your sight !**

**Guide méthodologique
I.QUA/RE**



Les contributeurs

● **Barres Hervé**

Chef d'établissement du Lycée Paul Claudel de Crémieu
Villemoirieu, représentant de la Fédération Départementale
de l'Enseignement Agricole Privé de l'Isère

● **Belmont Eric**

Consultant certifié coach, coordinateur des actions I.QUA/RE

● **Collet Sylvain**

Conseiller professionnel à l'ANPE de Saint-Priest, interviewé par
le service communication de la Direction Régionale Rhône-Alpes
de l'ANPE (Pôle emploi)

● **Emard-Burriat Robert**

Chef d'établissement du LETP « Bellevue » de Saint Marcellin,
Lycée agricole de l'enseignement catholique spécialisé dans
les services à la personne

● **Guilly Laurent**

Directeur du Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan

● **Jousserandot François**

Formateur et consultant à Arobase, coordonnateur transnational
du programme I.QUA/RE

● **Novelli Marie-Odile**

Vice-présidente de la Région Rhône-Alpes déléguée à
la politique de la ville, au logement, au foncier et aux solidarités

● **Laclais Bernadette**

Vice-Présidente de la Région Rhône-Alpes déléguée aux
Formations Professionnelles

● **Plotton Sylvie**

Animatrice de l'organisation professionnelle ALTRA,
Académie de la Logistique et du Transport en Rhône-Alpes

● **Rosanvallon François**

Président du Centre Ressources Arobase

● **Saussac Frédéric**

Délégué régional à l'emploi Medef Rhône-Alpes

● **Verna Jeanine**

Directrice des études à Arobase, responsable du programme
I.QUA/RE

Sommaire

Éditorial

- Le Mot du Président p 6

Résumé

- Poser un autre regard... change your sight ! p 8

Partie I

Stakeholders, les partenaires et leurs enjeux : concevoir
le changement pour intégrer sans discriminer

- Construire un dispositif sécurisé pour les demandeurs
d'emploi et les employeurs p 18
- Do you speak European English ? Concepts fondateurs
d'EQUAL et coopération transnationale dans I.QUARE p 27
- Recruter sans discrimination, un enjeu bien identifié
par la branche Transport et Logistique p 35
- Une approche territoriale du développement des
« Ressources Humaines » dans les services à la personne p 42
- La Méthode de recrutement par simulation :
un outil adapté pour des recrutements non discriminatoires p 47

Partie II

Empowerment, renforcement de pouvoir des acteurs : s'approprier et mettre en œuvre la conduite du changement

- Diversifier les recrutements dans le transport : opération originale pour secteur en tension p [54](#)
- La pré-qualification transport : une valeur ajoutée au parcours de professionnalisation en vue d'un emploi p [58](#)
- Bonne pratique du tutorat en Europe : quatre modèles en Hongrie, Italie, Espagne et France p [63](#)
- Un lycée s'engage sur son territoire et dans les services à la personne : l'art de faire du sur-mesure p [70](#)
- Le Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable p [78](#)

Partie III

Mainstreaming, une stratégie de dissémination : pérenniser le changement pour intégrer sans discriminer

- Services aux particuliers : démultiplier les actions de professionnalisation dans les territoires p [82](#)
- Des outils collectifs pour recruter autrement : naissance et pérennisation des GEIQ Transport p [86](#)
- Favoriser la Responsabilité Sociale des Entreprises : l'exemple d'une enquête européenne p [91](#)
- Quand « changer le regard » modifie les pratiques professionnelles p [100](#)
- Contre les discriminations, un devoir d'initiatives p [108](#)

Le Mot du Président

Vous avez en main la synthèse de quatre années de travail du dispositif I.QUA/RE, programme européen EQUAL qui a réuni des partenaires très divers :

- Européens, avec une fondation en Italie (Fondation Don Gnocchi-Milan), une municipalité en Hongrie (Commune de Baja) et une association en Espagne (SINPROMI, S.L),
- Institutionnels, avec la Région Rhône-Alpes, le Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan,
- Opérateurs publics et privés, avec l'ANPE Rhône-Alpes, ALTRA (Académie de la Logistique et du Transport en Rhône-Alpes), IPRA (opérateur MEDEF Rhône-Alpes), le Lycée d'Enseignement Technique et Professionnel Bellevue.

Tous se sont mobilisés pour la réussite de cette action visant à « *combattre les discriminations, réduire les inégalités, pour une meilleure cohésion sociale* » en améliorant la qualité et l'efficacité des processus d'insertion sociale et professionnelle pour favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des publics en difficulté sur le marché du travail.

Pourquoi le Centre Ressources Arobase, organisme de formation associatif spécialisé dans l'économie sociale, s'est-il porté candidat en 2004 pour cette initiative au sein du programme EQUAL ?

Pour comprendre, il faut rappeler d'abord les valeurs fondatrices qui orientent nos actions depuis 1983 :

- L'éducation populaire pour la diffusion et le partage de la connaissance, l'éducation de chacun par chacun, l'épanouissement personnel, la pratique active de la citoyenneté...
- L'économie sociale et solidaire avec ses spécificités : égalité des membres, solidarité, engagement des personnes dans un processus de citoyenneté active, rôle important dans l'innovation, le développement local et la cohésion sociale.

Il faut également évoquer nos activités de formation, qui ont accueilli plus de 1500 participants. Ces activités conjuguent conceptions universitaires et actions de terrain et privilégient le respect du but social des Organisations dans le cadre d'une gestion rigoureuse.

Construites sur des besoins émergents, ces actions ont toujours eu un caractère d'expérimentation et leur mise en place par une équipe restreinte (moins de 10 permanents) s'est toujours appuyée sur des partenariats (une soixantaine de consultants formateurs).

A destination d'acteurs sociaux, porteurs de sens, les activités de formation d'Arobase accroissent leur professionnalisation grâce à des titres certifiés, inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles. Elles permettent l'acquisition ou le renforcement de compétences de futurs :

- Opérateurs de l'insertion, « Coordinateur de l'Intervention Sociale et Professionnelle », niveau III,
- Cadres et dirigeants de l'Economie Sociale et Solidaire, « Responsable d'entreprise d'économie sociale et solidaire », niveau II,
- Chefs de projet européen, « Manager de projet européen d'économie sociale », niveau I.

Ainsi, comme dans les objectifs du programme EQUAL, retrouve-t-on les mots clefs « partenariat, égalité, projets innovants » dans la vie du Centre Ressources Arobase.

En ce qui concerne l'objectif de visibilité de la contribution européenne et de l'impact d'EQUAL, vous pouvez en juger directement en parcourant les articles de cet ouvrage.

Rosanvallon François

Président du Centre Ressources Arobase

Poser un autre regard... Change your sight

En 2004, l'action I.QUA/RE était l'un des 17 projets retenus en Rhône-Alpes dans le cadre de la seconde vague du programme d'initiative communautaire EQUAL. En 2008, les membres du Partenariat de développement (PDD) constitué ont prolongé l'expérimentation par une phase de capitalisation et diffusion des résultats, dans laquelle s'inscrit cet ouvrage.

Ce guide méthodologique permet d'identifier les innovations produites. Dans les deux secteurs en tension de main d'œuvre visés (transport et services à la personne), l'action I.QUA/RE a cherché des solutions pour recruter, qualifier et intégrer des publics fragiles, autour d'un double objectif : promouvoir l'intégration professionnelle sans discrimination, favoriser la conduite du changement dans les entreprises. Les articles regroupés dans cette publication sont écrits par les membres du PDD et co-financeurs publics engagés dans l'action I.QUA/RE.

Au-delà du compte-rendu d'expériences, l'ouvrage propose une modélisation de l'action collective produite, afin de prolonger le processus engagé : poser un autre regard...

1. Modéliser un dispositif qui visait deux objectifs : lutter contre les discriminations, conduire le changement

Le schéma général d'I.QUA/RE

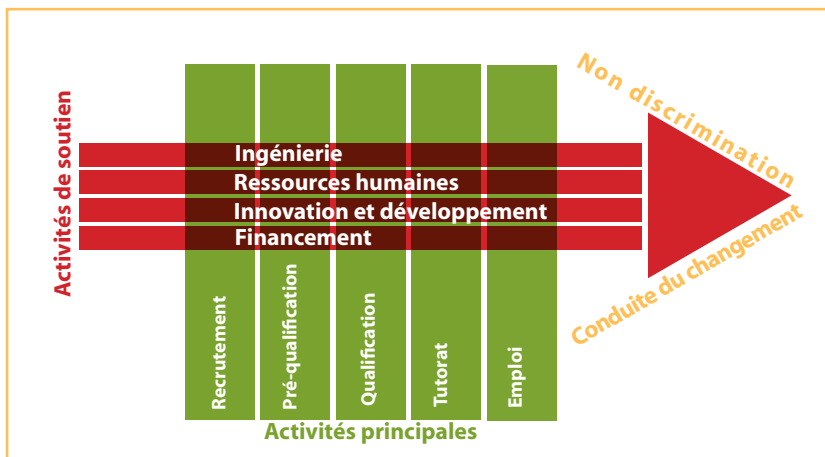
Le projet I.QUA/RE s'inscrit dans la filiation de dispositifs qui, comme l'opération « Nouvelles Qualifications » imaginée par Bertrand Schwartz, font le pari de conjuguer au cœur de l'entreprise insertion et efficacité économique. Les actions conduites dans I.QUA/RE ont permis d'accompagner vers les métiers de l'aide à domicile et du transport 185 personnes très éloignées de l'emploi.

Parce qu'il s'agit d'un programme EQUAL, cet objectif de lutte contre les discriminations s'articule avec un second objectif consistant

à expérimenter, modéliser et transférer les modalités de conduite du changement dans les entreprises. C'est à cet effort de conceptualisation que s'attachent les différentes contributions de l'ouvrage, issu d'un travail de réflexion collective sur ce dispositif expérimental.

Avec le recul, le modèle de la chaîne de valeur de la littérature économique (Porter, 1986) permet de schématiser l'ensemble du dispositif I.QUA/RE en distinguant :

- Des activités principales décrivant l'enchaînement des opérations : recrutement, pré-qualification et qualification, tutorat, emploi
- Des activités de soutien traduisant l'organisation mise en place pour atteindre les objectifs : ingénierie, ressources humaines, innovation et développement, financements croisés.



L'innovation au croisement des activités principales et des activités de soutien

L'ouvrage permet de présenter les acquis d'I.QUA/RE, à partir des activités principales conduites au niveau de tel ou tel acteur, de tel ou tel secteur, de tel ou tel outil. Cependant, l'intérêt majeur d'un programme européen comme EQUAL est la mise en œuvre transversale des activités de soutien.

Trois constats s'imposent. Tout d'abord, face à la complexité des processus d'insertion et des politiques publiques concernées, la construction en amont du partenariat de développement facilite à l'évidence la mobilisation en aval des outils au service des usagers. D'un côté, les réponses techniques, humaines, financières,

stratégiques sont apportées au fur et à mesure que se posent les problèmes, car elles ont été anticipées dans le dispositif. En même temps, cet aspect « clef en main » ne donne pas lieu à une application rigide ni uniforme, mais va au contraire pouvoir s'adapter aux réalités des territoires locaux, aux besoins des secteurs économiques et à la diversité des parcours individuels.

En second lieu, cette ingénierie est apportée, mise en œuvre et capitalisée par l'ensemble des partenaires.

Ni externalisées par un consultant, ni captées par l'un des partenaires, les activités de soutien irriguent et modifient de manière systémique l'ensemble des acteurs et des processus. Enfin, c'est l'une des conclusions qui se dégagent de l'expérimentation I.QUA/RE et un corollaire des points précédant : les innovations produites se situent toujours à l'intersection des activités principales et des activités de soutien, et toujours dans l'interaction de plusieurs partenaires.

A l'initiative du projet I.QUA/RE, Arobase valide ainsi l'intuition forte qui l'avait incité à se lancer dans l'aventure européenne.

Avec le Master « *Manager de projet européen d'économie sociale* », Arobase proposait dès 2003 aux responsables de l'économie sociale de se saisir des enjeux et des potentialités des projets à dimension européenne. Avec l'élaboration et la gestion directe d'un programme EQUAL, Arobase passe d'une certaine manière de la théorie à la pratique, de l'enseignement à la mise en œuvre... et confirme l'intérêt de l'interaction entre ses activités de formation continue, de conseil et de mise en réseau des structures de l'économie sociale.

2. Concepts européens mobilisés et plan d'exposition de l'ouvrage : stakeholder, empowerment, mainstreaming

Parce qu'il est inscrit dans un programme EQUAL, le projet I.QUA/RE a décliné dans sa conception et sa mise en œuvre des concepts européens... qui sonnent parfois étrangement à nos oreilles françaises ! Le plan d'exposition de l'ouvrage, en trois parties, s'attache à trois notions qui ont particulièrement imprimé le sens de l'action collective. Intraduisibles et pourtant riches de sens, ces trois notions servent de fil directeur à la quinzaine d'articles présentés.

Stakeholders, les partenaires et leurs enjeux : concevoir le changement pour intégrer sans discriminer.

La première notion est celle de « *stakeholder* », très présente dans les textes européens et traduite en français par l'étrange « partie prenante ». C'est qu'en effet, additionner partenaire, usager et acteur ne traduit qu'imparfaitement ce terme. D'une part, nous avons parfois du mal dans notre culture administrative et professionnelle à placer à la table des parties prenantes les usagers (qui forment souvent une catégorie à part en tant que bénéficiaires, destinataires de l'action publique), de même que les entreprises. D'autre part et surtout, les stakeholders, représentent les acteurs et leurs enjeux, et c'est bien sous cet angle, littéralement de « dépositaires d'enjeux », qu'ils sont appréhendés dans les programmes européens.

Ainsi, la première partie rend compte de l'amont du dispositif – la contribution des parties prenantes à la phase de conception – et analyse ce que les partenaires « mettent en jeu ». A l'initiative d'I.QUA/RE et très présent dans l'ingénierie de l'action, Arobase apporte son savoir faire dans le domaine de la formation et du tutorat, mais également dans l'animation du partenariat de développement, et enfin dans l'expertise et l'accompagnement des structures et des professionnels [voir article p.18](#).

La partie transnationale de ce programme EQUAL, également coordonnée par Arobase, est présentée dans l'article suivant. Il rappelle que les enjeux de définition sont tous sauf anodin : en politique publique, les mots disent la carte... et la stratégie [voir article p.27](#). Qu'en est-t'il dans un dispositif où les « *stakeholders* » sont issus de quatre pays et où, de ce fait, les parties prenantes discutent... in English ?

Les deux articles suivants positionnent les enjeux d'I.QUA/RE par rapport aux deux secteurs professionnels visés : transport et services aux personnes. L'engagement d'ALTRA indique clairement que l'importance de la diversification des recrutements a été mesurée par la branche transport et logistique en Rhône-Alpes [voir article p.35](#). C'est une approche plus territoriale que sectorielle qui sera à l'origine du choix des services à la personne par le Syndicat Mixte Pays du Sud Grésivaudan et le Lycée Bellevue de Saint Marcellin [voir article p.42](#). Dans un cas comme dans l'autre, la phase de conception des actions permettra d'adapter le dispositif I.QUA/RE aux besoins et aux ressources des stakeholders.

C'est notamment le cas de la Méthode de Recrutement par Simulation, mise au point par l'ANPE pour les recrutements multiples, puis préconisée comme un des outils de lutte contre les discriminations [voir article p.47](#). I.QUA/RE contribuera à sa mobilisation et son adaptation aux spécificités des métiers de conducteur routier et d'aide à domicile.

Empowerment, renforcement de pouvoir des acteurs : s'approprier et mettre en œuvre la conduite du changement.

La deuxième partie témoigne de la mise en œuvre du dispositif, construite autour de la notion d'« *empowerment* » ou « *renforcement de pouvoir* ». L'idée de participation distingue en français les bénéficiaires et les partenaires. Les premiers, usagers et destinataires de l'action publique, sont parfois davantage objet que sujet de l'action, même lorsque celle-ci vise, paradoxalement, à les responsabiliser et à les rendre autonome. Le concept européen met d'une certaine manière les points sur les « i » en associant la notion de pouvoir, de capacité d'action à cette dynamique, et en se donnant comme point de passage clef le renforcement de pouvoir des usagers. La notion d'empowerment s'applique également à ceux qui sont désignés en français par le terme de partenaires. Alors qu'ils apparaissent promus au rang d'acteurs... par la magie du mot partenariat, la notion d'empowerment apporte également de la clarté. L'empowerment souligne ici la nécessaire part d'autonomie, d'influence, de pouvoir qui doit s'appliquer à la construction du partenariat pour avoir du sens.

Revenant sur la mise en œuvre de la Méthode de Recrutement par Simulation dans I.QUA/RE, l'ANPE régionale (aujourd'hui Pôle emploi) confirme la plus-value d'une spécialisation des acteurs autour d'opérations de recrutement successives dans le transport [voir article p.54](#). Pour sa part, ALTRA montre comment tous les acteurs évaluent très positivement l'intégration d'une phase de pré-qualification dans le dispositif. Cette phase permet aux parties prenantes – et notamment les demandeurs d'emploi – de prendre la mesure du secteur et, en même temps, d'y prendre place [voir article p.58](#).

L'article suivant sur les modèles de tutorat en Europe souligne en la matière, la spécificité d'I.QUA/RE [voir article p. 63](#). Le travail transnational sur la fonction tutorale distingue un modèle de soutien social et formatif extérieur à l'entreprise par des étudiants (Hongrie),

un modèle classique de formation, dans l'entreprise, de tuteurs sensibilisés au handicap (Italie), et un modèle, dans le contexte insulaire des Canaries, d'accompagnement sur le poste de travail par un tuteur professionnel : le Job coach (Espagne). Mixant pour sa part des aspects de ces trois modèles, le dispositif français se caractérise par l'élaboration et l'exploitation d'un référentiel métier, avec la méthodologie de l'Analyse Pratique en Situation de Travail (APST). C'est à partir de cette observation et analyse minutieuse du poste de travail, que se met en place une dynamique d'empowerment, avec un accompagnement de tous les acteurs : direction, encadrement, tuteur de proximité, nouveau salarié. Conçu comme un levier du changement, ce « renforcement de pouvoir » est tout à la fois un objectif et un moyen de l'intégration. Le LETP Bellevue de Saint-Marcellin signe un article qui, à travers notamment des études de cas, détaille la manière dont ces dynamiques d'empowerment sont vécues au plus près des réalités de terrain, dans le cas des métiers de l'aide à domicile [voir article p.70](#). Le dernier article de cette partie rappelle le rôle de la région Rhône-Alpes dans I.QUA/RE et dévoile une dimension clef de cette stratégie d'empowerment : la perspective de l'emploi stable, pour les demandeurs d'emploi comme pour les entreprises, à travers la mobilisation du CARED, Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable [voir article p.78](#).

Mainstreaming, une stratégie de dissémination : pérenniser le changement pour intégrer sans discriminer.

Les articles de la troisième partie concernent davantage la phase de capitalisation et de diffusion des résultats. La préoccupation centrale est ici celle du « mainstreaming », qui correspond à l'idée d'intégrer les acquis de l'expérimentation dans les orientations et activités des partenaires, et au-delà dans les politiques publiques. Le mainstreaming n'est pas une activité supplémentaire engagée en fin de processus mais bien, si l'on nous a suivi, le prolongement d'une dynamique d'empowerment réussie... auprès des stakeholders.

Dans le cas des actions I.QUA/RE dans les services à la personne, l'action modélisée avec un lycée s'ouvrant à la formation continue a été ainsi reprise et développée par la Fédération Départementale de l'Enseignement Agricole Privé [voir article p.82](#).

Tandis que ce type d'action ne peut être reconduit chaque année sur un territoire sans courir le risque de la saturation, ce fonctionnement

en réseau permet de démultiplier les actions au plus près des territoires ruraux, tout en valorisant le savoir faire de ces lycées dans les services.

Dans le cas du transport, la création d'un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) a été développée et pérennisée par ALTRA au titre de l'ingénierie de l'opération. Directement engagé dans les activités de recrutement et d'emploi, le GEIQ favorise la qualification des salariés et la valorisation de la fonction tutorale, et assure la diffusion des acquis de l'expérience I.QUA/RE voir article p.86.

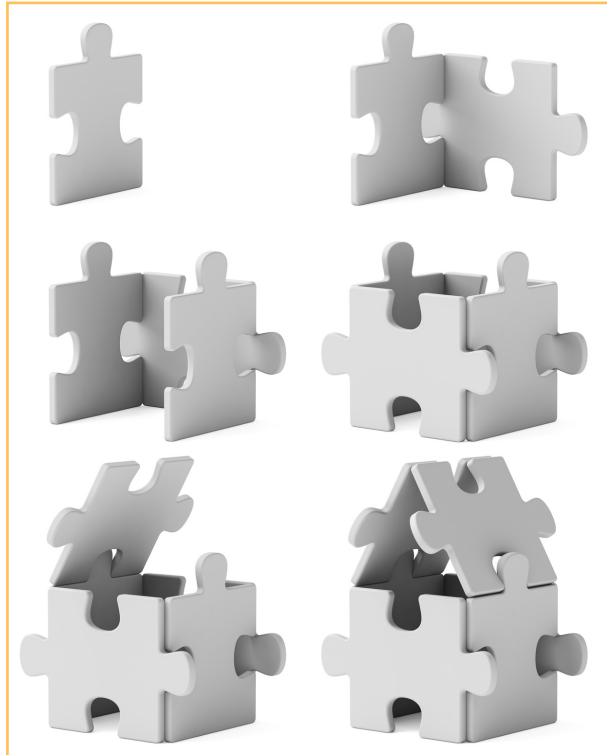
La thématique de la responsabilité sociale des entreprises indique bien en quoi ce changement durable passe par une évolution des mentalités. Contribuant à sensibiliser les entreprises à l'intégration des personnes handicapées et à la diversification des recrutements, les réseaux emplois du MEDEF ont ainsi participé à une étude transnationale pilote pour valider une grille de certification sociale européenne voir article p.91. Revenant sur l'impact des dispositifs en matière de non discrimination, Arobase analyse dans une perspective d'essaiage, les acquis et les points de vigilance concernant le recrutement des publics, le rôle central de la formation et la revalorisation de la fonction tutorale voir article p.100.

Un dernier article clôture l'ouvrage en rappelant que l'objectif central du programme d'initiative communautaire EQUAL, constitue un mot d'ordre partagé par la région Rhône-Alpes : contre les discriminations, un devoir d'initiatives voir article p.108.

Intégrer sans discriminer : les enjeux visés par cet ouvrage ne sont pas minces, et, pas plus que d'autres, les partenaires engagés dans I.QUA/RE n'ont de recette magique à proposer.

Pour plusieurs partenaires, ce programme européen était une première. Aussi, comme dans tout voyage, ce n'est pas seulement la destination qui importe, c'est le trajet et le chemin parcouru, ce qu'on peut en retenir et en transmettre.

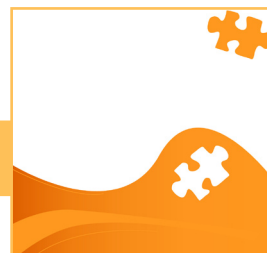
***Intégrer sans discriminer
Poser un autre regard... Change your sight!***





PARTIE N°1

Stakeholders, les partenaires et leurs enjeux : concevoir le changement pour intégrer sans discriminer



Construire un dispositif sécurisé pour les demandeurs d'emploi et les employeurs

Jeanine Verna, Directrice des études à Arobase, responsable du programme I.QUA/RE

A l'initiative du dispositif I.QUA/RE, Arobase y a mis en application, au sein du partenariat de développement constitué, son expérience variée acquise dans le domaine de la formation et du conseil auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cet article rappelle les enjeux portés par les stakeholders, parties prenantes, dans les différentes phases, du recrutement à l'emploi, en passant par la formation et le tutorat. Il présente au passage les principaux acquis d'un dispositif permettant, dans les métiers du transport et de l'aide à la personne, un parcours sécurisé vers l'emploi.

1. Origine et objectifs de l'action I.QUA/RE

Les entreprises, dans différents secteurs d'activités et bassins d'emplois en Rhône-Alpes, font face à une pénurie de main-d'œuvre. Paradoxalement, une partie de la population ne peut pas accéder à un emploi ou multiplie les temps partiels, contrats atypiques et emplois temporaires. Ceci conduit à un phénomène de précarisation du travail – appelé «intégration disqualifiante» par le sociologue Serge Paugam – voire de pauvreté, comme en atteste en Rhône-Alpes les travaux de la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion.

Basée sur une analyse de ces phénomènes, l'action I.QUA/RE propose et expérimente des réponses nouvelles permettant :

- Une intégration professionnelle durable des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés,
- Une conduite du changement de la gestion des ressources humaines pour recruter et intégrer autrement,
- Une valorisation du principe d'égalité professionnelle, centrée notamment sur l'analyse des compétences sur le poste de travail.

L'action I.QUA/RE a été menée de 2004 à 2008 par le Centre Ressources Arobase et ses partenaires :

- ALTRA, organisation professionnelle dans le secteur transport et logistique en Rhône-Alpes
- ANPE régionale Rhône-Alpes (Pôle emploi)
- SMPSG, Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan
- IPRA/MEDEF, organisation professionnelle en Rhône-Alpes
- LETP à St Marcellin et la Fédération 38 de l'Enseignement Agricole Privé, secteur des services à la personne

L'action I.QUA/RE a permis d'accompagner à l'emploi 185 personnes dans les secteurs du transport et des services à la personne, avec en parallèle, du côté des employeurs, l'engagement d'un processus de modification des pratiques de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés.

L'action s'est conduite conjointement et simultanément dans une relation triangulaire et interactive entre :

- Le bénéficiaire du dispositif (demandeur d'emploi)
- L'entreprise (employeur potentiel)
- L'opérateur (chargé de mission et organisme de formation)

Le dispositif imaginé repose sur deux idées force : une construction systémique du dispositif et une vision solidaire des relations humaines.

a/ Une vision systémique du dispositif

L'action a pour objet l'analyse du poste de travail. Elle prend en compte une relation de dialogue et de médiation entre les parties prenantes :

- L'entreprise « tutrice » explicite les activités et les tâches attendues,
- Le bénéficiaire mobilise ses connaissances, s'adapte à la situation de travail,
- L'opérateur traduit, médiatise et régule les relations qui s'instaurent.

b/ Une vision solidaire des relations humaines

L'action s'appuie sur une dynamique partenariale et organisée. Elle offre un parcours sécurisé pour les différentes parties prenantes : bénéficiaire, employeur, financeur, prescripteur et opérateur.

La synthèse présentée ci-après retrace les étapes du processus. L'une des spécificités de l'action I.QUA/RE est d'avoir pu s'adapter à des contextes très différents, en gardant la conception d'ensemble

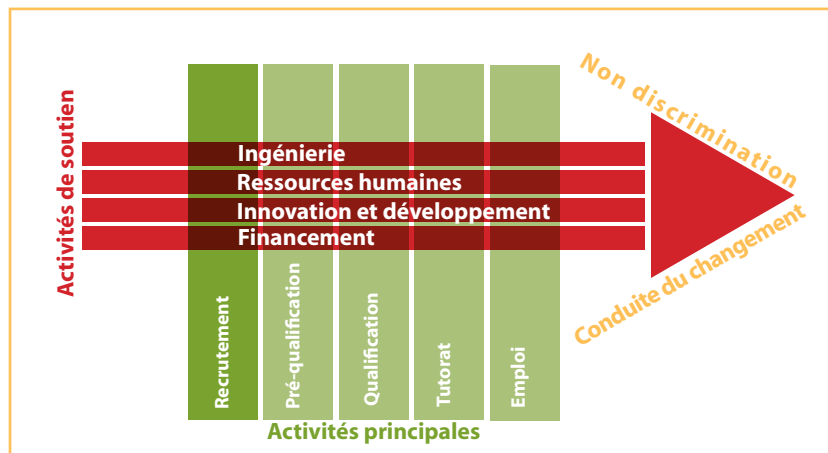
et en développant plus ou moins certains aspects. Cette construction sur-mesure a eu toute son importance pour s'adapter à des secteurs aussi différents que le transport et les services à la personne, et dans ce dernier secteur, à la grande diversité des employeurs. Un tableau de synthèse distingue plus loin les différents cas de figure.

Diverses contributions de cet ouvrage permettent d'identifier les spécificités selon les secteurs et les structures employeuses concernées voir résumé p.8 . De manière plus transversale, cet article présente la construction du dispositif autour de trois points clefs :

- Recruter sans discriminer, changer le regard
- Améliorer, par la qualification, les conditions d'accès à l'emploi des publics précaires
- Réussir leur intégration et leur adaptation en entreprise, notamment par la rénovation de la fonction tutorale.

2. Recruter sans discriminer, changer le regard : trois étapes

1. Des réunions d'informations collectives ont permis aux employeurs et aux représentants des branches professionnelles de présenter et d'expliquer le métier, offrant au candidat la possibilité de se positionner en toute connaissance de cause. C'est un dispositif « clef en main » et sécurisé qui est ainsi exposé, des étapes du recrutement à l'accompagnement à l'emploi, du type de poste offert aux modalités de financement de l'ensemble.



Sur les 800 participants aux informations collectives, 449 se présenteront aux tests MRS, soit un taux de participation de 56% : une personne sur deux a été convaincue par le dispositif proposé. Ce taux peut être considéré comme élevé sachant que la plupart des personnes relancées par l'ANPE n'apparaissait pas dans les fichiers en recherche pour les métiers considérés voir article ANPE (PÔLE EMPLOI) p.54 .

2. Un recrutement non discriminatoire basé sur la méthode de recrutement par simulation voir article MRS p.47 a permis de ne « retenir » que les candidats faisant preuve dans les tests d'habiletés pour les métiers visés.

258 personnes sur les 449 ont réussi la MRS, soit un taux de 57%, une personne sur deux ne présente pas les éléments d'habileté nécessaires aux métiers.

3. Le recrutement est complété par des tests d'évaluation (ECCP et équivalent) et des entretiens de motivation. Ces derniers, associant employeurs et opérateurs ont permis de « changer le regard » sur les publics accueillis.

Cette dernière phase a permis d'intégrer dans le dispositif 185 demandeurs d'emploi, soit 41% par rapport à l'effectif de départ. Ce premier changement est rendu possible car les employeurs ont accepté de déléguer à des opérateurs externes une partie du recrutement, tout en restant acteur et décideur final.

Les employeurs ont pu intégrer des personnes au profil « atypique », mais qui ont passé avec succès les différentes étapes. Dans le secteur du transport, ce processus a été facilité par l'installation d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification voir article p.86.

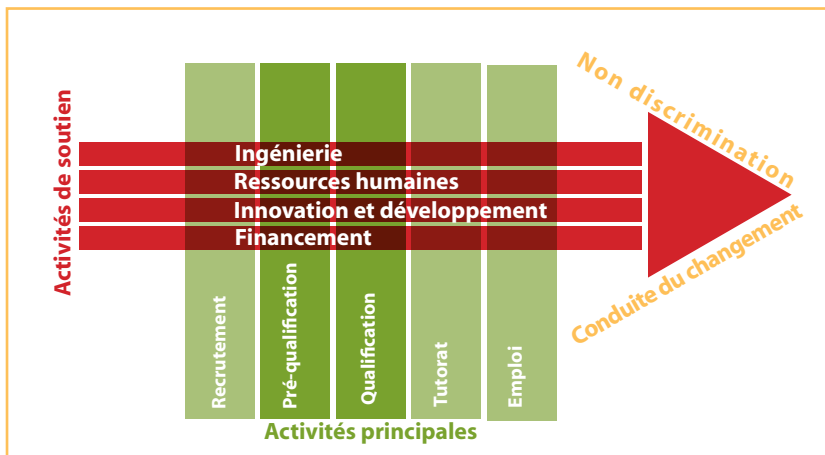
Dans le transport comme dans les services à la personne, les structures concernées ont ainsi pu élargir de façon conséquente leur potentiel de candidats, enjeu crucial pour des métiers en carence de main d'œuvre. La Directrice des ressources humaines de l'ADPA, nous confiait : «...aucune des personnes ayant signé un CDI au terme d'I.QUA/RE n'aurait au départ été recrutée classiquement par la structure...».

Notre intervention ici a été de rassurer et de convaincre : les employeurs avaient autant d'appréhension de se tromper

dans leur recrutement que d'exigences objectives par rapport aux postes de travail. La notion de « public en parcours d'insertion professionnelle » garde encore une connotation négative dans les entreprises. Ceci s'explique par la crainte récurrente de ne pas bénéficier d'une main d'œuvre garantissant la même qualité de prestation qu'un salarié qualifié et expérimenté. Dans notre communication externe, nous avons donc systématiquement remplacé le terme « insertion » par celui d'« intégration professionnelle ».

3. Améliorer, par la qualification, les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi

A l'image des opérations de recrutement, les activités de formation dans l'action I.QUA/RE ont été adaptées aux différents contextes. La diversité des modèles adoptés renvoie, comme l'indique le tableau page suivante, à la diversité des secteurs – transport et services à la personne – et pour ce dernier, à la variété des types de structures employeuses.



Partenaires employeurs dans l'action I.QUA/RE

Trois modèles de parcours de formation

Prenant en considération les besoins et les situations spécifiques des employeurs partenaires, trois modèles de parcours de formation ont été expérimentés.

Modèle 1 ALTRA (transport – logistique)

Une pré-qualification de deux mois suivie d'un contrat de professionnalisation de 6 à 12 mois permet de passer le titre professionnel « conducteur marchandises ». Il s'agissait de préparer les futurs salariés à la réalité du poste de travail, notamment en travaillant sur des remises à niveau (français, maths, code de la route, sécurité), mais également sur les comportements professionnels attendus.

Cette période de pré-qualification était suivie de la préparation au titre professionnel de conducteur (TP 128) en contrat de professionnalisation sur un an.

71 personnes sur 101 inscrits ont mené au bout la période de pré qualification, 52 d'entre elles ont réussi le titre professionnel par alternance, soit un taux de réussite de 73%, largement supérieur (selon les employeurs) à celui obtenu lors d'une intégration directe en entreprise.

Modèle 2 ADPA (services à la personne)

Une embauche directe dans une importante association de services à la personne a été proposée aux candidats, sous la forme d'un CDD aidé de 6 mois renouvelable. L'objectif était, par une intégration immédiate, de former en situation réelle de travail, le « binôme » nouveau salarié et tuteur. Ce modèle systémique associait en amont direction générale, directions fonctionnelles de l'entreprise, responsable hiérarchique, tuteur de proximité et nouveau salarié : il s'est révélé en définitive prometteur en termes de conduite du changement.

8 personnes sur les 11 inscrites intégreront durablement l'emploi.

Modèle 3 IFEF (services à la personne)

Une formation qualifiante de 5,5 mois a été suivie par les candidats, avec à la clef le titre d'Employé(e) Familial(e) Polyvalent(e) de l'IFEF (Institut FEPEM de l'Emploi Familial, la FEPEM étant la Fédération nationale des Particuliers Employeurs). Associés au recrutement et pendant le parcours de formation, les employeurs partenaires, ont « préparé le terrain » pour une intégration réussie au poste de travail.

La formation du « binôme » tuteur/stagiaire pendant la période de stage pratique a clairement contribué à consolider cette intégration.

Employeur				
Modèle 1 ALTRA Secteur Transport Logistique				
Structure	Activité	Salariés	Caractéristiques organisationnelles	
GEIQ Transport 69 Structure d'insertion par l'économique	Mise à disposition de personnel	65 salariés	Association créée au démarrage d'I.QUA/RE. Les salariés sont mis à disposition des entreprises du transport adhérentes Le GEIQ, géré par la fédération ALTRA, centralise la gestion RH, la gestion administrative et financière.	
Modèle 2 ADPA Secteur Services à la personne				
ADPA Association de services à la personne	Prestataire	Environ 1000 aides à domicile	Structure de l'économie sociale et solidaire. Gestion RH et administrative centralisée et autonome. Gestion de l'activité répartie en 80 secteurs sur le bassin grenoblois	
Modèle 3 IFEF Secteur Services à la personne				
ADMR Association de services à la personne	Prestataire Mandataire		Structure de l'économie sociale, Regroupement d'une centaine d'associations locales en Isère, historiquement implantées en milieu rural. Gestion RH en partie déléguée aux bénévoles des associations.	
CCAS St Marcellin Centre communal d'action sociale	Service municipal		Service municipal (fonction publique territoriale). Gestion RH centralisée et spécifique au droit public.	
DOMIDOM SERVICES Entreprise de services à la personne	Prestataire Mandataire	Environ 50 salariés	Agence locale d'une entreprise privée (Enseigne nationale DOMIDOM). Gestion administrative et financière centralisée à Paris. Gestion RH en partie déléguée au niveau local.	

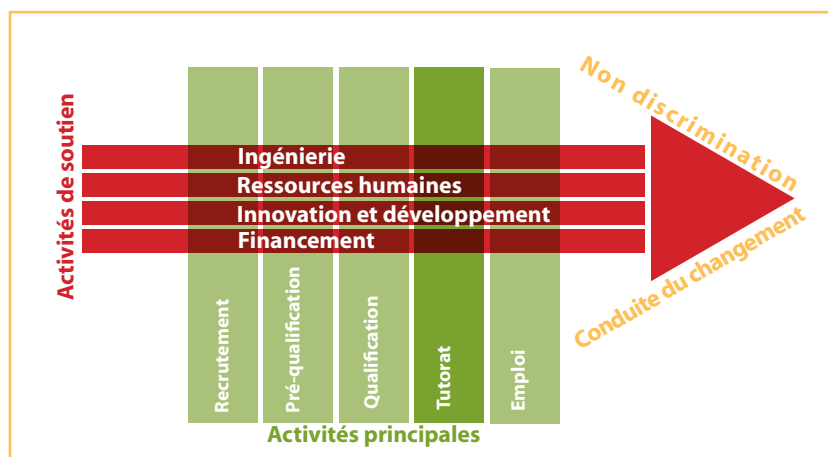
4. Rénover la fonction tutorale, une méthodologie d'observation et d'analyse des situations de travail

Dans la conception systémique du dispositif, la fonction tutorale constitue le principal levier du changement. Celle-ci s'est structurée autour de deux acteurs majeurs : le tuteur dit hiérarchique et le tuteur de proximité.

- Le tuteur hiérarchique est un cadre intermédiaire souvent en charge de la coordination des salariés. Il s'agit du « responsable de secteur » de l'aide à domicile ou du « responsable d'exploitation » dans les entreprises du transport (fonction assurée par le dirigeant dans les petites entreprises).
- Le tuteur de proximité, est un salarié expérimenté acceptant d'accompagner un « pair » en phase d'intégration professionnelle : une aide à domicile qualifiée, un conducteur routier expérimenté...). Il a été proposé à chaque partenaire de former les tuteurs de proximité et hiérarchique, à partir d'une pédagogie innovante commune, modélisable et transférable dans chaque entreprise : l'Analyse Pratique en Situation de Travail (APST).

L'Analyse Pratique en Situation de Travail

Le constat de départ sur lequel se fonde l'APST est l'existence fréquente d'un écart important entre le travail prescrit (offre d'emploi, fiche de poste, code ROME,...) et le travail réel exercé. L'échec de l'intégration à l'emploi vient en partie de cette mauvaise appréciation du travail réel. Un tutorat très « intuitif » même bienveillant n'est pas toujours efficace, faute d'un cadre objectif de références.



L'APST propose une observation minutieuse de la réalité de la situation de travail, accompagnée d'entretiens d'explicitation avec des salariés expérimentés (les « tuteurs de proximité »). Cette étude permet d'élaborer un référentiel d'activité validé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le travail y est référencé en « Pôles », « Activités » et « Tâches » qui permettent d'identifier les « Capacités » et « Savoirs » inhérents à chaque activité.

Grâce à ce cadre de références co-élaboré en commun, le tuteur de proximité va accompagner le nouveau salarié « tutoré », ce dernier devenant acteur à part entière de l'évaluation des compétences requises et à acquérir. En fonction des spécificités des employeurs concernés, de la « maturité » de leur organisation et de leur implication dans le tutorat APST, les résultats obtenus en termes d'intégration durable des nouveaux salariés seront à relativiser. Le nombre d'heures tutorées réalisées par chaque employeur partenaire, en fonction des possibilités d'organisation de chacun, s'est établi en moyenne à 90 heures par stagiaire avec d'importantes variations, présentées ultérieurement [voir article p.100](#).

Ainsi, la modélisation issue de l'action I.QUA/RE combine des activités principales et des activités de soutien :

- L'organisation d'activités principales concerne le recrutement, la formation (pré qualifiante et/ou qualifiante), l'accompagnement dans l'emploi par le levier tutorial.
- La mise en œuvre d'activités de soutien vise l'ingénierie du dispositif, la mobilisation des ressources humaines des employeurs, celle des sources de financement public et privé et l'innovation par les outils expérimentés.

L'organisation de cette « chaîne de valeur » a permis de produire une intégration à l'emploi de personnes en situation de précarité et de modifier les pratiques de recrutement et de tutorat des entreprises partenaires.

Construire un dispositif sécurisé pour les demandeurs d'emploi et les employeurs a été grandement facilité par le cadre du programme EQUAL, qui place au cœur de son modèle d'action la coordination entre les différentes activités et celle des parties prenantes partenaires et financeurs.



Do you speak European English ? Concepts fondateurs d'EQUAL et coopération transnationale dans I.QUA/RE

François Jousserandot, Formateur et Consultant à Arobase,
Coordonnateur transnational du programme I.QUA/RE

Stakeholders, empowerment, mainstreaming... Comme pour d'autres programmes européens, construire un projet dans le cadre d'EQUAL implique d'adopter un certains nombres de concepts qui sonnent étrangement à nos oreilles françaises ! Entre la référence obligée quelque peu factice pour répondre à l'appel d'offre et, par la suite, l'intégration réelle de ces notions dans l'action, cet article s'intéresse à l'expérience de tout voyageur engagé dans un projet européen : les problèmes stimulants de la traduction, l'intérêt renouvelé du métissage. C'est que dans le voyage, le plus important n'est peut-être pas la destination mais le voyage lui-même, c'est-à-dire l'itinéraire, les rencontres, l'expérience accumulée...

La langue anglaise était la langue de travail du programme transnational qui, on le sait, constitue une dimension obligatoire de tout programme EQUAL : autour de la table, des italiens, des espagnols, des hongrois et des français, utilisant par nécessité un anglais « européen », sorte de « novlangue » riche en concepts communautaires. Avec le recul, les correspondances sont frappantes avec certaines options explorées dans la partie nationale du projet I.QUA/RE.

A tel point que trois termes clefs servent de fil rouge aux trois parties de cet ouvrage : stakeholders, empowerment, mainstreaming. Souvenirs de voyage, donc, in English of course !

1. Manière de dire, manière de voir, manière d'agir : problems and stakes of the translation

Les responsables d'entreprise d'économie sociale et solidaire le savent bien : construire un projet d'intervention sociale, faire évoluer la stratégie d'un établissement social ou médico-social, trouver de nouvelles manières d'articuler des coopérations entre acteurs : tous ces projets passent par un travail d'analyse approfondie des politiques publiques concernées.

Cette analyse permettra de mieux comprendre le phénomène social visé dans sa complexité, de mieux envisager les solutions existantes ou à imaginer, et de mieux appréhender le cadre administratif et politique qui va – éventuellement – l’accueillir.

Mais il n’y a rien de linéaire dans cette recherche, rien d’automatique dans la correspondance entre un problème et une solution.

Non seulement les problèmes sont aussi nombreux et variés que les solutions possibles, mais surtout, entre les deux s’intercalent les acteurs et leurs mots pour le dire... avec en amont leur manière de voir et en aval leur manière de faire. En politique publique, les mots disent la carte... et la stratégie.

Qu’est-ce qui fait qu’à un moment donné, tel problème social se trouve en « une » des préoccupations, que tel autre concept supportant l’intervention soit largement diffusé, ou encore que tel type d’action soit davantage mis en œuvre ? L’on doit à « *l’école grenobloise d’analyse des politiques publiques* » d’avoir, il y a une vingtaine d’années, cherché à conceptualiser les processus en jeu dans l’institutionnalisation des politiques publiques¹. Leurs travaux insistent sur l’importance du processus de construction sociale dans la définition préalable du problème à résoudre par l’action publique et les conséquences de ce travail dans sa mise en œuvre ultérieure.

Les chercheurs utilisent la notion de référentiel d’une politique publique, notion qui a donné lieu à de vastes débats conceptuels². Retenons que, pour ces auteurs, l’adoption d’un nouveau référentiel de l’action publique constitue une étape clef dans l’apparition ou la transformation des politiques publiques. Retenons également qu’un référentiel superpose et articule trois dimensions : cognitive, normative et instrumentale. Pour résumer leur propos, le référentiel d’une politique publique renvoie à la fois à un processus de production de connaissance (quel est le problème ?), à un processus de codification des valeurs attachées à ce problème (pourquoi faut-il agir ?), et à une proposition d’action (comment y répondre ?).

Les évolutions actuelles perceptibles dans le domaine du handicap psychique fournissent une parfaite illustration de l’avènement d’un nouveau référentiel.

Un exemple en France : de la maladie mentale au handicap psychique

La loi du 11 février 2005 sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a inscrit dans le marbre de la loi la notion de handicap psychique, à côté des notions de handicap moteur, sensoriel, mental et cognitif. Cette reconnaissance du handicap psychique, à distinguer du handicap mental, constitue, comme le mentionne le Plan psychiatrie santé mentale 2005-2008, « un tournant primordial quant à la qualité de vie et à l'insertion sociale de ces personnes ». De la maladie mentale au handicap psychique, ce ne sont pas les troubles de ces personnes qui ont changé (schizophrénie, troubles bipolaires...), mais bien notre manière de concevoir leur prise en charge. En sortant d'une réponse trop exclusivement sanitaire par les institutions psychiatriques, ce basculement ouvre la voie à de nouvelles modalités d'action, impliquant notamment le secteur médico-social et la société civile³. S'il s'agit d'une « histoire à succès », c'est que cette reconnaissance du handicap psychique était l'un des axes essentiels du livre blanc réalisé par plusieurs associations, dont l'UNAFAM... en 2001⁴.

De 2001 à 2005, puis de 2005 à aujourd'hui, le Centre Ressources Arobase est bien placé pour observer les conséquences de ces évolutions en Rhône-Alpes. Avec pas moins de cinq mémoires réalisés par des groupes de stagiaires en formation, la thématique du handicap psychique apparaissait au cœur des préoccupations de Responsables d'entreprise d'économie sociale et solidaire en poste ou souhaitant s'orienter dans ce secteur.

Plus récemment, Arobase a contribué au montage d'un dossier de création d'un établissement, dont l'autorisation de fonctionner a été validée en juin 2008 par le CROSMS de la Région Rhône-Alpes (Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale).

Porté par la Fondation Georges Boissel dans le nord Isère, ce projet de Maison d'accueil spécialisée départementale orientée vers le handicap psychique illustre parfaitement notre propos. Saisissant l'opportunité de la relocalisation du Centre Psychothérapique du Vion qu'elle gère, la Fondation souhaitait développer des activités médico-sociales complémentaires des secteurs psychiatriques.

Elle valorise ainsi son expérience en santé mentale et également son patrimoine : une propriété de 40 hectares à proximité de La Tour du Pin, dont les bâtiments peuvent désormais accueillir de nouvelles activités au service des personnes handicapées psychiques. L'établissement qui doit ouvrir en 2010 s'inscrit dans un concept de Maison d'Accueil Spécialisée dynamique, garantissant aux résidents la possibilité de réversibilité du parcours de vie, dans un cadre sécurisant et contenant d'une part, évolutif vers l'autonomie d'autre part.

Les évolutions dans la prise en compte du handicap psychique étaient l'un des deux thèmes proposés par le Centre Ressource Arobase lors de sa réponse à l'appel d'offre EQUAL. Dans le secteur du handicap psychique, ce premier projet, non retenu, cherchait à outiller une dimension citoyenne passant par la mobilisation de la société civile. Nul doute que la coopération transnationale aurait été intéressante en la matière, tant les approches nationales divergent aussi bien sur le handicap que sur la santé mentale.

2. I.QUA/RE, un projet du programme EQUAL

Une construction de l'économie sociale en Europe « par le bas »

Concevoir un projet et, ensuite, le faire aboutir. Que ce soit pour élaborer un projet d'établissement, répondre à un appel d'offre, trouver une oreille attentive du côté de l'administration et des élus locaux, il s'agit avant tout de parvenir à formaliser ses propositions d'une manière pertinente. Que se passe-t-il lorsque la complexité est démultipliée par des projets à dimension européenne ?

Et bien, la même chose, serait-on tenté de dire... mais en « européen ». D'un côté, la réponse à l'appel d'offre revêt pour partie le caractère d'un exercice imposé : s'inscrire dans le cadre conceptuel qui est celui des financeurs, prononcer les « mots magiques » qui correspondent aux exigences des commanditaires... et bien sûr respecter la forme demandée, fut-ce celle parfois mystérieuse des logiciels de gestion européens – en l'occurrence celui qui répond au doux nom d'Olympe. Mais d'un autre côté, le porteur de projet investit sa proposition de son expérience et de sa manière de voir, de sa perception des enjeux et de sa stratégie de changement.

Pourquoi ce second projet – I.QUA/RE – a-t-il été retenu in fine, plutôt que le premier ? Était-ce parce que son nom, aux consonances de la Grèce antique, entrait en harmonie avec le logiciel Olympe ?

I.QUA/RE, sigle étrange, quoiqu'il en soit, pour un acronyme dont une des caractéristiques est de ne vouloir presque autant rien dire en français qu'en anglais : Intégration. QUALification / REvalorisation.

Les séminaires transnationaux nous ont rapidement montré que le clin d'œil à la mythologie grecque n'était pas perceptible en anglais, où l'on prononce « Icarus ». Au demeurant, le clin d'œil restera peu appuyé dans la communication nationale sur cette action : le mythe d'Icare nous parle du désir de l'homme d'aller toujours plus haut – pourquoi pas ? – mais s'y aventurer avec des ailes de cire restait très imprudent. Et pourtant, les jeux de définition sont une chose sérieuse.

Les acteurs de l'économie sociale en savent quelque chose. Si l'économie sociale a été identifiée en tant que telle dès 1982 en France, avec une délégation interministérielle à l'économie sociale, cette reconnaissance reste fragile et fluctuante. De ce point de vue, et contrairement à l'appréhension que l'on peut en avoir vu de France, l'économie sociale semble plutôt mieux reconnue ici qu'ailleurs. En la matière, les réalités nationales sont très variées en Europe, avec des traditions, des formes juridiques et une place de l'économie sociale dans les politiques publiques divergentes. Pour les entreprises du secteur, le niveau européen commence à être perçu comme stratégique, comme l'a montré par exemple récemment le débat sur les SSIG, Services sociaux d'intérêt général. D'ailleurs, les enjeux de reconnaissance de l'économie sociale sont l'une des raisons d'être du Master Manager de projet européen d'économie sociale mis en place par le Centre Ressources Arobase. Si le terme d'économie sociale et solidaire n'a pas d'équivalent hors de France, celui de « Social Economy » a fait de timides percées dans les institutions européennes.

Il y eut des années de réelles avancées, sous la présidence de la Commission par Jacques Delors. Il y eut quelques avancées juridiques avec le statut de coopérative européenne, tandis que celui d'association, véritable arlésienne, restait à l'heure où s'achève la rédaction de cet ouvrage annoncée... pour plus tard. De grandes incertitudes demeurent autour de la définition du périmètre des SSIG. C'est qu'à l'inverse des années « Delors », l'économie sociale n'est plus prise en charge en temps que telle. Une piste prometteuse, surtout dans l'hypothèse où son rôle institutionnel s'accroît : l'existence au Parlement Européen d'un inter-groupe « Social Economy ». Plus récemment, en décembre 2007, un état des lieux de l'économie sociale en Europe a été réalisé par le CIRIEC pour le Conseil Économique et Social Européen, qui avec le Parlement constitue une institution européenne sensible à cette thématique.

Reste que, dans ce paysage, il n'existe pas de politique européenne structurée en matière d'économie sociale, pas plus d'ailleurs que l'on ne peut parler de politique sociale européenne, même si des avancées incontestables existent⁵. Dans ce contexte, c'est sans doute à travers sa participation à des programmes européens que l'économie sociale a pu investir le plus concrètement la dimension européenne. Un programme comme EQUAL, dont l'objectif est la lutte contre les discriminations, a été de ce point de vue exemplaire.

EQUAL, une coopération transnationale bien outillée

Pour le Centre Ressources Arobase, la conception et la mise en œuvre d'un projet européen était une première voir article p.18.

Comme tout projet EQUAL, I.QUA/RE se devait d'intégrer un volet transnational, avec d'autres partenaires portant eux-mêmes un projet EQUAL dans un autre pays européen. Comment cette coopération s'est-elle mise en place, autour de quelles activités, avec quelles contraintes concernant la langue de travail adoptée, c'est-à-dire l'anglais ? La recherche de partenaire a été facilitée par les outils mis à disposition par l'initiative EQUAL. Après l'approbation des PDD nationaux (Partenariat de développement) en janvier 2005, une « fenêtre transnationale » a été ouverte pour que l'ensemble des porteurs de projet identifient des partenaires possibles en Europe. Chacun peut alors interroger une Base de Données Commune Equal (BDCE), qui présente de manière synthétique l'ensemble des PDD, et repérer des partenaires et projets similaires ou complémentaires. Après une phase intense d'échanges de courriels, un partenariat transnational s'est dessiné avec trois autres projets EQUAL hongrois, italien et espagnol.

Pays, porteur et partenaires du PDD	Objectifs et production attendue
Hongrie (Baja), Municipalité de Baja 7 partenaires : centre de formation, services sociaux, institut de formation de travailleurs sociaux, entreprise, service communal de gestion des déchets, Rotary	Pacte local pour l'emploi : publics exclus du marché du travail (Rom, handicapés, migrant, chômeurs ...), autorités locales et représentants des entreprises, nouvelles méthodologies d'insertion, support pédagogique
Italie (Milan), Fondation Don Gnocchi (Handicap) 14 partenaires : entreprises (transport milanais), entreprise d'insertion, centres de formation, collectivités locales (commune, province de Milan), syndicat, représentant employeur, DRH	Plans locaux de développement des services sociaux pour l'insertion professionnelle (loi 2000), outils d'accompagnement, notamment logement social, indicateurs associés à l'engagement social des entreprises
Espagne (Tenerife), SINPROMI Société Insulaire pour la Promotion du Handicapé 11 partenaires : orientation, placement et formation (institut, fondation), organisation professionnelle, entreprise, centre ressource public	Nouvelles stratégies pour l'intégration de personnes en situation d'exclusion (handicap) : formation de formateur, méthodologie d'accompagnement, méthodologie d'insertion, mise en réseau

Des activités transnationales organisées par un accord de coopération entre partenaires

Un Accord de Coopération Transnationale (ACT) a été discuté lors d'une première rencontre avec nos partenaires à Milan en avril 2005. Le texte de l'ACT a été validé par les PDD et les autorités de gestion en septembre 2005. Ce texte programmatique, disponible sur la BDCE, a été très important pour la suite du travail⁶. Il a en effet fixé le contenu, les responsabilités et le calendrier de la coopération transnationale.

Liées aux activités de chaque PDD, les activités transnationales s'en distinguent dans la mesure où c'est bien un nouvel accord entre les parties prenantes ou « stakeholders » qui en fixent les objectifs et les moyens. Chargé du secrétariat, le PDD hongrois a élaboré un site Web qui retrace l'ensemble du travail, sous l'intitulé TREBOL (le trèfle), pour TRansnationality in Equal for Bringing Labour Opportunities⁷. Le site s'ouvre sur un trèfle à quatre feuilles, symbolisant à la fois de nouvelles opportunités d'emploi et les quatre partenaires.

Trois actions transnationales ont été conduites successivement, au fil des 5 séminaires transnationaux tenus tous les 6 mois dans chacun des pays. La coopération transnationale s'est ouverte et clôturée en Hongrie, le choix stratégique ayant été fait de favoriser le « mainstreaming » par notre partenaire d'Europe de l'Est.

Activité transnationale et responsable	Production finale
1. Contextes et bonnes pratiques des politiques actives de l'emploi, Rapport - Espagne	4 rapports nationaux (Es, It, Hu, Fr) 1 rapport de synthèse (Es)
2. Responsabilité Sociale des Entreprises, étude pilote pour une certification sociale, grille d'indicateurs - Italie	1 questionnaire, grille d'indicateurs qualité (It) 4 tests auprès de 71 entreprises (Es, It, Hu, Fr) 1 rapport final validant la grille (It)
3. Méthodologies du tutorat et discrimination, accompagnement vers et dans l'entreprise, études de cas - France	1 échange professionnel sur le tutorat (Es, It, Hu, Fr) 4 études de cas, 3 par pays (Es, It, Hu, Fr) 1 rapport final synthétisant des modèles de tutorat (Fr)

Une conférence finale a été organisée dans cette perspective en juillet 2007 à Budapest. Chacun des trois autres PDD, également responsable d'une des trois activités, a accueilli tour à tour les autres séminaires.

Les rapports sur les politiques actives de l'emploi dans chacun des pays et la synthèse sont disponibles sur le site TREBOL.

L'activité transnationale portant sur une grille de certification sociale est présentée dans cet ouvrage, à partir de l'enquête pilote auprès de 17 entreprises françaises interrogées par les réseaux du MEDEF [voir article p.91](#). Un second article expose une synthèse du travail transnational sur le tutorat, dont le PDD français était plus particulièrement responsable [voir article p.63](#).

Enfin, trois termes correspondant à des notions souvent utilisées dans les programmes européens sont apparus avec insistance au cours de l'action, au niveau transnational mais également au niveau national : stakeholders, empowerment, mainstreaming.

C'est pourquoi, comme l'explique le résumé introductif de cet ouvrage, ces trois notions ont servi de support à la réflexion collective et de fil conducteur aux trois parties.

¹ JOBERT, Bruno ; MULLER, Pierre. L'Etat en action ; politiques publiques et corporatismes, Paris, PUF, 1987, 242 p. MULLER, Pierre.

Les politiques publiques, Paris, Puf, Que Sais-Je ?, 1990.

² FAURE, Alain ; POLLET, Gilles ; WARIN, Philippe (dir.). La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel, Paris, L'Harmattan, Col. Logique politique, 1995, 192 p.

³ Voir notamment les excellentes synthèses de la revue Pluriels produites par la Mission nationale d'appuis en sante mentale, www.mnasm.com

⁴ Livre blanc des partenaires de Santé Mentale France, Pour une association d'usagers de la psychiatrie, de soignants et de responsables du social dans la cité, juin 2001, 20 p.

⁵ Référence rapport IGAS

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/tcaView.jsp?lang=fr&id=3911>

⁷ <http://www.equal-trebol.info/>



Recruter sans discrimination, un enjeu bien identifié par la branche Transport et Logistique

Sylvie Plotton, Animatrice de l'organisation professionnelle ALTRA, Académie de la Logistique et du Transport en Rhône-Alpes

Pourquoi la branche « Transport et Logistique » s'est-elle inscrite en Rhône-Alpes dans le projet I.QUA/RE proposé par Arobase ?

La réponse favorable pour s'engager dans ce partenariat de développement EQUAL s'explique par la perception claire pour ALTRA de la nécessité de « recruter sans discrimination ». Parce que l'embauche de candidats de la diversité se heurte aussi bien aux pratiques des employeurs qu'à l'auto censure des candidats – notamment des candidates – le dépassement de ces freins « culturels » ne peut être obtenu que dans la durée.

Revenir sur l'origine de l'action, c'est souligner la continuité avec le Contrat d'Objectifs Emploi-Formation de la branche signé en 2005, c'est également montrer ce que la construction concrète de l'action doit au croisement entre l'expérience d'ALTRA et l'apport des partenaires au sein d'I.QUA/RE. Cette construction partenariale correspond bien également aux enjeux repérés par ALTRA concernant l'élargissement du recrutement aujourd'hui et demain. C'est pourquoi ALTRA a, d'emblée, positionné cette action expérimentale en imaginant les conditions de sa pérennité : mobilisation des savoir-faire des partenaires, réflexion de fond sur la pertinence d'une pré-qualification voir article p.58, consolidation d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification voir article p.86.

1. De l'engagement de principe à la mise en œuvre du projet I.QUA/RE dans la branche Transport et Logistique

En 2005, ALTRA, l'association qui regroupe les 6 fédérations de transport et logistique en Rhône Alpes, vient de signer le Contrat d'objectifs emploi-formation de la branche. Ce contrat a été élaboré suite au diagnostic réalisé par le cabinet ITHAQUE, sous forme de Contrat d'Études Prospectives (CEP) (voir : www.altra.asso.fr).

Cet état des lieux, très complet, étayé de nombreux témoignages d'entreprises, a permis de mettre en avant les grandes problématiques de l'emploi du secteur, et les priorités d'actions à conduire pour pourvoir durablement aux emplois créés et fidéliser les salariés.

Des priorités d'actions établies par un Contrat d'objectif pour un secteur en tension de main d'œuvre

Le transport routier, dans son volet « marchandises », est un secteur classé « en tension » par les pouvoirs publics. Peu, très peu de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE sont en capacité d'exercer immédiatement... Et dans le même temps, les créations de postes dans le secteur sont depuis plusieurs années en croissance continue. Les entreprises font donc face à de réelles difficultés de recrutement face à un marché qui se resserre, avec des perspectives de courbe démographique très défavorables et des voies d'accès aux métiers de conduite largement renforcées (formations obligatoires en plus du permis de conduire par exemple) : tous les facteurs sont réunis pour que la profession mette en œuvre de nouvelles méthodes de recrutement et développe la promotion des métiers, en insistant sur la diversité des métiers de conduite.

Il s'agit également de travailler sur la représentation de ces métiers : être conducteur routier signifie de moins en moins « liberté et grande distance », mais plutôt « retour quotidien à l'établissement, tournées urbaines et rôle commercial ». Ce sera l'axe 1 du contrat d'objectifs signé en 2005 avec l'Etat et le Conseil Régional Rhône Alpes, qui va nous conduire à engager plusieurs actions, telle une représentation plus professionnelle au Mondial des Métiers pour rencontrer les jeunes en recherche d'orientation scolaire, telle encore notre implication dans le dispositif régional de la programmation de l'offre de formation, au profit des demandeurs d'emploi, avec leur accompagnement dans la validation d'un projet professionnel.

I.QUA/RE, un élargissement du champ des possibles en matière de recrutement

C'est pourquoi, lorsque le projet I.QUA/RE nous est proposé, son inscription dans cet axe apparaît d'emblée pertinente, avec comme objectif d'élargir le « champ des possibles » en matière de recrutement. Nous savons alors que le public visé par cette action peut, moyennant un accompagnement spécifique, parfaitement répondre à l'offre

d'emploi des entreprises de transport, plus particulièrement en messagerie. Nous savons aussi que ce public est présent en nombre sur les territoires où l'offre existe. Mais nous savons enfin que les entreprises, lorsqu'elles tentent seules l'intégration de ces publics, échouent trop souvent parce qu'elles n'ont pas pu – ou pas su – y mettre les moyens adéquats. Pour toutes ces raisons, le projet I.QUA/RE présente l'intérêt de mettre en cohérence un parcours de recrutement et de formation, à partir d'outils que nous connaissons, utilisons, mais souvent isolément. Dès fin 2005, ALTRA a donc commencé à réfléchir avec les autres partenaires, à l'engagement spécifique du secteur transport et logistique dans le projet, aux outils à mobiliser pour mener à bien cette action.

En quoi le caractère « non discriminatoire » du projet I.QUA/RE représentait-il un plus ?

Des années durant, les entreprises, assez majoritairement, ont opéré leurs recrutements avec certaines habitudes : le choix des collaborateurs se reconduisait à l'identique, avec des « standards » qui avaient bien fonctionné.

Aussi le métier s'est peu féminisé concernant la fonction « conduite », alors qu'aucun frein n'est identifié sur le plan physique, pas plus que sur les conditions de travail. Si certains employeurs se sont progressivement ouverts à ce public, les freins apparaissent également d'ordre culturel ou familial, pour les femmes et jeunes filles, même lorsqu'elles font preuve de détermination personnelle. De même, alors que certains types de handicaps sont parfaitement compatibles avec l'exercice du métier de conducteur, entreprises et salariés semblent encore de part et d'autre très réservés sur cette ouverture. L'origine des candidats peut enfin parfois aussi être un frein : craintes sur l'acceptation par les collègues, par les clients, expériences non concluantes... Pourtant, les exemples réussis chez certains confrères ne manquent pas.

Travailler ce volet là avec des employeurs, c'est pour ALTRA participer à lever les derniers freins à des recrutements fondés sur la diversité. En se plaçant en interface entre le candidat et l'entreprise, il s'agit de valider toutes les étapes de la sélection, du recrutement et de la confirmation du projet professionnel.

Ce positionnement permet de dépasser certains obstacles en faisant valoir des aptitudes, des compétences repérées chez des candidats : moyennant un parcours d'intégration et de formation construit, ce sont ces candidats qui demain exerceront le métier

et permettront ainsi de répondre aux besoins professionnels. Aussi bien, inciter des dirigeants à concevoir le recrutement sur des critères objectifs, en s'appuyant sur des outils RH, constitue bien un objectif d'ALTRA, fixé dans les priorités du Contrat d'objectif. Ce sera d'ailleurs un des volets de travail de notre action GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) / Gestion RH, qui nous permettra de sensibiliser les dirigeants à la notion de « compétences », à la nécessité d'anticipation, à la construction de parcours professionnels... Pour les représentants professionnels à l'origine des travaux prospectifs, cet axe de travail ne peut être occulté : ni en termes de citoyenneté, ni en termes d'efficacité. C'est qu'en effet, cette démarche n'est pas uniquement conçue pour être « vertueuse », elle doit amener des dirigeants à se poser les bonnes questions pour leurs recrutements à venir. Elle présente le très grand avantage d'élargir le champ des possibles, de s'intéresser à de nouveaux « viviers », souvent très éloignés de l'emploi et qui de ce fait effraient des dirigeants qui se sentent désarmés sur les moyens d'une intégration réussie et durable.

2. La construction de l'action : l'expérience d'ALTRA et l'apport du partenariat de développement

Une fois validées l'adhésion et l'implication d'ALTRA dans I.QUA/RE, restait à concevoir la démarche qui donnerait à cette expérimentation les chances de la réussite, et surtout l'envie de la pérenniser.

Nous ne partions pas dans « l'aventure » sans une certaine expertise en matière de recrutement diversifié, de parcours de formation adapté... Nous ne partions pas seuls non plus et certains partenaires arrivaient avec leurs propres outils : l'ANPE avec les ECCP (Évaluation de Compétences et Capacités Professionnelles) et la MRS (Méthode de Recrutement par Simulation), le Conseil Régional avec le CARED (Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable), Arobase avec la pré-qualification et ses intervenants. Il s'agissait bien évidemment de construire le recrutement et l'intégration de ces nouveaux entrants en mobilisant les outils de nos partenaires.

Le choix d'un territoire et d'un métier

Mais préalablement, nous devons faire le choix d'un territoire où conduire efficacement l'action et aussi cibler les métiers ou plutôt le métier proposé. La décision s'est portée sur le métier de conducteur livreur et sur le territoire du Grand Lyon, plutôt Sud-Est.

Pour quelles raisons ? Bien que couvrant tous les métiers du transport et de la logistique, il nous est apparu très vite que pour « jouer la carte » de l'efficacité, il était plus raisonnable de proposer un seul métier, celui de conducteur livreur. Ce dernier se caractérisait par de nombreux postes à pourvoir et un gros déficit de candidats, alors qu'il s'agit d'un métier idéal pour « se faire la main », avant d'envisager l'évolution vers la conduite de véhicules articulés et l'éloignement de l'entreprise. Etre conducteur livreur c'est conduire un porteur, sur un périmètre très déterminé et régulier, dans un cadre horaire plus restreint. Le choix de ce territoire permettait enfin de s'appuyer sur les compétences de l'Equipe Transport de l'ANPE de Saint-Priest, spécialisée dans le domaine [voir article p.54](#) .

Quant aux besoins sur ce territoire, avec plus de 600 entreprises identifiées par l'agence, nous savions qu'ils étaient réels et non satisfaits ! Autant de bonnes raisons de concentrer nos efforts sur ce métier. Ce ciblage présentait un autre avantage, constaté ultérieurement : de groupe en groupe, il a été possible d'améliorer certains points du dispositif et d'en mesurer les impacts.

Le parcours : construit sur mesure et sécurisé pour accéder à un emploi

Vient tout d'abord l'étape du recrutement qui doit concilier non discrimination et « capacités à »... Une annonce est déposée à l'ANPE, qui la diffuse près de deux mois en amont. L'information collective permet de parler du métier, mais aussi du parcours proposé. Deux heures sont consacrées à une présentation du secteur, de l'activité, du métier – son quotidien, ses atouts, ses inconvénients – puis du parcours qui permettra d'accéder à un emploi dans ce métier. Invitations larges pour laisser le choix... Les candidats passent ensuite les tests de la Méthode de Recrutement par Simulation, pour valider l'aptitude du candidat à exercer le métier. La « méthode des habilités » est un « produit » ANPE, étalonné par des professionnels [voir article p.47](#).

Ils sont suivis d'une Evaluation de Compétences et Capacités Professionnelles (ECCP) pour s'assurer du comportement et du niveau de connaissances du candidat. Enfin un entretien permet de vérifier la motivation du candidat à s'inscrire dans la durée dans ce parcours. L'entretien est conduit par un professionnel du recrutement et un professionnel du transport.

Les candidats retenus intègrent une pré-qualification, sous statut stagiaire de la formation professionnelle. Ces neuf semaines de formation

sont essentielles pour mettre à jour des connaissances de base (enseignement général), acquérir des compétences sociales (permettant de travailler le comportement, les savoir-être..), faire connaître les fondamentaux du métier, le rôle de l'entreprise... Deux semaines de stage en entreprise sont intégrées dans ce module. Il y aura des évolutions au cours des 8 pré-qualifications conduites. Le CACES (Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins en Sécurité) sera intégré à la pré-qualification. Un test sera fait pour un groupe avec une durée réduite de 5 semaines au lieu de 9.

Les stagiaires acquièrent enfin un statut de salarié, à travers un contrat de professionnalisation pour obtenir le Titre Professionnel 128, permettant l'exercice du métier de conducteur livreur. Le contrat de travail est établi avec le GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) Avenir Emploi en Rhône-Alpes [voir article p.86](#).

Il intègre des périodes de formation pour l'obtention du titre professionnel, des périodes en entreprises pour la mise en situation progressive de travail. Au final : une proposition d'emploi à l'issue du parcours est faite à plus de 95% des candidats parvenus au terme de leur contrat.

Les partenaires de l'action : un panel de spécificités et de compétences

L'ANPE de Saint-Priest est devenue le « centralisateur » des offres d'emploi, charge à ses conseillers de largement diffuser à tous les prescripteurs susceptibles de nous mettre en relation avec les publics visés. Efficacité : un seul interlocuteur pour nous jusqu'à l'information collective. Le bémol : malgré une information auprès de ces prescripteurs, il fut difficile de mobiliser à hauteur de nos espérances auprès des demandeurs d'emploi que nous aurions vraiment souhaité intéresser, femmes, personnes handicapées...

Avec Arobase fut construit le parcours de pré-qualification, pour lequel nous allions solliciter le Conseil Régional sur le CARED. Quel organisme de formation retenir pour la suite du parcours ? Après élaboration d'un cahier des charges et consultation de 5 organismes de formation, seul deux offres ont été rendues, dont l'une ne répondait pas vraiment à nos demandes en termes de calendrier et localisation. C'est Promotrans qui fut retenu, avec son site de Mions particulièrement bien placé pour nos candidats. Tout cela bien réfléchi et mis en place, restait à convenir de qui serait l'employeur

de ces candidats durant le contrat de professionnalisation. Deux choix étaient possibles : soit s'adresser à des entreprises en direct auxquelles nous aurions proposé des candidats déjà pré-sélectionnés, intégrés dans l'emploi sur la durée du contrat en alternance, soit construire une solution plus collective, sous forme de Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification GEIQ.

Les représentants professionnels d'ALTRA ont très vite opté pour la deuxième solution, présentant à leurs yeux plusieurs avantages : conserver la maîtrise de l'action jusqu'à l'emploi, jouer de l'effet « groupe » sur toute la durée du parcours, développer un double tutorat, pérenniser l'action avec un outil créé pour I.QUA/RE mais destiné à durer.

Nous verrons dans l'article dédié au GEIQ [voir article p.86](#), que cet outil déjà opérationnel sur un département voisin est le point fort de l'action I.QUA/RE, pour ALTRA, avec l'accompagnement des 80 personnes qui au final seront recrutées pour suivre le parcours.

Enfin n'oublions pas de citer l'OPCA Transports (Organisme paritaire collecteur agréé), parce qu'il finance les contrats de professionnalisation, mais qu'en plus il a su apporter les réponses adaptées à ce mode de fonctionnement. C'est tout particulièrement le cas pour le GEIQ, qui a vu son statut reconnu par la mise en place de mesures et d'aides spécifiques.



Une approche territoriale du développement des « Ressources Humaines » dans les services à la personne

Laurent Guilly, Directeur du Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan

Depuis plusieurs années, les acteurs du Sud Grésivaudan se sont mobilisés autour d'une démarche Ressources humaines, dans le cadre de regroupement d'intercommunalités aujourd'hui fédérées par le Syndicat Mixte Pays du Sud Grésivaudan. Appuyée sur les dispositifs contractuels de Contrat de développement de pays Rhône-Alpes, cette dynamique se développe autour d'un axe central : assurer une meilleure adéquation entre les besoins de compétences des entreprises et les souhaits d'emploi des habitants.

C'est donc assez naturellement que la rencontre s'est opérée avec le projet I.QUA/RE, qui cherchait un territoire d'expérimentation pour un dispositif reposant sur le triple engagement de l'entreprise, du nouveau salarié et de son tuteur. A la différence des actions I.QUA/RE dans le domaine du transport, il faut souligner que le choix du domaine d'intervention, en l'occurrence le secteur sanitaire et social, n'a pas été postulé au départ, mais ressort des enquêtes et démarches portées par le Syndicat Mixte puis par le LETP Bellevue, lycée agricole qui sera la cheville ouvrière de l'action de formation [voir article p.70](#).

Ce choix se révélera très structurant pour l'ensemble du partenariat de développement, en l'ouvrant aux services à la personne. Il illustre l'intérêt de partir des besoins du terrain dans la perspective d'une prise en compte durable des besoins du territoire et des acteurs économiques. Preuve s'il en faut de l'intérêt de réunir les « parties prenantes » ou stakeholders sur un territoire dans une perspective de mainstreaming, c'est-à-dire de capacité d'intégration des acquis de l'expérience dans les politiques publiques concernées.

1. La démarche « Ressources Humaines » du Sud-Grésivaudan

Situé à mi-chemin de Grenoble et Valence, le Pays du Sud-Grésivaudan fédère les trois communautés de communes de la Bourne à l'Isère, du Pays de Saint-Marcellin et de Vinay soit 43 communes et 38 000 habitants. Depuis plusieurs années, les collectivités locales concernées ont montré leur capacité à fédérer les énergies des acteurs du territoire autour de préoccupations communes concernant les ressources humaines.

Un axe central de la Charte et du Contrat de Pays du Sud Grésivaudan

Créé en mars 2006 à l'initiative des trois intercommunalités, le Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan assure le portage juridique, la gestion et l'animation du Contrat de Développement de Pays Rhône-Alpes du Sud-Grésivaudan. Ce contrat de développement a été conclu au printemps 2006 entre le territoire, la Région Rhône-Alpes, le Conseil Général de l'Isère et l'Etat.

Le Syndicat Mixte succède au Comité pour le Développement du Sud-Grésivaudan (CDSG), qui avait engagé dès 2003 une approche territoriale de développement des ressources humaines dans le cadre du Contrat Global de Développement du Sud-Grésivaudan. Cette dynamique territoriale repose sur un partenariat entre les collectivités et les acteurs locaux de l'économie, de l'emploi, de l'éducation, de l'orientation, de la formation et de l'insertion.

Le recrutement par le CDSG d'une chargée de missions « ressources humaines », Martine Falbo, a permis de réaliser un diagnostic partagé en 2003. Un plan d'action a été défini sur cette base en 2004 (avec le soutien de la Région Rhône-Alpes et de l'Union Européenne), avec un objectif central : assurer une meilleure adéquation entre les besoins de compétences des entreprises et les souhaits d'emploi des habitants. Les interventions ont porté sur la valorisation des métiers, la mobilité des personnes et l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle, la transmission des savoir-faire et la montée en compétence des salariés ainsi que sur le développement de l'offre locale de formation.

Le partenariat suscité par ces actions a amené le Pays du Sud Grésivaudan à positionner le développement des ressources humaines comme premier volet de sa Charte de Développement Durable 2005-2015 et de son Contrat de Développement de Pays 2006-2011. La création conjointement avec le territoire voisin du Pays Voironnais de la première Maison de l'Emploi en Isère s'inscrit dans la même dynamique.

Dépasser les logiques institutionnelles pour une meilleure adéquation entre besoins des entreprises et souhaits d'emploi des habitants

Pour y parvenir, 6 axes de travail sont identifiés, avec la volonté de dépasser les logiques institutionnelles de « publics » et d'engager une approche véritablement transversale, tant au plan du territoire que du parcours des personnes :

- Assurer une animation permanente de la démarche partenariale,
- Mettre en place un outil d'observation et de pilotage des actions « observatoire »,
- Faire découvrir les filières, les métiers du territoire,
- Développer les formations qualifiantes sur place pour tous les publics,
- Développer la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en agissant sur l'accès à l'emploi, l'intégration des salariés et leur maintien dans l'emploi,
- Créer des « passerelles vers l'emploi » pour développer les liens entre insertion et monde économique.

Pour mieux appréhender les besoins locaux de compétences, une enquête est engagée en 2005-2006 par le Syndicat Mixte, en partenariat avec l'Association des Industriels du Sud-Grésivaudan (AISG) auprès de 80 employeurs dans 10 secteurs d'activités : BTP, plasturgie, agro-alimentaire, bois, métallurgie, sanitaire et social, tourisme, métiers de bouche, commerce, transport de voyageurs et de marchandises.

Les résultats de l'enquête, confortés par les données de l'Assedic et de l'ANPE, font ressortir que le BTP et le secteur sanitaire et social connaissent des difficultés particulières de recrutement. En parallèle, l'ANPE et les acteurs de l'insertion soulignent que de nombreux demandeurs d'emploi souhaiteraient se positionner sur ces secteurs, particulièrement sur le métier d'aide à domicile, mais n'ont pas les pré-requis exigés par les employeurs.

2. I.QUA/RE : articuler parcours des personnes et besoins de main d'œuvre dans le secteur sanitaire et social

Ces constats sur les besoins des employeurs du territoire sont présentés et discutés dans le cadre de la commission « Ressources Humaines » du Pays, à laquelle participe le LETP Bellevue de Saint-Marcellin. Ce dernier propose alors d'engager un partenariat avec l'organisme de formation associatif Arobase, porteur d'un programme européen EQUAL qui, au même moment, recherche un territoire d'expérimentation.

De l'engagement du Syndicat Mixte au choix d'un secteur d'intervention

La rencontre s'opère entre la dynamique du Pays et l'approche novatrice du dispositif I.QUA/RE, reposant sur le triple engagement de l'entreprise, du futur salarié en formation et de son tuteur. Dans ce cadre, le Syndicat Mixte s'engage à :

- Co-financer l'opération,
- Participer à la définition des secteurs d'activités cibles sur son territoire,
- Mettre en place un réseau de partenaires pour assurer un pilotage au plan local, au travers de la Commission Ressources Humaines du Sud-Grésivaudan,
- Contribuer à la mobilisation des chefs d'entreprise,
- Apporter un appui à la chargée de projet (Lydie Fayolle-Souviguet), recrutée par le LETP pour animer l'opération en assurant le lien entre les publics et les entreprises.

Deux réunions d'information sont organisées, sur la base des besoins détectés dans l'enquête préalablement menée auprès des employeurs, l'une à destination du BTP, l'autre du secteur sanitaire et social. Les résultats sont contrastés dans le cas du BTP : trois entreprises seulement sont présentes à la réunion d'information, et, surtout, la multiplicité des métiers rend difficile la définition d'un socle commun. L'approche est plus fructueuse pour le secteur sanitaire et social, qui se trouve confronté à un triple défi :

- Le vieillissement de la population, avec la nécessité d'accompagner un nombre accru de personnes tout en privilégiant le maintien à domicile,
- La dimension rurale du territoire, qui induit des difficultés de mobilité et des risques d'isolement pour les personnes les plus âgées,
- Des départs à la retraite massifs dans les prochaines années, qu'il faut anticiper.

Une action de formation qualifiante dans les services à la personne avec des employeurs du territoire

Dès septembre 2006 débute une action dans le domaine de l'aide à domicile avec le CCAS de St Marcellin et l'ADMR. A l'issue du recrutement, qui a mobilisé la méthode des habiletés [voir article p.47](#) , 14 candidats sont retenus. Les stagiaires ont alors suivi une formation qualifiante et un stage chez les employeurs, avant d'être intégrés sur un poste de travail.

L'accompagnement assuré par la chargée de mission du LETP est décisif, tant pour réaliser l'analyse des postes avec l'employeur que pour définir le contenu de la formation.

Il s'agit également de lever les difficultés des personnes qui pourraient constituer des freins à l'accès à l'emploi, comme l'illustrent les études de cas présentées dans la seconde partie [voir article p. 70](#).

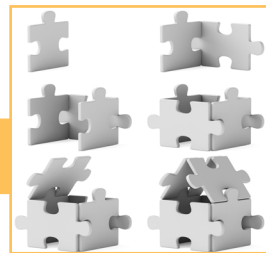
Tout au long de la démarche, la chargée de mission Ressources Humaines du Syndicat Mixte et la chargée de projet du LETP effectuent des points d'étape. De son côté, la Commission Ressources Humaines du Pays est tenue informée de l'avancement d'I.QUA/RE.

Un succès, aujourd'hui et pour l'avenir

Pour le Sud-Grésivaudan, cette démarche constitue un succès à plusieurs points de vue. Concrètement, sur les 14 personnes entrées en formation, 12 ont obtenu le titre d'Employé(e) Familial(e) Polyvalent(e) délivré par la Fédération Nationale des Particuliers Employeurs (FEPEM) et accédé à l'emploi, dont 11 sont en poste à ce jour. I.QUA/RE a permis de construire un parcours pour des personnes qui n'auraient pas été embauchées par les employeurs sans l'intervention du dispositif, permettant de créer une véritable « passerelle vers l'emploi ».

I.QUA/RE a par ailleurs constitué une réponse opérationnelle aux attentes des employeurs, en permettant de pourvoir des postes sur lesquels les difficultés de recrutement étaient avérées et les réponses difficiles à mettre en place. De plus I.QUA/RE ouvre des perspectives, avec le projet de réflexion sur un « Relais assistant de vie » en lien avec la FEPEM, qui pourrait trouver dans le Sud-Grésivaudan un terrain d'expérimentation [voir article p.82](#).

Enfin, plus transversalement, cette démarche pourrait être reproduite en direction d'autres secteurs d'activités en fonction des besoins exprimés. I.QUA/RE a dynamisé le partenariat des acteurs locaux de l'économie, de l'emploi, de l'éducation, de l'orientation, de la formation et de l'insertion en permettant de dépasser l'approche « publics » qui guide habituellement l'intervention des différentes institutions.



La Méthode de Recrutement par Simulation : un outil adapté pour des recrutements non discriminatoires

François Jousserandot, Formateur et Consultant à Arobase, coordonnateur transnational du programme I.QUA/RE

La Méthode de Recrutement par Simulation (MRS), développée depuis plus de 10 ans par l'ANPE, fait partie des outils intégrés par le projet I.QUA/RE. Parce qu'elle permet de tester les habiletés des candidats sur la base d'exercices de simulations étalonnés sur la réalité du métier, la MRS renverse la logique traditionnelle du recrutement. Si cette méthode se révèle particulièrement adaptée pour les recrutements en nombre et les postes peu qualifiés dans des zones de pénurie de main d'œuvre, son objet premier s'est par la suite élargi à de nouveaux objectifs de diversification des recrutements.

La MRS apparaît comme un outil pertinent dans la mise en œuvre de recrutements non discriminatoires. Le récent rapport Fauroux l'identifie comme l'un des leviers dans la lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi. Dans le cadre d'I.QUA/RE, la MRS a été utilisée pour les recrutements dans les secteurs de l'aide à domicile et du transport. Cet article explique les objectifs et les enjeux de la MRS, et présente concrètement l'élaboration et le contenu des tests dans le cas du métier de chauffeur-livreur (sur la mise en œuvre de la MRS dans le transport, voir les articles d'ALTRA p.35 et de l'ANPE p.54. Cet article a fait l'objet d'une première rédaction par Thomas Faure, formateur et coordonnateur à Arobase dans le cadre des activités transnationales d'I.QUA/RE.

1. Une méthode développée par l'ANPE pour trouver de nouveaux candidats

Renverser la logique traditionnelle du recrutement

La Méthode des habiletés, aujourd'hui Méthode de Recrutement par Simulation (MRS), a été mise en place en 1995 par une direction départementale de l'ANPE, à l'initiative de Georges Lemoine, maître de conférences au département sociologie de Poitiers et Directeur départemental ANPE de la Vienne.

Confrontée à une offre d'emploi massive insatisfaite faute de candidats qualifiés, l'ANPE a proposé de renverser la logique traditionnelle du recrutement : plutôt que d'élargir le champ géographique, identifier de nouveaux candidats parmi les demandeurs d'emplois du département.

La capacité à occuper certains postes dépend en réalité moins de quelques connaissances techniques – qui peuvent s'acquérir – que d'une série d'aptitudes, dénommées habiletés (comprendre et respecter normes et consignes, travailler en équipe...). Ces habiletés peuvent avoir été développées dans le champ professionnel ou en dehors, et ne sont pas forcément repérables sur les CV : ce sont elles que la MRS cherche à mettre en évidence.

Lutter contre les discriminations à l'embauche

Bien qu'elle n'ait pas été conçue dans cet objectif, cette nouvelle méthode de recrutement favorise la non-discrimination des candidats par le CV ou les diplômes. Le récent rapport Fauroux sur les discriminations ethniques à l'embauche cite la MRS comme bonne pratique, et l'inclue dans l'une de ses six recommandations « *Compte tenu de son efficacité dans la lutte contre les discriminations, la commission ne peut que souhaiter le développement et l'extension de cette méthode* ».

D'une part, les recrutements par simulation donnent lieu à une large information préalable et peuvent drainer un public très diversifié. Par ailleurs, l'utilisation d'un seul critère de sélection – la réussite au test – prévient toute discrimination. Elle neutralise le bénéfice que tirent généralement ceux qui savent « se vendre », dont font rarement partie les jeunes issus de l'immigration. Enfin, si la seconde phase du recrutement (entretien d'embauche) n'exclut pas complètement une éventuelle discrimination, ce risque est considérablement limité car l'entreprise s'engage à recevoir tous les candidats sélectionnés et à n'ajouter aucune autre épreuve. Pour sa part, l'ANPE exerce une réelle pression (signature d'une convention...) et demande d'autant plus facilement des comptes que sa prestation est gratuite. L'ANPE et les entreprises qui ont mis en œuvre la MRS constatent, de fait, qu'elle conduit à des recrutements très diversifiés.

2. L'exemple de l'élaboration de tests MRS dans le transport

Utilisée de manière significative (10 000 recrutements effectués en 2004), la MRS se développe en 2005 à l'occasion du lancement des plates-formes des vocations destinées aux jeunes prévues par

le plan de cohésion sociale. Le projet I.QUA/RE l'a d'emblée intégré comme un outil pertinent à mobiliser dans le cadre du dispositif.

Le contenu et les étapes de la méthode

La MRS permet de tester les habiletés des individus sur un métier précis, à partir d'exercices de simulation. Environ 150 exercices (en individuel, en binôme, en groupe...) sont mis au point et créés par analogie avec les conditions du poste de travail. L'individu est placé en situation de démontrer ce qu'il dit ou ce qu'il écrit [voir exemple plus bas](#).

Les habiletés mesurées par les exercices sont transférables d'un emploi à un autre. Au nombre de 26, elles sont construites autour de 4 champs :

- L'organisation du travail (prendre des initiatives, travailler sous tension...),
- Les actes professionnels (procéder à des contrôles, recueillir et analyser des données...),
- Les postures et gestes (manipuler des objets avec dextérité, exécuter des tâches dans des positions délicates...),
- Les relations dans le travail (travailler en équipe, agir dans une relation d'aide...).

Plusieurs étapes jalonnent la méthode :

- Analyse des postes dans l'entreprise,
- Construction de tests « sur mesure » étalonnés
- Correction des tests par l'ANPE et sélection des candidats qui seront reçus par l'entreprise,
- Evaluation par l'entreprise de la motivation des candidats (entretiens individuels...) et recrutement.

Un partenariat entre ALTRA et l'ANPE Rhône-Alpes

La MRS a été testée sur les métiers du transport par la Direction Régionale de l'ANPE Rhône-Alpes, à travers un partenariat avec l'entreprise de cars FAURE et le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) de la Loire [voir article p.86](#).

Le choix de la Méthode de recrutement par simulation a été fait suite à une expérience déjà conduite avec succès dans l'Hérault par les professionnels en 1998. L'utilisation de la méthode a permis de recruter des personnes non inscrites dans les fichiers « transport » de l'ANPE, intéressées par ce secteur mais qui n'en avait qu'une connaissance limitée [voir article p.54](#).

Une réflexion a été conduite sur le recrutement des salariés du GEIQ à l'issue d'un travail de définition précis du contenu du métier de conducteur, en termes de tâches et de compétences requises : sens des responsabilités et conscience du risque, respect des consignes, rigueur et bon sens, résistance au stress, respect des autres, capacité à communiquer, autonomie... Les tests des quatre pôles de la MRS (capacités d'organisation, respect des règles et des consignes, sens du service, autonomie et initiative) ont été construits et validés avec l'organisation professionnelle du transport ALTRA, puis étalonnés avec des conducteurs en poste. Des exercices de repérage d'itinéraire et de radio-guidage sont inclus, comme le montre l'encadré ci-dessous.

Exemples d'un test MRS : recrutement de conducteur livreur

Partie 1

La première partie du test s'effectue par groupe d'environ 10 personnes durant 2 heures.

Exercice A

En ½ heure, une série de 140 affirmations est diffusée sur un CD. Chaque participant doit déterminer s'il est d'accord ou non avec ces affirmations. Les questions se rattachent aux 4 pôles de la MRS, mais sont mélangées, et s'intercalent avec des questions hors sujet. Un délai de 5 secondes entre 2 questions est prévu, ce qui favorise un positionnement rapide et spontané.

Exemple de question : «je me base toujours sur des données rationnelles avant de prendre une décision», «la vitesse au volant, c'est grisant» «j'ai toujours besoin d'un avis extérieur avant de prendre une décision». Il est ensuite remis aux participants une grille d'auto-correction qu'ils doivent remplir. Un nombre minimum de bonnes réponses par pôle est requis, un échec sur un pôle est éliminatoire.

Exercice B

L'exercice consiste dans la simulation d'une tournée chronométrée. Il est remis une carte routière différente à chaque participant ainsi qu'un livret et diverses informations données oralement : organigramme de l'entreprise de transport avec nom des responsables et des collègues, quelques consignes de base (utilisation du chronotachygraphe pour gérer les temps de conduite, documents nécessaires en cas de contrôle, règles à suivre lors d'un chargement avec utilisation d'un numéro de passage...). Chaque participant a une fiche de tournée avec un itinéraire à respecter (une vingtaine d'étapes) dans un ordre précis. Le candidat doit tracer son itinéraire en passant prioritairement par les grands axes routiers. A chaque étape, il charge ou décharge et doit mettre à jour le tonnage de son véhicule.

En même temps, un CD est diffusé : on entend le bruit du véhicule et parfois se produit un évènement (12 au total). Le candidat a le choix entre 4 réactions différentes, il doit alors déterminer quelle est la meilleure réaction et quelle est la réaction à proscrire, en fonction de la situation et de l'interlocuteur.

Exemples : appel d'Arlette (il faut se souvenir qu'Arlette fait partie de tel service et de sa position hiérarchique) qui souhaite permuter ses horaires avec vous ; l'appel d'un client qui souhaite que vous passiez chez lui alors que ce n'est pas prévu dans la tournée, contrôle de la douane volante....

Une fois la réponse à l'évènement formulée, le candidat reprend sa tournée. Dans le temps imparti, certains ont terminé leur tournée, d'autres peuvent être à mi-chemin. L'exercice mesure la capacité à lire une carte et repérer des détails rapidement, la capacité à gérer l'imprévu... Plusieurs éléments sont pris en compte dans la notation : l'identification des bonnes et mauvaises réponses aux évènements, le bon suivi de l'itinéraire, l'avancement de la tournée et le calcul du chargement du camion.

Exercice C

Il s'agit pour le candidat de répondre en 10 minutes à une série de questions visant à mesurer ses capacités de mémorisation. Par exemple : citer 3 villes par lesquelles vous êtes passé, le nom des collègues qui vous ont appelé et les raisons de leur appel...

Partie 2

Test de radio-guidage réalisé en binôme sous forme de jeu de rôle de 15 à 20 minutes.

Les deux candidats sont chacun leur tour client, posté dans son entreprise et qui a en sa possession un colis, et conducteur qui vient récupérer ce colis. Les deux candidats s'installent dans une salle, aux deux bouts d'une table. Le déroulé de l'épreuve est expliqué par la personne de l'ANPE habilitée à faire passer ce test. Le conducteur doit venir chercher un colis chez un client, or il ne sait pas où il se trouve. Il va appeler le client et lui demander de lui expliquer le parcours, à partir d'un point de départ déterminé. Le client, qui a en main un plan précis de la ville, doit détailler le plus clairement possible le parcours, par téléphone, au conducteur. Le client a une minute pour prendre connaissance du plan et définir son parcours. Le conducteur appelle le client qui lui explique comment venir jusqu'à lui. Il prend des notes. Quand il raccroche, on lui remet un plan où, à l'aide de ses écrits, il doit retracer au feutre le parcours et situer précisément le client sur la carte. Ensuite les deux candidats inversent les rôles avec un plan de ville différent.

L'évaluation prend en compte d'une part la qualité de l'échange (politesse, clarté dans les explications, reformulation). Elle mesure en second lieu le repérage ou non de l'entreprise par le conducteur. Si l'entreprise a été identifiée, les deux candidats obtiennent la note maximum. Dans le cas contraire, soit le client a mal expliqué et n'aura pas de points, soit le conducteur a mal écouté, ou mal pris ou relu ses notes : c'est alors lui qui n'aura pas de point.



PARTIE N°2

**Empowerment,
renforcement de pouvoir des acteurs :**
s'approprier et mettre en œuvre la conduite du changement



Diversifier les recrutements dans le transport : opération originale pour secteur en tension

Sylvain Collet, Conseiller professionnel à l'ANPE de Saint-Priest, interviewé par le service communication de la direction régionale de l'ANPE.

L'ANPE Rhône-Alpes s'est engagée dans le projet I.QUA/RE dans le cadre d'une opération de recrutement ciblant notamment le secteur du transport. Pour ce faire, un accord régional a été signé entre l'organisation professionnelle ALTRA et l'ANPE Rhône-Alpes. L'agence de Saint-Priest a participé à la mise en œuvre d'un processus de recrutement adapté à un public en difficulté d'insertion et menacé par des représentations discriminantes.

L'objectif consistait à faire accéder 80 candidats en pré-qualification pour leur permettre d'obtenir, au terme d'un parcours en contrat de professionnalisation, le titre professionnel de conducteur livreur de marchandises. La mise en œuvre du dispositif a pu s'appuyer sur des outils spécifiques adaptés au secteur et au public visé : Méthode de Recrutement par Simulation, voir [article p.47](#) et Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification, voir [article p.86](#).

Si l'on peut parler d'empowerment, c'est ici pour souligner à la fois l'appropriation des outils par les partenaires et leur amélioration au fil de l'eau : une approche systémique porteuse de sens dans la durée, dans un secteur qui conserve un réel potentiel de recrutement et doit diversifier ses recrutements.

1. Des recrutements favorisés par une ingénierie spécifique et la bonne coordination des partenaires

Pilote de l'opération, l'ANPE de Saint-Priest a su mobiliser toute son Equipe Transport soit 12 conseillers, dotés d'une expertise sectorielle sur ce secteur. Interrogé quelques semaines après le dernier recrutement (8 opérations jusqu'en janvier 2008), Sylvain Collet, membre de l'Equipe Transport, partage les enseignements tirés de cette expérience. « L'atout majeur de ce dispositif était son organisation inscrite dans la durée. Cela a permis une mobilisation progressive des différents acteurs, d'ajuster nos actions au fil de l'eau pour améliorer

les conditions d'organisation, et de prendre le temps de faire le point sur les résultats ».

Les phases du processus de recrutement

L'agence a défini un rétro planning et tout un processus de recrutement composé de différentes phases :

- Diffusion des annonces concernant les actions de formation/recrutement sur les postes de chauffeur-livreur,
- Réception des candidatures, essentiellement composées des coordonnées des candidats et non forcément de leur CV. L'objectif était « d'ouvrir » au maximum le recrutement pour éviter l'écueil de la « discrimination positive ». Pour cela, l'agence a informé les partenaires tels que les missions locales, les cellules RMI, le GREP (Groupe pour l'Emploi des Probationnaires) ou encore le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) de son action, afin de récupérer les candidatures de tout type de public : jeunes, seniors, femmes, hommes, proches ou éloignés de l'emploi,
- Organisation d'une information collective en présence d'ALTRA afin de présenter le métier mais aussi le parcours proposé aux candidats,
- Exercices liés à la Méthode de Recrutement par Simulation afin de repérer l'aptitude des candidats à exercer le métier,
- Mise en place d'une ECCP (Evaluation des Compétences et Capacités Professionnelles) pour s'assurer du comportement et de l'aptitude des candidats à occuper cet emploi, notamment par le biais d'une batterie de tests qui évaluent la dextérité et la coordination de certains mouvements.

Suite à ces différentes phases conduites par l'ANPE, étaient organisés des entretiens avec l'organisme de formation Arobase et ALTRA pour mesurer la motivation des candidats. Enfin, suivait la pré-qualification de 9 semaines, avant d'entrer en contrat de professionnalisation et d'obtenir le titre professionnel permettant d'exercer.

Une coordination entre les partenaires inscrite dans la durée

« Au cours des premières sessions, l'agence a connu des difficultés pour informer et mobiliser son réseau et ses partenaires autour de cette action, mais au fur et à mesure des sessions de recrutement, tous avaient intégré le dispositif et proposaient au fil de l'eau des candidatures », comme l'explique Sylvain Collet qui a participé en tant que conseiller à la mise en œuvre de ce dispositif.

La mobilisation des différents acteurs du recrutement a favorisé la coordination des actions et l'implication de tous sur l'ensemble du dispositif.

« Au-delà des différents phases que nous conduisons (MRS, ECCP, ...), nous avons toujours des moments de débriefing, de bilan avec ALTRA et Arobase sur le parcours des candidats. En cas d'échec, un point était fait afin d'en comprendre les raisons et d'étudier le problème. ALTRA est venue s'installer très près de notre agence au début du dispositif, la proximité entre nos lieux de travail a été un élément de réussite pour l'opération. En terme logistique et humainement, cette configuration, très confortable, a facilité nos démarches communes ».

2. Favoriser des recrutements non discriminatoires : MRS et pré-qualification

Méthode de Recrutement par Simulation, une ouverture vers la diversité

L'agence de Saint-Priest a reçu l'appui de la PFV Rhône (Plateforme de Vocation) et de Jean Compos qui a adapté la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) aux métiers du transport voir l'article p.47. Ainsi, « toute l'équipe s'est mobilisée pour mettre en œuvre les exercices », comme en témoigne Sylvain Collet.

« Pour le test oral organisé dans le cadre de la MRS, 4 jurys étaient mis en place (2 conseillers pour 2 candidats). Tous les conseillers ont développé leurs compétences sur cette méthode de recrutement et ont apprécié de travailler ensemble sur une action globale ».

Cette méthode de recrutement atypique, basée sur des exercices pratiques et non sur des diplômes permet de réduire les inégalités professionnelles et de favoriser la diversité. « La MRS donne l'assurance d'être jugé sur ses capacités réelles et non sur un CV, son âge ou sur tout autre critère injustement discriminatoire. Les tests utilisés dans le cadre de cette action ont permis à 150 candidats d'accéder aux entretiens de recrutement. Les employeurs ont apprécié cette méthode qui assure selon eux une fiabilité des recrutements et favorise la diversité ».

La phase de pré-qualification, un atout à valoriser

Le choix d'organiser une pré-qualification suivie d'un contrat de professionnalisation pour l'obtention du titre professionnel aurait pu être perçu comme un frein majeur pour certains publics.

« En effet, on proposait en 12 mois un titre professionnel alors que le métier pouvait être accessible via une formation de 3 mois pour l'obtention du permis sec ».

Forts de leur expertise professionnelle, les conseillers de l'agence ont su démontrer l'intérêt de ce parcours. *« La pré-qualification a de vrais avantages pour des publics éloignés de l'emploi, en manque de confiance ou qui connaissent des problèmes liés à l'insertion. Elle prépare les candidats à la réussite du titre en commençant par une mise à jour des connaissances de base, par l'apprentissage des fondamentaux du métier, le rôle de l'entreprise... »* explique Sylvain Collet.

Les différents partenaires mobilisés autour de ces parcours vers l'emploi ont bénéficié du travail du Groupement d'Employeur pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) que le dispositif I.QUA/RE a consolidé. Ainsi, *« Le GEIQ a fait un vrai travail de mobilisation, de cohésion de groupe en rappelant des éléments essentiels comme le respect des règles, des horaires, l'autogestion, la responsabilisation... d'où l'importance de constituer un groupe de candidats motivés. Lors de l'entretien, il était important de mesurer cet engagement pour favoriser la dynamique de groupe ».*

La dernière session de recrutement a été organisée en janvier 2008, l'occasion pour Sylvain Collet, de revenir sur les enseignements tirés de cette expérience. *« Ce projet était nouveau pour nous mais pas exceptionnel dans le sens original par rapport à d'autres processus de recrutement. En revanche, sur un temps long comme celui-là, c'est un projet extrêmement fédérateur et très efficace en terme de résultat : 87 candidats ont été admis en pré-qualification ».*
« Tout a été fait pour la réussite des candidats et pour la diversité des publics », déclare Sylvain Collet. *« Toutes les phases mises en œuvre dans le cadre de ces recrutements sont un gage de fiabilité du recrutement et ont permis une intégration durable dans l'emploi de personnes en difficulté ».*



La pré-qualification transport : une valeur ajoutée au parcours de professionnalisation en vue d'un emploi

Sylvie Plotton, Animatrice de l'organisation professionnelle ALTRA, Académie de la Logistique et du Transport en Rhône-Alpes

Avec le recul, l'un des points forts de l'expérimentation I.QUA/RE dans le transport tient à l'étape de pré-qualification mise en œuvre avec l'organisme de formation Arobase. Sans rentrer dans les détails techniques, l'article en présente les grandes lignes, retenues dès les premières réflexions engagées pour construire des parcours d'intégration à l'emploi. Venant combler l'écart entre les candidats et les exigences du métier, la pré-qualification a pu elle-même évoluer au gré des évaluations réalisées durant les huit actions conduites.

En s'engageant dans le projet I.QUA/RE, l'organisation professionnelle ALTRA apportait sa connaissance et son expérience des enjeux du recrutement dans la branche Transport et Logistique voir article p.82. Le dispositif imaginé a permis d'articuler et de consolider des outils propres à la branche (notamment le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification Avenir Emploi en Rhône-Alpes, voir article p.86, ou à d'autres partenaires comme l'ANPE avec la Méthode de Recrutement par Simulation.

L'article fait la part belle aux témoignages des acteurs : directeur de l'organisme de formation Promotrans intervenant dans la formation diplômante suivant la pré-qualification, responsable RH de l'entreprise d'accueil Epsilog, stagiaire devenu salarié. Mais c'est sans doute le président d'honneur du GEIQ Gaëtan Champeaux, qui, avec sa longue expérience du transport et en peu de mots, livre le témoignage le plus fort sur une étape pivot dans ces parcours vers l'emploi. Un bel exemple, à tous points de vue, des dynamiques d'empowerment : il paraît même que l'expérimentation lui aurait donné envie « de reprendre du service » !

1. Une pré-qualification construite sur mesure pour engager un parcours d'intégration vers l'emploi

Comblant l'écart entre les candidats et les exigences du métier

Forts d'expériences de parcours de professionnalisation parfois laborieux pour les candidats, quelquefois abandonnés en cours de route, ou encore soldés par un échec final, nous avons compris que certaines de nos recrues, jeunes ou moins jeunes, souffraient d'un déficit de formation générale : parcours scolaire chaotique ou lointain, enseignement mal assimilé.... D'autres encore avaient été trop longtemps éloignés du monde de l'entreprise – certains ne l'ayant même jamais connu – ou n'avaient jamais bénéficié d'un apprentissage des règles collectives.

C'est ainsi que fut construit ce parcours, sur 9 semaines, avec des périodes de cours théoriques d'enseignement général. Des matières « classiques », mathématiques, français, mais toujours réadaptées sur le métier : calculs en lien avec les véhicules, la marchandise ou la réglementation, documents écrits utilisés dans l'activité...

La pré-qualification intégrait par ailleurs des modules construits autour du projet professionnel et de sa validation, avec des journées consacrées à la découverte du métier (stage en entreprise de deux semaines).

Le parcours de formation comprenait enfin un volet très professionnel : connaissance de règles sociales et sécuritaires, apprentissage des fondements de la sécurité routière et réflexions sur le code de la route, relation à l'hygiène de vie.

Animés par plusieurs intervenants, ces modules avaient aussi vocation à créer l'effet « groupe » et à jouer de l'émulation entre stagiaires, en s'appuyant davantage sur sa dimension de soutien que sur une mise en compétition. De manière plus transversale, la reprise, pour le plus grand nombre de candidats, d'un rythme de travail avec horaires et discipline, devait préparer aux étapes à venir. Avons-nous atteint nos objectifs ?

Evaluations et évolution de la pré-qualification

Après le « rodage » des deux premiers groupes, le parcours s'est amélioré par l'introduction d'une formation professionnelle, le CACES, Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins en Sécurité.

Il s'agit d'un avantage non négligeable de cette validation : en cas de non poursuite du parcours à l'issue de la pré-qualification, le candidat avait obtenu un premier sésame pour l'emploi, lui ouvrant les postes de cariste, magasinier...Ce fut aussi suite aux évaluations en fin de pré-qualification que nous avons revu notre fonctionnement : plus question de faire de la pré-qualification une « formalité ».

Il s'agit bien du temps donné pour conforter et confirmer son projet professionnel et le faire valider par ceux qui seront les employeurs de demain. Ainsi, à l'issue des 9 semaines, un jury se réunit et rencontre les candidats. Ce n'est qu'après cette étape que le candidat est intégré par le GEIQ Avenir Emploi en Rhône-Alpes, et bénéficie d'un contrat de professionnalisation. Cette procédure a permis de donner plus de crédit et de valeur à la pré-qualification. Elle visait aussi à limiter le risque d'échec au titre professionnel, ou encore le risque de rupture anticipée du contrat. Nous avons non seulement validé le principe de la pré-qualification à l'issue des 8 groupes expérimentaux de l'action I.QUA/RE, mais avons encore retravaillé la structuration des modules, pour renforcer « le travail sur la personne », et insister sur les volets situation de travail, sécurité et hygiène de vie. Nous avons réussi à trouver un partenaire « Animateur sportif », qui travaille sur le « collectif » mais aussi la relation entre sport, santé et travail. Si nous considérons avoir atteint ainsi nos objectifs, avec moins d'échec, moins de rupture anticipée, il nous importait aussi de recueillir l'avis de nos partenaires engagés dans l'action.

2. Organisme de formation, entreprise, stagiaire, GEIQ : les témoignages des acteurs concernés

Pour l'organisme de formation Promotrans : Emmanuel Marron, directeur du site de Mions

« Avant d'intégrer la formation diplômante (Titre professionnel Conducteur sur Porteur) les candidats avaient effectivement suivi une formation pré-qualification. Cette dernière est principalement basée sur un travail de remise à niveau, d'hygiène de vie, de sécurité et de remise en question sur le savoir être en entreprise. Les stagiaires ont ainsi mieux appréhendé le secteur – au travers de stage en entreprise également – tout en ayant une formation technique.

Il s'agit d'un tremplin vers une formation diplômante reconnue par la profession, où le candidat et les entreprises valident un projet, avant la signature d'un contrat de professionnalisation et donc une embauche. Pendant la formation « Titre Professionnel » les candidats ont par conséquent déjà choisi leur voie et connaissent leur entreprise. Il s'en traduit une plus forte motivation, peu de retard ou d'absence injustifiée. En terme de niveau, les candidats peuvent également s'appuyer sur leur acquis en pré-qualification, qui leur permet d'aborder plus facilement la partie théorique notamment. Sur le plan pédagogique les formateurs peuvent ainsi se concentrer sur les objectifs à atteindre

et surtout adapter le déroulement de la formation en fonction des difficultés des stagiaires. En termes de résultat proprement dit, il est toujours difficile d'établir des chiffres précis puisque de nombreux paramètres rentrent en ligne de compte. Nous estimons malgré tout un taux de réussite supérieur à nos moyennes (d'environ 10 points) pour les candidats ayant suivi la pré-qualification en amont de la formation diplômante ».

Pour les entreprises « utilisatrices » : Séverine Christoph, Responsable RH de la Société Epsilon, membre du GEIQ

« Ayant rejoint l'entreprise EPSILOG alors qu'elle avait déjà intégré soit des stagiaires I.QUA/RE en pré-qualification, soit des salariés mis à disposition par le GEIQ, j'ai découvert ce que j'appellerais les "points de performance" de ce dispositif. Pour en citer quelques-uns : un plus grand respect des procédures, des règles, ponctualité, respect des consignes, une adaptation à l'entreprise plus rapide. La remise à niveau sur des connaissances de base est un facteur qui facilite la compréhension des règles et consignes. L'accueil de ces candidats a été plus aisé pour les tuteurs, mais aussi pour les autres collaborateurs : exploitants, collègues conducteurs... Leur intégration a été facilitée par une motivation plus affichée. C'est encore plus vrai pour les plus jeunes qui sont souvent ceux qui peuvent poser plus de problèmes par leur manque de connaissance et de compréhension du fonctionnement de l'entreprise ».

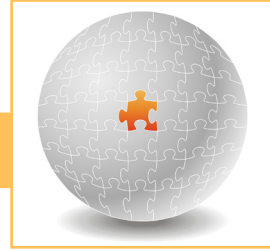
Pour un des stagiaires du Groupe 2 de l'action I.QUA/RE : Mohamed Hassen, aujourd'hui salarié de l'entreprise au sein de laquelle il a été formé

« La pré-qualification m'a été très bénéfique dans la mesure où nous avons pu vérifier et améliorer mes connaissances en français, maths et géographie. Elle m'a permis également d'apprendre à travailler en collectivité et d'apprendre le début de notre métier de conducteur. Cela m'a été très important pour la suite de ma profession, car j'ai mis en pratique tout ce que nous avons appris et cela me sert encore quotidiennement dans les tâches que j'effectue. Cela m'a aussi armé pour la suite de mon parcours et m'a permis d'obtenir un contrat CDI de l'entreprise d'accueil où j'ai continué ma formation. J'y suis maintenant depuis 18 mois et je remercie le GEIQ de m'avoir aidé sur ces parcours bien que nous étions au début du démarrage du GEIQ (groupe 2) ».

Pour le GEIQ Avenir Emploi en Rhône Alpes : Gaëtan Champeaux, Président d'honneur

« Lorsque j'ai accepté la présidence de ce groupement d'employeurs, j'approchais du terme d'une longue carrière professionnelle dans le transport. Pour avoir beaucoup œuvré, les dernières années en particulier, à l'intégration de nouveaux collaborateurs, à la formation de nouveaux entrants, à l'initiation à nos métiers de jeunes ou moins jeunes, demandeurs d'emploi... je constatais combien l'écart était grand entre nos besoins, nos exigences, nos contraintes et le comportement, l'engagement, les connaissances de ceux que nous allions recruter, former, intégrer. Alors tant bien que mal, l'entreprise se dotant de tuteurs, les collaborateurs y mettant tous un peu du leur, nous parvenions à conserver quelques recrues. Mais que d'énergie pour si peu de résultats... Aussi l'action I.QUA/RE m'a tout de suite convaincu : elle palliait à bien des égards nos insuffisances, elle professionnalisait notre recrutement. Et surtout elle instaurait ce « temps de la connaissance et du choix ». La pré-qualification permet à un candidat, peut-être bien intéressé, peut-être bien motivé, quel que soit son parcours initial, son vécu, ses galères, de revenir progressivement à l'entreprise, à ses règles, à ses spécificités : c'est bien sûr la grande plus value de l'action. En donnant ce temps, elle permet à toutes les parties de se connaître, de se choisir. Elle permet aussi de renouer avec un rythme souvent oublié : des horaires, en particulier. Elle apporte cette confiance qui trop souvent fait défaut à des personnes qui n'ont connu que l'échec. Elle offre le temps de s'assurer, de se réassurer avant la signature d'un contrat de travail, l'intégration d'un parcours de professionnalisation exigeant. Cette expérience venue en fin de carrière m'a donné l'envie de continuer l'aventure, et c'est ainsi que j'ai repris du service.... ».

Une contribution présente dans la troisième partie l'expérience du GEIQ Avenir Emploi Rhône-Alpes [voir article p.86](#).



Bonnes pratiques du tutorat en Europe : quatre modèles à explorer en Hongrie, Italie, Espagne et France

François Jousserandot, Formateur et consultant à Arobase, coordonnateur transnational du programme I.QUA/RE

Au-delà de la diversité des contextes et des projets EQUAL, une même certitude unissait les quatre partenaires nationaux : quelque soit le public visé (exclusion, handicap, demandeur d'emploi) l'engagement dans la fonction tutorale favorise les dynamiques d'empowerment au niveau des bénéficiaires et des entreprises. Le travail transnational a permis d'analyser des modèles de tutorat très différenciés qui, chacun à leur manière, contribue à une meilleure intégration dans l'entreprise. Cet article donne un aperçu du travail d'étude de cas et d'analyse des bonnes pratiques – disponible dans un rapport détaillé in French & English – et permet d'approcher la diversité des modèles de tutorat correspondant... in French.

1. La méthodologie de l'étude : un travail opérationnel transnational à partir des réalités nationales de chaque partenaire

Mieux se connaître pour mieux comprendre le tutorat : recherches documentaires et échanges de pratiques professionnelles

Dans le cadre de la coopération transnationale, les partenaires hongrois, italiens, espagnols et français ont souhaité réfléchir ensemble à leur pratique en matière de tutorat voir article p.27. Coordonné par Arobase pour l'ensemble du partenariat de développement (PDD) I.QUA/RE, le travail transnational a commencé par des recherches documentaires sur le tutorat, réalisées par chaque délégation nationale. Il s'est prolongé par une journée d'échange sur les pratiques professionnelles qui s'est tenue au LETP Bellevue de Saint-Marcellin en octobre 2006, permettant de mieux croiser les ressources nationales et les expériences des quatre PDD voir article p.70.

Cette première étape a montré l'extrême diversité des contextes et des dispositifs nationaux, qui rendait incertaine une mise en perspective générale. Pour autant, les échanges au niveau des professionnels concernant les expériences conduites dans les quatre partenariats européen apparaissaient très fertiles.

Il a donc été décidé, pour conserver la richesse du transnational sans rentrer dans la complexité, d'adopter un point de vue à la fois plus micro (cas concrets), plus modélisable (schéma des dispositifs), tout en restant analytique.

Modéliser les pratiques à partir d'études de cas : lutter contre les discriminations et améliorer la gestion des ressources humaines

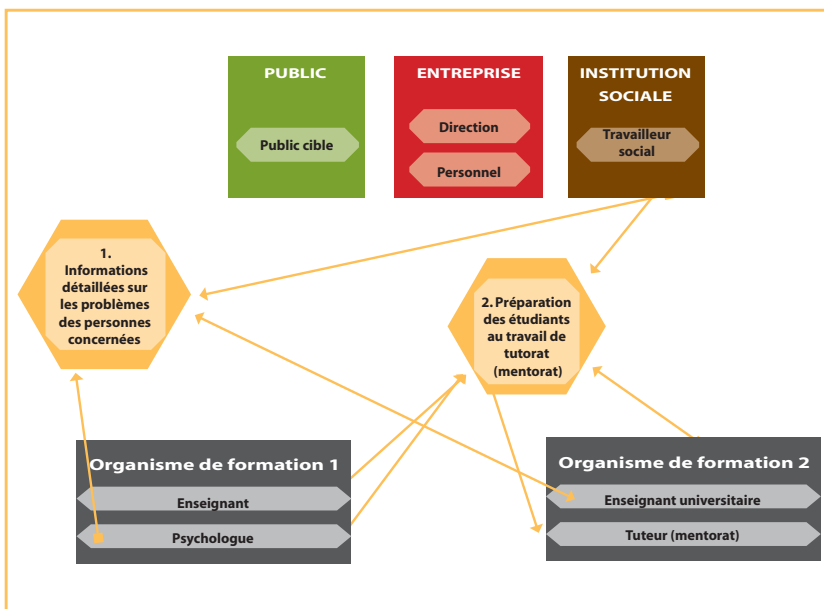
Les partenaires ont ainsi confronté leur réalité avec à la fois la présentation d'activités concrètes liées au tutorat, et l'analyse du fonctionnement de leur dispositif. Des études de cas ont été réalisées en suivant une méthodologie commune. Dans le cas français, certaines de ces monographies sont résumées dans l'ouvrage [voir article p.70](#).

Ce travail d'analyse des pratiques a été conduit parallèlement à un effort de modélisation des dispositifs, là encore à partir d'une méthodologie commune. Un schéma des acteurs du dispositif a été produit par chaque délégation nationale, qui a permis par la suite une présentation séquencée des étapes du processus tutoral dans les différents partenariats de développement. Dans les pages qui suivent, seule une ou deux étapes de chacun des quatre processus est présentée.

Enfin, le travail transnational a recherché, à partir d'une analyse transversale issue des quatre expériences, à produire des recommandations sous forme de tableau de synthèse. L'ensemble était orienté par deux questionnements sur l'impact du développement de la fonction tutorale : en quoi le tutorat permet de favoriser la lutte contre tout type de discrimination, comment la prise en compte de la situation de travail réelle permet d'avoir un effet systémique sur la gestion des Ressources Humaines.

2. Un aperçu des résultats de l'étude : des modèles de tutorat différenciés Hongrie : des tuteurs étudiants entre institutions sociales et entreprise, dans un contexte d'émergence de l'insertion

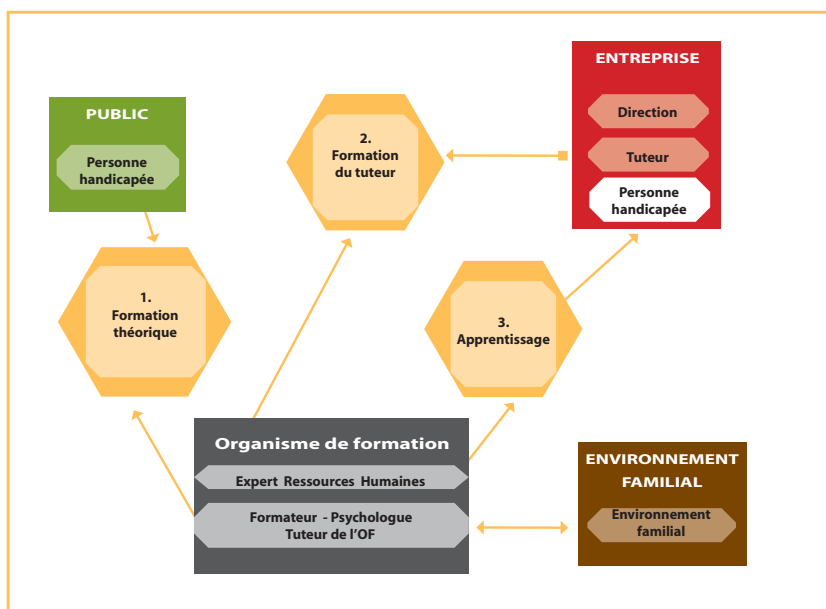
Dans le dispositif hongrois, le tutorat reste extérieur à l'entreprise, et est assuré par des étudiants (d'où le terme « mentorat » en anglais). Dans cette ancienne démocratie populaire où les services sociaux manquent de savoir faire en matière d'emploi, il s'agit d'un dispositif astucieux pour promouvoir des nouveaux métiers de l'insertion. Comme l'indique l'étape 3, des étudiants volontaires d'une école d'instituteur (organisme de formation 2) sont préparés au tutorat par des professionnels d'institutions sociales ayant un rôle dans le suivi et la formation du public cible. Autour d'un « plan de réhabilitation » qu'ils élaborent, les étudiants, cheville ouvrière de l'action, relaient la mobilisation de la municipalité et de quelques entreprises publiques et privées pour accompagner les bénéficiaires dans leur parcours, notamment dans la dimension formation (organisme de formation 1). Elargissant aujourd'hui leur savoir-faire au domaine social, ces étudiants contribueront peut-être demain au développement des métiers de l'insertion.



Hongrie - Processus de tutorat - Etape 3
Formation des tuteurs – Mentorat

Italie : formation de tuteurs internes et sensibilisation de l'entreprise au handicap

Le dispositif italien présente une action classique de formation/sensibilisation de tuteurs à l'accueil de personnes handicapées dans l'entreprise. L'originalité tient au fait que l'organisme de formation est l'organisme de formation de la Fondation Don Gnocchi, l'un des grands opérateurs spécialisé dans le champ du handicap en Italie. voir article p.27. Il peut de ce fait jouer en parallèle, comme le montre l'étape 2, sur plusieurs dimensions : formation de la personne handicapée, formation des tuteurs, prise en compte de l'environnement familial. Ceci favorise et consolide une promotion globale de la responsabilité sociale des entreprises concernant la prise en compte du handicap voir article p.91.

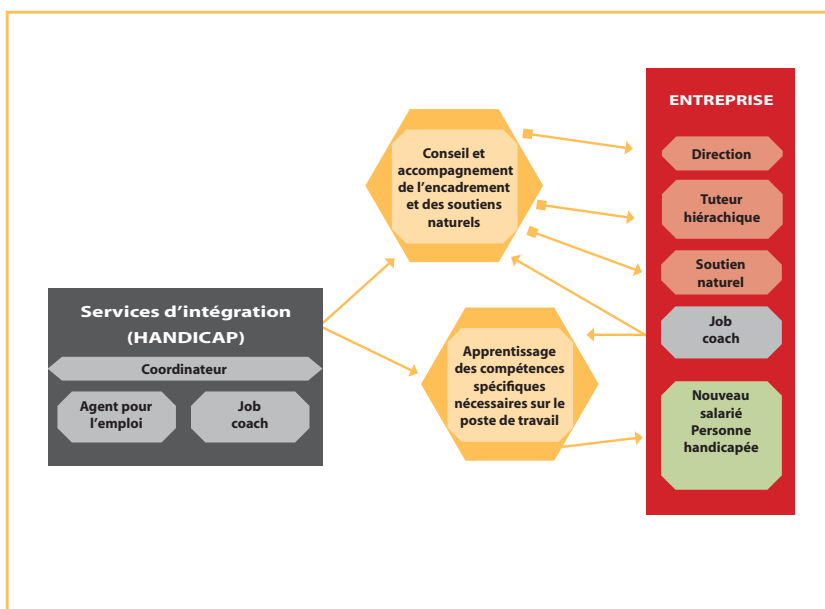


Italie - Processus de tutorat - Etape 2

Formation et intégration

Espagne : la figure du Job coach, un tuteur professionnel pour l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées

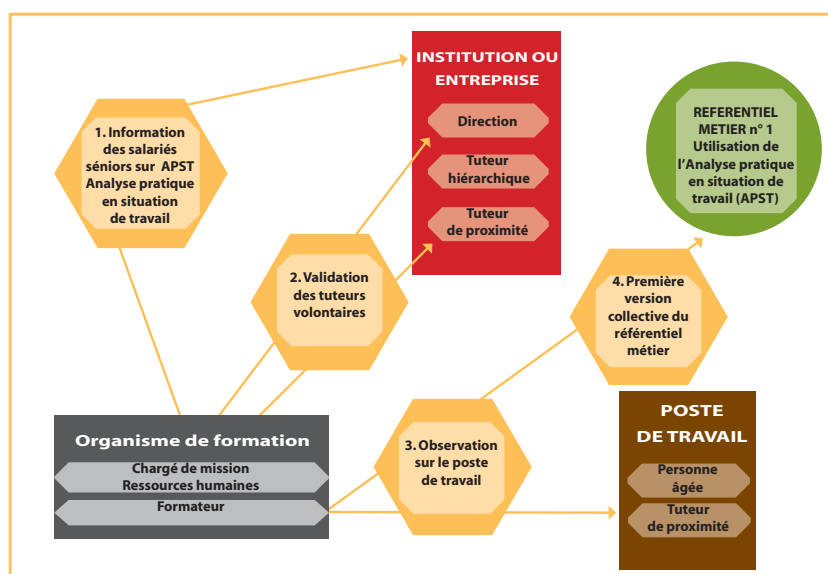
Opérateur central des politiques du handicap dans le contexte insulaire des Canaries, le dispositif espagnol propose un tutorat social et professionnel original dans l'entreprise. Ici, le Job coach n'est pas un salarié de l'entreprise, mais un « tuteur professionnel » qui va accompagner la personne sur le poste de travail, dès les premiers jours et pour une durée variable. Son objectif est d'opérer un retrait progressif, au profit de « soutiens naturels » que le Job coach contribue à mettre en place autour du nouveau salarié. Du point de vue administratif et opérationnel, il est intéressant de souligner à toutes les étapes l'articulation bénéfique entre l'agent pour l'emploi et le Job coach, binôme fonctionnel pour l'entreprise comme pour la personne handicapée.



Espagne - Processus de tutorat - Etape 4
Formation sur le poste de travail

France : une ingénierie d'accompagnement des ressources humaines basée sur l'observation des situations de travail

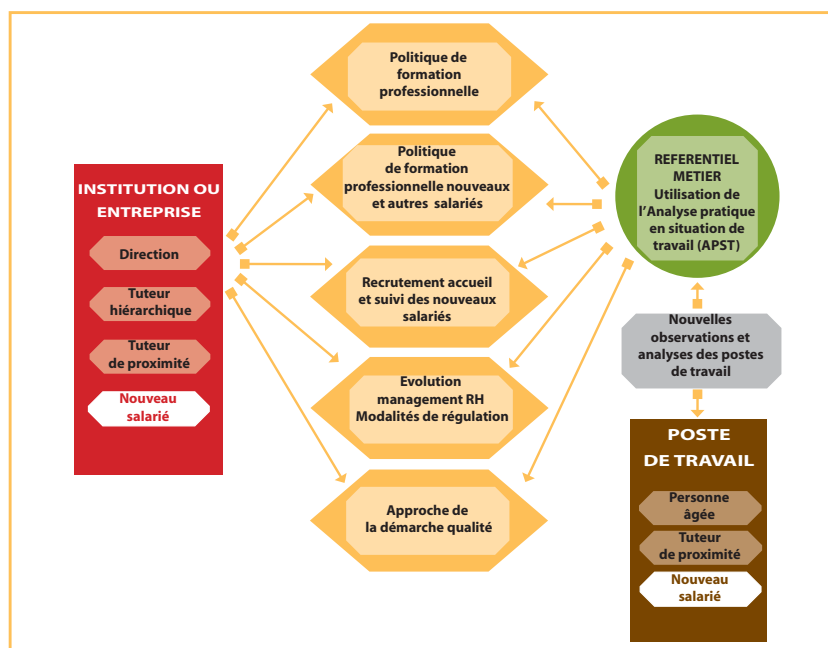
Le dispositif français s'appuie sur la méthodologie de l'Analyse Pratique en Situation de Travail (APST), qui permet la construction et l'amélioration progressive d'un référentiel métier [voir article p.18](#). Il « mixte » ainsi d'une certaine manière les trois dispositifs précédant, dans un processus structuré par l'élaboration du référentiel APST et accompagné par un consultant d'Arobase. Ce travail d'observation et d'analyse s'engage dans l'entreprise (étape 3), en parallèle avec une première étape de formation des stagiaires qui, comme dans l'exemple hongrois, s'opère à l'extérieur de l'entreprise (étapes de pré-qualification). Le référentiel est construit et validé avec les futurs tuteurs de proximité, dans un processus qui intègre d'autres éléments et rappelle la phase de formation des tuteurs du dispositif italien. Le référentiel métier est utilisé comme point d'appui pour l'accueil et l'intégration des stagiaires. A l'image du Job Coach espagnol mais au-delà de la relation tutorale, le référentiel APST sert ainsi de référence pour un accompagnement global de tous les acteurs : direction, encadrement, salariés expérimentés, nouveaux salariés.



France - Processus de tutorat - Étape 3

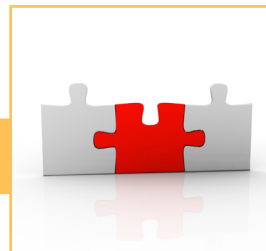
Formation des tuteurs – Premier référentiel métier

Comme l'indique l'étape 7, l'appropriation du référentiel et de la démarche APST se trouve au centre du processus de rénovation de la fonction tutorale. Ce processus dépasse très largement la question de l'intégration de certains publics pour accompagner le changement dans la gestion RH de l'entreprise. Relevons également que ce transfert d'ingénierie apparaît particulièrement adapté au tutorat pour des métiers en tension de main d'œuvre et demandant une grande autonomie sur le poste de travail (cas des métiers des services à la personne à domicile et des conducteurs dans le cas du transport). Enfin, si la démarche proposée facilite l'intégration du référentiel métier dans le fonctionnement de l'entreprise, c'est parce qu'elle responsabilise chacun des acteurs avec une forte dimension d'empowerment.



France - Processus de tutorat - Etape 7

Utilisation de l'APST pour le management des RH



Un lycée s'engage sur son territoire et dans les services à la personne : l'art de faire du sur-mesure

Robert Emard-Burriat, Chef d'établissement du LETP « Bellevue » de Saint-Marcellin, lycée agricole privé spécialisé dans les services à la personne.

Le lycée Bellevue a été un acteur clef pour la mise en œuvre du projet I.QUA/RE dans le secteur de l'aide à la personne. En lien avec les acteurs locaux et suite à une étude de besoins approfondie, un groupe de stagiaires a pu, titre d'employé familial polyvalent en poche, répondre aux besoins d'emploi des structures locales de maintien à domicile. Les études de cas présentées montrent comment cette action « sur-mesure » a permis de dépasser les freins à l'emploi pour un public qui en était éloigné.

Membre du Partenariat de Développement dès l'origine, l'établissement a montré au passage comment son savoir faire en matière de formation initiale (BEP et Bac pro service), pouvait lui permettre de se positionner sur le champ de la formation continue, de l'ingénierie de formation et du développement local voir article p.42. Une démarche similaire a par la suite été étendue à d'autres lycées de l'enseignement agricole voir article p.86.

A partir de deux études de cas rapportées par la chargée de projet du lycée Bellevue, l'article revient sur les obstacles très concrets rencontrés par les personnes, et sur la manière dont le dispositif permet de les dépasser. L'outil APST (observation et analyse des postes de travail), de même que les nombreuses régulations mises en place auprès des collectifs (stagiaires, tutrices de proximité, tutrices hiérarchiques, direction), permettent de « faire du sur-mesure » et de s'approprier la démarche. La notion d'empowerment se lit ici à la fois au niveau des stagiaires, des structures d'aide à domicile et du territoire.

1. Un lycée amenant dans le projet I.QUA/RE son expertise du territoire et des services à la personne

Le LETP (Lycée d'Enseignement Technologique Privé), « Bellevue », est un établissement d'enseignement sous statut du Ministère de l'Agriculture. Les objectifs qui lui sont assignés sont clairement identifiés par la loi d'orientation agricole de 1999

(Article L 813-2 du code Rural) et par la circulaire de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du 18 mai 2005. Celle-ci réaffirme les 5 missions de l'enseignement agricole :

- Un lieu de formation, d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle en formation initiale ou continue,
- Un acteur du développement et de l'animation dans son territoire,
- Un acteur de la mise en œuvre de politiques publiques dont l'insertion, et non seulement de la politique éducative du Ministère de l'Agriculture,
- Une mission d'animation et d'échange en matière de coopération internationale,
- Une mission de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée.

C'est véritablement autour de cette dernière mission d'expérimentation que le lycée s'est engagé dans le programme européen I.QUA/RE, en cohérence avec une « tradition d'innovation » qui l'a conduit progressivement à cibler son offre de formation sur les services.

Une forte inscription du lycée dans son territoire

Le lycée « Bellevue » a participé, dès l'origine en 2004, au Conseil Local de Développement du territoire dans le cadre de la mise en place du Pays du Sud Grésivaudan. Le Chef d'établissement a été le rapporteur de la commission Vie sociale.

Le Pays du Sud Grésivaudan regroupe les trois communautés de communes, Pont en Royans, St Marcellin et Vinay, et a défini comme axe prioritaire le « Développement et la gestion des ressources humaines » voir article p.42, avec un cinquième axe consistant à « *enrichir et faciliter la vie quotidienne, promouvoir la santé et la culture* ».

Le lycée y est présent dans les commissions de travail suivantes :

- Vie collective et transports,
- Santé, services à la personne,
- Différentes commissions des Ressources humaines,
- Événementiel sur le territoire, notamment autour du Sénégal.

Le pays est par ailleurs situé dans le territoire d'intervention de la Maison de l'Emploi des pays Voironnais et Sud-Grésivaudan, où le lycée est également représenté. Cette inscription dans le tissu institutionnel local permet à l'établissement de se placer très en amont des dynamiques de développement.

Auparavant, l'établissement s'était fait connaître des collectivités territoriales proches par ses actions à l'international dans le domaine de la coopération décentralisée avec le Maroc et le Sénégal.

Sur le plan national, le LETP est souvent cité en exemple pour l'ancienneté et l'envergure de ses actions.

Le lycée, membre du partenariat de développement I.QUA/RE

Le lycée s'est engagé dès le dépôt du dossier EQUAL comme membre fondateur du projet I.QUA/RE, répondant à la sollicitation d'Arobase avec qui des liens professionnels et institutionnels existaient de longue date. Comme souvent dans les dynamiques de projet, l'accord initial portait davantage sur la volonté d'expérimenter autour de quelques idées clefs, plutôt que sur un projet « bouclé ». En particulier, les secteurs professionnels d'application (transport et services à la personne in fine) n'étaient pas postulés en amont.

C'est davantage la démarche et les outils qui motivaient l'engagement : démarche territoriale et mise en place d'un tutorat actif, outillé notamment autour de la MRS (Méthode de recrutement par simulation), et de l'APST (Analyse des Pratiques en situation de travail). Cette proposition entraine en résonance avec la recherche de nouvelles solutions d'accompagnement sur le territoire, comme suite aux analyses faites au sein du conseil local de développement, et des problématiques de gestion des ressources humaines sur le territoire. Si l'on se réfère aux cinq missions de l'enseignement agricole, c'est véritablement autour de la dernière mission d'expérimentation – parfois négligée – que le lycée s'est engagé dans ce programme européen EQUAL.

Il y entre une part d'incertitude et de hasard : comme l'explique le directeur du Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan [voir article p.42](#), d'autres secteurs que les services à la personne étaient envisagés localement, tandis qu'Arobase a imaginé au fil du montage du projet d'autres branches d'activités (plasturgie, restauration bâtiment). Cependant, cette dynamique de projet favorise, avec le recul, l'articulation avec les autres missions de l'enseignement agricole.

C'est bien parce que le LETP prend au sérieux sa mission de développement et d'animation du territoire que la phase de prospection a pu faire ressortir les métiers de l'aide à domicile, en se donnant à la fois le temps et les moyens de « faire le tour » des employeurs et partenaires du territoire.

Se faisant, le lycée, qui est spécialisé dans le domaine en formation initiale (il propose un BEP Services à la personne et un Bac Pro Services en milieu rural), a pu avec I.QUA/RE élargir son offre

de formation en direction de la formation continue. Cohérent avec le positionnement stratégique de l'établissement sur sa mission de base (éducation et formation), ce projet a été l'occasion de développer de nombreux liens dans le champ de l'insertion professionnelle, autre mission de l'enseignement agricole, en travaillant concrètement avec les employeurs du territoire. D'ailleurs, preuve de la pertinence de la démarche, la troisième phase de capitalisation et diffusion d'I. QUA/RE, a permis d'étendre l'expérimentation à d'autres lycées d'enseignement agricole du même réseau [voir article p.82](#).

De manière plus transversale enfin, l'ensemble de la démarche répond à la préoccupation éducative qui est celle de l'équipe pédagogique du lycée : rendre les élèves ou les stagiaires acteurs de leur parcours.

2. Tisser des parcours de professionnalisation entre formation et emploi : un dispositif de tutorat qui facilite l'intégration

Les dispositifs d'accompagnement à l'emploi, sont nombreux, divers et variés. Les deux études de cas présentées ci-dessous, permettent de pointer du doigt les difficultés de la démarche, les points de blocage. Elles montrent aussi comment la chargée de mission recrutée pour animer l'opération (Lydie Fayolle-Souvignet), a pu par son action et son analyse, réguler les relations et permettre au dispositif de fonctionner.

Ce texte synthétise un travail réalisé par la chargée de projet dans le cadre du travail transnational réalisé sur le thème des nouvelles méthodologies du tutorat [voir article p.63](#).

Lors du séminaire transnational d'octobre 2006 (où l'équipe I.QUA/RE accueillait les trois délégations espagnole, italienne et hongroise en France), un séminaire d'échanges professionnels s'est tenu à Saint Marcellin pour croiser les pratiques et les regards.

Etude de cas n° 1

L'exemple de régulations par les tuteurs et les collectifs pour prévenir les démissions précoces

N est une femme de 35 ans. Elle a travaillé pendant plusieurs années en production dans les usines de la région. Elle a ensuite arrêté son activité pour élever ses deux enfants et profite de son retour dans le champ professionnel pour explorer ce projet de travail dans l'aide à domicile. Elle n'a aucune expérience dans le secteur. Durant les premières semaines en centre, elle se montre très intéressée et participe à l'ensemble des enseignements. Elle fait son stage au CCAS de St Marcellin.

A l'issue de la première demi-journée de stage, la chargée de mission I.QUA/RE fait un débriefing avec l'ensemble des stagiaires sur la première mise en situation professionnelle. N fond en larmes, évoque une intervention dans une famille qui l'a bouleversée, déclare que « ce métier n'est pas fait pour elle » et émet le souhait d'arrêter la formation. La discussion avec les autres stagiaires permet de temporiser, faisant apparaître que l'intervention portait sur une famille très en difficulté, que le lien trop récent avec sa tutrice ne lui a pas permis d'échanger, et qu'un regard professionnel permettrait de mieux analyser la situation professionnelle. N est d'accord pour procéder à une régulation individuelle et décide de différer sa décision d'arrêt de la formation.

La chargée de mission contacte le tuteur hiérarchique et expose la situation. La tutrice hiérarchique se montre très étonnée : elle vient de faire un point avec les tutrices de proximité et aucune difficulté ne lui a été signalée. Une régulation individuelle est programmée deux jours plus tard. Pendant ce temps, N continue à suivre les enseignements en bénéficiant du soutien de l'ensemble des stagiaires.

Lors de la régulation, deux jours plus tard, se trouvent : N, la chargée de mission, la tutrice hiérarchique et la tutrice de proximité.

N expose l'intervention et les éléments qui ont suscité son émotion. Les tutrices exposent des éléments permettant de comprendre la situation familiale, la nature des difficultés rencontrées par les intervenantes à domicile et le positionnement professionnel adopté. Petit à petit

N arrive à mettre du sens sur ses réactions et une discussion s'ouvre avec sa tutrice sur les modalités d'accompagnement à mettre en place.

N décide de poursuivre sa formation et émet des attentes précises sur le suivi attendu : être informée des situations avant chaque intervention et faire un court débriefing à chaud après chacune avec sa tutrice.

Les débriefings « à froid » seront travaillés dans le cadre de l'accompagnement en groupe. Ces modalités se mettent en place, et la semaine suivante N intervient de nouveau auprès de la même famille. Lors du temps d'accompagnement collectif elle fera la synthèse de la régulation individuelle et livrera des éléments d'observation nouveaux qui mettront en travail l'ensemble du groupe sur la distance professionnelle. Lors de la régulation suivante avec les tuteurs, sa tutrice fera part de cette expérience aux autres tutrices et la nécessité des débriefings à chaud sera retenue. A ce jour, N a terminé sa formation et intégré l'équipe du CCAS comme aide à domicile.

Etude de cas n° 2

Des changements de tuteur et de lieu de stage expliqués et encadrés pour favoriser l'évolution professionnelle

Mme C, 40 ans, est arrivée depuis seulement quelques années dans la région à la suite d'une mutation de son mari. Elle fait des remplacements successifs dans une entreprise de distribution. Elle dit « avoir toujours eu envie de faire ce métier » et ce dispositif lui permettrait de le découvrir dans un cadre sécurisé (formation et accompagnement à l'emploi). Avant son entrée dans le dispositif, elle avait déjà adressé des candidatures dans des associations d'aide à domicile qui étaient restées sans réponse.

Les débriefings laissent apparaître une grande motivation de Mme C pour le métier, des questionnements pertinents sur la pratique et une réelle envie de se former. Cependant, lors de la première réunion avec les tuteurs, la tutrice fait part du comportement inadapté de Mme C sur son lieu de stage à l'ADMR (association de maintien à domicile). Elle évoque son manque de distance professionnelle. La chargée de mission conseille à la tutrice de faire un point avec Mme C en utilisant l'outil d'évaluation professionnelle (référentiel APST) de manière à ce que Mme C comprenne avec précision ce qui est attendu d'elle. Le lendemain, la chargée de mission est interpellée par la tutrice l'informant d'un différent entre elle et Mme C, suite à l'évaluation professionnelle.

Mme C a très mal réagi et s'est montrée dans l'incapacité d'intégrer les remarques et axes d'amélioration. Devant la tension apparente, la chargée de mission interpelle le tuteur hiérarchique. Ils conviennent de procéder à une régulation individuelle et en attendant cette rencontre, Mme C travaillera avec une autre tutrice. La régulation individuelle (stagiaire, tutrice de proximité, tuteur hiérarchique, chargée de mission) laisse apparaître un climat très tendu. Les tutrices sont « excédées » et Mme C se sent attaquée par les évaluations. Elle dit ne pas avoir eu assez de retours sur son activité et que les remarques faites sont très décalées de ce qu'elle imaginait. L'évaluation faite par les tutrices est assez négative.

Mme C se présente au jury de validation professionnelle avec son dossier comportant l'évaluation des tuteurs.

Mme C fait une bonne prestation sur le sujet professionnel, mais la présidente de jury prend note des appréciations du lieu de stage. Une discussion s'ensuit lors de laquelle Mme C exprimera ne pas avoir eu assez de directives claires et continues pour pouvoir progresser.

La présidente de jury lui propose de faire un stage complémentaire dans un autre service et met son titre professionnel en attente d'une nouvelle évaluation professionnelle.

La chargée de mission interpelle le CCAS (DRH et tuteur de proximité qui acceptent de prendre Mme C en stage pendant une semaine à temps complet. La commande est ciblée : accueillir Mme C avec une tutrice qui lui fasse un retour immédiat et argumenté des actes professionnels inadaptés. Un débriefing sera fait après chaque intervention et la tutrice pointera de manière explicite les attitudes à travailler. Il apparaît qu'avec ce suivi, Mme C réajuste de manière rapide et appropriée ces attitudes et actes professionnels. Lors de la régulation organisée à l'issue du stage avec Mme C, la tutrice de proximité, la tutrice hiérarchique et la chargée de mission, l'évaluation est satisfaisante et fait apparaître qu'elle peut encore évoluer. Elle pourra donc se présenter à un prochain jury de validation et a toutes les chances de réussir. La chargée de mission reprend contact avec le tuteur hiérarchique de l'ADMR (association de son premier lieu de stage) pour lui faire part de l'évolution de Mme C et du travail d'accompagnement réalisé. Celui-ci est prêt à l'accueillir de nouveau dans le cadre de remplacements dans un premier temps. Un encadrement de proximité par la chargée de mission permettra de confirmer les apprentissages professionnels.

Faire du sur-mesure : rendre les personnes acteurs et outiller les collectifs

Sans rentrer dans le détail du dispositif mis en place, trois séries de remarques sur ces études de cas permettent d'illustrer la notion d'empowerment. Si ce terme n'a pas été employé en tant que tel pendant l'action, il correspond bien avec le recul à ce qui a pu être expérimenté au niveau des nouveaux salariés, des structures d'aide à domicile et du territoire. Dans les deux cas tout d'abord, l'échec était patent pour les stagiaires sans le dispositif d'accompagnement. L'une comme l'autre n'auraient pas été employables immédiatement, tandis qu'un dispositif classique n'aurait peut-être pas permis de « renouer les fils » au bon moment ni au bon niveau. ce qui se joue ni de bien « recadrer » les stagiaires.

Mais ce que le déroulé très précis des faits met en lumière, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de bien comprendre. Rendre acteur les personnes, c'est aussi faire en sorte que leurs problématiques individuelles puissent être replacées dans un contexte plus large : celui du groupe des « pairs » (les autres stagiaires), celui du métier (tutrices de proximité et organisme de formation), ou encore celui de l'entreprise (tutrices hiérarchiques).

Etre acteur, c'est aussi voir que les difficultés rencontrées peuvent permettre d'avancer sur le plan personnel et professionnel, mais encore que les solutions trouvées vont bénéficier à d'autres, en adaptant le dispositif.

A ce second niveau qui concerne les structures d'aide à domicile elles-mêmes, les études de cas laissent deviner certaines plus-values du dispositif I.QUA/RE. Par rapport aux réactions parfois très émotives des stagiaires, qui découvrent un métier effectivement contraignant, l'outil APST permet d'objectiver, de temporiser et de dépasser les difficultés rencontrées. Avec cet outil transversal, auquel sont formés les acteurs clefs de l'entreprise, l'accompagnement par la chargée de mission ne vise pas qu'à « résoudre des cas individuels ».

Dans les deux exemples, l'appropriation de la démarche par les salariés et la GRH de l'entreprise est favorisée par l'existence de différents niveaux de régulation, qui vont au fil de l'action pouvoir formaliser leurs pratiques, et les intégrer en les adaptant à leurs besoins.

A un troisième niveau, au-delà de l'accompagnement des stagiaires et des structures, I.QUA/RE a permis de favoriser les synergies sur le territoire.

Là où les structures se voient parfois comme concurrentes, il s'agit de faire avancer les pratiques autour de l'emploi, pour une meilleure insertion des personnes, et une analyse réelle des situations.

La deuxième étude de cas est l'exemple type d'un basculement à un moment donné d'une stagiaire d'une structure associative privée, (ADMR), vers une structure para-publique (CCAS), avant un retour vers la structure d'origine. Le bilan est positif pour ces organismes qui ont pu ainsi développer des relations de partenariat sur le territoire et qui se considèrent davantage comme complémentaires autour des projets de vie et de maintien à domicile. La journée transnationale tenue au lycée de Saint-Marcellin en octobre 2006 a d'ailleurs été un temps fort de cette dynamique : partager les méthodologies du tutorat avec d'autres pays européens, certes... Mais aussi réunir les acteurs locaux autour de préoccupations communes !



Le Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable, CARED,

Bernadette Laclais, Vice-Présidente du Conseil Régional Rhône-Alpes
déléguée aux Formations Professionnelles

Le Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable (CARED) constitue une des 21 mesures du Plan Régional pour l'emploi, adopté en novembre 2004. Cette mesure, adaptable aux réalités du terrain, a pour objectif de favoriser l'accès de publics en difficulté à des emplois disponibles, avec une insertion durable à la clé, tout en répondant à la demande des entreprises qui recrutent.

Le Centre Ressources Arobase, dans le cadre du programme I.QUA/RE, a été l'un des premiers initiateurs de CARED Collectifs en Rhône-Alpes. En effet, dès 2006, Arobase a initié une action de formation au titre d'Assistant de vie aux Familles pour 15 jeunes et adultes demandeurs d'emploi relevant de minima sociaux, afin de pérenniser leur emploi au sein de l'association Aide à Domicile aux Personnes âgées (ADPA). Puis, dans le secteur des services à la personne, d'autres CARED collectifs ont été mis en œuvre avec la FEPEM, l'ADMR, DOMIDOM. Ce sont en tout plus de 40 personnes qui ont été formées et accompagnées dans ce cadre par le Centre Ressources Arobase.

Dans le secteur du Transport, 85 personnes ont suivi une formation de pré-qualification avant d'être recrutées par un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) pour poursuivre leur qualification et obtenir un titre professionnel de conducteur routier.

Le projet I.QUA/RE a eu pour effet de renforcer l'accompagnement de ces personnes fragilisées, souvent très éloignées de l'emploi, vers l'obtention d'une qualification et l'intégration d'un emploi pérenne. Ces publics cumulaient bien souvent des difficultés sociales, personnelles, familiales et d'insertion professionnelle.

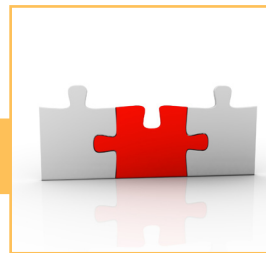
Une plus value importante de ce programme, qui a favorisé la réussite des parcours formatifs et professionnels, s'appuie sur l'approche innovante et renforcée du tutorat de proximité au sein des entreprises et associations. Ainsi, la fonction tutorale a repris toute sa dimension pour les managers des entreprises et l'accueil des stagiaires en a été nettement amélioré.





PARTIE N°3

Mainstreaming
une stratégie de dissémination :
pérenniser le changement pour intégrer sans discriminer



Démultiplier les actions de professionnalisation dans les territoires pour les services à la personne

Hervé Barres, Chef d'établissement du Lycée Paul Claudel de Crémieu
Villemoirieu, Fédération 38 de l'enseignement agricole privé

Pour les établissements de la Fédération Départementale de l'Enseignement Agricole Privé, le projet I.QUA/RE est un exemple de diffusion d'une expérience réussie. Elle permet aujourd'hui aux lycées de l'Isère de se lancer dans une démarche d'identification et de réponse aux besoins en formation dans le secteur des services aux particuliers. L'enjeu est d'importance pour des établissements qui, historiquement attachés au Ministère de l'agriculture, se sont engagés de longue date dans le domaine des services

En leur permettant de participer à un dispositif de formation qualifiante d'Employé Familial Polyvalent, le projet I.QUA/RE valorise le savoir faire des établissements en formation initiale dans le domaine des services. Cependant, l'action les positionne clairement sur une offre de formation étendue à la formation continue. Plus encore, parce qu'elle s'appuie sur une ingénierie de formation partenariale, cette dynamique de professionnalisation rencontre aujourd'hui des prolongements en terme d'animation territoriale et de développement des services à la personne.

Une expérience à suivre avec attention qui montre que, si les territoires ruraux ne sont plus uniquement agricoles, les acteurs historiques que sont les lycées agricoles demeurent les acteurs pertinents du développement des services dans nos territoires ruraux.

1. Valoriser le savoir faire acquis en formation initiale dans le champ de la formation continue

À l'origine, un projet de formation qualifiante d'Employé(e) Familial(e) Polyvalent(e) dans un établissement

Dans le cadre de l'action I.QUA/RE et en s'appuyant sur le travail prospectif réalisé par le Syndicat Mixte Pays du Sud-Grésivaudan, le Lycée d'Enseignement Technologique et Professionnel (LETP) Bellevue de Saint Marcellin a mis en place une formation qualifiante d'Employé(e) Familial(e) Polyvalent(e) [voir article p.70](#).

Il s'agit du titre de niveau V de la FEPEM. Après la mise en œuvre d'une première promotion, le chef d'établissement n'a pas souhaité engager immédiatement son établissement dans une nouvelle action de formation.

En effet, l'étude de besoins et les échanges avec les employeurs montrent qu'il ne serait pas pertinent de trop développer l'offre sur ce territoire [voir article p.42](#). D'un côté, les besoins des employeurs, importants, peuvent rapidement être « saturés », de l'autre, les demandeurs d'emploi visés sont peu mobiles : il faut donc veiller à ne pas surdimensionner l'offre locale de formation et d'accompagnement. En revanche, dans le cadre de l'action de diffusion et d'essaimage prévue dans le projet I.QUA/RE, l'établissement a pu solliciter les établissements de la Fédération Départementale de l'Enseignement Agricole Privé de l'Isère pour prendre le relais, convaincu de l'intérêt de ce type d'action pour le développement de chacun des établissements. Proposer de la formation continue dans ce secteur des services permet à chaque établissement de répondre aux missions de l'enseignement agricole et de créer des synergies avec les formations initiales.

Trois établissements se lancent dans la démarche

Trois établissements ont répondu favorablement à la sollicitation du directeur du LETP Bellevue. Les établissements de Crémieu et Saint-Jean-de-Bournay, situés en Isère, et l'établissement de Saint-Sorlin-en-Bugey, situé dans l'Ain. La volonté de développer la proposition de formation continue au sein de l'établissement et la connaissance du champ professionnel des services à la personne, champ professionnel sur lequel ils proposent des formations initiales allant du CAP au BTS, ont incité ces établissements à rejoindre le projet. Ce rapprochement est d'autant plus important qu'il permet à chaque établissement de répondre à certaines des missions définies par la loi pour l'enseignement agricole : animation et développement des territoires, insertion sociale et professionnelle des adultes.

Depuis le mois de mars 2008, trois groupes de plus de 10 stagiaires suivent la formation d'Employé Familial Polyvalent. Les premiers résultats sont très satisfaisants. L'ensemble des candidates présentées par le centre de Crémieu ont validé le titre et une proposition d'embauche a été faite pour la plupart d'entre-elles.

L'ANPE, présente lors de la publication des résultats, s'est déclarée très satisfaite des résultats obtenus, tant en terme de diplôme que d'insertion. Ils démontrent, par leur projet professionnel abouti, que la première expérience mise en œuvre à Saint Marcellin a donné naissance à un réseau d'établissements proposant une même formation.

Cette logique de réseau doit aujourd'hui permettre à chaque lycée de devenir un partenaire actif du développement des territoires en particulier par la proposition de formations adaptées aux besoins identifiés dans le secteur des services en espace rural.

2. Au-delà d'actions de formation, la nécessité d'une ingénierie du développement dans les services en milieu rural

Les territoires ruraux ne sont plus uniquement agricoles. Cette évolution justifie la présence des établissements qui se sont depuis très longtemps spécialisés dans l'offre de formation sur le secteur des services. Pour poursuivre leur activité, ces établissements doivent aujourd'hui se fédérer, mutualiser des moyens, proposer ensemble des formations. La mise en œuvre d'une ingénierie de formation partenariale permet de valoriser le savoir-faire de ces lycées dans l'animation des territoires et les services à la personne.

Un exemple de partenariat qui bénéficie à l'ensemble des établissements de la Fédération

Le contact avec les partenaires professionnels des trois établissements a mis en évidence les besoins en employés qualifiés exprimés par les différentes structures intermédiaires intervenant dans les métiers de l'emploi familial.

Le partenariat avec le centre de formation Arobase a permis de répondre à cette demande. Dans ce partenariat gagnant / gagnant, chacun a apporté :

- Arobase a amené l'ingénierie du dispositif, les conseils, le titre d'Employé(e) Familial(e) Polyvalent(e), les financements,
- Les établissements ont apporté le réseau de professionnels, tout ou partie des formateurs, les locaux et l'animation territoriale.

La finalité du projet est bien de favoriser le développement de l'ensemble des établissements de la Fédération Départementale de l'Enseignement Agricole Privé de l'Isère (FDEAP).

En effet la proposition de formations dans les services ne peut s'accompagner que d'un maillage étroit du territoire.

Ce maillage est l'une des spécificités de l'enseignement agricole privé, qui permet de proposer des formations à des publics peu mobiles.

Les avantages tirés de ce projet sont multiples :

- Permettre à certains établissements de la FDEAP de mettre en place des actions de formation continue en bénéficiant de l'expertise reconnue d'Arobase dans ce domaine,
- Favoriser les rapprochements entre les établissements de la FDEAP et de nouveaux partenaires professionnels afin d'adapter l'offre de formation,
- Contribuer à l'insertion sociale et professionnelle de l'ensemble des élèves scolarisés dans les établissements agricoles privés.

Les besoins de professionnalisation des services dans les territoires ruraux : formation, mais également animation et développement local

Suite à cette première expérience, les établissements de la FDEAP de l'Isère souhaitent organiser et modéliser des réponses aux besoins émergents des salariés des services aux particuliers.

Afin d'identifier ces besoins, ils ont décidé de faire réaliser par un prestataire, la société k.CF, une étude portant sur deux thèmes :

- Valider l'opportunité de créer des lieux ressources permettant à des assistants de vie d'échanger sur leur pratique professionnelle, d'obtenir des informations pratiques et de se former
- Identifier les attentes en formation des assistantes maternelles et adapter les modalités opérationnelles des formations dans les établissements de la FDEAP.



Des outils collectifs pour recruter autrement : naissance et pérennisation des GEIQ Transport

Sylvie Plotton, Animatrice de l'organisation professionnelle ALTRA, Académie de la Logistique et du Transport en Rhône-Alpes

La question du recrutement est un enjeu fort dans la branche « Transport et Logistique », confrontée depuis une dizaine d'années à des phénomènes de pénurie de main-d'œuvre. Cette contribution explique de manière synthétique en quoi les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification apportent une véritable plus-value pour les différents partenaires concernés : entreprises adhérentes, nouveaux salariés et branche professionnelle dans son ensemble.

Déclinaison originale des Groupements d'Employeurs, la forme spécifique des GEIQ permet d'aborder les questions de formation, d'intégration professionnelle, de lutte contre les discriminations. C'est donc tout naturellement qu'ALTRA a fait le choix, à travers son implication dans le projet I.QUA/RE, de développer son expérience en la matière, avec le GEIQ Avenir Emploi en Rhône-Alpes voir [article p.35](#). En termes de mainstreaming, c'est-à-dire d'intégration dans les politiques publiques des acquis des expérimentations EQUAL, ce processus d'essaimage et de professionnalisation apparaît comme une dimension clef du changement. Levier efficace pour la diversification des embauches (gestion plus collective du « risque » du recrutement, dispositif de formation et d'accompagnement), le GEIQ apparaît également au croisement des acteurs (salarié, employeur, branche), tandis qu'il se prête volontiers à une diffusion du changement par duplication, mise en réseau et, pour finir, diffusion de nouvelles manières de faire !

1. De l'intérêt d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) dans le transport

S'organiser collectivement pour répondre à une pénurie de main d'œuvre

En 2000, de fortes tensions sur le marché de l'emploi conduisent à une sous utilisation du parc de véhicules, alors que le nombre de demandeurs d'emploi reste élevé.

C'est dans ce contexte que la Fédération Nationale des Transports Routiers dans la Loire (FNTR 42), s'appuyant sur un groupe de chefs d'entreprises, décide de créer une « cellule-emploi », qui sera animée par des professionnels de l'insertion par l'économique.

Durant l'année 2001, une analyse est conduite sur les raisons de cette pénurie : représentation tronquée des métiers de conducteurs, manque d'attractivité des métiers, accueil et accompagnement insuffisants des nouveaux entrants, parcours d'alternance non adaptés, offres d'emploi mal rédigées, recrutements peu préparés.

Très vite les professionnels membres de ce groupe de travail conçoivent ce qu'il convient de faire évoluer, mais admettent aussi que la réponse ne peut qu'être collective. C'est ainsi qu'ils s'intéressent à la création d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification, porteurs d'enjeux spécifiques par rapport aux groupements d'employeurs. Une étude de faisabilité est conduite, permettant aussi de sensibiliser d'autres dirigeants à cette problématique.

En janvier 2002, le GEIQ Transport 42 est créé, avec pour missions de construire et mettre en œuvre des parcours en alternance, de rechercher des candidats même très éloignés de l'emploi mais recrutés sur des critères réfléchis et objectifs. S'il s'agit d'accompagner ces nouveaux entrants dans leurs parcours de formation, il convient également de veiller à l'intégration en entreprise, avec un tutorat renforcé.

Le projet I.QUA/RE, une opportunité pour développer et consolider l'expérience

Aussi, c'est forte de cette expérience départementale et des résultats obtenus que la branche, s'inscrivant dès 2006 dans le partenariat de développement du projet I.QUA/RE, décidera très vite de se doter d'un nouveau GEIQ.

Le GEIQ Avenir Emploi en Rhône-Alpes sera créé spécifiquement dans le cadre de cette action, mais avec la certitude pour les porteurs du projet qu'il sera l'outil permettant de pérenniser l'expérimentation, dans tout ce qu'elle aura eu de positif :

- Elargir le champ des possibles en matière de recrutement, s'ouvrir à de nouveaux viviers, même éloignés de l'emploi car le GEIQ s'appuie sur des méthodes de recrutement réfléchies et formalisées,
- Construire des parcours de formation mais aussi de pré-qualification facilitant l'obtention du titre professionnel et l'intégration en entreprise,
- Développer le double tutorat et accompagner chaque candidat afin de réduire au plus les risques de rupture.

D'ailleurs au terme d'une année et demie de fonctionnement, cette structure régulièrement auditée par le Comité National

de Coordination et d'Évaluation des GEIQ a reçu le « label » indispensable à sa reconnaissance et son intégration dans le réseau des GEIQ.

Les critères fondamentaux pour l'obtention du label GEIQ ont bien été respectés :

- La gouvernance du GEIQ est réellement entre les mains de professionnels qui s'investissent, du recrutement à l'embauche définitive des salariés formés, à l'issue de leur parcours au sein du GEIQ. D'ailleurs le GEIQ est devenu lieu d'échanges entre professionnels sur ces problématiques « Emploi/formation »,
- Le recrutement est ouvert au public le plus large et il est fondé sur le principe de la non discrimination (Méthode de Recrutement par Simulation),
- Les contrats proposés offrent l'obtention d'une réelle qualification professionnelle avec le titre professionnel,
- L'accompagnement et le tutorat sont renforcés et s'appuient sur des compétences.

2. Réussir et développer l'outil GEIQ dans le transport : services apportés, plus-values et perspective

Pour la branche

LES SERVICES APPORTES PAR LE GEIQ	LES PLUS-VALUES DU GEIQ
Le GEIQ est un moyen pour mieux faire connaître le secteur du transport et ses métiers et un signe de dynamisme de la profession	
<ul style="list-style-type: none">• Aux pouvoirs publics et partenaires institutionnels• Aux partenaires de l'emploi• Aux demandeurs d'emploi	Contribue à lutter contre les fausses représentations et la méconnaissance du secteur et du métier de conducteur. Permet d'attirer davantage de jeunes et moins jeunes. Image du transport auprès des pouvoirs publics améliorée grâce à la mobilisation des professionnels.

Pour l'entreprise

LES SERVICES APPORTES PAR LE GEIQ	LES PLUS-VALUES DU GEIQ
Le GEIQ s'appuie sur un groupe d'entreprises aux activités variées	
<ul style="list-style-type: none"> Proposition de situations de travail et de métiers variés aux salariés du GEIQ 	<p>Meilleure adéquation poste / candidat. Révision possible de l'adéquation en cours de parcours.</p>
Le GEIQ assure le recrutement des salariés et propose des candidatures aux entreprises	
<ul style="list-style-type: none"> Dépôt des offres. Mobilisation des bons partenaires locaux de l'emploi et du recrutement Information et mobilisation des demandeurs d'emploi potentiellement en capacité de devenir conducteurs Gestion des procédures de recrutement (tests, entretiens) 	<p>Des candidats sélectionnés et adaptés aux métiers de conducteur. Un risque limité de rupture anticipée des contrats. Un risque limité de « fuite » vers d'autres métiers des personnes formées.</p>
Le GEIQ conclut et gère administrativement les contrats de travail	
<ul style="list-style-type: none"> Montage des contrats en alternance Déclarations et dépôts des dossiers OPCA et DDTEFP Fiches de paye 	<p>Simplification. Gain de temps. L'entreprise reste centrée sur son rôle principal : l'offre de situations de travail qualifiantes.</p>
Le GEIQ est un lieu de réflexion et d'action pour les entreprises	
<ul style="list-style-type: none"> Echanges et réflexions sur les enjeux et les actions à mettre en œuvre en termes d'accueil, d'intégration, de tutorat et de formation des nouveaux entrants. Echanges à propos de gestion des ressources humaines et de politique sociale. 	<p>Chacun s'enrichit des pratiques et des réflexions des autres et apporte au groupe.</p>

Pour les nouveaux entrants

LES SERVICES APPORTES PAR LE GEIQ	LES PLUS-VALUES DU GEIQ
Le GEIQ est un outil de qualification des futurs conducteurs sur des parcours longs	
<ul style="list-style-type: none"> Logique d'alternance entreprise / organisme de formation poussée Acquisition des connaissances via des formations diplômantes 	<p>L'acquisition d'une véritable culture du secteur et de l'entreprise principale utilisatrice. Des parcours en phase avec les exigences grandissantes de la profession en termes de qualification de ses conducteurs.</p>
Le GEIQ permet un suivi poussé et un accompagnement individualisé des salariés	
<ul style="list-style-type: none"> Remobilisation et coaching des salariés Régulation des relations entre salarié du GEIQ / tuteur entreprise, entre salarié du GEIQ et formateurs, entre tuteur entreprise et formateur 	<p>Chances de stabiliser les personnes durablement sur les métiers de la conduite augmentées. Possibilité de désamorcer les risques de rupture avant qu'ils ne produisent leurs effets.</p>

Poursuivre et diffuser l'expérience

C'est bien évidemment forts de ces atouts que les professionnels investis dans la vie du GEIQ envisagent son développement, en terme de territoire, de public cible et de métier.

- **Nouveau territoire** : le premier groupe constitué à l'issue de l'action I.QUA/RE, est basé sur Chambéry et Grenoble. De la Loire au Rhône, puis du Rhône à l'Isère et la Savoie, les méthodes se reportent donc.

- **Nouveau vivier, méthode adaptée** : le public des Missions Locales, sans doute parce que plus jeune, a eu quelque peine à s'intégrer dans les 8 groupes qui ont constitué l'action I.QUA/RE : en partenariat avec l'animation régionale des Missions Locales, un groupe spécifique vient de leur être ouvert avec une pré-qualification revue et complétée.

- **Nouveaux métiers** : agent de quai, cariste... Suite aux besoins identifiés en entreprise, d'autres possibilités pourraient s'ouvrir pour des publics ne pouvant accéder au titre professionnel de conducteur : autant de nouvelles perspectives qui s'offrent à nous.

Mais c'est avant tout la volonté de faire connaître cet outil à un plus grand nombre de professionnels qui animent les professionnels investis dans le GEIQ. Le réseau des entreprises « membres » peut et doit se développer : sur le territoire du Grand Lyon, mais aussi sur tous les bassins d'emploi où l'activité « Transport » est forte. Par ailleurs, sous la houlette d'un président très attaché au volet sécuritaire de nos métiers, une action de sensibilisation des entreprises est engagée.

C'est ainsi, à travers ces actions et d'autres, que la démarche « expérimentale » du projet I.QUA/RE continuera de vivre, de croître, de se parfaire avec cet outil créé et animé par des professionnels reprenant à leur compte ses acquis.



Favoriser la responsabilité sociale des entreprises : l'exemple d'une enquête européenne

Frédéric Saussac, Délégué régional à l'emploi Medef Rhône-Alpes ,
François Jousserandot, Coordonnateur transnational I.QUA/RE

Engagé dès l'origine dans I.QUA/RE, le MEDEF Rhône-Alpes a contribué aux activités transnationales (obligatoires dans EQUAL) à travers le thème de la responsabilité sociale des entreprises. Les réseaux emplois du MEDEF ont ainsi testé une enquête pilote auprès d'entreprises, contribuant à valider la pertinence d'une grille de certification sociale européenne proposée par les partenaires italiens.

Le projet I.QUA/RE, inscrit dans le programme européen EQUAL dont la finalité est la lutte contre les discriminations, faisait écho à certaines actions du MEDEF en faveur de l'insertion professionnelle des publics en difficultés d'accès à l'emploi (réseaux Mode d'emploi et Clubs Entreprises et Handicap).

Les chargés de mission de ces réseaux ont réalisé une enquête auprès de 17 entreprises sur le thème de la Responsabilité sociale des entreprises. Dans le cadre des activités transnationales, le Partenariat de Développement (PDD) français a ainsi testé une grille de certification sociale, tandis que ses homologues italien, espagnol et hongrois faisaient de même. L'initiative est venue du PDD italien, conduit par la Fondation Don Gnocchi, opérateur majeur du handicap en Italie. Leur objectif à travers cette grille d'indicateurs qualité était de sensibiliser les entreprises à leur responsabilité sociale tout « en parlant leur langage » : la certification.

Si cet article ne revient pas sur l'ensemble de la grille, validée par cette enquête pilote européenne, il en présente quelques résultats dans le cas français. Au-delà des chiffres, un résultat majeur du déroulement de l'enquête, à garder en tête s'agissant de capitaliser et diffuser les résultats d'I.QUA/RE dans une optique de « mainstreaming » : si les entreprises enquêtées apparaissent, sur bien des thèmes, plutôt disposées à s'engager en matière de responsabilité sociale, elles ne semblent pas toujours en maîtriser les outils et la démarche.

1. Des réseaux mobilisés pour l'insertion professionnelle

Les réseaux Mode d'Emplois du MEDEF

Mode d'Emplois c'est quoi ? Les missions principales de Mode d'Emplois en Rhône-Alpes sont d'une part de sensibiliser les entreprises à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et d'autre part de favoriser l'insertion durable des publics en difficulté d'accès à l'emploi, à partir des besoins de main-d'œuvre repérés dans les entreprises. L'action Mode d'Emplois a permis en 2007 l'insertion de 488 personnes dont 173 jeunes sans qualification, 44 seniors et 80 bénéficiaires du RMI. De même, 284 entreprises ont été sensibilisées à la GPEC. Ces entreprises ont pu bénéficier d'un conseil en Ressources Humaines et d'une aide à l'élaboration d'outils RH : Egalité homme-femme, gestion des âges, obligation en matière de handicap...

Les Clubs Entreprises et Handicap

La deuxième action portée par le MEDEF Rhône-Alpes est le réseau des Clubs Entreprises et Handicap. De quoi s'agit t'il ? Aujourd'hui les Clubs Entreprises et Handicap ce sont 8 Clubs répartis sur l'ensemble du territoire rhônalpin. Ce réseau regroupe 500 entreprises partenaires, dont la plupart ont plus de 100 salariés. Les Clubs Entreprises et Handicap disposent d'une offre de services axée autour de thématiques liées à la GRH en matière de handicap. Au travers de cette offre de services, les chargés de mission des clubs sensibilisent et conseillent les entreprises en matière de handicap et de santé au travail. Les chargés de missions aident les entreprises partenaires à élaborer une véritable politique Ressources Humaines sur les questions de handicap, que ce soit en matière de recrutement ou de maintien en emploi et de reclassement professionnel.

2. Objectifs et méthodologie de l'enquête transnationale

Le MEDEF Rhône-Alpes est l'un des cinq membres fondateurs du Partenariat de Développement I.QUA/RE. Présent à l'ensemble des comités de pilotage et soutien pour l'action commune, la participation du MEDEF s'est traduite sur le plan opérationnel par une implication active dans l'enquête transnationale sur la Responsabilité sociale des entreprises. Le MEDEF Rhône-Alpes a ainsi interrogé 17 entreprises par l'intermédiaire des réseaux Mode d'Emplois et des Clubs Entreprises et Handicap.

Des indicateurs qualités pour favoriser l'implication des entreprises en matière de responsabilité sociale

Initiée par nos partenaires italiens, cette enquête a mobilisé les partenariats de développement (PDD) des quatre partenaires, issus de quatre pays européens : France et Italie donc, mais aussi Hongrie et Espagne [voir article p.27](#). Le PDD italien était conduit par la Fondation Don Gnocchi, qui est l'un des grands opérateurs dans le champ du handicap en Italie, avec 4 000 salariés et 28 centres implantés dans 9 régions. La Fondation développe des activités sanitaires et médico-sociales dans le domaine du handicap et de la réadaptation, mais également celui de la formation, de l'accès et du maintien dans l'emploi. Doté d'un partenariat EQUAL étendu, le projet STREETS porté par la Fondation comptait 14 membres engagés dans les politiques en faveur des personnes handicapées, dont la Province de Milan, des syndicats, une entreprise publique de transport, l'équivalent d'une entreprise d'insertion, un centre de formation...

Le contexte italien était celui d'une modification relativement récente de l'obligation d'emploi en matière de handicap (loi n°68/1999, comparable si l'on veut à la loi de 1987 en France), et d'un renforcement du rôle des collectivités locales (loi n° 328/2000). La Fondation, dans le cadre d'un précédent programme européen, avait développé toute une méthodologie et un réseau d'acteurs pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande en matière d'emploi pour les personnes handicapées, à travers notamment le logiciel MATCH, diffusé par la suite dans d'autres provinces Italiennes. Cependant, comme l'exprimait de manière imagée l'un des experts de la délégation italienne lors d'un séminaire transnational à Lyon en octobre 2006, « ***peut-on dire que le salarié handicapé est réellement intégré, si la réalité de son travail est d'être relégué dans l'entreprise au fond de la cave ?*** ». Portant son regard non plus seulement sur la quantité d'emplois disponibles pour les personnes handicapées, la Fondation a souhaité à travers son projet STREETS réfléchir à la qualité de l'intégration professionnelle : de la question de l'accès à l'emploi à celle du maintien dans l'emploi.

A côté d'actions concernant le logement et la mobilisation de réseaux locaux, une dimension importante de leur projet EQUAL a ainsi porté sur le thème de la Responsabilité sociale des entreprises.

Une enquête pilote pour valider une grille de certification européenne

Le levier d'action envisagé a consisté à tester la faisabilité et la pertinence d'une grille d'indicateurs qualité en matière de responsabilité sociale

des entreprises (RSE). Pour le Partenariat de Développement (PDD) italien, l'élaboration d'une grille de certification n'était pas une fin en soi, mais une manière d'aborder les entreprises « **en parlant leur langage** ». A terme, le processus de certification doit permettre à la fois de sensibiliser les entreprises à différentes dimensions de la RSE, de leur donner des outils d'auto-évaluation et de valoriser les progrès accomplis. La proposition de tester et valider cette grille d'indicateur au niveau européen a été décidée par les 4 PDD partenaires dans l'accord de coopération transnationale validé en septembre 2005. Sur le plan stratégique, l'intérêt d'une telle démarche pour chaque partenaire était renforcé par la perception d'une préoccupation montante dans les politiques publiques nationales, mais également par l'idée d'anticiper une future action communautaire en matière de certification dans le domaine de la RSE. Une grille d'indicateurs a donc été proposée par le PDD italien, traduite en anglais et transposée en espagnol, hongrois et français. Un aller retour a permis, avant la réalisation du test « grandeur nature », d'aménager le questionnaire au regard de réalités nationales contrastées. Le questionnaire était ambitieux – trop large peut-être diront certains – au regard des thématiques abordées. Avec 70 questions et 60 sous questions, cette grille de certification pilote couvrait 130 variables, ventilées en 7 grands thèmes. Le tableau ci-dessous présente les résultats globaux, pour ces 7 thèmes, des 70 entreprises interrogées dans les quatre pays.

Taux de réponse positive pour	Tous*	France	Italie	Espagne	Hongrie
Management des RH	40%	52%	47%	46%	28%
Santé et sécurité	67%	70%	47%	78%	56%
Adaptation au changement	39%	53%	44%	56%	17%
Gestion des ressources nat.	35%	53%	42%	57%	14%
RSE, mobilisation part.	43%	39%	47%	51%	40%
Promotion de la qualité	32%	30%	27%	37%	32%
Développement durable	20%	30%	36%	33%	4%

Résultats des 70 entreprises européennes selon pays et les thèmes

*Attention, les chiffres détaillés figurant dans le rapport final italien se réfèrent à cette colonne : les pourcentages « Europe » sont indiqués hors Italie.

3. Les résultats de l'enquête pilote en France : satisfecit et points de vigilance

Pour la France, ce sont donc 17 entreprises qui ont été enquêtées par les chargés de mission des réseaux *Mode d'Emplois et Clubs Entreprises et Handicap* entre novembre 2006 et janvier 2007. S'agissant de tester la validité transnationale de la grille de certification, l'enquête n'a pas cherché à constituer un échantillon représentatif. Les chargés de mission ont privilégié des entreprises connues, avec une sur-représentation des grandes entreprises et de l'industrie.

Il convient de garder ce biais méthodologique en tête pour analyser les résultats, car les plus grandes entreprises ont, en moyenne dans les 4 échantillons, de bien meilleurs résultats : l'effet « France » est avant tout un effet « taille de l'entreprise ». Dans les pages qui suivent, sont rappelés les pourcentages de réponse à un thème donné, qui regroupe de 25 questions (thème management RH) à 5 questions (thème promotion de la qualité). Des exemples sont également donnés de réponse à des questions particulières.

Des entreprises comparativement plutôt mobilisées en matière de ressources humaines, de santé sécurité et d'adaptation au changement.

Par l'intermédiaire de cette action, le MEDEF encourage les entreprises à réfléchir sur leur responsabilité sociale notamment en matière de Ressources Humaines, qui est le thème du questionnaire le plus détaillé. Sur les **25 questions** s'y rapportant, les entreprises de l'échantillon français obtiennent globalement des notes plus élevées que celles interrogées dans les autres pays (mais qui comprenaient davantage de PME).

25 Questions	OUI	NON	NSP	
FRANCE	52%	36%	12%	
EUROPE	40%	39%	21%	

Management des RH

Signalons cependant qu'à la **question n°6** « *L'entreprise a-t-elle mis en place des mesures ou projets pour favoriser l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ?* », très peu d'entreprises ont répondu positivement. Il existe ici des marges de progression notables, d'autant que l'on sait qu'il s'agit d'un enjeu important dans les années à venir, avec de nouvelles contraintes légales prévisibles en matière d'égalité professionnelle. Un autre point de vigilance concerne la restauration, avec peu d'équipements relativement à la taille des entreprises **question n°11** « *L'entreprise a-t-elle une cantine sur le lieu de travail pour les salariés ?* ». Dans l'échantillon, 13 entreprises disposaient d'un lieu pour chauffer les plats et manger et 7 seulement des tickets ou des accords avec des restaurants.

Question 6	OUI %	OUI	NON	NSP
FRANCE	29%	5	12	0

Question 11	OUI %	OUI	NON	NSP
FRANCE	24%	4	13	0

Résultat sur 17 entreprises interrogées

Concernant la thématique santé-sécurité, les entreprises interrogées en France ont de fort taux de réponses positives, notamment dus au fait que les **7 questions** visaient parfois des mesures obligatoires (à la différence de l'Italie qui obtient un score bien plus bas).

7 Questions	OUI	NON	NSP
FRANCE	69%	27%	4%
EUROPE	67%	29%	4%

Santé et sécurité

Cependant, les réponses restent largement favorables dans le cas de la **question n°29** « *L'entreprise améliore-t-elle la sécurité des postes de travail avec des mesures volontaires allant au-delà des obligations légales ?* » : il s'agit d'une préoccupation intégrée pour 76 % d'entre elles. Il en va de même concernant les questions regroupées sous le terme d'adaptation au changement, qui incluaient notamment les indicateurs concernant la prise en compte de publics spécifiques.

11 Questions	OUI	NON	NSP	
FRANCE	53%	37%	11%	
EUROPE	39%	46%	15%	

Adaptation au changement

Si globalement les entreprises de l'échantillon français obtiennent comparativement de bons résultats, elles se révèlent, en dépit de leur taille importante, nombreuses à verser une contribution à l'Agefiph en matière de handicap, comme le montrent les réponses à la **question n°43** « *Est-ce que la compagnie a dû payer une contribution parce qu'elle n'employait pas assez de travailleurs handicapés au regard de l'obligation légale d'emploi ?* ». De même, 12 entreprises sur 17 ne garantissaient pas l'accessibilité aux postes de travail.

Question 43	OUI %	OUI	NON	NSP
FRANCE	65%	11	16	0

Résultat sur 17 entreprises interrogées

Gestion des ressources naturelles, développement durable, une prise en compte plus forte à l'ouest qu'à l'est de l'Europe

L'appréciation des scores comparatifs des 17 entreprises françaises en matière de gestion des ressources naturelles et de développement durable est largement biaisée par le fait que les entreprises hongroises, aux réponses très majoritairement négatives, « tirent » les moyennes vers le bas (voir le tableau comparatif plus haut dans l'article).

Il n'en reste pas moins que des pratiques comme le tri des déchets

semblent, à travers cette enquête, s'être imposées **question n°44b**, même si les scores apparaissent moindre concernant l'élimination des émissions polluantes (8 entreprises sur 17) et moins encore pour l'utilisation des énergies renouvelables (2 sur 17).

11 Questions	OUI	NON	NSP	
FRANCE	53%	42%	5%	
EUROPE	35%	58%	7%	

Question 44b	OUI %	OUI	NON	NSP
FRANCE	82%	14	2	1

Gestion des ressources humaines / Résultat sur 17 entreprises interrogées

Mobilisation en matière de responsabilité sociale des entreprises, promotion de la qualité : des efforts à prolonger

5 Questions	OUI	NON	NSP	
FRANCE	30%	45%	25%	
EUROPE	32%	35%	33%	

Promotion de la qualité

Le score des entreprises interrogées apparaît relativement bas concernant la promotion de la qualité. Alors que la taille des 17 entreprises concernées est importante, seules 8 d'entre elles possèdent l'une des certifications qualité ISO 9.000. Assez logiquement, et quoique, comme nous l'avons vu, les préoccupations environnementales n'apparaissent pas absentes de leur pratiques, seules 4 entreprises ont adopté la certification ISO 19011 de démarche qualité en matière environnementale.

14 Questions	OUI	NON	NSP	
FRANCE	39%	51%	10%	
EUROPE	43%	42%	15%	

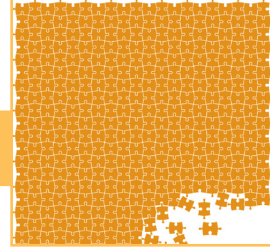
Responsabilité sociales des entreprises

Faut-il y voir une relative indifférence à l'égard de démarches de certification tendant à formaliser, mais également à valoriser leurs engagements ? Toujours est-il que, concernant la thématique de la promotion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la mobilisation de leurs partenaires en ce sens, les entreprises françaises enquêtées semblent nettement en retrait par rapport aux entreprises des trois autres pays européens. Très peu ont documenté et diffusé leurs engagements généraux en matière de RSE (2 cas). Alors que les entreprises françaises disent pour la plupart avoir développé des liens avec les institutions et la société civile locale (14 cas), elles développent rarement des actions de sensibilisation au thème de la RSE (**question n°56**, 3 entreprises sur 17).

Question 56	OUI %	OUI	NON	NSP
FRANCE	18%	3	12	2

Résultat sur 17 entreprises interrogées

Parallèlement, les types d'actions visées à travers leur engagement auprès de la société civile locale apparaissent resserrés sur certaines thématiques « traditionnelles ». Ainsi seules 5 entreprises participent à des initiatives traitant l'environnement avec des associations, alors qu'elles sont plus nombreuses concernant le sponsoring d'autres types d'initiatives : culturelles (8 entreprises), sportives (8 entreprises) ou sociales (9 entreprises).



Quand « changer le regard » modifie les pratiques professionnelles

Jeanine Verna, Directrice des études à Arobase, Responsable du programme I.QUA/RE

Eric Belmont, Consultant certifié coach, Coordinateur des actions I.QUA/RE

Reprenant les étapes du processus I.QUA/RE décrits précédemment, cet article analyse les conditions de réussite d'un dispositif qui a placé au cœur de son action l'exigence de non discrimination. Dans une perspective d'essaimage, il s'agit de mettre en évidence les acquis et les points de vigilance concernant le recrutement des publics, le rôle central de la formation et la revalorisation de la fonction tutorale.

1. Un recrutement non discriminatoire mais exigeant

Dès sa conception, le dispositif I.QUA/RE a été profondément ancré dans son objectif de lutte contre les discriminations voir notamment [article p.18](#). Pour autant, les conditions du recrutement ont été exigeantes vis-à-vis des demandeurs d'emploi.

Les informations collectives confrontaient les personnes aux représentations décalées qu'elles pouvaient avoir du métier.

A la présentation des contraintes horaires ou techniques, des candidats quittaient la salle. Le même effet était généré pour des candidats musulmans lorsque l'animateur détaillait l'obligation de transporter viande et alcool dans les camions, ou d'ôter le voile lors d'une intervention chez un particulier. Rappelons plus généralement qu'avec l'utilisation de la Méthode de Recrutement par Simulation voir [articles p.47 et p.54](#), l'ANPE s'ouvre à des publics n'ayant pas été repérés dans ses fichiers sur ces orientations professionnelles.

Ceci relativise la déperdition des candidatures entre information collective et présentation aux tests, apparaît malgré tout comme un élargissement par rapport aux orientations initiales des personnes.

449 personnes sur 800 se présenteront aux tests, soit une personne sur deux.

Si les tests techniques ont validé les habiletés des candidats, ils n'ont pas mesuré leurs compétences et les difficultés sociales de certains. Les entretiens de recrutement identifiaient la motivation et l'équilibre personnel du candidat, mais aussi des critères concrets comme

le nombre de points sur le permis de conduire B, les problèmes de santé rédhibitoires (allergies de peau au contact de produits d'entretien pour une aide à domicile,...). **Seuls 185 demandeurs d'emploi (41% des candidats) sont finalement entrés dans le dispositif.** Certaines problématiques personnelles apparues ultérieurement (logement, santé, mobilité....) se sont révélées insurmontables, remettant en cause pour le candidat la réussite de l'action.

Quelques éléments d'analyse sur les profils des candidats dans le secteur du transport

- **Mixité** : 92% d'hommes contre 8% seulement de femmes. Lorsqu'elles reçoivent l'offre.... elles la donnent à leur conjoint car elles ne se sentent pas concernées. Les quelques femmes du dispositif sont en reconversion, c'était « un rêve », mais leur famille s'est souvent opposée au projet. Les entreprises s'ouvrent petit à petit aux femmes comme conductrices, car elles sont plus soigneuses et douces à la conduite. Certaines entreprises sont encore fermées à cette idée, considérant qu'il s'agit d'un « métier d'hommes » avec 30 à 40% de temps de manutention.
- **Âge** : 50% de l'effectif a moins de 25 ans, c'est leur premier métier, conduire un camion est leur « rêve ». Pour les plus âgés, c'est la contrainte économique qui explique leur présence.
- **Origine** : 50% sont d'origine étrangère et liée au bassin d'emploi, le sud-est lyonnais, pour des raisons de proximité du lieu de travail et d'habitation.
- **Niveau** : 92% ont un diplôme technique infra bac (CAP, BEP) ou bac, mais ils avaient été orientés sur ces filières techniques, sans grand intérêt pour eux.... Ils se tournent vers un métier qui les attire et où il y a des perspectives d'embauche.
- **Indemnisation** : 54% sont indemnisés, les droits ouverts sont souvent liés à une succession de contrats d'intérim et de « petits boulots ». Les autres personnes perçoivent les minimas sociaux ou n'ont aucun revenu, globalement il s'agit d'un public vivant sous le seuil de pauvreté.
- **Logement** : 35% n'ont pas de logement autonome, c'est la solidarité familiale qui leur permet de faire face.

2. Le rôle central de la formation

Comme indiqué dans la première partie [voir article p.18](#), l'action I.QUA/RE s'est adaptée aux contextes et aux spécificités des employeurs partenaires du dispositif. Trois modèles sont à distinguer, selon la diversité des secteurs – transport et services à la personne – et dans ce dernier cas, selon la variété des types de structures employeuses.

Modèle 1 ALTRA : la pré-qualification dans le secteur Transports

La pré-qualification d'une durée continue de 2 mois a permis aux stagiaires de déjouer les processus d'échec, d'ajuster la communication et le savoir-être, d'anticiper et de préparer les épreuves théoriques du titre professionnel. Les entreprises partenaires ont relevé l'importance de cette étape, permettant de valider le projet professionnel, de connaître le stagiaire avant de l'orienter vers une longue et coûteuse formation qualifiante. Ainsi, selon les employeurs du secteur, la pré-qualification réduit d'environ 50% les risques d'échec ultérieurs. La remise à niveau en français et en mathématiques a été réalisée à partir des éléments techniques du métier : faire des maths à partir du calcul des kilomètres parcourus en camion, se familiariser avec les mots à partir du code de la route... L'accompagnement collectif et individuel a évité bien des ruptures pendant le parcours.

Ce sont 25362 heures de formation pré-qualifiantes qui ont été dispensées, soit 253 h en moyenne par stagiaire.

Modèle 2 ADPA : la pré-qualification dans le secteur des services à la personne

La pré-qualification proposée en cours d'emploi (deux CDD aidés de 6 mois) alternait apports théoriques et analyses des pratiques professionnelles. Ces dernières ont nécessité et mobilisé la participation des tuteurs de proximité, puis celle des tuteurs hiérarchiques, ensuite celle des directions fonctionnelles, interrogeant en dernier ressort la direction générale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et sur la stratégie de développement de l'entreprise... Tout ceci s'est révélé conforme à notre schéma de départ : le changement se conduit du bas vers le haut, dans un processus systémique d'interrogation de tous les acteurs concernés.

La méthodologie d'observation et d'analyse en situation de travail, APST, voir articles p.18 et p.63 a constitué à cet égard le « fil rouge » et la référence commune objective de la démarche.

Ce sont 2048 heures de formation pré-qualifiantes qui ont été dispensées, soit 256 h en moyenne par stagiaire.

Modèle 3 IFEF : la formation qualifiante dans le secteur des services à la personne

Ce modèle plus « classique » d'intervention intégrait dans son déroulement un temps commun de formation à l'outil APST du binôme tuteur/stagiaire. A partir des situations de travail, les référentiels d'activités et de compétences étaient conjointement élaborés,

facilitant sur des bases objectives l'évaluation du travail réalisé. Les acquis de la démarche et l'autonomie du binôme tuteur/stagiaire sont de nature à favoriser la réussite et à la pérennité de l'intégration du nouveau salarié.

Toutefois, ce modèle nécessite un engagement sans faille de la structure d'accueil, voire une adhésion forte aux objectifs visés ; un temps non négligeable de préparation en amont des différents acteurs et une communication très claire se révèlent indispensables.

32141 heures de formation qualifiantes ont été dispensées, soit une moyenne de 491 h par stagiaire.

3. La rénovation de la fonction tutorale, levier de l'intégration à l'emploi

Chaque structure employeur possède sa spécificité statutaire, économique, politique et organisationnelle voir le tableau de synthèse présenté p.24. Y faire référence permet de comprendre les différences de pratique, de positionnement et surtout les incidences que cela va générer sur les résultats d'intégration à l'emploi. Le tableau ci-dessous synthétise ces éléments.

La réussite du tutorat n'est pas dépendante du modèle retenu de formation : pré-qualification en continue, en cours d'emploi ou formation qualifiante. L'intégration à l'emploi, grâce au tutorat et à l'accompagnement, peut être effective, mais sa pérennité suppose une modification des pratiques en matière de ressources humaines, possible si tous les acteurs sont mobilisés et concernés.

Organisation interne	Tutorat hiérarchique	Tutorat de proximité	Résultats en termes d'intégration
Modèle 1 ALTRA : Secteur Transports Logistique 773h de tutorat ont été effectuées, soit 44h en moyenne par stagiaire			
Le dispositif I.QUA/RE se déroule dans une vingtaine d'entreprises intégrant 1 ou 2 salariés : il y a autant de stratégies, RH, et d'organisations différentes. Le GEIQ assure le recrutement et la professionnalisation.	Les entreprises du transport ont déjà des tuteurs désignés pour accompagner les contrats de professionnalisation. La démarche I.QUA/RE n'a pas eu d'écho, malgré les rencontres organisées de tuteurs.	Les contraintes du métier rendent difficiles l'organisation à mettre en œuvre pour chaque salarié. Les entreprises n'ont pas considéré possible la désignation de tuteurs de proximité spécifiques à l'action.	L'accompagnement au contrat de professionnalisation a porté ses fruits, mais l'intégration à l'emploi a parfois été difficile, voire négative faute de tutorat de proximité.
ADPA (Modèle 2) – CCAS (Modèle 3) 2911h de tutorat ont été effectuées, soit 110h en moyenne par stagiaire			
Le dispositif I.QUA/RE se déroule dans une structure intégrant plusieurs salariés. La stratégie, la fonction RH, la formation sont centralisées et gérées en interne. Tous les acteurs sont concernés.	Volontaires au départ, ils ont accepté un accompagnement professionnel et contribué au changement des pratiques RH.	Aides à domicile expérimentés et volontaires, ils ont accepté de travailler en binôme, et d'accompagner avec l'outil APST les nouveaux salariés. Le collectif a permis de capitaliser de nouvelles pratiques.	Associant l'ensemble des acteurs au projet, l'employeur a intégré dans sa pratique RH les acquis de l'expérimentation. D'importants moyens financiers et organisationnels ont été mobilisés. L'intégration à l'emploi s'est révélée durable.
ADMR, DOMIDOM (Modèle 3) 842h de tutorat ont été effectuées, soit 66h en moyenne par stagiaire			
Le dispositif I.QUA/RE se déroule dans une entreprise intégrant plusieurs salariés. La fonction RH, la formation sont gérées en partie en direct ; d'autres fonctions relèvent du siège ou de centres de décision plus éloignés.	Volontaires au départ, ils ont accepté un accompagnement professionnel et contribué au changement des pratiques RH.	Aides à domicile expérimentés et volontaires, ils ont accepté de travailler en binôme, et d'accompagner avec l'outil APST les nouveaux salariés. Le collectif a permis de capitaliser de nouvelles pratiques.	Les acteurs de terrain ont été actifs mais «leur structure mère» est restée externe au dispositif. Les moyens financiers et organisationnels ont été moindres. Le dispositif a été vécu comme ponctuel : il est possible de s'interroger sur sa «durabilité».

Une intégration à l'emploi parfois difficile

	Secteur transports	Services à la personne	Total
● Nombre d'admis au dispositif	101	84	185
● Présents en fin de formation	71	74	145
● Premier « décrochage »	30%	12%	22%
● Nombre de réussites au titre professionnel	52	64	116
● Deuxième « décrochage »	27%	14%	20%

Le nombre de réussites au titre professionnel ou à la formation qualifiante représente un véritable « passeport pour l'emploi », ce qui s'est vérifié. Toutefois les « décrochages » ont représenté globalement 69 personnes sur près 185 admises dans le dispositif, soit 37 % de l'effectif de départ : les raisons de ceux-ci sont à rapprocher du profil des publics en situation de précarité accueillis.

Dans le secteur du transport, l'intégration s'est révélée plus difficile, car elle reposait sur des éléments techniques et comportementaux :

- Difficultés sociales non résolues, problèmes personnels empêchant les personnes d'être disponibles pour leur formation,
- Faiblesse des moyens financiers les poussant à travailler en intérim,
- Problématiques de santé,
- Responsabilités comme soutien de famille,
- Difficultés de mobilité dues au manque de véhicule ou à l'annulation du permis de conduire empêchant la poursuite du parcours,
- Problèmes de comportement (absences, agressivité),
- Licenciements pour faute grave à cause d'accidents répétés.

Dans le secteur des services à la personne, les mêmes difficultés sociales ont, dans certains cas, empêché les participants de poursuivre dans le dispositif. Moins mobiles que les hommes, ces femmes assumaient également d'importantes charges de famille et des difficultés sociales insurmontables les ont parfois rattrapées. Il faut également souligner qu'une grande majorité des personnes n'avaient jamais passé un examen de formation qualifiante.

4. Quelles préconisations pour l'avenir ?

Favoriser l'inclusion sociale des publics précaires et lutter contre les discriminations à l'emploi passe par l'engagement de tous, dans une démarche systémique qui prend en compte les stratégies et les objectifs croisés des différentes parties prenantes. Chacun à son niveau est acteur du changement qui s'opère. L'expérimentation vécue grâce au programme européen EQUAL a permis aux acteurs d'inscrire le changement au cœur de leurs pratiques, en gardant à l'esprit les points de vigilance suivants.

1. Penser et organiser une démarche territoriale collective

- Regrouper des employeurs au sein de GEIQ, de collectif ou de plate-forme emploi,
- Mutualiser les circuits d'informations,
- Mieux coordonner les actions des professionnels de l'emploi et de l'insertion,
- Sécuriser financièrement les parcours par l'articulation des dispositifs,
- Croiser financements privés et publics.

2. Approfondir les modalités de recrutement

- Utiliser la MRS, en étant conscient qu'elle évalue des habiletés à un instant donné,
- Compléter par des tests liés à la motivation et au projet du candidat,
- Mener des entretiens approfondis pour déceler les problématiques sociales « insurmontables » et réorienter le candidat,
- Lever certaines barrières liées aux connaissances (exemple français, maths), parce que les modèles de formation peuvent et doivent s'adapter : ainsi l'action I.QUA/RE n'a pu accueillir le public demandeur d'asile, souvent qualifié, compétent et motivé, faute d'une maîtrise suffisante du français !

3. Repenser les modèles de formation

- Tenir compte dans les formations des profils des candidats « à l'entrée » (la réalité du marché de l'emploi....) et non pas uniquement des compétences à acquérir en sortie,
- Adapter les contenus et les modalités pédagogiques dans ce sens (par exemple, prévoir des sessions de Français Langue Etrangère

adaptées au public et au métier préparé, articuler pré-qualification et cycle qualifiant),

- Privilégier une pédagogie inductive en systématisant l'immersion en situation de travail.

4. Rénover la fonction tutorale

- Outiller la fonction tutorale « de proximité », facteur clef de réussite de l'intégration des nouveaux salariés,

- Chiffrer et négocier les moyens organisationnels et économiques de l'accompagnement,

- Sensibiliser les différents échelons hiérarchiques au changement induit en matière de gestion des ressources humaines et d'évaluation de la qualité.

La prise en compte des enjeux stratégiques des différents acteurs du dispositif, orientés vers un but commun permet d'engager une modification de la gestion des ressources humaines et de réussir l'intégration des publics précaires.

L'organisation d'un dispositif systémique offre ainsi un parcours sécurisé pour tous :

- Élus et financeurs publics soucieux de l'efficacité des actions,

- Employeurs pouvant s'appuyer sur un personnel formé,

- Demandeurs d'emploi accompagnés vers/dans un emploi pérenne,

- Professionnels de l'emploi et de l'insertion engagés dans une issue favorable pour les personnes dont ils ont la charge.



Contre les discriminations, un devoir d'initiatives

Marie-Odile Novelli, Vice-présidente de la Région Rhône-Alpes déléguée à la politique de la ville, au logement, au foncier et aux solidarités

1. Des discriminations à l'emploi que l'on ne peut plus ignorer

Les pratiques discriminatoires sont une réalité dans le monde du travail. Niées pendant des décennies au nom d'un universalisme abstrait – suivant lequel tous les individus sont égaux en droit comme l'indique la déclaration universelle des droits de l'homme à valeur constitutionnelle – elles ont été mises en lumière par de récentes recherches. Ainsi, lorsqu'un homme jeune « français de souche » a 100% de chances d'obtenir un entretien d'embauche, la probabilité se réduit à 71% pour une personne au physique disgracieux, 63% pour une femme, 55% pour une personne handicapée, 36% pour une personne considérée comme « étrangère » et 32% pour un senior. Jean-François Amadiou – Université de Paris I - Novembre 2006.

Ces pratiques restent sournoises et injustes. Leurs auteurs n'en ont pas toujours conscience et les personnes qui en sont victimes n'ont souvent pas l'occasion de faire la démonstration de leurs compétences.

Ces discriminations ont des effets dévastateurs qui conduisent à la révolte puisque la personne est jugée sur son être et non sur ses actes. Si chacun peut acquérir des compétences, il n'est pas toujours possible ni surtout légitime de modifier son être. Certaines personnes intègrent l'image négative qui leur est renvoyée et se replient sur elles-mêmes. Au-delà de considérations éthiques, les pratiques discriminatoires constituent une aberration économique. Ecarter certaines personnes de l'activité revient à priver le monde du travail de leurs compétences. Le coût collectif est important puisque des revenus de redistribution doivent pallier l'absence de ressources liées à l'emploi.

Depuis quelques années, la mise en évidence des discriminations et les mouvements de lutte autour de ces questions alimentent des débats. Des problèmes philosophiques et éthiques importants restent posés sans qu'ils ne trouvent de solutions consensuelles. Pour autant, notre devoir est d'expérimenter, de chercher des réponses concrètes, de favoriser l'échange d'expériences concluantes.

2. Des réponses régionales pour favoriser l'égalité

La Région Rhône-Alpes se mobilise depuis 2004 sur ces questions. D'abord, en modifiant ses propres pratiques pour favoriser l'égalité dans ses politiques de formation, en direction de la jeunesse, dans la politique régionale de la ville... Ainsi, la Région apporte une aide financière à la garde d'enfants et à la mobilité pour les femmes qui accèdent à l'emploi par le biais du Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable. Le Plan pour l'égalité entre les personnes handicapées et les personnes valides conduit à ce que toutes les politiques régionales prennent mieux en compte les spécificités de toutes les formes de handicap. Un des ressorts de l'action régionale consiste bien sûr à rappeler le caractère illégal des discriminations mais aussi et surtout à mettre en valeur les compétences et les ressources des personnes qui peuvent être victimes de discrimination. Le processus privilégié est celui d'une démarche de projet intégrant chaque personne, avec ses spécificités, pour un objectif commun. Ensuite, la Région agit en favorisant les actions contre les discriminations conduites par ses partenaires. Ainsi l'association Sport dans la Ville est-elle soutenue pour tout un maillage d'actions en faveur des jeunes des quartiers en difficultés qui à partir de la pratique du football et du rugby conduit au soutien scolaire, à l'apprentissage de la citoyenneté et même à la création d'entreprises. Concernant les personnes en situation de handicap, la Région accompagne aussi bien l'emploi dans le milieu protégé avec un soutien au développement des entreprises adaptées que l'accès à la formation et à l'emploi en milieu ordinaire. Du fait d'une politique enclenchée depuis plusieurs années, la quasi-totalité des organismes de formation des apprentis sont aujourd'hui en Rhône-Alpes en capacité d'accueillir des personnes en situation de handicap.

Le projet I.QUA/RE incarne le devoir d'initiative qui nous incombe à tous. C'est dans ce cadre que la Région soutient l'initiative portée par Arobase. Les secteurs économiques retenus, les transports et les services à la personne, présentent des contraintes particulières : un temps d'encadrement réduit pour l'accompagnement et des objectifs de rentabilité et de productivité. La méthode retenue, qui consiste à s'adapter le plus possible aux contraintes du terrain et à conduire simultanément un processus de lutte contre les discriminations et d'amélioration économique, est concluante.

Cet ouvrage, auquel contribuent les différents acteurs parties prenantes de l'action, est une occasion de mieux faire connaître les outils pour dépasser les difficultés et permettre une large appropriation des méthodes pertinentes pour concrétiser le principe républicain d'égalité.