

## DOSSIER : transmettre les savoirs dans l'entreprise

### Formation

*Le littoral comme lieu  
de formation et d'activité*

### Droits et Parcours

*Bâtiment et emplois  
d'avenir*

### Entreprises

*La Ruche Oxalis,  
des entrepreneurs  
coopératifs*

**L'accompagnement des demandeurs  
d'emploi par un PLIE**

**EPA, apprendre l'entreprise à l'école**





La rentrée 2014 est riche en actualités concernant l'emploi et la formation professionnelle.

Pour réduire le nombre des demandeurs d'emploi de longue durée, les partenaires sociaux, les services de l'Etat et le Conseil régional se sont mis d'accord pour renforcer l'offre de formation dans les métiers en tension. Près de 1000 formations supplémentaires ont été mises en place dans des métiers dans lesquels le recrutement est difficile. Cet effort est financé par le Conseil régional, Pôle emploi, les OPCA et l'AGEFIPH.

Ces mesures contribuent efficacement au retour à l'emploi des personnes les plus éloignées d'une activité professionnelle.

Nous voulons aussi préserver l'emploi existant tout en accompagnant les mutations économiques imposées aux entreprises. Ainsi, la mise en place des deux mesures phares prévues par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier dernier (ARF info n° 25 et 27) est effective depuis le 1<sup>er</sup> juillet : la modification de la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) et la réforme de l'activité partielle (voir fiche technique n° C 1.3).

L'activité partielle permet d'éviter le licenciement économique aux entreprises en préservant leurs ressources humaines. Les entreprises et notamment les PME TPE dans notre région y recourent encore trop peu. Les partenaires sociaux et l'Etat sont d'accord sur ce point : mieux vaut recourir à l'activité partielle plutôt qu'au PSE !

La loi du 14 juin 2013 a modifié en profondeur l'encadrement des projets de licenciement économique collectif. Elle a renforcé le dialogue social sur les questions de restructurations. Elle vise à améliorer la qualité des mesures d'accompagnement du plan de sauvegarde de l'emploi en donnant notamment un nouveau rôle à la Direccte (homologation ou validation). Voir la fiche technique n° F 1.6.

Le premier exemple d'un accord social sur un PSE est donné par HEULIEZ, dont les représentants du personnel et de la direction se sont mis d'accord sur un PSE validé par la Direccte le 18 octobre dernier.

Sans doute ce dispositif concerne très peu d'entreprises dans la région, les ruptures homologuées de contrat de travail étant très majoritaires. Néanmoins, la mise en œuvre de ce dispositif contribue fortement à améliorer les conditions du dialogue social et à sécuriser les procédures de licenciement collectives tant pour les salariés que pour les employeurs.

Jean-François Robinet  
DIRECCTE Poitou-Charentes

ARF Info - N° 28 - Octobre 2013

La revue bimestrielle de l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie - N° ISSN : 1963-2363

**Siège social et bureaux de La Rochelle** : 15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1  
Tél. 05 46 00 32 32 - Fax 05 46 00 32 34

**Bureaux de Poitiers** : 42-44 rue du Rondy - CS 90144 - 86004 Poitiers Cedex  
Tél. 05 46 00 32 32 - Fax 05 49 88 73 27 - www.arftlv.org / Courriel : info@arftlv.org

**Directeur de publication délégué** : Martine Pham-Quoc

**Rédacteur en chef** : Christian Culot / **PAO** : AlphaStudio / **Rédaction** : Muriel Ollivier, Stéphane Lefour

**Création et impression** : IRO - 05 46 30 29 29 - Réalisation respectueuse de l'environnement, papier écologique, encres végétales, recyclage des déchets.

Photo couverture : ARFTLV - Atelier de confection Manoukian à Bressuire (79)



## 4 ACTUALITÉS

- Le renouvellement du Service Public Régional de Formation pour 2014-2019
- Les formations accessibles en emplois d'avenir
- Un plan d'actions régional pour l'entrepreneuriat féminin



## ► DROITS ET PARCOURS INDIVIDUELS

### 7 Être accompagné par le PUE

A Rochefort, les relations de proximité des professionnels aident des demandeurs d'emploi à trouver leur voie.

### 8 L'emploi d'un avenir dans le bâtiment

Le Geiq BTP met en place des parcours d'insertion et de qualification dans le cadre des emplois d'avenir.



## ► ENTREPRISES ET TERRITOIRES

### 9 Développer local, penser collectif

A Melle, la Ruche Oxalis propose aux porteurs de projets de créer, développer et pérenniser leur activité économique, dans un fonctionnement coopératif.

10

DOSSIER

## LE TRANSFERT DES SAVOIRS EN ENTREPRISE

Confrontées aux perspectives de départs massifs à la retraite, et des effets de génération, les entreprises doivent de plus en plus trouver des solutions pour assurer la transmission entre les salariés « sachants » et les salariés « apprenants ». L'introduction d'un processus de transmission de l'expérience au sein d'un collectif de travail ne s'improvise pas, mais il ne comporte que des effets positifs sur la performance globale de l'entreprise et la valorisation des salariés.

- Un goût pour la formalisation et les échanges
- Faire partager l'expérience d'une vie professionnelle
- L'entreprise, un rôle formateur
- Contrat de génération : un salarié cousu main
- Priorité donnée aux savoir-faire



## 16 Parole d'expert

Eliane Clequin-Jeannin est directrice des ressources humaines du groupe IRIUM.

## 17 La page ARFTLV

L'ARFTLV anime le Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés au bénéfice de l'emploi et de la formation des personnes en situation de handicap.

## ► ENTREPRISES ET TERRITOIRES

### 18 Métier : construire des parcours à partir de missions d'intérim

Espace interim, une Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion, à l'interface entre les demandeurs d'emploi et les entreprises.



## ► SYSTÈME EMPLOI FORMATION

### 19 Mission portage salarial : une réponse plurielle

Quels sont les profils des candidats et des entreprises susceptibles d'être intéressés par le portage salarial.

### 20 L'entreprise comme outil pédagogique

Découvrir le fonctionnement d'une entreprise à l'école, c'est la proposition de l'association « Entreprendre pour apprendre » qui accompagne des mini-entrepreneurs.

### 21 Former les futurs professionnels du littoral

Le programme Trait Bleu fait du collectage des macro-déchets et de l'entretien du littoral un outil pédagogique dans la formation des jeunes rochelais éloignés de l'emploi.

## ERRATUM

### FICHE TREMPLIN POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS

La Région favorise l'accès des jeunes diplômés à un emploi durable et leur permet d'avoir une expérience professionnelle, par le versement d'une aide aux entreprises de moins de 50 salariés (100 dans les filières d'excellence régionale). Cette aide est fixée selon le niveau de diplôme du jeune et le salaire versé. Pour l'embauche d'un jeune de niveau Bac + 2, l'aide de la Région est accordée si la rémunération versée est au moins égale à 110 % du Smic, et non à 100 % du Smic comme indiqué par erreur dans la fiche diffusée dans notre numéro de juillet 2013. Télécharger la fiche A 2.3 sur arftlv.org

## Fiches techniques

D 1.1 – Egalité professionnelle : les obligations des employeurs  
F 1.0 - Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)  
Tableau T3 :

Tableau T4 :



## Renouvellement du Service Public Régional de Formation pour 2014-2019

La Région a décidé lors de la commission permanente du 13 septembre 2013 de renouveler son Service Public Régional de Formation, les mandatements des organismes précédemment retenus ayant pris fin le 1er juillet prochain. L'objectif général du SPRF reste de permettre aux personnes non qualifiées, ou dont la qualification est obsolète, d'augmenter leur niveau de qualification grâce à un parcours intégré accessible sans pré-requis. Depuis sa création en juillet 2009, le SPRF a accueilli plus de 9 800 stagiaires. Son évaluation a montré que près de 90 % d'entre eux ont accédé à une certification et que les bénéficiaires ont correspondu à la cible visée. Voir notre dossier en ligne sur le dispositif.



## Soutien à la qualité de l'apprentissage

L'Etat et la Région ont décidé, dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens conclu en 2011, de soutenir les initiatives des CFA et des Unités de Formation en Apprentissage afin de garantir la qualité de la formation, l'innovation pédagogique et l'accompagnement des jeunes les plus en difficulté. A ce titre, la Région a lancé un nouvel appel à projets auprès des CFA pour qu'ils mettent en place des actions en matière de qualité sur plusieurs axes comme l'information sur les métiers, le soutien aux apprentis en difficulté, la sécurisation des parcours, le développement de passerelles vers des qualifications supérieures, l'accompagnement des jeunes dans leurs démarches auprès des employeurs, la formation des personnels, et les projets innovants (E-learning, citoyenneté, prévention des risques...). Plus de 200 actions portées par 23 CFA seront soutenues pour un coût global de près de 7 millions d'Euros.

## Des opportunités d'emploi en Poitou-Charentes

La préfète de région et la présidente du conseil régional ont réuni le 13 septembre, les partenaires sociaux, représentants de branches professionnelles, financeurs et prescripteurs de formation pour leur présenter le diagnostic réalisé par Pôle emploi, identifiant les métiers offrant des opportunités d'emploi en Poitou-Charentes (voir sur le site ARFTLV - Rubrique emploi).

Cette identification permet d'établir une cartographie des offres non satisfaites par territoire et par secteur et de définir là où il convient de mettre en place une offre de formation qui complète l'offre existante ou en cours d'élaboration, proposée par la Région, Pôle Emploi et les OPCA.

7,5 millions d'euros seront fléchés pour former les demandeurs d'emploi dans les métiers des secteurs du bâtiment, du commerce, de la banque et des assurances, de l'hôtellerie-restauration, de l'industrie nautique, de l'informatique, des télécoms, des métiers de bouche, de la santé, des services à la personne et à la collectivité et du transport. Plus de 1 000 places de formation vont ainsi être créées dans le cadre du plan régional de mobilisation pour l'emploi (POE et formations qualifiantes).

## Les formations accessibles aux jeunes en emploi d'avenir

Dans le cadre de son appui au développement des emplois d'avenir, la Région cofinance avec les OPCA des parcours individuels de qualification et, avec le FSE, une offre de formations collectives adaptée sur les qualifications prioritaires et les filières porteuses d'emplois. A ce titre, elle a conclu des conventions de partenariat avec quatre OPCA : Unifaf pour 100 parcours prévus (prioritairement formations certifiantes, mais aussi compétences clés et savoirs de base, ou formations professionnalisantes), Agefos-PME pour 200 parcours prévus (prioritairement formations certifiantes, ou permettant la maîtrise d'un socle de connaissances et de compétences, ou préparant à l'exercice d'un métier spécifique), Uniformation pour 225 parcours prévus (prioritairement pour des qualifications inscrites au RNCP), Afdas pour 30 parcours prévus (prioritairement pour des qualifications inscrites au RNCP).

La Région finance par ailleurs des formations pour le Titre professionnel Agent d'Entretien du Bâtiment et le Titre professionnel Assistant de Vie aux Familles. Elles s'adressent aux jeunes ayant signé un contrat Emploi d'Avenir (hors fonction publique et secteur marchand).

## La formation professionnelle continue en 2011

La Direccte Poitou-Charentes a publié son étude annuelle sur les prestataires régionaux de formation et le financement de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes. En 2011, les 2 887 entreprises régionales de 10 salariés et plus ont consenti 143 millions d'euros à des dépenses de formation professionnelle. L'effort de participation moyen s'élève à 2,73 % de la masse salariale, ce qui place la région au troisième rang national. Le taux d'accès aux actions de formation s'élève à 42,8 %, soit 77 847 stagiaires pour 181 775 salariés. Toutes tailles confondues, une entreprise picto-charentaise dépense en moyenne 1 836 euros par stagiaire (moyenne nationale 1 709 euros). Les moins diplômés et les moins qualifiés restent peu favorisés dans leur accès à la formation professionnelle. La formation qui leur est proposée par les entreprises apparaît plutôt comme un perfectionnement de connaissances ou comme un élément ponctuel de qualification.

S'agissant du DIF, il a été utilisé en Poitou-Charentes par 20 138 salariés. Le taux d'accès moyen au DIF s'élève à 11 %. Les 1 158 prestataires de formation de la région (+ 6%) ont réalisé un chiffre d'affaires de 187,56 millions d'euros (-2%). Le nombre d'heures stagiaires a progressé de 14 % alors que le nombre de stagiaires formés restait stable. Près de 6 stagiaires sur 10 sont des salariés et sont formés le plus souvent par des prestataires de formation privés. Les demandeurs d'emploi constituent la seconde catégorie de stagiaires. Ils sont formés plutôt par des prestataires du secteur public ou para-public. Pour l'ensemble des publics, la durée moyenne des formations est de 40 heures.



## Les emplois francs expérimentés à La Rochelle

À diplôme égal, un jeune résidant dans un quartier populaire a deux fois plus de risques d'être au chômage qu'un jeune d'un autre quartier. Les emplois francs, lancés en juillet dernier, instituent une prime de 5 000 € en faveur des entreprises recrutant un jeune de moins de 30 ans en CDI à temps plein résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Le contrat doit correspondre à un CDI à temps plein et le jeune doit faire état d'une durée de douze mois minimum de recherche d'emploi au cours des dix-huit derniers mois. Aucune condition concernant le diplôme n'est exigée. Trente nouvelles agglomérations, dont celle de La Rochelle, mettront en œuvre ce dispositif qui fait partie du plan d'actions «Priorité Jeunesse» et vise la création de 5 000 emplois francs en 2014.

## Le Pacte Régional pour la réussite éducative et professionnelle des jeunes

Le Pacte Régional pour la réussite éducative et professionnelle des jeunes, élaboré par le CCREFP Poitou-Charentes, identifie dix ambitions partagées qui visent à réduire les ruptures de parcours de formation des jeunes et à améliorer leur insertion professionnelle, rappelle les cadres de référence et présente un diagnostic synthétique de la situation des jeunes pictocharentais.

Son annexe propose une lecture articulée des dispositifs conduits par les acteurs selon les orientations stratégiques du CPRDFP- ARFTLV. Collection Repères, n° 77, 40 p. à télécharger sur notre site.

## MANUEL DE RÉSISTANCE AUX STÉRÉOTYPES SEXISTES

Instaurer la culture de l'égalité passe par un changement de mentalités. Il faut d'abord prendre conscience que les préjugés envahissent notre manière d'appréhender les personnes, et qu'il faut lutter contre ces stéréotypes qui encouragent les situations discriminantes. Le Medef a publié un document pratique qui met en lumière les principales idées reçues dans le monde du travail, afin de susciter une dynamique managériale en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. «Manuel de résistance aux stéréotypes sexistes en entreprise», 15 p.

## «EMPLOI, MODE D'EMPLOI» SUR LES ONDES

Depuis début septembre, tous les mardis à 11h, une nouvelle émission aborde les questions d'emploi, et de formation, sur RCF Accords Angoulême. «Emploi, mode d'emploi» est coréalisée par Marc Lasuy (directeur de l'ATTJ, président d'IRIS) et Martine TREFOIS, formatrice en médiation. À écouter sur les fréquences suivantes : Angoulême 96.8, Cognac 89.9, Ruffec et Confolens 95.4, Chalais 96.9.

## EMPLOIS DURABLEMENT VACANTS ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Selon le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), sur le marché du travail français, le nombre d'emplois à pourvoir ne diminue pas alors que le chômage augmente. Les employeurs déclarent qu'une proportion significative de leurs recrutements, jusqu'à un tiers, est difficile. Environ 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année faute de candidat. L'inadéquation entre les compétences attendues par les recruteurs et celles des candidats ou encore le déficit d'attractivité de certains métiers sont les causes qui expliqueraient ces difficultés.

## MON CV EN LIGNE

L'ONISEP a développé, à destination des jeunes, le site web : <http://cvenligne.onisep.fr/Mon CV>. Il leur donne accès à un formulaire qui met en valeur les différents acquis du jeune, son niveau de diplôme mais aussi ses activités, ses expériences professionnelles et ses qualités personnelles. Une fois le formulaire renseigné, l'internaute peut générer automatiquement son curriculum vitae au format pdf.

## COUP DE POUCE NUMÉRIQUE POUR LE TOURISME

Sur le modèle du Chèque TIC (soutien financier pour développer son activité grâce à Internet), la Région Poitou-Charentes a lancé le «Coup de Pouce Numérique» pour les professionnels et prestataires touristiques, partenaires de leur office de tourisme. Cette aide s'adresse aux entreprises souhaitant développer et mettre en œuvre une véritable stratégie web. La Région prend en charge et met à disposition un prestataire qui intervient directement dans l'entreprise en deux temps, une première journée de sensibilisation au web puis 4 jours d'accompagnement pour définir une stratégie adaptée à l'entreprise. Contact Région Poitou-Charentes - Service Économie Numérique Tél : 05 49 55 81 61

## UN GUIDE DE SENSIBILISATION À L'ILLETTRISME

Détecter des situations d'illettrisme et accompagner ses salariés c'est d'abord soutenir le bon fonctionnement de l'entreprise et sa compétitivité. L'illettrisme concerne 12% de la population de Poitou-Charentes, dont 53 % travaillent. Le Medef Poitou-Charentes a décidé de s'engager aux côtés des chefs d'entreprise avec un guide pratique pour les aider à le repérer et leur donner des pistes pour engager des actions ou aborder le sujet avec les personnes concernées.

## INTERGROS EN CAMPAGNE POUR LES CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION

Intergros, l'OPCA du commerce de gros et international, souhaite promouvoir le contrat de professionnalisation auprès des 39 000 entreprises de ses branches, qui réservent trop souvent ce dispositif à des profils jeunes préparant un diplôme dans le domaine commercial.

Intergros met l'accent sur l'intérêt du contrat de professionnalisation pour recruter dans les métiers en tension (magasinier, chauffeur-livreur, préparateur de commande...) et les métiers émergents (informatique, contrôle qualité...). Parallèlement, Intergros a voulu marquer son engagement en faveur de l'emploi en augmentant son aide financière apportée aux entreprises qui embauchent un alternant préparant un diplôme d'Etat ou un titre à finalité professionnelle.

## RAPPORT DU CESER SUR LES SENIORS EN POITOU-CHARENTES

En Poitou-Charentes, 21 % de la population a plus de 65 ans. Face au vieillissement croissant qui nécessitera des adaptations dans de nombreux domaines, un rapport du CESER Poitou-Charentes s'intéresse à la place des seniors et cherche à mieux appréhender l'allongement de la durée de vie.

Le CESER appelle à l'élaboration d'un pacte intergénérationnel en région articulé autour d'un plan d'insertion des seniors dans la vie sociale, de l'accompagnement de la transition travail/retraite, de la création d'un Observatoire régional et le positionnement à titre expérimental de Poitou-Charentes dans la dynamique de la « Silver Economy ».

## SERVICES À LA PERSONNE : CONSTAT ET ENJEUX

Le Commissariat général à la stratégie et à la prospective publie une analyse statistique des services à la personne. Alors qu'ils représentent près de 5 % de l'emploi, le CGSP révèle que cet environnement professionnel doit relever de nombreux défis en termes de qualité des emplois et de structuration de l'offre.

Avec la création attendue de plus de 150 000 postes d'aide à domicile entre 2010 et 2020, le CGSP identifie quatre pistes pour l'action publique : évaluer les dispositifs d'aides à l'emploi, anticiper les besoins de recrutement du secteur (actions de GPEC), agir sur la qualité des emplois, structurer le secteur par des innovations organisationnelles et techniques.

## ENQUÊTE SUR LES PRATIQUES DE FORMATION

Selon une étude menée par l'organisme de formation Docendi, pour 82 % des entreprises interrogées le budget formation 2013 est stable ou en augmentation. Presque toutes les entreprises (96 %) continuent d'utiliser la formule du présentiel en inter ou en intra. Un tiers d'entre elles (35 %) a néanmoins recours au mix-learning (présentiel + à distance) et/ou à be-learning seul.

Du côté de l'évaluation des effets de la formation, 60 % affirment toujours mener une évaluation à chaud auprès des participants. Mais le chiffre tombe à 18 % pour l'évaluation à froid, et à 8 % quand on évoque l'évaluation à froid auprès des managers des participants.

## Le plan d'actions régional en faveur de l'entrepreneuriat féminin



L'Etat, la Région Poitou-Charentes et la Caisse des dépôts ont signé une convention pour la mise en œuvre d'un plan d'actions régional de promotion de l'entrepreneuriat féminin 2013-2015. Ce plan d'actions propose des mesures pour identifier des besoins sur le territoire et structurer les actions en faveur de l'entrepreneuriat par les femmes. Il annonce notamment un diagnostic territorial sur une thématique relative à l'entre-

preneuriat des femmes, la mise en place d'un observatoire statistique des données, des actions de sensibilisation en direction des jeunes, la sensibilisation des réseaux financiers et l'accompagnement aux outils spécifiques d'aide à la création/reprise d'entreprise par les femmes, la mise en place d'un fonds de prêt d'honneur pour l'entrepreneuriat féminin ou encore le développement du marrainage.

## La France mal placée dans l'évaluation des compétences des adultes

L'enquête PIAAC (Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes) évalue la littératie, la capacité de comprendre et de réagir de façon appropriée aux textes écrits, la numératie, la capacité d'utiliser des concepts mathématiques ainsi que la capacité des adultes à résoudre des problèmes dans des environnements à forte composante technologique. 24 pays ont participé à l'enquête. Seuls 8% des Français se situent dans les niveaux 4 et 5 les plus élevés de compétence en littératie et 34% au niveau 3 ce qui est en dessous de la moyenne OCDE : 12% et 38%.

En numératie, 8% des Français sont au niveau les plus hauts et 29% au niveau 3 contre 12 et 34% pour la moyenne. Le pourcentage d'adultes français obtenant de faibles scores en littératie est l'un des

plus importants avec 22% contre 15% pour la moyenne OCDE. Même constat pour la numératie, avec 28% contre 19%. En revanche, la France fait partie des pays où les écarts entre générations sont les plus forts. Enfin la France accorde une importance variable aux différentes compétences.

Les compétences en TIC et en littératie sont peu demandées dans le cadre professionnel français. Le salarié français utilise plus que les autres ses compétences en écriture et numératie, mais beaucoup moins celles en compréhension de texte et en utilisation des TIC. Selon l'OCDE, l'enquête PIAAC constate que la France n'arrive pas à maintenir les compétences acquises et à développer celles des adultes.

## Opinions et attitudes des employeurs face aux reconversions professionnelles

Le Conseil d'orientation pour l'emploi a consulté les chefs d'entreprise et les DRH sur leurs perceptions à l'égard des salariés qui ont choisi de se reconvertir ou ont été conduits à le faire. 75 % des chefs d'entreprise/DRH qui ont reçu ou recruté des candidats en reconversion considèrent que les reconversions constituent davantage un atout qu'un inconvénient dans un processus de recrutement. Parmi eux, 64 % soulignent la motivation forte de ces candidats, 55 % mettent en avant la diversité qu'ils apportent au sein de l'équipe, 52 % insistent sur l'apport que constitue leur regard neuf sur le métier. Par ailleurs, selon eux, le fait que la reconversion ait été choisie, et non subie, optimiserait les chances de succès (82 % contre 49 %). 78 % mobilisent des outils pour faciliter leur intégration et leur appropriation du métier. Le principal dispositif utilisé est le tutorat (40 %). Viennent ensuite les stages (29 %) et le « tuilage », c'est-à-dire le fait que le nouveau salarié est formé par la personne qu'il remplace (23 %).

# Etre accompagné par le PLIE

Présenter la progression de trois de ses participants donne des éclairages sur l'apport du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE). Chaque acteur impliqué sur le territoire du Pays Rochefortais contribue à offrir un terrain d'expérimentation qui aide les demandeurs d'emploi à trouver au minimum leur voie, et parfois davantage.

Le monde du travail est exigeant. Pour ceux qui en sont le plus éloigné, le PLIE mis en place par les élus du Pays Rochefortais apporte à ses habitants la possibilité de s'y préparer (plus de 1 200 personnes suivies ces cinq dernières années). Les constructions de solutions de proximité sont facilitées par des habitudes de travail entre les différents acteurs de l'emploi, de l'insertion et de l'économie présents sur le territoire. Quatre référents en matière de « parcours Plie » répartis dans des structures partenaires (mission locale, Pôle Emploi, Association Parie, Axys) s'appuient sur la connaissance et la réactivité de ce réseau pour que chaque personne orientée vers ce dispositif puisse acquérir une expérience ou des compétences complémentaires. Des actions et des moyens dévolus au Plie par le Fonds Social Européen et les collectivités rendent possible la mise en place d'un accompagnement individuel. Actions d'évaluation, de formation, de prospection, contrat de travail ou stage en entreprise constituent les principales étapes des parcours. Tout dépend de la situation initiale le chacun, de ses objectifs professionnels, et des opportunités.

Pour Jocelyne, cela ne fait aucun doute : elle est arrivée « au bon moment ». Tout s'enchaîne favorablement. Elle peut arrêter de s'inquiéter. Les semestres qui lui manquaient pour acquérir ses droits à la retraite vont être bien occupés. Par l'intermédiaire de Maryline Mossion, « sa » référente Plie, elle a eu connaissance de deux postes et su mettre en valeur ses compétences acquises durant sa carrière de secrétaire administrative. Jocelyne est attendue comme agent de bibliothèque. Comme tous les participants du Plie intéressés par les emplois aidés proposés par la ville, elle a été reçue en entretien individuel. Mais pour le moment, elle effectue un remplacement dans le cadre d'un congé maladie. Son employeur n'est



Des participantes du Plie témoignent

autre que la Maison de l'Emploi, lieu qu'elle fréquente régulièrement au même titre que les autres personnes suivies par le Plie.

Chacun se doit de tenir informé de manière assidue son référent, de venir aux rendez-vous fixés ensemble : cela fait partie des « obligations » de ce dispositif lui entièrement fondé sur le volontariat. D'une façon générale, rompre l'isolement des personnes est important. Et surtout les semaines sans « petit » ou « grand » objectif à atteindre, demeurent relativement rares. Cécile l'a compris depuis longtemps. L'enchaînement de petits boulots (téléconseillère, télévendeuse, vendeuse « tout court », agent de propreté), elle pratiquait déjà depuis longtemps. Cette expérience passée lui a valu lors de son accompagnement dans le cadre du Plie de se faire connaître auprès d'employeurs qui depuis la sollicitent régulièrement pour réaliser des prestations de nettoyage en interne ou pour le compte de leurs clients. Preuve qu'elle donne satisfaction même si le fait de ne pas être en CDI l'interroge toujours sur sa capacité à « être dans la course ». Et puis Cécile a développé des compétences dans un autre domaine. Elle a depuis peu obtenu une qualification : le titre professionnel d'agent magasinier. Le métier, elle l'avait déjà testé quelques mois auparavant sur le

chantier d'insertion de l'association « Le Cabestan ». Elle a désormais deux cordes à son arc. La première proposition d'un CDI, synonyme d'une stabilité financière, guidera son choix.

Quant à Yacine, la route est désormais toute tracée. Ce titulaire d'un master en droit prend un nouveau virage après divers emplois plus ou moins durables. Introduit dans l'entreprise de transport Keolis en stage d'évaluation en milieu de travail, il a ensuite intégré la formation « conducteur de bus » prise en charge par l'Aft-Iftim dans le cadre d'une Préparation Opérationnelle à l'Emploi. Ce nouveau diplôme acquis en l'espace de trois mois lui a permis d'accéder à un CDI dans la société Keolis. La connaissance de sa référente Plie des personnes ressources à contacter, des dispositifs mobilisables, des dates de calendrier de formation a indéniablement facilité et accéléré la réalisation de ce parcours. Question aussi de persévérance, d'ouverture et d'opportunité.



CONTACT :  
**Nathalie Planche**  
 Coordinatrice du Plie  
 05 46 99 47 54  
 MDE du Pays Rochefortais

# L'avenir d'un emploi dans le bâtiment

*Organiser des parcours d'insertion et de qualification qui répondent aux besoins de main-d'œuvre de ses entreprises adhérentes : telle est depuis des années la mission du Groupement d'Employeurs d'Insertion par la Qualification BTP. La nouveauté réside dans le fait qu'il met ce savoir-faire au service des emplois d'avenir. Ce qui a pour effet d'apporter des solutions d'intégration évolutives à de nouveaux profils de candidats. Comme en témoigne la progression de Joakim.*

Depuis quelques mois, Joakim, 24 ans, fait son retour dans le monde du bâtiment quelques années après un apprentissage qui n'a pas abouti à une qualification. En emploi d'avenir, il dispose d'un an pour acquérir de l'expérience professionnelle et suivre des modules de formation. Il se rend actuellement à l'Afpa deux jours par semaine pour se remettre scolairement et professionnellement à niveau. Il s'agit d'un parcours individualisé conçu et suivi jusqu'à son terme par le Geiq BTP ; parcours qui répond à ses attentes et à celles de l'entreprise dans laquelle il passe le plus clair de son temps. Suite à quoi il envisage obtenir le titre de « maçon », a priori en contrat de professionnalisation. Seulement un trimestre « d'ancienneté » dans l'entreprise rochelaise Billard et Joakim se projette déjà un avenir. Un changement radical de situation compte tenu de la période sans emploi stable qu'il vient de connaître.



© GEIQ BTP

## Un double accompagnement

Ce parcours prometteur qui se dessine vient en partie de sa volonté nouvelle de ne pas laisser passer sa chance. Mais il le doit surtout à la rencontre de professionnels qui croient en lui. Michel Sabouraud, le dirigeant de son entreprise, qui, au regard de ses besoins de main-d'œuvre, fait le choix

de lui faire une place au sein de son équipe. Et avant lui, un conseiller du Geiq BTP qui a su à la fois détecter en ce candidat un potentiel, mobiliser le dispositif adéquat et anticiper le besoin de renouvellement de personnel d'une entreprise ciblée.

La signature d'un emploi d'avenir dans le cas présent a la particularité de faire de Joakim un salarié recruté et suivi par le Geiq mais mis à disposition dans une entreprise du bâtiment pour apprendre les gestes du métier. Un apport de compétences et de savoir-faire complémentaires qui se traduit aussi par la mise en place d'un double tutorat.

## Une relation constructive

La mise en relation entre Joakim et Michel Sabouraud a eu lieu après diverses étapes. Pour cerner les motivations du jeune, évaluer son niveau et ses connaissances du métier, lui proposer un accompagnement qui lui permettrait de progresser, le Geiq BTP a en premier lieu reçu à plusieurs reprises ce candidat. Dans le même temps, il s'est rapproché de ses entreprises adhérentes pour étudier celles susceptibles d'être réceptives à son profil. Michel Sabouraud, habitué à faire appel à des jeunes en contrat d'apprentissage, a trouvé en l'occurrence sécurisant de recruter quelqu'un de plus âgé qu'à l'ordinaire. En emploi d'avenir, le rythme de l'alternance étant différent, Joakim serait deux fois plus présent dans l'entreprise et sur les chantiers. Le fait qu'il ait la volonté de recommencer un parcours qualifiant montrait aussi une certaine détermination. Il ne se faisait pas de fausses idées du métier. Mature et volontaire, il ne quitterait pas prématurément l'entreprise, et en plus, « il avait l'air très bien ce jeune : le profil d'un futur



© GEIQ BTP

chef d'équipe ». Cela prendrait bien sûr des années et il lui faudrait faire ses preuves. Et puis, ce chef d'entreprise avait aussi eu l'occasion d'avoir des échos favorables en interne, lors d'une mission intérimaire, précisément dans le but de faire réciproquement connaissance avant de prendre l'engagement de signer un emploi d'avenir.

## Un exemple à suivre

Joakim devrait réussir et faire carrière. Yoann Cottraud, directeur du Geiq BTP demeure confiant. Premier jeune concerné, Joakim était présent lors de la signature de la convention régionale sur les contrats d'avenir qui lie l'Etat, la Région et le Geiq BTP (voir photo). Son parcours devrait continuer à être exemplaire.

« Le profil des candidats et le parcours progressif de formation et d'intégration mis en place retient l'attention de la FFB et de la Fédération Régionale des Travaux Publics, c'est-à-dire des entreprises déjà adhérentes au Geiq BTP ou susceptibles de l'être. Par notre intermédiaire, une quarantaine de jeunes d'ici 2014 devraient eux aussi connaître une issue favorable ».



En savoir plus  
sur les emplois d'avenir :

FICHE TECHNIQUE A 1.1

# Développer local, penser collectif

Rassemblant une quarantaine d'entrepreneurs par an, la Ruche-Oxalis propose aux porteurs de projets de créer, développer et pérenniser leur activité économique au sein d'un collectif. Implantée à Melle, soutenue par la Région Poitou-Charentes elle est à la fois enracinée localement et capable de rayonner en dehors du Poitou-Charentes en s'appuyant sur le réseau national d'Oxalis.

À sa création en 2005, l'association La Ruche regroupait des porteurs de projets, des entrepreneurs et des structures de développement local, essentiellement en milieu rural. L'idée de créer une coopérative était présente dès l'origine. C'est en travaillant sur ce projet que La Ruche a sollicité un accompagnement du réseau COPEA, dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Après réflexion, La Ruche est devenue en 2007 un établissement secondaire de la scoperhône-alpine Oxalis.

« Notre volonté initiale était d'aider le développement d'activités économiques sur nos territoires, par la création d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE). Le besoin d'un espace test pour sécuriser les parcours de création d'entreprises se faisait sentir, mais c'est plutôt la dimension collective qui nous intéressait, d'où le principe initial d'envisager une coopérative » explique Samuel Barreau, délégué territorial.

## De salarié à sociétaire

Les salariés entrepreneurs sont dans un premier temps accueillis en Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) qui leur permet de conserver leur statut antérieur (salarié, demandeur d'emploi, etc.). Pendant la période de développement qui suit, ils peuvent devenir salariés de la structure. Puis, dans la phase de consolidation, ils sont encouragés à devenir sociétaires de La Ruche. « Notre modèle de gouvernance, c'est que le passage du CAPE au statut de sociétaire se fasse au maximum en 3 ans. Alors que la plupart des coopératives fixent un délai minimum. Ce que nous recherchons en priorité, c'est la motivation de nos salariés à participer entièrement à l'entreprise. »



Le parcours type du candidat débute par une réunion d'information collective, qui peut déboucher sur un rendez-vous individuel, puis le montage d'un dossier qui décrit l'activité envisagée et intègre les éléments spécifiques à la coopérative. Le tout est validé par le conseil d'administration. Après son intégration en CAPE, le salarié doit participer à une formation d'accueil pour découvrir le fonctionnement de la coopérative. Dès le départ, on attend de lui d'être présent sur les temps collectifs de La Ruche, et on lui propose d'utiliser les outils communs d'animation des groupes métiers, d'échanges de pratiques, d'élaboration de réponses conjointes à des marchés importants. La coopération est vivement encouragée, notamment lorsque deux entrepreneurs proposent des activités similaires.

« Nos entrepreneurs développent leur propre clientèle, tout en étant en position salariale. Et nous mettons tout en œuvre pour qu'ils puissent y arriver. Le principe est de travailler ensemble pour être plus forts, tout en participant à un effort collectif. » ajoute Samuel Barreau. Il existe également un marché interne,

des prestations effectuées entre entrepreneurs. Quel que soit le client concerné, La Ruche est soucieuse de la qualité des prestations et s'assure que le cadre légal est bien respecté. Son caractère collectif est une sécurité, puisqu'en cas de défaillance d'une société, la structure peut selon les cas garantir le service, en faisant intervenir un autre entrepreneur qui prend le relais.

## Une pluralité d'activités

La diversité de ses métiers constitue un autre atout de La Ruche. Toutes les activités sont envisageables, à part celles qui sont réglementées, nécessitent des investissements lourds en matière d'équipements ou de bâti, ou une comptabilité particulière comme dans le secteur agricole. En outre, en tant qu'organisme de formation, elle propose un programme de formation professionnelle continue qui s'adresse à la fois à l'extérieur, directement par les entrepreneurs dans le cadre de leurs activités, ou à l'interne pour les membres de la coopérative.

Avec Oxalis, La Ruche n'entretient pas de lien hiérarchique. Le fonctionnement est très horizontal, la démocratie y est permanente grâce à des systèmes de vote nuancé qui permettent généralement d'arriver à un consensus. Le réseau national cherche lui aussi à favoriser la participation permanente des entrepreneurs. Les différents établissements secondaires régionaux se retrouvent régulièrement pour des rencontres autour des métiers et des échanges de pratique, tout en conservant leurs spécificités régionales. « L'assemblée générale nationale rassemble les entrepreneurs de toutes les régions. Nous travaillons à leur service, et ce sont eux qui décident majoritairement. »

# Le transfert des savoirs en entreprise, base de l'expérience collective

La plupart des entreprises, quelle que soit leur taille, se préoccupent de la perte des savoirs les plus importants pour leur activité. Confrontées aux perspectives de départs massifs à la retraite, et des effets de génération, elles doivent de plus en plus trouver des solutions pour assurer la transmission entre les salariés « sachants » et les salariés « apprenants ». Elles doivent ainsi commencer par identifier leurs savoir-faire essentiels et mettre des mots sur ceux qui constituent leur valeur ajoutée.

La mise en place des conditions propres à favoriser cette transmission ne s'improvise pas, même dans le cas des entreprises où elle s'effectuait de longue date, comme dans le groupe niortais Chouteau pneus (p.15), mais de manière informelle. L'enjeu est d'autant plus important qu'il se situe à la convergence de plusieurs problématiques qui touchent aux ressources humaines (départs, arrivées, maintien dans l'emploi des seniors), à l'organisation des collectifs de travail, aux démarches qualité, et plus généralement à la performance globale de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail.

L'introduction d'un processus de transmission de l'expérience au sein d'un collectif de travail (une des raisons d'être de l'apprentissage - cf. l'approche du secteur du Bâtiment p13), comporte plusieurs dimensions positives. Elle a pour effet de permettre aux salariés, après identification des compétences essentielles, de mesurer eux-mêmes, et parfois découvrir, leur professionna-

lisme. La formalisation des processus de production et des procédures, qui constitue un passage obligé à toute démarche efficace (entreprise Fuchs p.11), a également pour effet de les rendre plus autonomes.

Même si elles ne peuvent être réduites à un seul mode d'accompagnement, la plupart des démarches existantes démontrent également l'importance de la présence d'un tuteur (comme dans le cadre du contrat de génération - p14), reconnu dans son rôle de passeur d'expérience. Bernard Masingue\* estime que cette fonction « impose un processus de vérification des capacités et passe par une qualification des tuteurs, (tant son exercice) requiert motivation, disponibilité intellectuelle et cognitive, image positive de soi-même».

L'importance donnée à la préservation des compétences dans les pratiques professionnelles valorise dans le même temps ceux des salariés qui transmettent leur savoir-faire à leurs collègues. Et si le passage de relais se fait souvent entre générations (objectif de l'association EGEE p12), ce n'est pas systématiquement dans le sens du plus âgé au plus jeune. Tous les cas de figure sont possibles, si deux conditions essentielles sont réunies, à savoir la formalisation des procédures et le recours à l'humain.

\* Bernard Masingue est directeur formation de Veolia Environnement. Il a publié un rapport intitulé: «Seniors tuteurs, comment faire mieux».



# Un goût pour la formalisation et les échanges

*Disposer depuis 1843 sur le site de la Tremblade de savoirs liés à la fabrication, au conditionnement et à la conservation de vinaigres ne fait pas de Fuchs une entreprise qui se repose sur ses lauriers. La transmission des savoirs s'appuie aujourd'hui sur des échanges de pratiques entre les différentes vinaigreries du Groupe hollandais Burg dont elle fait partie, la formalisation de procédures et la mise en place d'une organisation interne qui facilite la confrontation des expériences.*

Les indicateurs du tableau de bord de la vinaigrerie Fuchs majoritairement « au vert » ne sont pas sans lien avec les différents leviers mis progressivement en place pour faciliter la transmission, le développement et l'actualisation de son savoir-faire. Ils s'avèrent d'autant plus utiles que la lecture des résultats ne se limite pas à un usage interne.

L'entreprise Fuchs dont la moitié de la production de vinaigres d'alcool et gastronomiques est vendue sur un marché international, fait preuve à bien des niveaux d'ouverture. Il est vrai que cette entreprise de vingt-cinq salariés dotée de savoir-faire en biotechnologie liée au processus de fermentation, conditionnement, fabrication, commercialisation... a la particularité de faire partie d'un groupe hollandais, composé de vinaigreries présentes dans d'autres pays. Ce qui favorise les échanges de pratiques entre les salariés qui occupent des postes similaires sur les différents sites.

## Des échanges inter-sites

Ainsi, les opérateurs de fabrication qui détiennent des compétences stratégiques entretiennent de cette façon des relations régulières avec leurs homologues. Mais l'organisation choisie par le groupe Burg va plus loin que de simples échanges téléphoniques ou physiques entre professionnels d'un même corps de métier.

Dans le cadre du concept « good to great » (du bien au mieux) mis récemment en place, chaque site a dans son équipe un responsable « méthodes et amélioration continue » chargé de formaliser les procédures. Sur la base de l'observation des gestes professionnels et de

discussions avec les salariés, ce dernier procède, photographies et légendes à l'appui, à l'écriture de modes opératoires. Pour faire vivre ces procédés, les descriptifs documentés doivent être compris par toute personne susceptible de reproduire les différentes étapes (voir photographie). Si ce travail vise à terme à standardiser les procédés à l'échelle du groupe, il contribue aussi en interne à ce que chacun s'interroge et échange sur ses pratiques.

## Le tutorat et la formation, vecteurs d'échanges

Conforté par l'expérience très positive en 2012 de tutorat dans le cadre de Certificats de Qualification Professionnelle, le directeur de l'entreprise, Philippe Demarville a jugé opportun de recruter un jeune en formation BTS « assistant technique ingénieur » afin de seconder le responsable des méthodes. Il a pris cette orientation en misant sur la complémentarité de leurs profils (la connaissance de l'entreprise sur des postes techniques d'un côté, le regard neuf et l'apport de compétences davantage méthodologiques de l'autre). Non sans veiller préalablement à ce que la réciprocité des échanges puisse avoir lieu dans de

bonnes conditions. A savoir : libérer du temps au tuteur pour cette mission et laisser à l'étudiant de la latitude afin qu'il puisse développer et apporter ses compétences.

Cette émulation interne générée par la venue d'une personne extérieure, Philippe Demarville la retrouve aussi lorsque les salariés sont amenés à suivre des formations. Qu'il s'agisse de modules dédiés à des aspects techniques, à la prévention de la sécurité dans l'entreprise, ou encore à des cours de perfectionnement en anglais (dans le groupe Burg, les compétences s'échangent dans la langue de Shakespeare), ces formations, contribuent aussi à améliorer la communication dans l'entreprise.

L'implication des salariés dans les projets portés par le groupe et leur formation régulière pour rester performants ou évoluer sur un autre poste facilitent aussi les échanges informels et la transmission des savoirs. Signe que les différentes stratégies mises en œuvre par cette entreprise arrivent à concilier formalisation des procédures et humanisation des échanges.



© Vinaigrerie Fuchs

# Faire partager l'expérience d'une vie professionnelle

L'association EGEE (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise) réunit des cadres et des chefs d'entreprise qui ont à leur actif une quarantaine d'années d'expérience du monde du travail. A la retraite ou sur le point de l'être, ils apportent à titre bénévole aux générations suivantes des conseils pour faciliter les étapes clés d'une vie professionnelle. Rencontre avec Bernard Davignon, délégué régional.



Bernard Davignon, délégué régional EGEE

► **Quel est le profil des conseillers Egee ? Qu'est-ce qui vous anime ? Auprès de qui intervenez-vous ?**

Retraités ou préretraités, nous avons comme point commun d'avoir occupé des postes d'encadrement ou de direction. Animés par la volonté de donner bénévolement de notre temps pour transmettre nos expériences et savoirs, nous mettons nos connaissances du fonctionnement du monde de l'entreprise au profit des générations suivantes. En fonction des attentes et des projets de nos interlocuteurs (du créateur ou responsable d'entreprise ; du collégien à l'étudiant), nous apportons des réponses les plus concrètes possibles. Nous intervenons le plus souvent ponctuellement en appui, sollicités par des partenaires de l'Enseignement, de l'Emploi et de l'Entreprise, nos trois domaines de prédilection.

► **Peut-on transmettre en quelques heures quarante années de savoirs ? N'y a-t-il pas un risque que cette expérience soit en quelque sorte obsolète ?**

Tout, non. On se garde bien d'ailleurs de jouer « à l'ancien » qui sait tout !

Cela n'aurait d'intérêt pour personne. Nous ne sommes pas là pour parler de nous. Par contre, la grande diversité de situations professionnelles que nous avons connues en 40 ans d'exercice fait que lorsque nos interlocuteurs nous exposent leurs préoccupations ou démarches, nous sommes en général en capacité de nous référer à des vécus similaires (qu'il s'agisse de bonnes ou moins bonnes expériences d'ailleurs).

L'illustration de ces exemples concrets sert de base à la réflexion et au dialogue. Il s'agit de conseils liés soit à la connaissance technique métier, à la conduite de projets, aux savoirs-être et comportements appréciés par les recruteurs...

Et pour donner de bons conseils, il nous faut en permanence nous adapter, tenir compte de la personnalité de chacun et surtout des exigences du monde du travail d'aujourd'hui... Notre rôle consiste à guider la personne pour lui faciliter la réussite de son projet.

L'idée n'est pas d'imposer un modèle. Nous avons aussi pleinement conscience que nous sommes « officiellement » sortis de la sphère professionnelle.

► **Qu'apporte précisément cette vision extérieure du monde de l'entreprise ?**

Avoir une carrière derrière soi nous rend objectifs et neutres. Lorsque nous occupions des fonctions d'encadrement ou de management, nos orientations étaient guidées par les intérêts de l'entreprise. Désormais, être extérieurs, retraités, et de plus bénévoles, fait que notre seul but est d'aider notre interlocuteur à prendre la dimension de ce qui l'attend, à éviter certaines erreurs, à réagir, et à mettre en avant ses atouts...

Cette distance que nous avons du monde du travail contribue sans aucun doute à mettre les personnes rencontrées en totale confiance et à développer des relations de qualité.

► **Des liens privilégiés par binôme se tissent-ils ?**

Oui effectivement. C'est particulièrement le cas lorsque les conseillers jouent le rôle de tuteurs. Cette relation existe de manière formalisée surtout dans deux situations : lorsque le but est d'apporter une méthode de travail aux stagiaires étudiants chargés d'un projet au sein d'une entreprise ou quand il s'agit d'accompagner trois années consécutives un créateur d'entreprise. Cela laisse le temps de partager un ensemble de réflexions et de mieux se connaître.

Et comme un conseiller ne peut prétendre avoir toutes les réponses, chacun a aussi le réflexe de solliciter la personne de son réseau qu'il juge la plus compétente. 40 années d'expérience au service d'une association qui compte sur la région Poitou Charentes 90 cadres retraités issus de tous les horizons professionnels, cela multiplie les combinaisons possibles et facilite la complémentarité.

Et comme nous partons du principe que transmettre les savoirs ne s'improvise pas, nous constituons aussi en interne des binômes entre les conseillers EGEE « débutants » et ceux plus expérimentés. Juste le temps nécessaire pour que chaque nouveau membre s'imprègne de l'éthique de l'association, observe les méthodes utilisées afin d'apporter le conseil judicieux, et choisisse le mode d'intervention dans lequel il considère être le plus à l'aise.

# L'entreprise, un rôle formateur

La transmission des savoirs dans l'entreprise est au cœur du concept même d'apprentissage. A tel point que l'on peut considérer les périodes passées par les apprentis en entreprise comme de véritables temps de formation. Dans le secteur du bâtiment, convention collective oblige, un diplôme correspond à une classification. Dès lors, le souci de l'entreprise est qu'il existe une correspondance directe entre les deux. Les centres de formation d'apprentis, également gérés par la profession, placent depuis toujours la question du transfert des savoirs au cœur des débats.

« On n'apprend pas toutes les qualifications de base d'un métier en 240 heures ». François Ripault, directeur du CFA du Bâtiment de la Vienne, ajoute que « l'entreprise doit être formatrice. Elle l'est en pratique puisque un apprenti passe trois fois plus de temps sur des chantiers qu'en centre de formation. »

De plus, ce qui intéresse au premier plan les professionnels, ce sont les compétences, qu'elles soient reconnues ou non par un diplôme. Entreprise et CFA constituent de fait deux pôles de formation différents et complémentaires.

Jouer la carte de la « co-formation » entre l'entreprise et le CFA peut apparaître comme une évidence, mais il aura fallu du temps pour que ce principe s'impose. Dans les années 80, c'est le recrutement de chargés de développement qui a traduit la volonté de mieux connaître les entreprises pour améliorer la qualité de la formation. Il a permis d'établir une typologie des entreprises partenaires, de mettre en place une méthodologie d'écoute de leurs besoins, de façon à déterminer les compléments de formation nécessaires.

## Miser sur le contrôle en cours de formation

Depuis une dizaine d'années, le contrôle en cours de formation a renforcé le rôle formateur de l'entreprise. Les évaluations réalisées en centre ainsi qu'en milieu professionnel doivent converger, et comptent à parts égales pour l'obtention d'un diplôme. Cette appréciation croisée donne une idée plus juste des compétences maîtrisées par un apprenti que les traditionnels contrôles ponctuels. D'autant qu'elle porte sur plusieurs domaines.

Un suivi s'effectue également au retour des apprentis au centre. « Avec chacun d'entre eux, nous faisons de la récupération de vécu, en leur demandant de décrire ce qu'ils ont fait en entreprise, afin de repérer les compétences utilisées. » Le rôle du CFA est de leur donner ensuite un complément de formation sur ce qu'ils n'ont pas vu sur le terrain. Le centre joue la transparence puisqu'il informe l'entreprise sur ce que le jeune va apprendre et avec qui. Elle se trouve ainsi impliquée totalement dans la construction du parcours de formation. François Ripault précise que « lorsque l'on connaît les entreprises, leurs exigences, leurs clients, on peut créer des groupes de jeunes qui vont travailler sur des ouvrages différents, pour qu'ils puissent acquérir les compétences requises dans leur métier, même s'ils quittent l'entreprise dans laquelle ils sont. » En cas de problème, il n'est pas question de faire des contrôles, mais de la « remédiation » avec l'entreprise qui peut connaître des difficultés plus ou moins durables ou au contraire faire face à des surcroûts d'activité.

Une charte de l'alternance et de la formation formalise les relations entre les deux partenaires, et liste leurs engagements respectifs. Un travail commun est mené sur la définition réelle des besoins, des profils de candidat, les compétences à apprendre, et la qualité attendue de la mise en œuvre. Récemment, les professionnels ont ainsi abouti à la création d'un guide de



recrutement et de suivi de la formation qui évoque tous ces aspects (voir notre site).

Autre question essentielle, celle du tutorat. Car la transmission passe nécessairement par l'humain, par un tuteur auquel on n'impose pas cette fonction, mais qui veut s'y investir. « Sans tuteur dans une entreprise, il ne peut pas y avoir d'âme en termes de formation. Le plus décevant pour un jeune qui arrive, c'est de constater qu'il n'est pas attendu et que personne n'est disponible pour lui. » Peu importe le niveau de départ de la personne, si la volonté existe, elle ne peut que créer les conditions de la réussite, et ce quelles que soient les modalités de transfert des savoirs qui prennent des formes très différentes selon les organisations. Mais pour François Ripault, il est clair que la transmission de savoirs dans l'entreprise est avant tout « une alchimie entre une personne qui a envie de transmettre son métier, et une personne qui a envie de recevoir et de progresser. »

# Contrat de génération : un salarié cousu main

*L'organisation interne de l'entreprise Manoukian de Bressuire, depuis l'arrivée en contrat de génération de Jean-Baptiste, s'avère assez originale. En effet, chacun, tuteur officiel ou pas, contribue à sa manière à la formation de ce jeune. Le but recherché par la direction est de disposer d'un salarié qui soit polyvalent et acquière une connaissance globale des savoir-faire de l'entreprise.*

Jean-Baptiste, 25 ans, récemment recruté en CDI à l'atelier de confection haut de gamme Manoukian a la particularité de ne pas occuper un poste fixe. Il est venu en renfort. Son arrivée dans le cadre d'un contrat de génération coïncide avec le départ imminent à la retraite de sa tutrice, opératrice « technicienne de luxe ». Compte tenu du taux de prise en charge de son salaire par l'Etat, Stéphanie Valle, la responsable de cette entreprise de confection, a saisi l'opportunité de réaliser ce recrutement. Il répond à sa ligne directrice de former en interne « à la griffe Manoukian » les nouveaux venus. Cet apport d'une personne supplémentaire bienvenue pour anticiper le remplacement de ses salariés les plus expérimentés lui a aussi donné l'idée de mettre en place une organisation en interne résolument tournée vers le tutorat.

Comme les autres salariés de cette entreprise du Bressuirais, il apprend les exigences du monde de la haute couture, contribue à la confection de pièces de luxe, a sa part de responsabilité dans le contrôle qualité des différentes étapes qui mènent au « zéro défaut » attendu par la clientèle. A la différence des autres salariés, pour partager le quotidien de chacun, il acquiert au fur et à mesure une vision globale de l'ensemble qui le fera d'ici quelques années détenir en quelque sorte une partie de la connaissance de chacun.

Et pour s'imprégner progressivement de cette culture collective, atteindre aussi dans un plus proche avenir la polyvalence que l'on attend de lui en diverses circonstances (remplacement ponctuel, pic ou baisse d'activité), Jean-Baptiste partage son temps entre les salariés. Ce n'est donc pas un tuteur que Baptiste considère avoir, mais une petite cinquantaine ! Particulièrement sa tutrice « officielle », deux chefs d'équipes et une personne qui exerce le métier d'agent des méthodes.

Il apprend par exemple à ses côtés à mettre en place un prototype, calculer le temps qui sera nécessaire à la réalisation d'un modèle, répartir le travail au sein de l'équipe...

Compte tenu de la complexité et de la responsabilité du poste, il vient surtout en appui. Mais le fait d'être associé à la réflexion, de comprendre tous les paramètres, de faire et refaire certaines étapes, l'aide, à défaut d'avoir la solution, à se poser les bonnes questions. Jean-Baptiste commence aussi à réaliser des démarches seules. Un salarié référent se trouve néanmoins toujours à proximité et a pour consigne de l'aider si nécessaire. Lorsqu'il intervient sur le thermocollage, fonction qu'il a occupée lors d'une mission en intérim, Jean-Baptiste a déjà une certaine aisance. Ce qui le conduit à être responsable d'une opératrice. Quant aux autres nombreux savoir-faire qu'il découvre progressivement de poste en poste, qu'il s'agisse de création de broderie à la main, de fabrication ou de découpe de patrons, d'assemblage de tissus... il est encore bien loin de tous les connaître. Sans compter toutes ces petites astuces que chacune a su développer !

Sa directrice attend finalement beaucoup de lui. Il doit prendre sa place dans une équipe majoritairement constituée de femmes deux fois plus âgées que lui. Sa polyvalence l'oblige à être constamment en situation d'apprentissage et à s'adapter aux différentes personnes qui l'accompagnent dans cette démarche. Mais cette manière novatrice de travailler en croisant les regards et les expériences ne peut à long terme lui être que bénéfique. Ce salarié titulaire d'un BTS « industrie



*Jean-Baptiste, formé par ses collègues à la griffe Manoukian*

des matériaux souples » va en un laps de temps très court découvrir sur ce territoire l'existence de métiers qu'il pensait réservés aux ateliers parisiens de stylisme et modélisme. Avec l'expérience, faire le choix d'une spécialité ou se voir confier un ensemble de responsabilités sera facilité.

C'est un salarié « cousu main » qui a toutes les chances d'évoluer au fil du temps dans cette grande maison où il connaît le savoir-faire des salariés et l'exigence de la clientèle. ♦



Voir  
**FICHE TECHNIQUE A 2.0**  
sur le contrat de génération

# Priorité donnée aux savoir-faire

Les activités du groupe Chouteau pneus, situé à Niort, concernent les véhicules de tourisme et de loisirs ainsi que les véhicules professionnels. Dans ce dernier domaine (poids-lourds, travaux publics, agriculture) l'entreprise doit pallier l'absence de formations spécifiques pour disposer des compétences dont elle a besoin. Raison pour laquelle elle a toujours eu recours à la formation en interne qui, de nécessité, est devenue culture d'entreprise.

Pour certains métiers qui lui sont spécifiques, l'entreprise Chouteau n'attend pas que ses futurs salariés présentent un profil particulier, ni de niveau de formation minimum. Le travail proposé aux candidats leur est décrit dans les détails, sans en cacher les aspects contraignants. On les invite à passer une demi-journée sur le terrain pour qu'ils puissent se faire une idée par eux-mêmes. C'est principalement leur motivation qui est évaluée, car l'entreprise consent un effort important en matière de formation pour tout nouvel entrant.

Les salariés rejoignent l'entreprise en premier lieu pour apprendre les compétences et l'autonomie. « Dans le passé, nous avons surtout besoin de bras. Aujourd'hui nous avons également besoin de têtes capables de répondre aux contraintes administratives, aux consignes de sécurité, etc. De fait, le niveau a beaucoup évolué. » explique Marie-Christine Billaud, PDG. « Nous formons nos nouveaux salariés, et lorsqu'ils partent, c'est pour nous une fuite de savoirs préoccupante. »

En 2008 au plus fort de la crise, l'entreprise a fait le choix de conserver ses forces vives, et d'anticiper le futur retour de la reprise, plutôt que de réduire ses effectifs. C'est un concours de circonstances qui lui a fourni la réponse adaptée. D'une part, un salarié présent depuis une quarantaine d'années a fait part de sa volonté d'évoluer de son poste de chef d'atelier. D'autre part, l'OPCA Opcalia a proposé au groupe une solution propre à répondre à ses besoins. Le salarié senior, fort d'un savoir-faire issu de 30 ans d'expérience, a appris à le transmettre pour devenir progressivement le formateur du groupe. Pour sa part, Opcalia a mis en place sa démarche Prodiat, dite « d'accompagnement complet de l'entreprise sur son besoin en compétences. »

Le principe est d'intégrer un nouveau

salarié en CDD ou un CDI (une dizaine par an), et en parallèle en contrat de professionnalisation incluant un certain nombre d'heures de formation. « L'intégration chez nous reste immédiate, comme avant. Ce sont les modalités qui ont changé. La nouvelle méthodologie nous permet de ne pas brûler les étapes, de ne pas mettre un nouveau salarié dans une situation délicate. Grâce aux outils d'évaluation et de bilan, nous savons à tout moment où il en est. Nous pouvons nous assurer qu'il maîtrise suffisamment certains savoir-faire avant de lui confier des missions en autonomie. »

## Un regard extérieur

Un cabinet extérieur est chargé de gérer les contrats et d'accompagner l'entreprise. Cette dernière est tenue à une certaine rigueur, elle doit respecter scrupuleusement les démarches et le bon calendrier. Ce partenaire extérieur est vécu par l'entreprise comme une contrainte « agréable ». L'intervenante se charge pour elle de toute la partie administrative (feuilles de présence, bilans des salariés, etc.). Elle se déplace dans toutes les agences, en connaît les chefs et les tuteurs. Elle prend contact avec les salariés, effectue une sorte de coaching en menant des entretiens qui parfois permettent de libérer la parole.

Le formateur du groupe a, quant à lui, pour mission de transmettre les bases du métier avant que les salariés rejoignent les ateliers. Il effectue également les bilans avec les salariés, évalue leurs compétences sur la base d'un référentiel précis. Présent dans les agences, il observe le travail tel qu'il est fait, ce qui lui donne l'occasion de corriger certaines habitudes. Par ailleurs, chacune des vingt agences du groupe compte un ou deux tuteurs qui accompagnent les nouveaux entrants et leur servent de référent pendant la phase de formation. En conséquence, les responsables craignent moins d'intégrer des jeunes.

Cette opération a doté l'entreprise d'une méthodologie maîtrisée, qu'elle entend bien continuer à utiliser compte tenu des résultats enregistrés : moins de pertes de ressources humaines, pas de temps improductif par manque de contrôles, des bénéfices pour l'ensemble du personnel. « Les gens s'adaptent plus vite, et tout le monde a intérêt à ce que cette intégration se fasse bien » constate Marie-Christine Billaud. « La démarche répond aussi à notre souci de transmission et de reconnaissance de notre savoir-faire, et de notre professionnalisme. »





## Numérique

Rencontre avec  
Éliane CLEQUIN



*Eliane Clequin-Jeannin est directrice des ressources humaines du groupe IRIUM.*



### Qu'entend-on par « métiers du numérique » ?

C'est difficile d'en avoir une vision générale, car c'est un secteur très nouveau, très évolutif. Ce sont des métiers marqués par le changement rapide, car une fois qu'un projet est abouti, c'est déjà du passé. Alors que développer un projet informatique prend souvent plusieurs années. Même des entreprises comme la nôtre qui développent des logiciels professionnels doivent s'adapter en permanence aux évolutions du numérique pour suivre la tendance des clients, leur proposer des sites web, du commerce électronique, etc. Cela implique du développement Internet de plus en plus fréquent. Et pour se maintenir au niveau, il faut des bras et des têtes.

### Qui sont les professionnels du numérique ?

Globalement, ce sont des personnes attirées par l'innovation et la révolution numérique, et pour les techniciens, des connaissances en informatique sont nécessaires. Mais au-delà de leur maîtrise de tel type de logiciel ou de base de données, ce sont des passionnés. Cependant, même si c'est une passion pour eux, c'est également un travail. Faire du code pendant plusieurs heures par jour, c'est très différent que de développer un site web avec des copains. Le mieux est d'avoir fait les deux, et c'est souvent ce genre de profils que nous recherchons.

### Quels conseils donneriez-vous à ceux qui se destinent à ces métiers ?

Nous ne cherchons pas forcément des personnes qui possèdent une maîtrise technique pointue. C'est leur goût pour la culture numérique qui est la plus importante. Et leur force de proposition, car elles connaissent souvent mieux que nous les nouveautés. Pour les garder, il faut que les entreprises continuent à les former au quotidien, car les nouveaux salariés veulent progresser et apprendre pour maintenir leur employabilité. Dans l'idéal, il faut avoir envie de chercher l'information sur l'innovation. Et faire du transfert de connaissance et de compétences aux plus anciens. Mais au fond, c'est ce que nous devrions attendre des jeunes, dans n'importe quel métier.

### Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ?

Lorsque j'échange avec mes homologues d'autres secteurs, je constate que nous avons tous des difficultés à recruter. Dans le milieu du numérique, l'idée habituelle c'est qu'il faudrait aller vite. Mais c'est une erreur selon moi. Nous devons prendre le temps de faire aboutir un recrutement, être sûr de ce qu'on recherche, étudier les profils. Finalement, ça n'est pas plus, ni moins compliqué qu'avant. Cela dit les PME ont plus de mal car elles sont souvent dans une logique de projets ponctuels avec quelques experts. Les jeunes sont réticents à entrer dans ce genre de structures, de peur d'une certaine instabilité. Alors qu'ils pourraient acquérir de l'expérience ainsi, car les PME sont plus agiles et innovantes que les plus grosses sociétés.

### Les métiers du numérique ne seraient-ils pas attractifs ?

Ils le sont, mais les candidats et les employeurs se rencontrent difficilement. Les étudiants pensent trop souvent que les entreprises vont venir les chercher, mais elles ne peuvent pas toujours faire ces démarches, se rendre à l'université ou dans les écoles. Et puis certaines ont peur de trop dévoiler leur stratégie en parlant de leurs besoins. Pour certains profils, par exemple des consultants qui bougent beaucoup toute la semaine, nous avons plus de difficultés à trouver, car les gens veulent être plus stables, mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée. Il faut trouver des points d'accord. Je pense qu'il faut mettre l'humain au centre de nos préoccupations, surtout dans un milieu où les gens travaillent sur des solutions immatérielles.

### Que vous apporte le réseau des Professionnels du Numérique de Poitou-Charentes (SPN) ?

C'est un réseau qui permet aux professionnels de se rencontrer pour essayer d'unir leurs forces, d'échanger des bons procédés, de faire émerger des projets communs. Les adhérents du SPN se reçoivent aussi dans leurs structures respectives. Par exemple, le réseau m'a apporté une aide lorsque j'ai cherché à recruter des germanophones pour faire du support logiciel depuis La Rochelle. Grâce au SPN, les fiches de poste ont pu circuler plus largement.

#### Avenir IT

Le SPN et ses partenaires, organisent le 28 novembre 2013 au Parc de expositions de Poitiers, un carrefour de l'emploi numérique : Avenir IT. Des entreprises y seront présentes au sein d'un village numérique, un job dating pour entreprises et demandeurs d'emploi, un kiosque d'information sur les formations. Un catalogue des formations est édité pour l'occasion par l'ARFTLV ([www.ares.arftlv.org](http://www.ares.arftlv.org) - Rubrique « les formations pour les demandeurs d'emploi »).

# Au service des acteurs du handicap

Dans le cadre de ses missions destinées aux publics dits « prioritaires », l'ARFTLV porte le Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PRITH), piloté par l'Etat en partenariat avec l'AGEFIPH. Concrètement le PRITH est la déclinaison régionale de la politique de l'emploi des personnes en situation de handicap, qui comporte 4 axes d'intervention, à savoir l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi, la formation et la sensibilisation des employeurs.

À sa création en 2009, le premier travail effectué par l'ARFTLV pour le PRITH Poitou-Charentes consistait à dresser un état des lieux de la situation de l'emploi et de la formation des travailleurs handicapés en région. Suite à une première étude et des journées d'échanges, un diagnostic a été élaboré sur la base de données statistiques rassemblées par la mission OREF. Ce travail a été mené en lien avec des partenaires de terrain comme les Cap emploi, les SAMETH, la Carsat, Pôle emploi, les unités territoriales de la Direccte, la Région Poitou-Charentes, l'Agence Régionale de Santé, les Maisons départementales des personnes handicapées.

Ce document (disponible en téléchargement sur notre site, dossier thématique L'insertion et l'adaptation des travailleurs handicapés) a été présenté en comité de pilotage, ainsi qu'un éventail d'actions proposées comme une charte régionale du maintien dans l'emploi qui regroupe et fédère les initiatives, la constitution d'une offre de services plus globale, l'élaboration et le suivi d'indicateurs d'évaluations.

## Se mobiliser pour le maintien dans l'emploi

Un des objectifs poursuivi par les acteurs concernés était d'améliorer le maintien dans l'emploi des TH reconnus ou non, et éviter la désinsertion professionnelle. Chacun y a apporté son offre de service, et collaboré à la mise en œuvre d'actions comme par exemple une campagne de communication sur les visites de pré-reprise, un guide sur le maintien dans l'emploi à destination des salariés et des collectivités qui ont besoin de renseigner du public, ou encore la mise en œuvre des cellules de maintien dans l'emploi dans les 4 départements de la région.

Pour permettre le suivi de l'évaluation des actions de la charte, les membres du comité de pilotage se sont inspirés d'un outil national comportant notamment des grilles d'évaluation et des indicateurs de suivi qui ont été adaptés, avec l'intervention de l'OREF, à la réalité régionale et ainsi permettre aux signataires de la charte une utilisation plus facile. Le PRITH prévoit également une fonction d'observatoire pour compiler et analyser toutes les données concernant le champ du handicap auprès des CAP EMPLOI des SAMETH, des médecins du travail, des MDPH, des financeurs de formation...

## Des outils de suivi

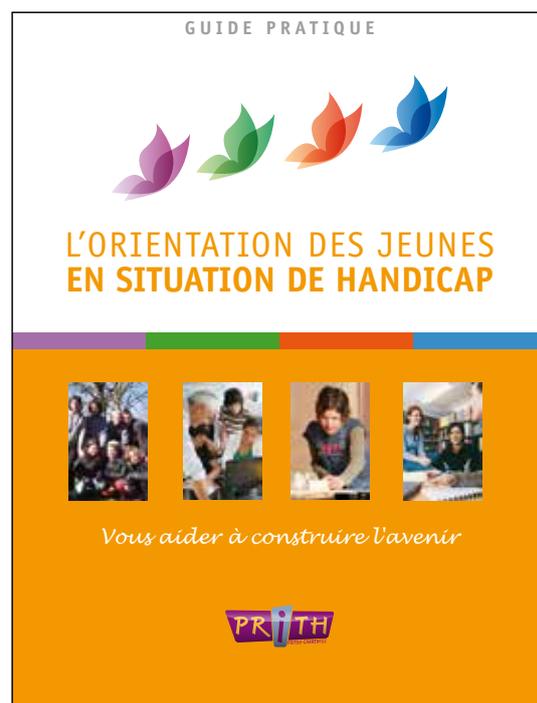
Par ailleurs, des tableaux de bord emploi/formation créés par l'ARFTLV sont venus répondre au problème de visibilité exprimé par les acteurs de terrain et les partenaires sociaux. L'idée est d'avoir une vision claire et commune de l'évolution des demandeurs TH inscrits chez Pôle emploi, incluant des comparaisons avec les autres publics.

Cette vision régionale, disponible aussi au niveau départemental, inclut des données sur la formation et les contrats aidés et permet aux intervenants de gagner du temps, car ils n'ont plus besoin de solliciter des informations dont ils ont besoin pour mener à bien leurs missions sur leur bassin d'emploi.

Dans le cadre de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH), le grand rendez-vous annuel du mois de novembre, l'ARFTLV apporte son aide à l'organisation des actions mises en œuvre par les partenaires de terrain, par exemple l'organisation de forums départementaux.

Plus récemment, à la demande des MDPH, c'est un guide sur l'orientation des jeunes en situation de handicap qui a été réalisé, un document commun aux 4 axes de travail partagés. C'est un exemple de réponses apportées aux demandes plus ponctuelles des familles d'enfants handicapés ou de partenaires spécialisés dans l'accompagnement mais n'ayant pas forcément la connaissance des spécificités du handicap (missions locales...).

L'ARFTLV effectue également toute l'année une veille documentaire, l'analyse des textes officiels, la mise en forme et la diffusion de toutes les informations relatives au handicap.



# Métier : construire des parcours à partir de missions d'intérim

Chacune à leur façon, Anne-Lise Naud, Sophie Jolliet et leurs collègues interviennent à Espace Intérim sur les thématiques du recrutement, de l'insertion, de l'accompagnement socio-professionnel, de relations partenariales avec le secteur marchand... Dans cette Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion présente à Cognac et Barbezieux, cette équipe fait en sorte de créer les conditions pour que chaque mise en situation en entreprise soit pour le public visé une occasion de prendre un nouveau départ.

À chaque arrivée d'un salarié positionné sur une mission d'intérim, c'est un nouveau challenge pour l'équipe d'Espace Intérim. Dès lors que l'entretien de recrutement révèle que la mise à disposition de la personne dans une entreprise est envisageable, tout peut alors aller très vite. Une fois l'agrément donné par Pôle Emploi qui valide le fait que la situation de la personne justifie, en plus des missions d'intérim, un accompagnement individuel socio-professionnel, le suivi du demandeur d'emploi revient entièrement à l'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion.

« Nous disposons alors de quelques mois seulement à 24 maximum. Cela dépend de l'évolution de leur situation, des problématiques à résoudre, de la nature du contrat, des opportunités qui s'offrent à eux » commente Anne-Lise Naud, accompagnatrice socio-professionnelle. L'objectif de cette période transitoire est de créer les conditions pour que les salariés trouvent des solutions qui favorisent ensuite l'accès à un emploi. « La signature d'un CDI ou d'un CDD reste un objectif que nous aimons

atteindre à l'issue de leur passage dans notre structure. Mais cette situation n'est pas l'unique bon résultat. Lorsque les personnes savent ensuite vers quels métiers se diriger, valoriser les expériences acquises en entreprise ou lors de courts modules de formation qualifiante, ont acquis de l'assurance et de l'autonomie, cela constitue aussi un grand pas. » Des actions collectives dédiées à des visites d'entreprise, à la recherche d'emploi, à l'image de soi font partie des prestations proposées. Mais ce sont les missions en intérim réalisées principalement dans le bâtiment, les industries et le vignoble cognacais qui servent de support à l'insertion.

« D'un rendez-vous à un autre, il y a toujours un point à travailler ou à valoriser » poursuit Anne-Lise. Chaque nouvelle situation de travail est un moyen d'aborder, en lien avec les partenaires sociaux référents, les éventuels problèmes de garde d'enfants, de mobilité, de trésorerie... Car veiller à ce que les salariés puissent se rendre dans de bonnes conditions à leur lieu de travail contribue largement à la réus-

site de leur insertion professionnelle. Et surtout toute expérience complémentaire alimente les échanges sur les compétences mises en œuvre et affine la construction d'un projet professionnel ou d'un retour en formation. Alors priorité est faite à la fréquence et à la qualité des échanges : de l'inscription à l'entretien de recrutement, lors de la première mission « test » en entreprise, à chaque début et fin de prise de poste... Sans oublier les trois bilans approfondis et les échanges plus informels qui ont lieu notamment lorsque les salariés viennent se procurer leur paie.

Anne-Lise entretient parallèlement des contacts réguliers avec les entreprises. Même si la responsabilité de la fonction commerciale incombe à Edith Robion, commerciale et à Sophie Jolliet, DRH. Ici, les passerelles entre le monde de l'insertion et de l'économie se font à différents niveaux, à commencer par la polyvalence des salariés. Avoir un retour du déroulement des missions réalisées par les salariés intérimaires et connaître les besoins futurs de personnel fait aussi partie du quotidien. Car comme une entreprise de travail temporaire ordinaire, Espace Intérim se doit de mettre à disposition du personnel dont les compétences et aptitudes correspondent aux exigences des postes à pourvoir.

« Chaque entreprise cliente, par les missions d'intérim qu'elle propose, contribue à ce que nous puissions mettre en place des parcours d'insertion diversifiés » précise Sophie Jolliet. « Mais l'approche insertion, l'importance que revêt pour nos salariés ce retour à l'emploi se fait le plus souvent dans un second temps. Lorsque la relation de confiance est instaurée et que l'entreprise a pu constater par elle-même que le salarié s'investit et donne satisfaction ».



Les vendanges, l'une des activités qui servent de support à l'insertion.

# Mission portage salarial : une réponse plurielle

*Christine Bellin, directrice de RH Solutions nous apporte des éclairages sur son domaine d'intervention : le portage salarial en Poitou-Charentes. Elle explique que compte tenu de la diversité de situations à laquelle il peut répondre, tant du point de vue des employeurs que de celui des particuliers, il ne peut que se développer.*

## ► Pouvez-vous expliquer brièvement le principe du portage salarial ?

A mi-chemin entre le statut de salarié et celui d'indépendant, le portage salarial permet à des professionnels (appelés les portés) d'exercer leur métier de façon autonome en réalisant des missions auprès d'entreprises clientes, sans avoir à se mettre à leur compte. Schématiquement, la contractualisation des relations passe par l'intermédiaire de la société de portage (en l'occurrence nous). Le principe du portage salarial est défini dans la loi de modernisation sociale de 2008.

## ► Réaliser des missions dans le cadre du portage salarial ou celui de l'intérim, est-ce très différent ?

Oui. Le porté fonctionne comme un indépendant. Il choisit le contenu et les modalités de ses interventions. A partir de ses prestations, il génère son chiffre d'affaire. Sa clientèle lui appartient.

## ► Quelles réponses le portage salarial peut-il apporter à des particuliers ?

Chaque individu peut y trouver une solution, de transition ou durable. Qu'il subisse une période de non activité ou ait un emploi, qu'il envisage le portage salarial comme un complément de revenus ou comme une étape transitoire utile pour consolider un projet de création d'entreprise, à partir du moment où il détient des compétences et ambitionne de créer sa propre activité, rien ne s'y oppose. Ce qui laisse présager des perspectives de développement.

## ► Quel est le profil des personnes qui choisissent de travailler de cette manière ?

Commencer avec une solide expérience et une clientèle déjà constituée demeure la situation la plus confortable. Depuis peu, des personnes



*Christine Bellin, directrice de la société de portage RH Solutions.*

installées à leur compte optent même pour le portage salarial. Avoir le statut de salarié les sécurise et les soulage de préoccupations administratives et financières. Mais le plus fréquent, ce sont des salariés de statut cadre, la quarantaine passée, qui aspirent à davantage d'autonomie.

Des jeunes diplômés peuvent aussi tenter leurs chances auprès d'employeurs afin de se voir confier ponctuellement la responsabilité d'une mission. Certains retraités continuent aussi à mettre leurs compétences au service de leur ancien employeur, mais de façon indépendante.

Cependant, le portage n'est pas à la portée de tous. Si ne pas avoir de lien hiérarchique, travailler à sa manière et son rythme peut séduire, il faut surtout avoir le goût du risque et faire preuve de persévérance ! Ce sont ces traits de caractère qui résument le mieux le profil des portés (une petite centaine à ce jour) suivis en PC quelles que soient les prestations « intellectuelles » qu'ils proposent : formation, infographie, conseil...

## ► De quelle manière les aidez-vous à concrétiser leur projet ?

Nous les accompagnons à différentes étapes de la création d'activité afin qu'ils acquièrent de la méthode et puissent se concentrer sur le contenu de leur mission. Les conseils tournent beaucoup autour de l'évaluation du coût de la prestation (choix d'un tarif journalier ou forfaitaire), sur la base de laquelle ils seront amenés à négocier directement avec des sociétés intéressées par leurs services.

Dans cette logique, puisque les portés doivent se faire connaître et se constituer leur propre clientèle - certains peuvent au cours d'une année travailler pour le compte d'une dizaine de donneurs d'ordres - nous proposons des modules dédiés à la prospection commerciale. RH Solutions dispose aussi d'un fichier d'adresses d'entreprises qui peut s'avérer particulièrement utile au « futur porté » ou « au porté débutant ».

De plus, au regard des compétences recherchées par les clients, nous proposons à certains portés de se rencontrer afin qu'ils puissent unir leurs savoirs et effectuer ensemble le travail demandé.

# L'entreprise comme outil pédagogique

Issue d'une expérience américaine transférée en Europe et arrivée en France depuis une quinzaine d'années, l'association « *Entreprendre pour apprendre* », déclinée régionalement, a pour principe de sensibiliser les jeunes à l'entreprise de la 4<sup>e</sup> jusqu'au post-bac, en découvrant ses métiers, activités et fonctionnement. De manière ludique et très concrète, les « *mini-entrepreneurs* » créent leur société, apprennent en faisant eux-mêmes, et sont ainsi mieux préparés à s'insérer dans leur future vie professionnelle.

Une mini-entreprise, c'est d'abord un projet, une idée de service ou de produit. Les mini-entrepreneurs doivent en quelques mois (une année scolaire) réaliser une étude de marché, travailler en équipe, assurer la fabrication et la commercialisation de leur produit. « *Ce qui importe véritablement, c'est le fonctionnement de l'entreprise, comment les jeunes s'organisent et font vivre leur société* » explique Joël Mazet, président d'EPA Poitou-Charentes. « *Nous voulons qu'ils soient capables de comprendre tous les métiers de l'entreprise. Et de passer d'une idée à sa concrétisation.* »

Le produit imaginé est au fond un prétexte, mais il doit être crédible et commercialisable. Il n'est pas virtuel, pas plus que la mini-entreprise au sein de laquelle les mini-entrepreneurs se répartissent les tâches. Ils doivent tout faire « *comme dans la vraie vie* », par exemple écrire un courrier officiel au chef de leur établissement pour louer des locaux. Une façon de leur faire prendre conscience qu'il faut apporter un soin particulier à leur correspondance, être rigoureux pour la tenue d'une comptabilité (un capital de départ de 500 euros maximum, obtenu par la vente d'avances remboursables) et la gestion d'un vrai compte bancaire, pour calculer ses coûts et être en mesure de définir un prix de vente qui dégage une marge.

Les jeunes sont pleinement autonomes. Les enseignants volontaires pour s'associer à la démarche dans le cadre du

programme scolaire, ne font que les accompagner. Ils ne sont pas en position de « *sachant* » à « *apprenant* » puisque c'est parfois pour eux aussi l'occasion de découvrir l'entreprise. Entreprendre pour apprendre mobilise ses membres pour accompagner les jeunes mini-entrepreneurs dans la démarche, essentiellement des bénévoles actifs ou retraités issus du monde de l'entreprise, de la formation, des organismes entrepreneuriaux ou encore du rectorat. Ils sont formés à l'utilisation d'un guide pédagogique élaboré par EPA France. L'association bénéficie d'une reconnaissance de l'Education nationale (une convention sur 5 ans dans le cadre de son projet pédagogique).

Viennent enfin les parrains entrepreneurs, qui vivent au quotidien les problèmes de l'entreprise. Ils agissent comme des référents qui peuvent guider les élèves, toujours en prenant bien soin de ne pas faire à leur place. « *Nos parrains sont là pour éclairer le fonctionnement de l'entreprise et expliquer aux jeunes des principes économiques de base* » précise Joël Mazet.

Les quatre maillons de la chaîne interviennent tout au long de la durée de vie des mini-entreprises, jusqu'au salon (mai) au cours duquel les jeunes présentent leur travail et continuent à commercialiser leur produit ou service. Un jury de professionnels et de membres de l'Education nationale récompense les meilleures mini-entreprises et sélectionne celles qui seront ensuite chargées de représenter le Poitou-Charentes au salon national. En 2013, 21 équipes ont participé à ce challenge. Avec leurs accompagnateurs et parrains, le salon a rassemblé plus de 350 personnes.

Les acteurs constatent que ce ne sont pas nécessairement les meilleurs élèves sur le plan scolaire qui s'engagent dans la démarche. Cette expérience leur permet par contre de prendre confiance en eux en mobilisant tout un éventail de savoir-faire qu'ils ne sont pas toujours conscients de posséder. Pour la rentrée scolaire 2013-2014, l'association, qui s'est constituée en Poitou-Charentes en juin 2010, accompagnera environ 35 mini-entreprises, ainsi que 3 start-up avec l'université de Poitiers. Dans le supérieur, la démarche est la même, mais plus approfondie avec notamment l'élaboration d'un véritable business plan.

« *Nous pensons que cette démarche apporte un vrai plus aux jeunes pour leur future insertion professionnelle et pour leur engagement dans la société. Nous nous organisons pour être en capacité d'offrir au maximum de jeunes l'opportunité de devenir minis entrepreneurs, mais cela nécessite bien sûr des ressources humaines (accompagnateurs) et financières importantes. Nous accueillons donc toutes les bonnes volontés, bénévoles et sponsors, pour nous permettre de poursuivre et de développer notre action* » conclut Joël Mazet.

La mini Woody Toys (LP Haut Val de Sèvre)



Passage d'une mini en show oral



Championnat national des Mini entreprises-EPA 2013. L'équipe Poitou-Charentes au grand complet



la mini Eco-Phone, (ICSSA NIORT)



L'amphi au salon régional

# Former les futurs professionnels du littoral

Le collectage des « macro-déchets » et l'entretien du littoral présentent des perspectives intéressantes en matière économique et d'emploi. C'est la conviction de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et cabinet d'études rochelais TEO qui pilote le programme Trait Bleu, visant l'insertion professionnelle des jeunes. Elle anime également une entreprise-école en lien avec l'atelier chantier d'insertion « Remise à flot » du centre social du quartier de Port Neuf autour aux métiers du littoral et du nautisme. Parmi ses actions en cours, la recherche avec des partenaires de la formation professionnelle de nouvelles certifications.

Après 13 années passées entre voyage sur les océans et escales, Fabrice Faurre a jeté l'ancre à La Rochelle en 2010. Sa sensibilité aux questions de développement durable, combinée à ses compétences de gestion de projets en économie sociale, de formateur en construction navale et de directeur d'entreprise d'insertion, l'ont convaincu de l'intérêt de concevoir une action associant l'entretien du littoral et l'insertion professionnelle durable des jeunes. Il a très vite multiplié, avec le directeur du centre social de Port Neuf, Olivier Doublet, les rencontres avec les collectivités locales, les acteurs de l'emploi, dont la mission locale Ré Pays d'Aunis et de la formation, pour les persuader de l'intérêt de sa démarche pour établir les fondations d'une Entreprise-École puis du programme Trait Bleu.

En 2011, il crée le cabinet TEO, qui a immédiatement mené une première étude sur l'impact des macro-déchets en Charente maritime, ayant pour objet de prouver que l'entretien du littoral comportait une dimension économique et sociale. Soutenu par la fondation Macif, le conseil général, le conseil régional et la CdA de La Rochelle, TEO a développé une véritable approche métier, avec la création d'un référentiel autour du collectage, de l'entretien du patrimoine bâti, de la préservation de la biodiversité et une gestion intégrée du littoral. L'approche environnementale était la clé d'entrée, le collectage des macro-déchets n'étant qu'un support pédagogique pour travailler sur la motivation des jeunes.

Pour Fabrice Faurre, la véritable question était d'emblée celle de la création d'emplois potentielle. « Au départ notre idée n'était pas de créer des certifications puisque ce n'est pas notre rôle. Il s'agissait d'emmener des jeunes vers l'em-

ploi sur deux référentiels métiers : un déjà existant, ouvrier du nautisme, et une création, ouvrier du littoral. Ma priorité est de mobiliser les jeunes, mais sous réserve de les consolider par une formation qualifiante. »

Des réflexions sont menées actuellement sur des formations qualifiantes d'ouvrier côtier et d'ouvrier du littoral, ces dernières pourraient voir le jour en 2014. Au-delà des différences d'appellation, on reste dans un cas sur une problématique terrestre, plus « généraliste » et propre à intéresser les collectivités locales et dans l'autre cas dans le domaine maritime plus complexe à mettre en œuvre. L'ambition est de constituer de vraies filières qui pourraient déboucher dans un premier temps sur des emplois d'avenir. « C'est également pour fixer un cap, une perspective aux jeunes », ajoute Fabrice Faurre. Les communes d'Aytré, et de La Rochelle, ainsi que le grand port Atlantique, recourent aux prestations de collectage proposées dans le cadre du programme Trait Bleu, et réalisées avec le chantier d'insertion « Remise à flot ». D'autres communes devraient rejoindre ce programme.

En tant qu'organisme de formation, TEO anime une entreprise-école avec le centre social de Port Neuf et son atelier chantier insertion. Les deux partenaires sont liés par une convention de prestation de formation. C'est la maison de quartier de Port neuf qui embauche les jeunes en CUI de 8 mois. « Dans le cadre de ce concept, qui n'est pas une structure en soi, nous valorisons par leur travail des jeunes en manque de confiance, de tous hori-



L'entreprise école de TEO, ou l'insertion par le nautisme

zons, et nous les plaçons en situation de production, dans le milieu du nautisme et de l'environnement et ses contraintes. Ici, les jeunes se redynamisent. C'est une approche sociale, mais avec des implications économiques importantes, qui n'a d'intérêt que s'il y a reconnaissance et validation par un vrai parcours professionnalisant et de formation. Le centre social accompagne près des trois quarts de nos jeunes, une douzaine par promotion, vers une sortie positive, formation ou emploi stable.»

TEO ne cherche pas à être entreprise d'insertion, ni un centre de formation qualifiante, « ils existent déjà ». Constituée en SCIC, elle se situe entre le monde économique et le monde associatif. Elle entend démontrer que l'économie sociale et solidaire est imaginative et apporte des solutions probantes en termes d'emploi. L'esprit partenarial est aussi présent dans le programme Trait Bleu, au travers de son comité de suivi qui rassemble une cinquantaine d'acteurs locaux. Pas de surprise lorsque l'on sait que le mot « Taho'e », (prononcé taoé) duquel la société tire son nom, signifie en tahitien « être ensemble ».



## Une élévation des qualifications dans un environnement agricole de plus en plus complexe

En réponse aux évolutions et aux multiples enjeux auxquels le secteur agricole est confronté, le champ de compétence des professionnels, exploitants comme salariés, s'élargit et leur niveau de qualification s'élève.

Autrefois fortement administrées, les activités agricoles s'inscrivent de plus en plus dans une économie libéralisée marquée par l'accroissement de la concurrence et la logique d'un marché globalisé. La volatilité croissante des prix et la flambée du coût des intrants (pétrole, engrais, alimentation animale), placent par ailleurs les agriculteurs dans un contexte fragile et incertain.

En parallèle, en réponse aux différentes crises sanitaires et afin de limiter l'impact de l'agriculture sur l'environnement, ces activités sont soumises à une réglementation sanitaire et environnementale croissante. Respect des normes, responsabilité accrue, exigence en matière de traçabilité, procédures d'enregistrement font le quotidien des cultivateurs et des éleveurs. En outre, les préoccupations de la société civile de plus en plus soucieuse de la qualité des produits, de la question du bien-être animal et d'un mode de production représentant une moindre pollution, se généralisent.

Dans ce contexte, les appareils productifs, les organisations et les activités se transforment. La taille des exploitations s'agrandit. La mécanisation et la modernisation du secteur s'accroissent. La main-d'œuvre agricole se recompose et

le salariat se substitue progressivement à la force de travail autrefois assurée par les actifs familiaux. Pour accroître leurs revenus, les exploitants diversifient leurs activités et leurs modes de commercialisation. Ils transforment leurs productions, offrent des services touristiques, vendent directement aux consommateurs ou encore produisent de l'énergie renouvelable. Ces mutations entraînent alors une transformation des métiers et des compétences.

### Plus de qualification chez les professionnels agricoles

Le contenu des métiers agricoles s'est modifié. Aujourd'hui, un exploitant ne peut plus être un simple producteur de matières premières. Il doit intégrer l'impact de son activité sur l'état des ressources naturelles et adopter une position de chef d'entreprise. Son champ d'intervention s'est élargi : il produit, transforme, vend, dirige des hommes, investit, négocie, s'informe, gère... Ainsi, il doit disposer de compétences d'organisation et de gestion économique, commerciale, financière et humaine de son exploitation. Outre ces compétences stratégiques, il doit développer des compétences liées à l'usage

## le chiffre Retenir

Le taux d'accès à la formation des salariés picto-charentais se situe à **43 %**, pour une moyenne nationale de 51 %.

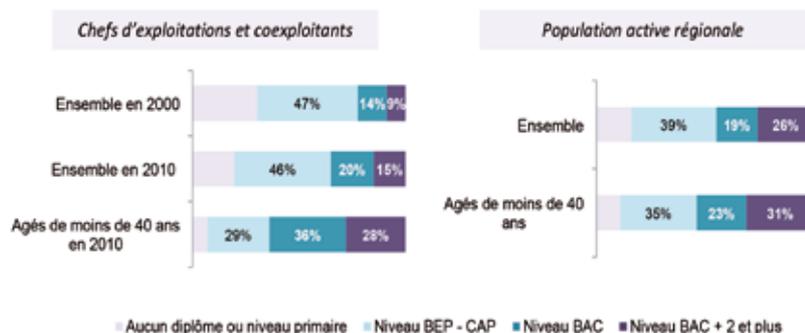
accru des nouvelles technologies et de nouveaux outils de travail toujours plus sophistiqués.

De fait, la professionnalisation des actifs est devenue une exigence. Ce mouvement se traduit inéluctablement par une élévation de leur niveau de formation. Ainsi en 2010, 20% des exploitants sont titulaires du Bac, contre 16% dix ans auparavant. La proportion de titulaires de diplômes de niveau Bac +2 ou plus s'élève à 15%, soit 6 points de plus par rapport à 2000. Ce mouvement est encore plus marqué chez les jeunes exploitants. Ainsi, près des deux tiers des exploitants âgés de moins de 40 ans possèdent a minima un Bac, contre 54% de la population active régionale.

Les salariés sont également concernés par cette élévation du niveau de qualification. Se focalisant sur la stratégie et le management d'entreprise, les exploitants transfèrent en effet de plus en plus la compétence « production » à leurs salariés et recherchent de fait des « seconds » plus que de simples ouvriers agricoles. Capacité à s'investir dans l'organisation et la vie de l'exploitation, capacité d'adaptation, polyvalence et polycompétences deviennent des maîtres mots dans les besoins exprimés par les employeurs. Aujourd'hui, excepté pour quelques travaux saisonniers, devenir salarié agricole sans diplôme ou sans expérience n'est plus possible.

Ce mouvement de professionnalisation généralisée dans l'agriculture pose la question de l'accès à la qualification pour les professionnels en poste et ceux en devenir. Les appareils de formation initiale et continue doivent s'adapter à ces mutations pour assurer pleinement leur rôle dans l'accompagnement de la professionnalisation du secteur et de l'évolution des pratiques professionnelles.

Niveau de formation initiale le plus élevé des exploitants agricoles et de la population active en Poitou-Charentes



Source : Agreste (Recensements agricoles de 2000 et 2010) et INSEE (Recensement de la population de 2008)

La sensibilité et la périodicité d'actualisation sont deux critères de sélection d'un indicateur. En période atone, il est important de pouvoir repérer des signaux faibles et d'en mesurer le sens de progression.

L'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), la Banque de France ou encore l'Insee rassemblent des séries d'indicateurs économiques en vue d'éditer des notes de conjoncture. Ces analyses ont pour caractéristiques de pouvoir repérer des signaux précurseurs de dynamiques plus durables. A un niveau géographique plus fin, le suivi de l'évolution du taux de chômage et des chiffres de l'intérim peuvent fournir des informations d'actualité.

Toutefois, en période incertaine, il est indispensable de combiner les analyses afin de bien identifier la nature des évolutions. En effet, la progression d'un indicateur ne se traduira pas nécessairement, en termes de conséquences, par une évolution dans le même sens des chiffres du chômage ou de l'emploi. A titre d'exemple, elle peut révéler des modifications du taux de charge de l'appareil de production dans l'industrie ou du taux d'occupation dans l'hôtellerie.



## ➤ L'évolution des effectifs salariés en Poitou-Charentes entre 2004 et 2011

*Accroissement de l'emploi ne signifie pas que tous les secteurs dans tous les territoires progressent dans le même sens. C'est ce qu'indiquent les différents rythmes de croissance des principaux secteurs d'activités sur la période 2004-2011.*

En Poitou-Charentes, 553 747 salariés sont recensés en 2011 sur l'ensemble des secteurs d'activités. Cinq secteurs rassemblent à eux seuls près de 45 % de cet effectif soit environ 249 000 personnes. Ce sont le commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles (12,8 %), l'administration publique (11,7 %), l'hébergement médico-social et l'action sociale sans hébergement (7,5 %), l'enseignement (6,5 %) et la construction (6 %). En 2004, ces cinq mêmes secteurs regroupaient 48,5 % des 533 272 salariés que le territoire régional comptait.

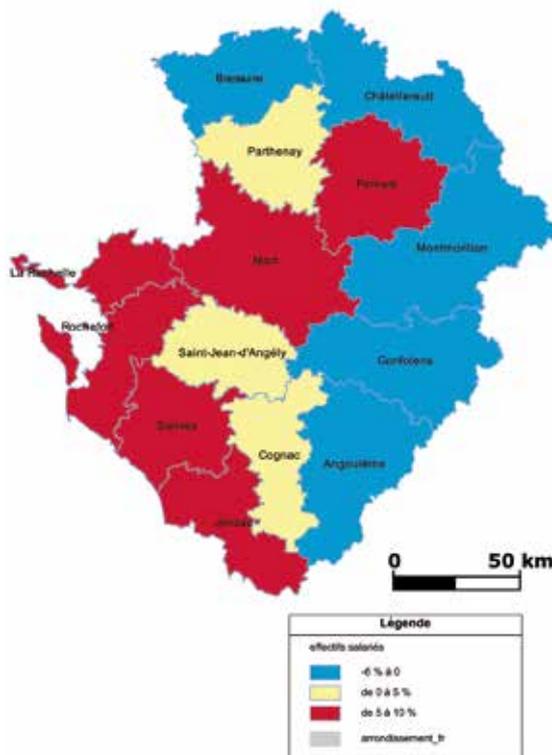
Entre 2004 et 2011, l'évolution des effectifs salariés s'élève tous secteurs confondus à 4 %. Les effectifs ont fluctué sur l'ensemble de cette période à des rythmes divers allant de (-) 1,6 % pour la période la plus critique entre 2008 et 2009 à (+) 3,5 % entre 2006 et 2007. On relève la plus forte croissance des effectifs, de 6%, de 2005 à 2007.

Si l'on regarde plus précisément comment ont évolué les secteurs clés du territoire entre 2004 et 2011, trois sont en augmentation : hébergement médico-social et action sociale sans hébergement (+ 33 %), la construction (+ 5,4 %) et l'enseignement (+ 4 %). Un secteur stagne, celui du commerce et de la réparation d'automobiles et de motocycles. Seule l'administration publique voit ses effectifs salariés diminuer de plus de 5 %.

Sur cette même période les équivalents temps plein dans l'intérim ont augmenté de 2,3 %. Parmi tous les secteurs d'activités présents sur le territoire, trois ont vu leurs effectifs fortement augmenter. Ce sont l'agriculture, la sylviculture et la pêche (+ 87 %), les activités de services administratif et de soutien (+ 40 %)

et les arts du spectacle et les activités récréatives (+ 34 %). Deux ont, dans le même temps, vu leurs effectifs diminuer. Il s'agit de la fabrication de textiles, l'industrie de l'habillement, l'industrie du cuir et de la chaussure (- 46 %) et la télécommunication (- 49 %).

La région Poitou-Charentes s'inscrit dans la même dynamique en termes d'évolution des effectifs salariés que l'ensemble du territoire français. On note certaines ruptures plus ou moins marquées liées à la conjoncture économique nationale et aux diverses crises traversées.



## Études & RAPPORTS

### ■ RAPPORT DE L'IGAS SUR LE RETOUR À L'EMPLOI DES SENIORS AU CHÔMAGE

Ce rapport traite de la situation des seniors qui se trouvent au chômage pendant la période de transition entre emploi et retraite. IGAS. Retour à l'emploi des seniors. Rapport d'évaluation. Juin 2013, 295 p.

### ■ BAROMÈTRE DE LA VIE DE L'APPRENTI DU BÂTIMENT

Enquête sur les conditions de vie et de formation des apprentis du réseau des CFA du BTP. CCA-BTP. Septembre 2013, 11 p.

### ■ ECARTS DE TAUX D'EMPLOI ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Selon l'Insee, l'écart est plus important en équivalent temps plein. Insee. « Le taux d'emploi des hommes et des femmes - Des écarts plus marqués en équivalent temps plein ». Note d'information. Août 2013, n° 1462, 4 p.

### ■ L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES SORTANTS DE LYCÉE

Etude sur l'insertion des jeunes sortants de lycée professionnel ou technologique 7 mois après leur sortie. DEPP. « L'insertion professionnelle des jeunes sortants de lycée, sept mois après la fin de leurs études ». Note d'information. Août 2013, n° 13.16, 4 p.

### ■ L'IGAS ÉVALUE LA FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Tout projet de formation d'un demandeur d'emploi devrait être soutenu, dès lors qu'il lui permet, à terme, de monter d'un niveau de qualification. IGAS. Evaluation partenariale de la politique de formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Juin 2013, 58 p.

Retrouvez ces publications sur [www.arftlv.org](http://www.arftlv.org)

## Les dispensateurs de formation

■ **L'édition 2013-2014** du répertoire ARES des dispensateurs de formation en Poitou-Charentes recense plus de **700 organismes** de formation, publics et privés, ainsi que les centres de formation d'apprentis.

■ Destiné à tous ceux qui veulent connaître les possibilités de formation professionnelle continue et d'apprentissage en région pour concrétiser leurs projets, cet ouvrage complète l'offre de service proposée par le site [www.ares.arftlv.org](http://www.ares.arftlv.org), qui recense la totalité de l'offre régionale de formation professionnelle.

■ Sa présentation a été volontairement simplifiée par rapport aux éditions précédentes. Ainsi le potentiel de formation de chaque organisme apparaît désormais sous forme de mots-clés et par domaines d'activités. La recherche est par ailleurs facilitée par plusieurs index par thèmes de formation, par nom d'organisme ou par certifications.

■ Le répertoire **ARES 2013-2014** est disponible sur simple demande accompagnée de son règlement, au prix de 30 euros, port compris, net de toutes taxes. Bon de commande disponible sur le site [www.arftlv.org](http://www.arftlv.org)

