



OptimRessources

Rhône-Alpes région



Pour des emplois stables et durables dans l'Est Lyonnais

Synthèse des travaux 2008 - 2010

L'équipe projet PUMA

ARAVIS - 04 37 65 49 88
@ aravis@aravis.anact.fr
14 rue Passet - 69007 Lyon

UNI-EST - 04 72 23 57 63
@ contact@uni-est.org
21 rue Aristide Briand - 69800 Saint-Priest

MRIE - 04 37 65 01 93
@ mrie@mrie.org.fr
14 rue Passet - 69007 Lyon

17 janvier 2011

Document réalisé par l'équipe projet PUMA (Projet UNI-EST, MRIE, ARAVIS)

Alain Charvet (*ARAVIS*)

Laurence Lamy (*Optim Ressources*)

Florence Massacrier (*UNI-EST*)

N'nady Makangu (*UNI-EST*)

Fanny Michel (*UNI-EST*)

Meriem Nekaa (*UNI-EST*)

Laurence Potié (*MRIE*)

SOMMAIRE

I - LE PROJET EN 2008	4
1. LA NAISSANCE DU PROJET EN 2008.....	4
1.1 <i>Contexte d'émergence</i>	4
1.2 <i>La construction du projet</i>	4
1.3 <i>Le projet entendu comme une opération de déconstruction des représentations sociales</i>	6
1.4 <i>Face à ce défi de déconstruction, des objectifs fixés au projet : entre échanges et actions</i>	6
1.5 <i>Les financements</i>	7
2. LES ACTIONS MENEES.....	8
2.1 <i>Les diagnostics ayant émergé de la première phase de rencontre</i>	8
2.2 <i>Les réalisations</i>	9
2.3 <i>D'autres pistes d'actions</i>	12
3. LES APPORTS D'UNE TELLE DEMARCHE	13
3.1 <i>Une rencontre renouvelée</i>	13
3.2 <i>Un apport de connaissances concrètes</i>	14
3.3 <i>Au-delà de ces résultats, la reprise de confiance en soi chez les demandeurs d'emploi</i>	14
4. ANALYSE : UN PROJET DE TYPE NOUVEAU ?	14
4.1 <i>Un projet expérimental / innovant ?</i>	14
3.2 <i>Une démarche participative ?</i>	17
II - LA TRANSITION DE L'ANNEE 2009 : VERS LA RECONDUITE DU PROJET ET A LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS.....	18
1. LA VOLONTE DE POURSUIVRE LE PROJET	18
2. LA NECESSITE DE FINANCER LA CONTINUITE DU PROJET.....	18
2.1 <i>L'inscription dans l'appel à projetS de la Fondation de France</i>	18
2.2 <i>Un financement de la Région par le biais de la direction de l'emploi</i>	18
III - LA DEUXIEME VAGUE DU PROJET : RELANCE FIN 2009 ET POURSUITE 2010	19
1. LA RE-DEFINITION DU PROJET : ENTRE POURSUITE ET ADAPTATION	19
1.1 <i>De la poursuite des mêmes objectifs</i>	19
1.2 <i>... à la rencontre de difficultés</i>	20
2. LA POURSUITE DU TRAVAIL ENGAGE ET LES RESULTATS PRODUITS.....	21
2.1 <i>La régularité des rencontres du groupe mixé sur le territoire</i>	21
2.2 <i>Un travail approfondi sur les représentations liées aux « savoir-être »</i>	22
2.3 <i>Un avancement sur les outils travaillés : itinéraire pour l'emploi</i>	28
2.4 <i>Les réflexions complémentaires du groupe employeurs</i>	31
3. RETOUR SUR DEUX ANNEES DE RENCONTRE.....	32
3.1 <i>L'expérience de la rencontre en question</i>	32
3.2 <i>Les difficultés rencontrées</i>	32
3.3 <i>Les plus-values constatées</i>	33
IV – PERSPECTIVES : QUELLES SUITES A DONNER ?	37
1. UNE TROISIEME VAGUE ? LES INTERETS A POURSUIVRE	37
2. NOS PRECONISATIONS	37
3. LES PROPOSITIONS DES PILOTES DU PROJET POUR LA POURSUITE EN 2011	38
MERCI A TOUS LES PARTICIPANTS AU PROJET	39

I - LE PROJET EN 2008

1. LA NAISSANCE DU PROJET EN 2008

1.1 CONTEXTE D'EMERGENCE

La rencontre de trois acteurs ARAVIS / UNI-EST / MRIE et l'émergence d'un dialogue à propos des difficultés de stabilité et de maintien dans l'emploi

La Mission Régionale d'Information sur les Exclusions, l'Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'Amélioration des Conditions de travail et l'Association UNI-EST ont partagé un certain nombre de réflexions issues des constats effectués dans chaque univers professionnel. Cette rencontre a permis de croiser les analyses qui ont mis en lumière l'interdépendance des difficultés rencontrées par un triptyque d'acteurs :

- Les difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi pour accéder à un emploi stable et durable dans l'Est Lyonnais et s'y maintenir ;
- Les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises pour fidéliser les salariés et éviter les ruptures ;
- Les phénomènes de fragilisation des salariés engendrés par les nombreuses ruptures dans les parcours des demandeurs d'emploi entraînant alors un sentiment de découragement de la part du monde de l'entreprise (perte de confiance, réticences à embaucher sur des contrats durables) et rendant le travail des intermédiaires de l'emploi de plus en plus complexe.

Par ailleurs, l'Est lyonnais se caractérise par un nombre important de territoires classés « très en difficulté » (10 sites sur 12 comportent des Zones Urbaines Sensibles) sur lesquels le taux de chômage est supérieur de 30% à la moyenne nationale.

Une idée face à ces constats : la nécessité de croiser les regards

Face à ces constats partagés, la MRIE, ARAVIS et UNI-EST ont souhaité s'associer et confronter leurs expériences afin de pouvoir identifier au mieux les obstacles à l'emploi durable et d'en analyser les causes pour proposer des actions concrètes en guise de réponse. Ces trois acteurs ont donc proposé d'initier un espace de rencontre et de réflexion entre demandeurs d'emploi, employeurs et intermédiaires.

1.2. LA CONSTRUCTION DU PROJET

La proposition d'une démarche

La démarche proposée s'est donc construite autour du processus central d'une rencontre entre ces trois types d'acteurs (demandeurs d'emploi, employeurs, intermédiaires), qui s'est déclinée en deux temps distincts : tout d'abord, une première période de travail entre pairs afin d'approfondir

les questionnements et les problématiques liées à l'intégration des salariés et au maintien dans l'emploi, puis une réunion des différents participants dans un groupe « mixé », afin de croiser les analyses, les expériences et de rechercher en commun des propositions d'actions concrètes et adaptées aux réalités de chacun.

Une animation partagée : la mise à disposition de l'expertise de chaque structure pilote

Les groupes de pairs ont été constitués par la mobilisation du réseau de chaque acteur du projet : UNI-EST en tant qu'animateur d'un réseau d'opérateurs de l'insertion et d'un réseau d'entreprises, ARAVIS en tant qu'intervenant au sein d'entreprises et la MRIE en tant que structure en contact régulier avec des groupes d'habitants. Les animations de chaque groupe se sont donc construites autour de cette expertise et de leur expérience professionnelle.

La définition d'une méthodologie spécifique destinée à faciliter la participation de chaque groupe d'acteurs et apte à susciter la réflexion collective

Une des conditions d'existence et de réussite de la démarche envisagée, résidait dans la mise en œuvre d'une méthodologie qui susciterait et faciliterait l'émergence d'une réflexion collective. Les trois porteurs du projet ont donc sollicité l'expertise du cabinet Optim Ressources qui a précisément conduit de nombreuses expériences ayant pour objet le croisement des approches des personnes en difficulté et celles des professionnels. L'intervention de ce cabinet a notamment permis d'outiller tous les intervenants-animateurs de l'équipe projet. Cette collaboration a également permis d'assurer une qualité de prestation similaire à tous les participants et un travail en groupe mixé sur des bases communes par des techniques d'animation identiques.

Par ailleurs, chaque participant au projet venait apporter son expertise propre et non chercher des solutions immédiates à des problèmes individuels (trouver un salarié, trouver un emploi, se constituer un réseau, etc...).

Le territoire choisi : l'Est Lyonnais

La MRIE et ARAVIS ont fait le choix de s'engager spécifiquement sur le territoire de l'Est Lyonnais, aux côtés d'UNI-EST, car un certain nombre de conditions favorables au pilotage et à la conduite du projet étaient réunies :

- la volonté politique de l'élue régionale et l'engagement concret de la structure animatrice du CTEF dans la réflexion croisée ;
- la possibilité d'un suivi de l'action par les instances du CTEF qui réunissent des acteurs diversifiés et impliqués dans des réflexions et des actions concrètes sur le territoire ;
- des partenaires locaux mobilisés notamment à travers le PLIE de l'Est Lyonnais prêts à s'engager dans la démarche et pouvant soit servir de relais auprès des demandeurs d'emploi qu'ils mobilisent, soit participer eux-mêmes aux groupes de travail.

1.3 LE PROJET ENTENDU COMME UNE OPERATION DE DECONSTRUCTION DES REPRESENTATIONS SOCIALES

Une action dont l'objectif est de lutter contre les stéréotypes et de déconstruire les représentations sociales

Les points centraux de la réflexion qui ont présidé à l'émergence de ce projet concernaient, non seulement la méconnaissance réciproque relevée entre demandeurs d'emploi, intermédiaires et entreprises, mais aussi, le poids des idées préconçues ou des stéréotypes. En effet, ces stéréotypes définissent, en grande partie, un groupe d'acteurs par rapport à un autre et participent fortement aux processus de formation des représentations sociales. Or, celles-ci sont constamment à l'œuvre dans les phases de recrutement et d'intégration dans une entreprise, et sont à l'origine de nombreuses difficultés de placement à l'emploi et de fidélisation.

Les stratégies existantes pour faire émerger et éliminer ces stéréotypes et ainsi engager un processus de déconstruction des représentations sociales sont multiples : sensibilisation dans le milieu familial, prévention et lutte en milieu scolaire et dans les médias. L'objectif était donc bien de s'inscrire dans cette volonté d'engager un travail de déconstruction des représentations sociales. Il était bien entendu que cette action ne pouvait à elle seule lutter contre la circulation des stéréotypes diffusés par de multiples canaux, mais qu'elle pouvait contribuer, à son échelle et en s'associant à d'autres stratégies, à éliminer les visions déformantes qui opèrent dans les rapports sociaux.

1.4 FACE A CE DEFI DE DECONSTRUCTION, DES OBJECTIFS FIXES AU PROJET : ENTRE ECHANGES ET ACTIONS

Il est important de rappeler qu'il ne s'agissait pas d'une recherche scientifique ou d'une enquête terrain, mais d'un projet dont l'objectif était bien de rechercher des propositions d'actions à transmettre aux acteurs du territoire et aux pilotes du CTEF. Il sera intéressant de montrer, par la suite, la variation du degré d'importance accordé à la visée opérationnelle pour chaque type d'acteur.

Ainsi, le projet s'est déroulé en 2008 autour de deux grandes vagues de rencontres avec un premier temps fort autour de la réunion de lancement. Ce temps initial de rencontre entre les différents types d'acteurs a permis de mettre en lumière les distorsions de représentations entre les différents participants sur un même sujet selon leur groupe d'appartenance. Pour l'équipe projet, ce temps de travail lui a permis de prendre toute la mesure du chemin à parcourir. Quatre mots-clés ont alors été proposés : l'accompagnement, l'entreprise, le travail et la galère. Au-delà des mots, cette séance a fait prendre conscience de la difficulté, de la violence, de l'opacité représentée par le monde du travail et de l'entreprise pour les demandeurs d'emploi.

1^{ère} phase : Produire un diagnostic croisé : la connaissance mutuelle entre professionnels et citoyens dans une optique de changements des regards et des représentations (3 rencontres entre pairs et 1 en grand groupe mixé)

Trois groupes de pairs ont donc été constitués (intermédiaires, employeurs et demandeurs d'emploi autour de la régie de quartier RIB à Bron). Ces derniers ont été mobilisés sur le projet par des Conseillers en Insertion Professionnelle de l'Est Lyonnais et ont été volontaires pour intégrer un groupe ad hoc. Ces groupes se sont réunis trois fois entre les mois de mai et juin avant l'organisation d'un groupe d'échanges croisés en juillet, qui a rassemblé des participants de chaque groupe.

Les objectifs de cette première phase étaient multiples :

- Mieux connaître le vécu et le ressenti des personnes en difficulté d'emploi (demandeurs d'emploi, salariés précaires) et enrichir avec elles l'analyse de la situation ;
- Mieux prendre en compte non seulement la parole des professionnels de l'insertion mais aussi celle des acteurs de l'entreprise (DRH, chefs d'entreprise) ;
- Mieux cerner les représentations réciproques à l'œuvre qui sont souvent autant de sources d'incompréhension que d'obstacles à l'action ;
- Favoriser la participation des citoyens et en particulier des personnes directement concernées par les actions, en les rendant interlocuteurs du CTEF ;
- Enrichir le regard et la perception des réalités des acteurs de l'Est Lyonnais par des points de vue situés différemment et souvent peu audibles.

2^{ème} phase : Rechercher ensemble des propositions d'actions concrètes et adaptées (3 rencontres en ateliers mixés et 1 en grand groupe mixé)

A la suite de cette première phase, la rencontre s'est organisée autour de trois groupes mixés entre septembre et novembre donnant lieu à une réunion de présentation des propositions. Les objectifs de cette deuxième phase étaient les suivants :

- Proposer des actions pour améliorer non seulement l'accès mais aussi le maintien dans l'emploi des personnes précaires ou durablement éloignées de l'emploi ;
- Définir des schémas opérationnels pour alimenter les programmations territoriales dans le domaine de l'emploi et de la formation ;
- Définir des actions concrètes pouvant être mises en œuvre au sein du CTEF et des autres programmations emploi / insertion (PLIE...) ;
- Saisir les opportunités d'actions pouvant apparaître au cours de la démarche.

1.5 LES FINANCEMENTS

En 2008, des financements du Conseil Régional et plus particulièrement du service Démocratie participative ont été perçus par la MRIE pour la réalisation du projet. Cette subvention de 22 500 euros a permis de financer l'intervention du Cabinet Optim Ressources, dont l'aide avait été sollicitée pour la mise en œuvre de la démarche ainsi que les frais de réception des rencontres (pause café, salle pour la restitution). Elle a également permis une « rétribution » des demandeurs d'emploi pour leur participation aux groupes de travail.

2. LES ACTIONS MENEES

2.1 LES DIAGNOSTICS AYANT EMERGE DE LA PREMIERE PHASE DE RENCONTRE

Une méconnaissance partagée

Constats

Les premiers travaux, en groupe de pairs puis restitués en groupe mixé, ont permis de mettre à jour un certain nombre d'incompréhensions, de méconnaissances partagées entre les acteurs de l'emploi, les employeurs et les demandeurs d'emploi. Les notions de méconnaissance et d'opacité sont absolument centrales dans les travaux qui ont été menés en 2008 sous forme d'ateliers qui encourageaient la libre association d'idées grâce aux langages verbal ou photographique. Ainsi, les demandeurs d'emploi disent ne pas bien connaître le fonctionnement des entreprises, leurs codes, leurs règles et leurs cultures. Ils définissent, de ce fait, cet environnement comme une « boîte noire » dont il est difficile de déchiffrer les logiques, parfois, même avec l'aide d'un intermédiaire qui en a également une vision déformée.

Les employeurs présents expriment, également, leur peu de connaissance des parcours, des chemins qui mènent à l'emploi, de la somme des difficultés rencontrées, des stratégies à mettre en œuvre. Aussi s'interrogent-ils face à des comportements dont ils ne saisissent pas le sens tels que l'abandon d'un emploi enfin trouvé, des réactions agressives ou irrespectueuses envers des collègues ou la hiérarchie, le manque de motivation. L'aide que pourrait leur apporter les intermédiaires de l'emploi leur est souvent également méconnue, compte tenu de la difficile lisibilité du tissu des acteurs en présence et de la complexité à identifier leur complémentarité.

Analyse

Il est intéressant de noter que spontanément les demandeurs d'emploi et les employeurs parlent relativement peu de la place et du rôle des intermédiaires de l'emploi. Cet acteur est souvent absent des discussions et des échanges. La multiplicité des acteurs intervenant dans le champ de l'insertion et de l'emploi et la complexité de leur fonctionnement en réseau est probablement une source d'explication à cette absence. Il convenait, néanmoins, d'approfondir davantage l'analyse des représentations qu'ont les demandeurs d'emploi et les employeurs sur la place et sur le rôle des intermédiaires, d'échanger sur leurs rôles et leurs attentes réciproques.

Par ailleurs, le manque de motivation que les employeurs disent repérer chez les demandeurs d'emploi semble être un des piliers de l'incompréhension mutuelle entre demandeurs d'emploi, intermédiaires et employeurs. En effet, on peut légitimement se demander ce que chacun entend par « motivation » et selon quels critères elle se définit.

Le travail sur l'entretien

Les échanges des demandeurs d'emploi autour de l'entretien d'embauche démontrent bien, non seulement l'importance accordée à cette étape, mais aussi la nécessité pour eux de ne pas dévoiler « leur vrai visage » pour éviter de tomber « dans les pièges » tendus par les recruteurs. En outre, cette méconnaissance mutuelle sur cette phase du recrutement peut être dévastatrice. Les recruteurs essaient de cerner les candidats dans leur « globalité » afin d'anticiper au mieux les difficultés potentielles. Pour cela, ils posent des questions perçues comme trop personnelles par les demandeurs d'emploi lors de l'entretien, qui sont alors vécues comme de l'ingérence. Cette méconnaissance mutuelle sur cette phase du recrutement peut être préjudiciable aux deux acteurs qui ne contractualisent pas à partir d'un échange véritable.

Les demandeurs d'emploi expriment clairement, aussi, leur incompréhension face à l'absence de réponses à la suite d'une candidature ou face à l'imprécision des explications qui sont données en cas de non recrutement à l'issue d'un entretien. Le manque de temps des recruteurs et des services Ressources Humaines, parfois peu structurés, telle est l'explication avancée par les employeurs pour justifier la difficulté qu'ils rencontrent à effectuer des retours satisfaisants aux candidats sur un poste. De plus, la phase de l'entretien reste avant tout une rencontre entre deux individus. Malgré tous les efforts d'objectivation pouvant être faits par les recruteurs, une bonne part de subjectivité reste présente dans le choix des candidats. « Parmi les trois candidats, j'ai choisi celui dont j'ai pensé qu'il s'accommoderait le mieux avec mon équipe » dit une DRH, « mais cela je ne peux pas le dire aux deux autres car ils ne comprendraient pas ». Par ailleurs, tout peut-il être dit ? En effet, nombre d'entreprises ont fait part des risques juridiques encourus lors de la diffusion d'explications trop précises sur le rejet d'une candidature.

L'intégration dans l'emploi

Les constats

Ce thème abordé en 2008 a été largement approfondi lors de la deuxième vague du projet en 2010. Le groupe des demandeurs d'emploi a donc souligné différents dysfonctionnements ou situations de malaise rencontrées dans la phase d'intégration dans l'entreprise :

- **La question de la tension et des rivalités** avec les collègues, et la complexité rencontrée à construire une relation à l'entreprise qui puisse tenir dans la durée ;
- **La présentation partielle, incomplète ou inexistante de l'entreprise** et de son fonctionnement ;
- **La difficulté à se conformer aux cadences imposées** dès la prise de poste ;
- **La méconnaissance de son environnement de travail lors de la prise de poste** (matériel à utiliser, organisation de l'espace) et des tâches à effectuer ;
- **L'absence d'identification d'une personne ressource à qui poser les questions** ou avec qui évoquer les difficultés rencontrées dans le travail.

Face à ces difficultés, un certain nombre de pistes d'actions ont été proposées : l'élaboration d'un contrat précisant le rôle de chaque partie (entreprise, intermédiaire, demandeur d'emploi), la mise en place d'un tutorat ou parrainage dans l'entreprise, la construction de formations spécifiques à la prise de poste, le renforcement du suivi dans l'emploi par l'intermédiaire.

- L'analyse

Ces constats ont été repris lors de la deuxième vague du projet et une analyse plus approfondie tant sur les difficultés rencontrées, que sur les solutions à mettre en œuvre pour y remédier, a été proposée. Nous reviendrons dans la seconde partie du rapport sur les réflexions qui ont été conduites alors.

2.2 LES REALISATIONS

A la suite de la première phase de diagnostic, des actions concrètes ont été envisagées lors de la mise en œuvre des deuxième séries de rencontres qui ont pris la forme d'ateliers mixés rassemblant ceux qui avaient participé aux différents groupes de pairs.

Une aire pour l'emploi

Les échanges autour de la phase de recrutement avaient mis en lumière la difficulté à aborder et franchir cette étape et les nombreuses situations d'échec vécues par les demandeurs d'emploi. Les travaux ont donc porté sur un nouveau format de document permettant de valoriser son parcours personnel et professionnel. L'outil, appelé « aire pour l'emploi », était composé de deux volets :

- **Le premier élaboré par le demandeur d'emploi en concertation avec l'intermédiaire et conservé par le demandeur d'emploi**, devait relater les expériences acquises, les compétences développées et les projets tant sur un plan personnel que professionnel;
- **Le second, sorte de synthèse des projets professionnel et personnel**, devait mettre en avant les points forts du candidat et ceux qu'il restait à travailler, en gardant à l'esprit que le destinataire de ce document serait l'employeur et qu'il servirait de support à l'échange lors de l'entretien.

Cet outil poursuivait donc les objectifs suivants :

- Permettre au demandeur d'emploi de **s'approprier** son parcours personnel et professionnel et de faire émerger ses **compétences**, afin de pouvoir définir un **projet professionnel, qu'il pourrait défendre et dont il pourrait parler positivement** lors de l'entretien d'embauche ;
- Permettre à l'intermédiaire de bien connaître les demandeurs d'emploi et ainsi de les **re-présenter au mieux** ;
- Permettre à l'employeur **d'élargir l'horizon** de ses recrutements, en envisageant d'une manière renouvelée les compétences et expériences attendues. L'aider également à anticiper la gestion des compétences en ayant une vision plus globale des potentiels à disposition au-delà du poste proposé.

Cet outil devait donc permettre de remplacer le CV qui était l'objet d'un certain nombre de critiques, dont celle d'être un document figé, standardisé et souvent mal maîtrisé par le demandeur d'emploi.

Quelques éléments avaient été présentés pour une bonne utilisation de l'outil :

- **Le demandeur d'emploi devait être propriétaire de son « aire pour l'emploi »**. Il pouvait la faire évoluer au fil de ses expériences et l'utiliser lorsqu'il rencontrait un nouvel intermédiaire ;
- **Le demandeur d'emploi travaillait avec l'intermédiaire les deux volets du document**. La matière recueillie lors du travail sur le projet professionnel et le projet de vie servait de base pour répondre aux offres d'emploi et pour proposer une candidature spontanée.
- **L'aire était présentée à l'employeur par l'intermédiaire en préparation de l'entretien**.

La charte de coopération

L'objectif de cet outil résidait dans une meilleure connaissance de la place, du rôle et des missions de chaque groupe d'acteurs. Un tel outil devait également permettre de formaliser les attentes de chacun et notamment de clarifier ce que pouvait apporter l'intermédiaire aussi bien aux demandeurs d'emploi (savoir-faire, connaissance des entreprises, mobilisation d'outils et d'actions disponibles) qu'aux entreprises (préparation des candidats, connaissance du réseau des différents professionnels et des dispositifs).

Enfin, l'outil construit devait pouvoir proposer un support pour la formalisation des modes de coopération et de travail fixés de manière conjointe entre les trois groupes d'acteurs.

Des fiches pour une meilleure intégration dans l'entreprise

Des fiches, destinées à faciliter et améliorer les processus d'intégration des nouveaux salariés dans une entreprise, ont été construites lors des rencontres en groupes mixés. Elles avaient un objectif central : transmettre toutes les informations nécessaires à l'autonomisation du salarié et au renforcement de sa capacité à devenir l'acteur de son propre parcours. Elles constituaient également un socle de référence pouvant aider à la constitution d'un livret d'accueil.

Ces fiches portaient sur les thèmes suivants :

- **La vie dans l'entreprise** : accessibilité, sécurité, tenue de travail, repas, syndicat, hygiène, charte de comportement, règlement intérieur... ;
- **Le poste à tenir** : tâches, environnement, conditions de travail, avec des photos / une fiche de poste plus développée ;
- **Les conditions d'emploi** : type de contrat, durée, objectifs, suite possible... / relecture du contrat de travail, questions sur la rémunération, informations et documents administratifs ;
- **Les étapes** : processus de recrutement, intégration, rencontres, planning, formations, rencontres, planning, formations, rendez-vous avec l'intermédiaire, période d'essai... ;
- **Les personnes** : l'organigramme, les interlocuteurs du salarié et leur rôle (hiérarchie, ressources humaines, tuteurs, service administratif...);
- **Une fiche fin de contrat** : ce que le salarié souhaite dire à la fin du contrat, avec quoi il repart (expérience, présentation de soi, image de soi...).

Un groupe d'échanges mixé pour pérenniser l'expérience sur le territoire

Il avait été proposé, à la fin de l'année 2008, de maintenir le groupe d'échanges mixé sur le territoire, structuré autour de la représentation des trois groupes d'acteurs (entreprises, intermédiaires, demandeurs d'emploi) et dans une logique de renouvellement des participants. Les objectifs fixés à ce groupe étaient les suivants :

- Finaliser les outils proposés et les tester ;
- Contribuer à la mise en œuvre de l'action de tutorat et de l'accompagnement des entreprises ;

- Approfondir certains axes évoqués lors de la démarche : notamment la notion de discrimination ;
- Répondre à des sollicitations d'entreprises, de demandeurs d'emploi ou d'intermédiaires.

⇒ Toutes les propositions d'actions répondaient bien aux difficultés recensées par les acteurs dans la première phase de diagnostic et étaient construites de manière articulée en agissant sur toutes les phases de l'accès à l'emploi, de la recherche à l'intégration et en impliquant tous les acteurs concernés (demandeurs d'emploi, intermédiaires, employeurs).

2.3 D'AUTRES PISTES D' ACTIONS

D'autres pistes d'actions, répondant aux besoins rencontrés et exprimés par les participants ont également été proposées.

Une formation au tutorat complétée par un accompagnement des entreprises

Face aux constats présentés par les différents groupes de pairs sur la phase d'intégration dans l'emploi, les participants du groupe mixé ont travaillé à la construction d'une formation de tuteur répondant aux aspirations et aux besoins de chaque type d'acteurs. L'objectif visé consistait à élaborer une pédagogie capable de croiser les approches, de sensibiliser sans stigmatiser, et de faire tomber les représentations.

Le choix s'est porté sur le montage d'une action collective rassemblant 8 à 10 entreprises dont le but était de réfléchir à la mise en place et à l'organisation d'un tutorat (rôle et statut des tuteurs, profils et identification des personnes) et d'une formation action à destination des tuteurs impliqués.

Cette action avait pour objectif principal d'améliorer les modes de recrutement et d'intégration dans l'entreprise. Ainsi, des interventions en entreprise ont été proposées, financées dans le cadre du dispositif de la Région Rhône-Alpes, Securise'Ra, qui avaient pour fonction d'établir un diagnostic à partir duquel il était possible de travailler sur des améliorations relatives aux profils, aux besoins en recrutements, aux modalités de recrutement et aux processus d'intégration dans l'entreprise. La spécificité de ces interventions conduites par un cabinet conseil tenait précisément au fait qu'était prise en compte, dans la réflexion conduite avec l'entreprise, la contribution des membres du groupe.

Notons que ces propositions, qui devaient voir le jour lors de la deuxième vague d'expérimentation de PUMA (*Projet Uni-Est Mrie Aravis*), n'ont pas été directement mises en œuvre compte tenu, notamment, du contexte économique particulièrement difficile. Ces raisons seront expliquées ci-après.

3. LES APPORTS D'UNE TELLE DEMARCHE

3.1 UNE RENCONTRE RENOUVELEE

Un espace d'échange caractérisé par la liberté de parole et la reconnaissance mutuelle

La restitution de la démarche, à la fin de 2008, avait mis en lumière des apports qui avaient été partagés par l'ensemble des participants. En premier lieu, nous pouvions relever la création d'un lieu de rencontre unique entre entreprises, intermédiaires et demandeurs d'emploi dont la caractéristique forte résidait dans la libre parole et dans l'honnêteté qui présidait aux échanges.

Chaque participant, quelque soit son statut, a été reconnu comme étant un expert dans son domaine. La parole des demandeurs d'emploi a donc été précieuse et respectée au même titre que celle des employeurs ou des intermédiaires. Pour le groupe pilote du projet, la reconnaissance de l'expertise passait également par l'indemnisation de tous les participants. Les entreprises et les intermédiaires participaient à ce projet sur leur temps de travail. Il a donc été acté que les demandeurs d'emploi devaient également recevoir une indemnisation pour le travail dans lequel ils s'engageaient (frais de déplacement, de repas et de garde d'enfants...).

Une déconstruction des visions stéréotypées de chaque groupe

Au-delà de la création d'un espace commun de rencontre et de réflexion, le projet a permis de renforcer la connaissance mutuelle que chacun avait sur les fonctionnements et sur les contraintes de chaque type d'acteurs. Chaque groupe a expérimenté le processus de déconstruction de ses propres représentations. Notons que les employeurs ont affirmé avoir été frappés par la diversité et le nombre de difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi dans leur parcours. C'est une nouvelle représentation du demandeur d'emploi, de ses ressources et de ses capacités qui a pu ainsi émerger.

Les demandeurs d'emploi, quant à eux, ont insisté sur le fait que cette expérience avait été marquante et que leurs représentations à l'égard des employeurs avaient changé positivement, dans la mesure où ils les considéraient désormais comme « des êtres humains, des gens normaux » et qu'ils percevaient davantage les contraintes auxquelles ils étaient confrontés dans les phases de recrutement.

Enfin, les intermédiaires, outre le changement de représentations sur les entreprises et sur les demandeurs d'emploi qu'ils ont opéré, ont surtout été confrontés à la prise de conscience du manque de lisibilité de leur rôle et de leur mission, aussi bien pour les entreprises que pour les demandeurs d'emploi.

Tous les participants sont donc ressortis de cette démarche avec une vision renouvelée des rôles, des positionnements, des postures adoptées, des stratégies mises en place, des contraintes et des impératifs subis par chaque type d'acteur.

L'apprentissage et l'expérience du travail en commun

C'est d'ailleurs à partir de cette nouvelle connaissance qu'ont pu être expérimentées des modalités de travail en commun dans l'objectif de proposer des actions concrètes aux problèmes rencontrés. De telles rencontres supposaient donc, pour chaque participant, de quitter sa posture habituelle (employeur, conseiller, intermédiaire, demandeur d'emploi) et d'entrer dans une relation croisée, convaincu que « l'autre » pouvait apporter un nouveau regard, des idées différentes ou des solutions alternatives. Cette expérience du travail en commun semble avoir été particulièrement

positive pour tous les membres de chaque groupe. Tous ont souligné cet aspect et ont considéré que ce travail avait déclenché des changements significatifs dans leurs propres pratiques.

3.2 UN APPORT DE CONNAISSANCES CONCRETES

Au-delà de ce travail sur les représentations, les demandeurs d'emploi ont souligné l'apport de connaissances qui leur avait été donné sur le monde de l'entreprise, sur le rôle des intermédiaires, sur les « astuces » à mettre en place pour mieux trouver un emploi.

Les employeurs ont pu avoir une vision plus nette des outils qui pouvaient leur être proposés pour les aider dans leur processus de recrutement et dans l'intégration et la fidélisation de nouveaux salariés. Ils ont aussi particulièrement apprécié les temps d'échange de pratiques et de témoignage sur des actions RH innovantes entre pairs. Ceux-ci leur ont permis de se décaler de leurs modalités managériales habituelles, avec d'autant plus de force que l'innovation venait d'un pair.

3.3 AU-DELA DE CES RESULTATS, LA REPRISE DE CONFIANCE EN SOI CHEZ LES DEMANDEURS D'EMPLOI

Il est important de souligner que la participation à cette démarche a apporté incontestablement un gain d'assurance chez les demandeurs d'emploi. Cette reprise de confiance en soi se traduit, selon eux, par la capacité qu'ils ont, désormais, de poser des questions lors d'un entretien, grâce à l'assurance acquise et au courage retrouvé pour se relancer dans une démarche de recherche d'emploi.

Ce type de projet offre donc la possibilité de dialoguer avec des employeurs et des intermédiaires de l'emploi autour des freins rencontrés et des pistes envisagées pour réussir leur propre intégration professionnelle. Il a eu également pour résultat extrêmement positif de redonner confiance à ces personnes dans la mesure où elles ont pu prendre conscience de leur capacité d'analyse et de leur force de propositions. Ainsi, le fait de reconnaître leur qualité d'expert et d'accorder de l'importance à leur point de vue face à des intermédiaires et des employeurs, dans la phase de diagnostic et dans l'élaboration de pistes d'actions, produit un effet extrêmement revalorisant pour elles. L'implication dans ce projet leur a également demandé d'être capables de se déplacer géographiquement, de s'exprimer en public et de s'intégrer à un groupe. Toutes ces aptitudes développées participent au processus de reprise de confiance de soi et peuvent être exploitées dans le cadre d'une recherche d'emploi.

4. ANALYSE : UN PROJET DE TYPE NOUVEAU ?

4.1. UN PROJET EXPERIMENTAL / INNOVANT ?

La rencontre de trois structures qui associent leur expertise et apprennent à travailler ensemble

Le caractère expérimental de la démarche réside, en premier lieu, dans la rencontre de trois structures dont les champs professionnels croisent des problématiques communes (problèmes de précarité, d'exclusion, difficulté de maintien dans l'emploi) et côtoient les mêmes réseaux, mais qui ne conduisent pas le même type d'actions et ne s'adressent pas aux mêmes types de publics.

Ce projet est donc pour ces trois structures l'occasion d'un apprentissage du « faire ensemble », chemin faisant, tout au long de la démarche.

Les cultures professionnelles des structures, si elles ne sont pas diamétralement opposées, sont pour autant distinctes. En effet, se joue, ici, dans ce projet, la mise en commun des mondes de l'entreprise, de l'intermédiation et de la formation, de la lutte contre l'exclusion. Cette rencontre suppose donc de travailler à l'élaboration d'un projet commun alors que :

- **Les objets de travail sont différenciés** : pour ARAVIS , la conduite du changement en entreprise au croisement de l'organisation du travail et du dialogue social (santé au travail, développement et gestion des compétences, qualité de vie au travail et insertion, gestion des âges) ; pour UNI-EST les problématiques d'accompagnement dans la recherche d'emploi, d'accès à l'emploi, à la formation, et de maintien dans l'emploi ; pour la MRIE les questions d'exclusion et de précarité et la recherche de la participation des personnes en difficulté ;
- **Les acteurs auprès desquels les structures interviennent sont quelque peu différents** : acteurs du monde économique (entreprises et syndicats) ; acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation (acteurs institutionnels, partenaires associatifs, acteurs des collectivités locales, élus, entreprises) ; acteurs de la lutte contre l'exclusion (personnes en situation d'exclusion, pouvoirs publics, acteurs associatifs et leurs bénévoles, experts chercheurs, consultants, formateurs...) ;
- Si certains acteurs (entreprises ou associations) peuvent se retrouver dans les réseaux de ces trois partenaires, **les thématiques et les modalités d'intervention auprès de ceux-ci sont de nature diverse** : activités de conseil et diffusion d'outils et de recherche pour ARAVIS ; ingénierie de projet et financements d'actions dans le champ de l'insertion, de l'emploi et de la formation pour UNI-EST ; production de travaux, d'études, animations de sensibilisation et activités de communication pour la MRIE.

Ainsi, si des problématiques sont communes, les manières de les appréhender sont différentes tout comme les réponses et les pistes d'actions qui peuvent être proposées. Cette rencontre a donc supposé un travail d'adaptation et de décentrement par rapport à ses propres pratiques professionnelles, travail qui a été largement appuyé par l'animatrice du cabinet Optim Ressources et qui s'est traduit par :

- **Le rassemblement autour de convictions et un projet** qui au fur et à mesure de l'avancement des travaux est devenu de plus en plus partagé ;
- **La constitution d'un socle commun de travail** : certains dispositifs, certaines problématiques, certaines actions ont pour trait caractéristique le développement de tout un champ sémantique construit et utilisé entre experts d'un même sujet (PLIE, RSA, CUCS, CRE pour ne donner que quelques exemples) ; il convenait donc de construire un socle commun de références et d'expressions à utiliser ;
- **La recherche de la complémentarité des modalités d'animation des groupes de pairs** : les professionnels ont également mis en commun leur expertise dans les modalités d'animation des groupes de travail ; à ce titre, les binômes d'animation, par la complémentarité des intervenants, ont renforcé la qualité des travaux produits en groupes.

- **La recherche de la complémentarité des analyses** : sur un même sujet, la richesse de l'animation partenariale a permis de proposer différents niveaux d'analyse qui faisaient écho à des expériences professionnelles variées et menées parfois dans des contextes différents. Ainsi, chaque partenaire, tenant compte de sa culture professionnelle et de son champ d'expertise a pu, à différents moments, interpeller l'équipe projet sur des situations liées à la précarité et à l'exclusion, sur les enjeux et les positionnements des acteurs de l'accompagnement socioprofessionnel et sur des réalités liées au monde du travail et aux entreprises.

« Peu de concurrence sur ce type de projet »

Si d'autres démarches participatives existent sur un tel sujet, il faut remarquer, néanmoins, qu'à notre connaissance, aucun projet n'avait été élaboré et configuré sur le territoire de telle sorte que soient associés, dans un même groupe de travail, des personnes en situation de précarité, des acteurs de l'entreprise, de l'emploi, de l'insertion et de la formation.

L'organisation d'une réflexion croisée entre ces acteurs, la co-construction de propositions, l'opportunité offerte de changer les représentations de chacun et la volonté de construire les bases d'un partenariat territorial et citoyen constituent tous les ingrédients d'un projet de type nouveau.

Jouer les « apprentis sociologues » et tenter de reconstruire de manière collective

L'ambition du projet d'ouvrir un chantier participatif, fondé en partie, sur la déconstruction des représentations sociales revêt un caractère également fortement novateur. La question du travail de déconstruction engagé est d'ailleurs relativement complexe à traiter et a posé un certain nombre d'interrogations aux structures pilotes du projet, dans la deuxième vague du projet. Ce point sera davantage développé plus loin dans le document, mais nous pouvons, à ce stade, citer quelques questions qui ont émergé : Comment décrypter les stéréotypes véhiculés dans les échanges ? Comment et avec quels outils proposer de les déconstruire, sans adopter une posture de jugement ou rentrer dans une relation maître / élève ? Quelle juste distance adopter, qui puisse respecter les opinions de chacun et qui ne remette pas en cause la confiance créée dans le groupe, sans cautionner des jugements ou des propos reprenant tels quels des stéréotypes négatifs et péjoratifs ?

Si tous les animateurs de la démarche ont fait preuve d'une grande vigilance et d'une sensibilisation particulière face à une telle problématique, il n'en reste pas moins que, tout au long de la démarche, s'est posée la question des moyens et des outils à utiliser et celle des réponses à apporter.

Mais ce projet participatif ne s'est pas limité à une analyse critique des stéréotypes mis en lumière lors des échanges. En effet, il a bien tenté, non seulement, de dépasser certaines représentations pour construire de nouveaux modes de réflexion, des appréhensions différentes de notions relatives à la recherche d'emploi, au recrutement et à l'entreprise mais aussi de proposer des actions qui puissent favoriser une meilleure intégration des salariés (exemple : fiche d'intégration) et une compréhension plus juste des enjeux de tous les acteurs (exemple : charte de coopération).

3.2. UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE ?

Un premier « ingrédient » : la parole aux citoyens / demandeurs d'emploi

Un grand nombre de projets développés sur le territoire poursuit l'objectif de susciter des rencontres entre acteurs de l'entreprise et intermédiaires de l'emploi. A ce titre, nous pouvons citer les démarches de concertation animées par les acteurs du CTEF ou du PLIE : rencontres organisées autour de petits déjeuners de prise de contacts et d'échanges, les groupes de travail thématiques... Ces actions permettent, dès lors, la confrontation des pratiques et l'ajustement des projets au plus près des besoins des personnes et des territoires. Acteurs de l'entreprise et intermédiaires de l'emploi, en contact direct avec les demandeurs d'emploi ou salariés, se font ainsi, dans ce type de projets, les représentants ou les commentateurs des attentes, des dires et des attitudes des demandeurs d'emploi.

Le projet PUMA, tel qu'il a été imaginé en 2008, a poursuivi l'ambition de donner directement la parole aux demandeurs d'emploi, cible majeure des dispositifs et actions mis en œuvre, afin que, ces derniers puissent s'exprimer sur les problèmes qu'ils rencontrent et être à l'initiative des propositions qui les concernent. En ce sens, il s'inscrit parfaitement dans la lignée des projets participatifs tels qu'ils se développent dans le champ de la rénovation urbaine, de la gestion urbaine de proximité ou de l'éducation : implication des citoyens dans le diagnostic, consultation ou concertation sur le plan d'actions, association au suivi et à l'évaluation des projets.

Un deuxième « ingrédient » : l'implication d'experts dans la conduite et l'animation de démarches participatives, ARAVIS, la MRIE et le cabinet conseil Optim Ressources

L'implication de la MRIE dans le pilotage du projet, forte de ses expériences réussies dans les démarches participatives, a conféré un gage de sérieux et d'efficacité dans le montage de la démarche. L'association d'ARAVIS, structure qui met en place des démarches participatives et paritaires en entreprises a enrichi d'autant plus le montage global du projet.

Un tel projet a, également, nécessité un appui extérieur, expérimenté et compétent, qui puisse répondre à tous les défis nés du dispositif participatif et des échanges croisés : le nombre de partenaires à mobiliser est important, les peurs de la confrontation sont réelles et les exigences sur la qualité de la méthodologie employée et de l'animation sont très fortes.

Il convenait donc de réunir toutes les conditions qui permettent une rencontre optimale entre des acteurs très différents. La recherche d'une réelle participation de tous impliquait, dès lors, d'être particulièrement attentif, inventif et rigoureux pour :

- **Construire une démarche qui veille aux rythmes des uns et des autres** : des temps entre pairs, des temps de croisement, des temps pour s'écouter, des temps pour construire ensemble ;
- **Proposer des modes d'animation qui permettent une réelle expression de chacun** : différencier les formes d'échanges et d'expression, en faisant appel aussi bien à la communication verbale qu'au langage photographique (photo-langage) ; inventer des supports et des moyens de présentation qui permettent d'explicitier et de concrétiser au mieux la réflexion (arbre des causes et des conséquences)...

L'association de la MRIE et d'Optim Ressources a précisément apporté cette expertise indispensable à la construction de l'ensemble de la démarche et à l'établissement des règles de fonctionnement de ce type de groupes.

Par le type d'acteurs associés et les outils employés, le projet s'inscrit également dans la tradition des projets participatifs.

II - LA TRANSITION DE L'ANNEE 2009 : VERS LA RECONDUITE DU PROJET ET A LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS

1. LA VOLONTE DE POURSUIVRE LE PROJET

Les trois pilotes du projet, à la fin de l'année 2008, forts de cette expérience réussie, ont donc travaillé à la poursuite du projet et à son développement. Si la Région a souhaité poursuivre son soutien à l'action, les modalités restaient à définir. Il semblait important que l'accompagnement par Optim Ressources se poursuive afin d'assurer notamment le transfert de méthodologie aux trois porteurs (UNI-EST, MRIE, ARAVIS) mais également aux participants au projet. L'année 2009 a donc été consacrée, d'une part, à la recherche de financeurs qui puissent prendre en charge un tel projet, porté par UNI-EST, et d'autre part à la mobilisation de tous les groupes d'acteurs : intermédiaires de l'emploi, entreprises et demandeurs d'emploi via les professionnels de l'insertion et de la formation sur le territoire de l'Est Lyonnais.

2. LA NECESSITE DE FINANCER LA CONTINUITÉ DU PROJET

2.1 L'INSCRIPTION DANS L'APPEL A PROJETS DE LA FONDATION DE FRANCE

La mise en place par la Fondation de France d'un appel à projets « Médiation vers et dans l'emploi » est arrivé opportunément. Celui-ci avait pour but de sélectionner des projets, qui visent à, d'une part, transformer qualitativement l'offre et la demande par la mise en place d'actions impliquant aussi bien les employeurs que les demandeurs d'emploi et, d'autre part, à sécuriser les parcours professionnels des personnes les plus en difficulté. Le projet PUMA a donc semblé parfaitement répondre aux critères de sélection prévus par la Fondation de France, dans la mesure où il s'est fixé comme objectif prioritaire de rapprocher des intermédiaires de l'emploi, des demandeurs d'emploi et des entreprises, et que la logique qui sous-tend la construction d'actions communes vise directement à l'amélioration de l'intégration des salariés dans l'entreprise.

2.2 UN FINANCEMENT DE LA REGION PAR LE BIAIS DE LA DIRECTION DE L'EMPLOI

Le projet a obtenu un financement le Conseil Régional, plus précisément par le biais de la Direction de l'emploi sur la ligne « actions innovantes ».

UNI-EST a donc reçu le soutien de financeurs qui a permis la poursuite de l'animation par le cabinet Optim Ressources et le suivi de la démarche, à temps partiel, par une chargée de mission d'UNI-EST spécifique dédiée.

III - LA DEUXIEME VAGUE DU PROJET : RELANCE FIN 2009 ET POURSUITE 2010

1. LA RE-DEFINITION DU PROJET : ENTRE POURSUITE ET ADAPTATION

1.1 DE LA POURSUITE DES MEMES OBJECTIFS...

Des objectifs d'échange, de partage et de recherche d'actions

Le projet a donc redémarré en octobre 2009 par l'organisation d'une réunion de lancement rassemblant toutes les personnes susceptibles d'être intéressées pour réintégrer la deuxième vague de l'action. Une communication plus large invitant de nouveaux acteurs à rejoindre la démarche a été faite en parallèle. La relance du projet a suivi la même ligne directrice que celle qui avait été fixée dans la construction du projet en 2009. Aussi a-t-on rappelé les objectifs suivants :

- **Partager la compréhension et l'analyse des différents acteurs** (employeurs, intermédiaires de l'emploi, demandeurs d'emploi) sur les difficultés d'accès et de maintien à l'emploi ;
- **Rechercher des propositions d'actions concrètes** pour faire évoluer les pratiques de chacun et favoriser l'emploi durable ;
- **Transmettre des pistes d'actions** aux acteurs du territoire et décideurs du Contrat Territorial Emploi Formation ;
- **Impulser et pérenniser une nouvelle forme participative** rassemblant différents types d'acteurs.

Une structuration de la démarche plus affinée

La proposition de structuration de la démarche qui a été faite aux participants à la réunion de lancement s'est construite autour de :

- **La mise en œuvre de réunions de coordination de la démarche** qui réunissent les pilotes de la MRIE, d'ARAVIS, d'UNI-EST et d'Optim, qui fixent l'agenda et les thématiques des rencontres et s'assurent du suivi ;
- **L'établissement de trois groupes de pairs** (le groupe des demandeurs d'emploi animé par des Conseillers en Insertion Professionnelle sur trois territoires : Décines, Rillieux-la-Pape et Meyzieu), le groupe des intermédiaires animé par UNI-EST, le groupe des employeurs animé par UNI-EST et Aravis) qui se réunissent environ tous les deux mois ; un programme de travail commun aux trois groupes est fixé par les animateurs ;
- **L'organisation de groupes mixés** tous les deux mois qui rassemblent des représentants de chaque groupe de pairs ; chaque groupe restitue les travaux effectués lors des rencontres entre pairs dans une logique d'échange et de croisement ;

- La mise en œuvre par la MRIE et Optim Ressources de réunions de coordination avec les animatrices de groupes de demandeurs d'emploi, Conseillères en Insertion Professionnelle, afin de les accompagner dans la préparation des réunions de demandeurs d'emploi (outils, techniques d'animation pour faire émerger la parole).

Notons que, en 2009-2010, une indemnisation des demandeurs d'emploi n'a pas pu être mise en œuvre compte tenu des impossibilités juridiques liées à leur statut.

1.2 ... A LA RENCONTRE DE DIFFICULTES

Le contexte de crise économique et financière

Il convient, avant tout, d'insister sur le contexte de crise économique et financière, particulièrement forte dans l'Est Lyonnais, dans lequel a redémarré le projet en 2010, crise qui a impacté le projet sur plusieurs champs :

- **La disponibilité des acteurs** : si les intermédiaires de l'emploi ont fait preuve de réactivité lors de la relance du projet en octobre 2009, les employeurs, particulièrement affectés par la crise, ont avoué avoir des difficultés à se rendre disponibles pour participer à des groupes d'échanges et de réflexion, dont les objectifs leur semblaient bien loin d'une réalité quotidienne de licenciement, de gels des embauches, de pertes de marchés...
- **L'inactualité et la secondarité des problématiques de maintien dans l'emploi et dans l'entreprise** dans le contexte économique ambiant : non seulement les acteurs ont des difficultés à se rendre disponibles, mais aussi les problématiques pouvant être traitées dans le cadre du projet PUMA semblent fortement éloignées des conditions d'emploi et des situations vécues par les différents types d'acteurs ; ainsi les intermédiaires, confrontés à des situations d'accompagnement bloquées par le manque de solutions d'emploi et par une précarisation toujours plus grande des publics, éprouvent des difficultés à se projeter dans une réflexion qui leur semble trop peu opérationnelle ; les employeurs, quant à eux, disent être en décalage par rapport à des situations de réflexion portant sur l'intégration de nouveaux salariés ou la fidélisation dans l'emploi.

Les difficultés de mobilisation

En raison de ce manque de disponibilité et de l'inactualité immédiate de la problématique traitée, les petites entreprises, dans une vision court-termiste, ne voient alors que peu d'intérêt, à s'investir dans un tel projet, en participant au groupe des employeurs, ou à rejoindre l'action collective Securise'Ra qui leur était proposée.

Les trois pilotes du projet, la MRIE, ARAVIS et UNI-EST accompagnés par Optim Ressources, sont donc confrontés à la nécessité de réorienter l'objet central des réflexions qui étaient proposées et d'élaborer un argumentaire qui pourrait convaincre les entreprises de rejoindre le projet. En effet, celles-ci représentent un acteur essentiel, dont l'absence aurait rendu problématique et caduque l'existence même d'un tel projet. Aussi, un gros effort de mobilisation des entreprises a-t-il été réalisé par les pilotes du projet. Ces derniers ont insisté auprès des entreprises sur l'importance,

malgré le contexte difficile de poursuivre les réflexions engagées. Celle relative au maintien des salariés en place devait être prolongée et la réflexion globale devait également permettre d'anticiper la reprise économique et les recrutements à venir.

Il faut noter, aussi, que la mobilisation a été quelque peu différente chez les intermédiaires de l'emploi. Certaines personnes qui avaient participé au projet en 2008 ont souhaité intégrer à nouveau le projet en 2010, convaincues que les échanges de pratiques et les rencontres entre tous les acteurs ne pouvaient être que bénéfiques et enrichissants pour tous. Un certain nombre de professionnels a également souhaité animer un groupe de demandeurs d'emploi, afin de renouveler leurs méthodes d'animation et de renouer avec l'expérience du collectif alors que c'était une pratique à laquelle les intermédiaires avaient quelque peu renoncé en raison des trop nombreuses difficultés rencontrées : problématique de la mobilisation du public, manque de temps et de techniques mobilisables pour l'organisation de groupes spécifiques, redondance avec les ateliers recherche emploi ou offres proposées par Pôle Emploi...

2. LA POURSUITE DU TRAVAIL ENGAGÉ ET LES RESULTATS PRODUITS

C'est donc dans ce contexte de crise économique, qui a, notamment, considérablement aggravé les difficultés de mobilisation, que s'est déroulée l'action en 2010.

Avant toute présentation de résultats, il convient tout d'abord de souligner que le programme de travail pour l'année 2010 qui avait été établi en fonction des pistes d'actions dessinées à l'issue de la première vague en 2008, a été adapté au contexte et aux préoccupations des acteurs en présence.

2.1 LA REGULARITE DES RENCONTRES DU GROUPE MIXE SUR LE TERRITOIRE

Une des pistes d'actions phare qui avait été élaborée, lors de la première vague du projet PUMA en 2008, concernait la pérennisation du groupe « mixé » sur le territoire. Ce groupe s'est réuni 6 fois en 2010 (janvier, mars, juin, septembre, novembre, décembre), rassemblant à chaque rencontre entre 10 et 15 participants et a parfaitement répondu aux objectifs qui lui avaient été fixés, à savoir formaliser un espace d'échange et de partages d'expériences entre représentants de différents groupes d'acteurs.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, à la suite d'échanges avec des acteurs fortement intéressés par la démarche, un autre objectif a été fixé au groupe mixé par les pilotes de l'action : faire émerger un « groupe ressource » sur le territoire. Celui-ci pourrait être sollicité par tout acteur de l'insertion, de l'emploi et de la formation qui souhaiterait bénéficier de l'expertise plurielle et partagée de ses membres sur des sujets divers ayant trait à la construction ou l'élaboration d'une action.

Une présentation d'une action qui visait à diversifier les choix professionnels et à ouvrir aux femmes des métiers dits masculins, a donc été réalisée devant le groupe mixé. L'objectif du projet consistait à sensibiliser les femmes, les intermédiaires et les entreprises à l'élargissement des choix professionnels possibles pour le public féminin. En d'autres termes, il s'agissait de mettre en œuvre une série d'actions qui avaient pour objectif d'améliorer la connaissance des métiers du bâtiment (particulièrement connotés comme étant masculins) aussi bien pour le public que pour les intermédiaires. Le groupe mixé a donc été sollicité sur des points qui exigeaient une certaine vigilance dans le cadre de la construction de ce type de projets. Ainsi le groupe mixé a contribué à la réflexion en apportant quelques pistes sur les moyens de sensibilisation du public (campagnes d'information via des affiches dans d'autres lieux que ceux traditionnellement dédiés à la recherche d'emploi), sur le choix d'un secteur d'activité, la définition précise de métiers et la mobilisation des entreprises.

Les échanges qui ont eu lieu lors des groupes de pairs et dans le groupe mixé ont permis de poursuivre le travail sur les représentations qui avait déjà été engagé en 2008. Ces travaux ont mis en évidence les différences d’appréhension d’une même réalité en fonction du groupe d’appartenance des différents acteurs. Les différents exercices proposés (photo-langages, arbre des causes et des conséquences) ont montré, comme en 2008, combien les représentations étaient, toujours, à l’œuvre, lorsqu’il s’agissait de la recherche d’emploi, du processus de recrutement et lors de l’arrivée dans l’entreprise.

Nous choisissons, ici, de rendre compte du travail sur les représentations qui ont émergé autour de la question des « savoir-être ». En effet, le développement de cet exemple nous semble tout à fait pertinent et éclairant, dans la mesure où il nous permet, non seulement, de décrypter les idées préconçues ou les stéréotypes qui sont à la source de la formation des représentations sociales, mais aussi de présenter le traitement de cette problématique et les pistes d’actions qui ont été envisagées lors du travail collectif de croisement des regards.

Le contexte d’émergence de cette réflexion

Les échanges, lors d’un groupe mixé, avaient mis en lumière la question des « savoir-être » qui étaient attendus par un employeur lors de l’intégration d’un employé dans une entreprise. Les pilotes du projet ont souhaité approfondir la réflexion autour de ces « savoir-être » et ce pour deux raisons :

- Ce terme de « savoir-être », utilisé spontanément dans l’univers professionnel de l’insertion professionnelle et de l’emploi, pouvait être le vecteur d’une forte violence symbolique (pourrait-on savoir ou apprendre à « être » ?), d’autant plus qu’il était prononcé devant des demandeurs d’emploi, parfois peu familiarisés avec ce type d’expression et n’en connaissant pas précisément tous les implicites ;
- Par ailleurs, après de rapides échanges, il semblait particulièrement difficile de s’accorder entre professionnels sur une définition précise du « savoir-être ».

Même si ce terme est donc relativement flou, il n’en reste pas moins qu’il est souvent évoqué sinon invoqué. Il a donc semblé important de pouvoir approfondir la réflexion autour de ce sujet afin de clarifier au mieux une telle notion, qui apparaissait comme fortement équivoque.

Néanmoins, il a été choisi de manière collective, en groupe mixé, de « transformer » la réflexion autour de l’expression de « savoir-être », terme qui renvoie à une sorte d’injonction et qui induit de synthétiser un individu dans un caractère essentiel, figé et permanent. Cette transformation a abouti à la notion de « compétences relationnelles », qui, elle, suppose un processus dynamique dans lequel des compétences peuvent s’acquérir, même lorsque celles-ci ne relèvent pas du domaine technique, du savoir-faire.

Entreprendre cette réflexion sur les compétences relationnelles qui sont attendues pour un demandeur d’emploi, lors de sa prise de poste, supposait aussi de s’interroger, dans un projet qui a pour vocation de croiser les regards et les représentations, sur les compétences relationnelles des employeurs. Ce travail de décryptage a donc été mené dans chaque groupe de pairs, avant de croiser le résultat de ces réflexions en groupe mixé.

Le traitement de la question : l'émergence d'idées préconçues

Chaque groupe de pairs a donc travaillé à la définition des compétences relationnelles attendues aussi bien pour un demandeur d'emploi que pour employeur.

Le traitement de cette question a permis de faire émerger un certain nombre d'idées préconçues.

- La corrélation entre « savoir-être » et « éducation » ?

Un certain nombre de participants, notamment des représentants du groupe des intermédiaires et de celui des employeurs, ont accordé une place prépondérante à « l'éducation » dans l'acquisition des « savoir-être ». Afin de préciser les contours de cette notion d'éducation, des exercices de définition ont été mis en œuvre, prenant la forme de présentations d'exemples, de descriptions d'une situation (par exemple « pour moi l'éducation, c'est quand ... » « quand on arrive dans une entreprise, il faut... ça fait partie de l'éducation »).

Ces exercices ont montré que la notion d'éducation chez les intermédiaires renvoyait bien à des *habitus*, pour reprendre l'expression de Pierre Bourdieu, à des attitudes culturelles, intellectuelles et physiques incorporées communément admises comme évidentes : avoir de « bonnes manières », une « bonne éducation », maîtriser les codes du langage, avoir une tenue vestimentaire « correcte », faire des gestes appropriés. Il est apparu aussi que la notion d'éducation était définie par certains participants comme un caractère communément admis, renvoyant à des expressions figées, souvent employées dans le langage courant comme celles-ci : « il/elle manque d'éducation » ou « il/elle n'a pas d'éducation ». De plus, tous les codes d'éducation mis en exergue avaient pour point commun d'être transmis, comme un héritage, dans la sphère familiale ou, dans une moindre mesure, dans celle de l'école : ce qui impliquait que, ni l'entreprise ni les intermédiaires ne pouvaient « refaire » ou « combler les manques » d'une éducation.

On observe qu'une telle représentation de l'éducation assigne *de facto* à l'acquisition des codes sociaux un caractère nécessairement figé et définitif. Il s'ensuit donc une catégorisation binaire et sans nuances des personnes : « personnes bien éduquées » vs « personnes mal éduquées ».

Au-delà de ce constat sur la maîtrise ou non de ces savoir-être, ces mêmes acteurs ne se considèrent pas être les transmetteurs adéquats pour modifier les comportements.

- Les « savoir-être » attendus fortement conditionnés par les représentations d'un groupe sur le monde de l'entreprise

Ces codes « d'éducation » ont fait eux-mêmes l'objet de multiples représentations. Les exemples donnés par certains intermédiaires renvoient souvent à leur propre univers professionnel ou à une vision « stéréotypée » du monde de l'entreprise, perçu comme une entité unique, indivisible : L'ENTREPRISE, faisant fi de la multiplicité des réalités des contextes, des intervenants, des histoires et donc la diversité des codes de l'entreprise.

La confrontation et la « traversée » de ces représentations

A l'issue de cette phase de définition, le travail effectué par certains groupes (notamment le groupe des intermédiaires) pouvait donc laisser penser qu'aucun apprentissage ni aucune transmission de ces compétences n'étaient de l'ordre de l'envisageable, car celles-ci relevaient d'un champ sur lequel ni les professionnels ni les employeurs n'avaient de prise, à savoir l'éducation familiale.

Ces constats ont ainsi largement contrasté avec les travaux qui avaient été menés dans les groupes de demandeurs d'emploi, révélant ainsi un écart dans la définition des compétences relationnelles et leurs modalités de transmission. En effet, les demandeurs d'emploi, dans chacun des groupes de Meyzieu, Rillieux-la-Pape et Décines, ont réalisé un travail de définition extrêmement précis des

compétences relationnelles attendues. Ils ont décrit ainsi des comportements très concrets derrière des mots comme « autonomie », « motivation », « confiance » et ont fait observer que ces attitudes pouvaient faire l'objet d'un apprentissage. En effet, les demandeurs d'emploi affirment de manière tout à fait explicite qu'il est « possible d'apprendre et d'entrer dans un rôle » montrant ainsi toute leur prise de conscience de la diversité des compétences à mobiliser en fonction du milieu social et du contexte professionnel dans lequel ils évoluent.

Ces écarts de définition très importants entre les groupes d'une part et le travail extrêmement précis d'explication des compétences relationnelles effectués par les demandeurs d'emploi d'autre part ont exercé une fonction d'alerte chez l'équipe projet dont les membres se trouvaient ainsi réinterrogés.

Ont resurgi, alors, les questionnements qui avaient déjà été soulevés en 2008 et qui ont trait à la posture à adopter face à certaines positions, aux moyens à utiliser pour déconstruire de telles représentations et aux solutions à proposer pour faire « évoluer » des certitudes communément admises.

Après un travail collectif de la MRIE, d'ARAVIS, d'UNI-EST et d'Optim Ressources autour de ces « images » et de ces représentations, qui n'étaient pas partagées par tous les participants et qui ont fait donc l'objet de débats, et une analyse approfondie des travaux produits par les demandeurs d'emploi, un certain nombre de constats et de propositions a été avancé.

Ainsi, il a été décidé au groupe mixé suivant de sortir du débat des « savoir-être » et de leur caractère inné. Le terme de « compétences relationnelles » représentait ainsi un changement majeur dans la posture de réflexion. Ces compétences peuvent faire l'objet d'un apprentissage, sont diverses et toutes à adapter au contexte professionnel dans lequel elles sont mises en œuvre. Ainsi, pour donner quelques exemples très concrets, le sourire aux clients, la ponctualité quand on travaille en équipe, la politesse avec les membres de son équipe, sont bien des actes qui facilitent le travail et doivent donc être considérés comme des compétences pour l'exercer. L'intermédiaire de l'emploi, dans le cadre de sa mission professionnelle, peut et se doit d'apporter un appui aux personnes qu'il accompagne dans l'apprentissage des codes et des usages de l'entreprise, afin qu'elle puisse mieux adapter la maîtrise de ses actions et de ses réactions à l'organisation dans laquelle elle s'intègre.

⇒ Ces compétences peuvent et doivent être transmises. Il restait à définir précisément les compétences visées et les modalités de leur transmission.

Il convenait donc d'objectiver de manière extrêmement précise les compétences qui pouvaient faire l'objet d'un apprentissage, afin de tenter d'éliminer les visions déformées et déformantes de ces « savoir-être », eux-mêmes souvent définis à partir de stéréotypes. En effet, à la suite de ce travail réflexif, certains participants ont insisté sur la vigilance qu'il fallait adopter face à la transmission et à la projection de ses propres représentations sur certains secteurs d'activité et sur des comportements à adopter dans une entreprise.

L'élaboration d'un référentiel des compétences relationnelles et ses différents usages

A la suite de ces échanges et de ces regards croisés a, ainsi, été élaboré un référentiel des compétences relationnelles à acquérir par le demandeur d'emploi et par l'employeur. Ce référentiel est le fruit des réflexions de chaque groupe et de celle collective en groupe mixé qui a permis la confrontation et la production commune d'idées.

Si l'on examine les réactions des intermédiaires et des employeurs face à la production de ce livret, il semblerait qu'un tel outil puisse faire l'objet de différents usages, remplir diverses fonctions et servir au triptyque d'acteurs impliqués : intermédiaires, demandeurs d'emploi, entreprises. Plus précisément :

- Si l'on se place du côté des demandeurs d'emploi :
 - Un tel outil pourrait être utilisé, lors de la préparation d'un entretien d'embauche, pour aider la personne à objectiver des compétences relationnelles qui peuvent figurer sur une offre d'emploi et ainsi présenter des exemples précis liés à une expérience professionnelle et / ou personnelle antérieure démontrant le sérieux du candidat (horaire, tenue...), son autonomie (organisation du travail, mémorisation des tâches), sa motivation... ;
 - Lors de la phase de suivi dans l'emploi, notamment dans le cadre de l'accompagnement PLIE, les Conseillers en Insertion Professionnelle pourront également se référer à cet outil pour permettre aux nouveaux salariés de s'exprimer sur leur intégration dans l'équipe, sur leurs relations de travail avec leurs collègues et sur leur adaptation, et pour engager un travail sur l'apprentissage ou l'amélioration de certaines de ces compétences relationnelles si des difficultés ont été repérées .
 - Enfin, l'objectivation des compétences attendues d'un employeur peuvent permettre aussi aux demandeurs d'emploi d'analyser certaines situations d'irrespect ou d'abus d'autorité.

- Les employeurs peuvent également utiliser ce référentiel de différentes manières :
 - Dans un premier temps, il peut permettre d'objectiver des compétences relationnelles, dont l'imprécision pouvait conduire à établir, lors d'un entretien ou lors de l'arrivée dans l'entreprise, un jugement trop sommaire, car fondé exclusivement sur des indicateurs ayant trait au ressenti, au « feeling ». Ainsi, on peut penser qu'un tel outil peut donner quelques bases solides et objectives pour construire une grille de recrutement qui porte également sur les capacités d'intégration dans l'équipe, sur la motivation, l'adaptation... ;
 - Ensuite, ce référentiel peut également aider l'employeur à se réinterroger sur ses propres compétences relationnelles dans sa pratique professionnelle d'encadrement, de management et de supervision, ce qui lui permettra de mieux adapter ses propres comportements afin de construire une relation ajustée.

Nous constatons donc que l'utilisation de cet outil permet d'atteindre plusieurs objectifs : égalité de traitement, objectivation des compétences relationnelles attendues, meilleure connaissance du nouveau salarié...

La question de la transmission des compétences relationnelles : constats et actions partagés en groupe mixé et pouvant être mises en œuvre

Les modalités de transmission de ces compétences, lors de la recherche d'emploi et pendant l'intégration dans l'entreprise, ont également été travaillées. Ce travail a permis de faire émerger la vision des participants sur la phase d'intégration dans l'entreprise. Il a, notamment, permis de mettre en lumière les différences de représentation sur le moment de la prise de poste et sur les possibilités de poser des questions relatives aux tâches à effectuer et aux missions qui sont confiées aux salariés. En effet, les demandeurs d'emploi expriment les réticences qu'ils ont à faire part de leurs difficultés, car ils craignent de montrer une incompétence ou une non-maîtrise des tâches pour lesquelles ils ont été recrutés ; aussi accordent-ils une importance toute particulière au fait de montrer qu'ils connaissent leur métier. Ainsi, les salariés préfèrent mettre en œuvre des stratégies de contournement (reporter certaines tâches) et opérer des choix qui n'impliqueraient pas de demander de l'aide. Face à ces éléments de discussion, les employeurs proposent une toute autre vision : le besoin d'être aidé n'est pas perçu par les employeurs comme un signe d'incompétence mais bien au contraire comme une nécessaire curiosité et une marque d'intérêt pour

l'accomplissement du travail. Néanmoins, les participants, dans leur grande majorité, et ce quel que soit le groupe d'acteurs auxquels ils appartiennent, reconnaissent souvent l'absence d'interlocuteur privilégié, identifié comme pouvant être un relais d'information aussi bien sur des questions liées aux savoirs techniques que sur celles relatives au fonctionnement, aux codes de l'entreprise, à la résolution de conflits entre salariés.

Les employeurs sont bien conscients que ces difficultés évoquées par les demandeurs d'emploi sont aussi dues aux salariés en poste qui, eux-mêmes ne maîtrisant pas ces compétences, voient souvent les nouveaux arrivants comme des concurrents potentiels. S'ajoute à cela un manque évident de formation à l'accueil et pour certains une absence de schéma d'intégration formalisé. Ils ne mettent donc pas tout en œuvre pour une mise en confiance permettant le déploiement de ces compétences relationnelles. Il convient d'ajouter à cela le fait qu'avant ces réflexions, la majeure partie des employeurs partageait du principe que ces compétences relationnelles devaient être acquises à l'arrivée dans l'entreprise et que leur mauvaise mise en œuvre incomrait uniquement aux nouveaux salariés.

Par rapport à ces constats et aux différentes représentations des attentes des employeurs et des salariés quant à la phase d'intégration, quelques pistes de travail ont donc été partagées en groupe mixé et pourraient faire l'objet d'un approfondissement en 2011.

- **Renforcer le travail sur l'arrivée sur le poste dans une entreprise** ; en effet, le groupe a partagé, de manière très forte, combien une prise de poste réussie dépendait de :
 - La manière dont le poste avait été défini et présenté aux autres salariés de l'équipe et quelles informations ces derniers en avaient reçues ;
 - La liaison effectuée entre le projet de recrutement et l'action plus globale de l'entreprise ;
- **Développer des outils adaptés pour aider à l'intégration et au développement des compétences relationnelles** telles que : la mise en œuvre de jeux de rôle, le travail et le dialogue autour d'un livret d'accueil qui puisse expliquer aussi bien le fonctionnement que les codes de l'entreprise, l'instauration de l'analyse notamment dans les secteurs de l'action sanitaire et sociale, la mise en place d'un tableau partagé qui permettrait d'identifier : « Qui sait faire quoi et qui peut le transmettre à un collègue ? » ;
- Organiser un travail autour des compétences relationnelles des encadrants et des responsables hiérarchiques, afin qu'eux, aussi, puissent être mis en question, interrogés et entreprendre un travail sur leurs propres compétences relationnelles et leur comportement dans l'entreprise.

Cette dernière piste réaffirme nettement combien un travail sur les compétences relationnelles ne peut s'envisager qu'avec les deux parties qui composent une relation : encadrant / employeur et salarié. C'est dans le cadre de cette relation que peuvent se construire des compétences autour des notions de respect, de confiance, de reconnaissance et d'autonomie.

D'autres pistes d'actions proposées par le groupe des intermédiaires

Les pistes d'actions qui sont proposées ci-dessous ont fait l'objet d'un travail en groupe de pairs sur la fin de l'année 2010 et n'ont pas pu être partagées en groupe mixé. Elles n'ont pas donc pas été confrontées au regard et à l'expertise des autres participants au projet. Néanmoins, le fruit de ces réflexions mérite d'être présenté ici.

- Un travail transversal tout au long de l'accompagnement (avant et pendant la prise de poste)

Les intermédiaires ont souligné que la réflexion qui a émergé lors du projet PUMA a permis de renouveler les sujets à travailler avec le participant, lors de la relation d'accompagnement et pendant la période du suivi dans l'entreprise. Ainsi, au vu des échanges produits dans les groupes de pairs et dans les groupes mixés, il semblerait opportun de travailler désormais avec la personne sur :

- **Sa perception de l'entreprise et de ses codes** (avant une prise de poste et lors d'une prise de poste) : en travaillant sur les a priori ou les stéréotypes incorporés, qu'ils soient négatifs ou positifs, il convient de déconstruire des idées parfois préconçues qui déterminent le comportement d'un salarié au sein d'une équipe et d'une entreprise, et de réfléchir, de manière commune et à partir des ressentis et du vécu de la personne, à un nouveau positionnement à adopter.

- **Sa vision de ses collègues et de sa propre position dans l'équipe** : de la même manière, il s'agit d'interroger la personne sur les représentations qu'elle a construites sur son équipe et sur son positionnement dans un collectif de travail, dans l'objectif de l'inciter également à remettre en question ses propres pratiques.

- **Sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise, de la diffusion des informations** : ce travail doit permettre de savoir si la personne a accès à toutes les informations dont elle a besoin et de s'assurer qu'elle a pu repérer les salariés relais à qui elle peut poser des questions techniques, relatives au fonctionnement de l'entreprise ou ayant trait à un conflit, une mauvaise intégration avec un autre salarié. Ainsi, l'intermédiaire pourrait, alors, jouer tout son rôle de médiation avec l'entreprise, en lui montrant, en particulier, l'importance de trouver des relais au sein des équipes.

Dans tous ces processus de déconstruction des représentations, les intermédiaires, suite aux travaux menés précédemment, soulignent, de manière particulièrement forte, le risque de projection de leurs propres représentations sur le monde du travail, de l'entreprise, des codes et usages. Pour eux, il convient donc d'être extrêmement vigilant par rapport à ce risque. L'outil « référentiel des compétences relationnelles » devra permettre de se relier à une base objective, commune et partagée, et de diminuer, ainsi, les risques d'interprétation personnelle des codes, des relations professionnelles et des attitudes.

- Les actions à mettre en place lors de la recherche d'emploi

Des ateliers spécifiques dans le cadre de la recherche d'emploi - sur le mode de simulations, de mises en situations - dédiés à l'apprentissage des compétences relationnelles, pourraient être mis en place de manière expérimentale.

L'apprentissage des compétences relationnelles pourrait également s'inscrire, de manière plus large, dans des actions visant à susciter la réflexion, à donner l'envie de participer à des débats, à « apprendre à réfléchir », à redonner une capacité de réflexion à des personnes qui ont souvent été en échec scolaire ou en ruptures dans leur parcours professionnels ; citons quelques exemples :

- **La question de genre et les constructions sociales qui déterminent des rôles féminins / masculins** dans la gestion des affaires dites courantes (paiement des factures, gestion des assurances, droits à la retraite) ; l'objectif est d'amener les participants à porter un regard distancié sur leur degré d'autonomie dans les domaines de la vie publique, privée ou professionnelle.

- **La question de la place accordée à l'enfant**, notamment pour les personnes qui sont dans des parcours professionnels liés à la petite enfance ; l'importance de réfléchir sur ces représentations permet aussi d'envisager une appréhension différente de son métier ou de son futur métier.

- Les actions à mettre en place pendant la prise de poste

On pourrait envisager une action spécifique pour l'apprentissage des compétences relationnelles, à savoir, la mise en place d'un tutorat qui puisse favoriser la transmission et l'apprentissage des

savoirs relatifs au fonctionnement de l'entreprise, à la culture de l'entreprise, et aux codes implicites qui la régissent et ce tout au long de l'intégration. Cependant, il est absolument nécessaire de rappeler, que pour mener à bien cet accompagnement, il convient de prévoir une formation spécifique au tutorat ; seule cette formation, en effet, permettra d'éviter les conflits potentiels ou les échecs liés à des situations de concurrence, de rivalité ou d'incompréhension. Le tutorat est une réelle mission qui suppose que l'on envisage pour un tel travail une véritable compétence professionnelle, non pas « innée » ou circonstancielle, mais acquise, reconnue et valorisée. Il s'agirait donc de concevoir un contenu spécifique de formation qui poursuivrait plusieurs objectifs :

- Définir et délimiter le contour et le contenu de la mission d'un tuteur notamment dans le cadre du transfert des compétences relationnelles ;
- Adapter un contenu de formation-action qui prendrait en compte les enjeux du tutorat pour le salarié qui transfère et pour le salarié qui est tutoré ;
- Proposer un contenu modélisable pour une adaptation dans tous les secteurs d'activité.

⇒ Toutefois, il a été rappelé par les intermédiaires l'importance du contexte socio-économique actuel qu'il faut prendre en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces actions, contexte dans lequel la précarité est devenue une notion intégrée par un large public. En effet, la question de la fidélisation des salariés, de la bonne intégration dans l'équipe, est probablement plus difficile à appréhender positivement dans un environnement où les représentations qui ont trait au contrat de travail (contrat court, à durée déterminée, installation dans l'intérim, contrat pouvant se rompre, l'idée ancrée qu'un « contrat ça se prend et ça se jette ») et au monde de l'entreprise (culture spécifique de l'entreprise ayant souvent disparu, anonymat dans l'entreprise, concurrence entre les salariés...) ont largement évolué.

Les entreprises ont, d'ailleurs, selon les dires des intermédiaires de l'emploi, très probablement un rôle majeur à jouer dans la construction de l'intérêt et de la motivation qui sont nécessairement corrélés à l'intégration et au maintien dans l'emploi. Il convient, en effet, de pouvoir redonner du sens au travail collectif, à l'implication dans l'entreprise, à la contribution qu'on apporte à son fonctionnement... En définitive, donner du sens à tous les éléments qui constituent le socle de la culture d'entreprise, laquelle s'est effacée avec la montée du modèle capitaliste, mais, qui, aujourd'hui, a tendance à redevenir d'actualité dans les agendas stratégiques des entreprises. Il est important de souligner que cette construction ne peut se faire qu'avec l'adhésion et la participation de tous les salariés, et que ce serait une erreur d'en réserver le pilotage et le développement aux personnels cadres et dirigeants.

2.3 UN AVANCEMENT SUR LES OUTILS TRAVAILLES : ITINERAIRE POUR L'EMPLOI

Rappel de la réflexion autour de cet outil

Le travail sur un nouvel outil, destiné à remplacer le CV et la lettre de motivation, est né des réflexions qui ont eu lieu lors des groupes de travail de 2008. Un premier prototype avait été élaboré et nommé « aire pour l'emploi ».

En effet, les acteurs avaient alors partagé le constat suivant : le CV est un outil toujours utilisé mais non adapté car standardisé et ne rendant pas compte de toutes les capacités développées par la personne. Il est souvent non approprié par le demandeur d'emploi (l'entreprise n'arrive pas à cerner les motivations du candidat et celui-ci a des difficultés à exprimer son projet). De plus, les recruteurs observent souvent un manque de lien entre le projet professionnel (qui peut relever de l'urgence alimentaire) et le projet de vie (qui se réfère à ce que souhaite réellement la personne).

Chaque groupe de pairs a travaillé à l'amélioration de cet outil qui est devenu l'itinéraire pour l'emploi. Les réflexions ont été croisées en groupe mixé et ont permis d'élaborer un document recueillant toutes les suggestions des différents groupes d'acteurs.

Les objectifs de l'itinéraire pour l'emploi

Cet outil, tel qu'il a été retravaillé en 2010, poursuit plusieurs objectifs pour les demandeurs d'emploi et l'intermédiaire qui l'accompagne :

- **Proposer un outil véritablement à la main du demandeur d'emploi**, qui puisse l'accompagner tout au long de sa recherche d'emploi et lors de ses relations d'accompagnement avec les différents professionnels de l'emploi, outil qu'il serait capable de faire évoluer tout au long de son parcours et qui contribuerait à le rendre autonome dans sa recherche (quelque soit le Conseiller en Insertion Professionnelle qui l'aide dans sa recherche d'emploi) ;
- **Proposer un nouveau support aux demandeurs d'emploi pour la préparation de leur entretien** et la présentation du parcours professionnel et personnel ;
- **Formaliser les expériences personnelles** des personnes qui ont peu de qualifications et d'expériences professionnelles en mettant en valeur les compétences transférables ;
- **Renouveler les outils disponibles et mobilisables** pour l'accompagnement des personnes peu qualifiées dans leur recherche d'emploi.

Il comporte également des objectifs évidents pour l'employeur :

- **Apporter un nouvel outil de recrutement** permettant de sortir de la standardisation du CV tout fait et impersonnel ;
- **Permettre au recruteur de déceler tous les potentiels des candidats** en dehors des seules compétences techniques ;
- **Amener une dimension plus humaine dans le recrutement** grâce à la prise en compte des personnes dans leur globalité ;
- **Favoriser une meilleure stabilisation dans l'emploi et l'entreprise** en prenant en compte les aspirations personnelles et les souhaits d'évolution professionnelle par une meilleure connaissance des candidats.

L'expérimentation de l'outil

L'itinéraire pour l'emploi est actuellement en phase de test dans différentes structures et sur plusieurs territoires : tests dans les ateliers collectifs de la Mission Locale de Bron et de la Mission Locale de Vaulx-en-Velin ; tests d'envoi des candidatures auprès du service Ressources Humaines de la Ville de Vaulx-en-Velin, présentation de l'outil dans les équipes de conseillers d'Unis Vers l'Emploi et d'Elantiel.

Sur les territoires de Bron, Villeurbanne et Vaulx-en-Velin, l'outil a été présenté aux référents PLIE et l'expérimentation suivante leur a été proposée : accompagner les personnes dans la formalisation du document et répondre à une offre définie (Aide à Domicile) diffusée par

l'entreprise Domifacile en utilisant la dernière page (Pour le poste proposé). Le recruteur n'aura ainsi ni CV, ni lettre de motivation et sélectionnera les profils sur la base de ce document.

Des réticences à l'utilisation de l'outil par des professionnels de l'emploi et l'insertion

Si l'outil est actuellement en phase d'expérimentation, il convient, néanmoins, de faire part de réticences émises par les intermédiaires extérieurs au projet lors de sa présentation. En effet, les Conseillers en Insertion Professionnelle évoquent un certain nombre de freins à son utilisation :

- **Le caractère extrêmement chronophage de ce type d'outil** qui ne semble pas, selon eux, en adéquation avec la réalité des réponses aux offres d'emploi ; en effet, les positionnements sur les offres impliquent souvent une réponse rapide et l'envoi de CV, il n'est donc pas toujours possible de retravailler la candidature (CV ou autre forme) avec la personne en suivi ;
- **Les professionnels font également part de leurs craintes, liées à la formalisation de l'outil**, pour la personne en suivi eu égard à leurs difficultés linguistiques et / ou rédactionnelles ; certains expriment même les possibilités de « déstabilisation » ou de « mise en difficulté » ;
- Enfin, face à cet outil, les Conseillers en Insertion Professionnelle rencontrés, mettent en avant le côté peu novateur de l'itinéraire pour l'emploi, selon eux, redondant avec d'autres techniques de recherche d'emploi existantes.

Il convient, face à ces critiques, de rappeler, que cet outil a bien fait l'objet d'un travail commun entre intermédiaires, employeurs et demandeurs d'emploi. Ainsi, il est le point de convergence de réflexions d'acteurs associés venant de mondes professionnels très différents. Il répond aux besoins et aux difficultés d'un groupe constitué à un moment identifié ; il est donc parfaitement compréhensible que l'outil puisse faire écho à d'autres techniques (bilan approfondi, bilan de compétences...). L'itinéraire pour l'emploi se voulait, certes, nouveau mais surtout complémentaire par rapport à d'autres méthodes. En revanche il n'avait pas été conçu dans un objectif d'innovation à tout prix ou dans une logique à rebours de toutes les autres techniques disponibles.

Par ailleurs, il convient de noter que les intermédiaires, participant au projet PUMA se sont tous investis dans le test de cet outil, que ce soit de manière directe avec des personnes en suivi ou lors de sa présentation à leur structure. Ces derniers ont noté l'intérêt que comportait l'outil pour la phase de préparation de l'entretien et pour la valorisation des compétences personnelles des publics. Ainsi, on remarque que ceux qui ont testé cet outil et ont participé à son élaboration ne partagent pas les craintes des autres membres de leur groupe professionnel. Une expérimentation à plus grande échelle permettrait donc, peut-être, de convaincre d'autres accompagnateurs de deux apports incontestables de cet outil : il est complémentaire par rapport à ceux qu'ils ont l'habitude d'utiliser et il est utile, sinon précieux, dans certaines phases de la recherche d'emploi, notamment celle de l'entretien.

Il est le résultat d'une co-construction du Conseiller en Insertion Professionnelle et du demandeur d'emploi dans un égal investissement attendu. Les demandeurs d'emploi souhaitent disposer d'un outil qui parle d'eux, justement. Quant aux entreprises, elles veulent un outil qui dit quelque chose du candidat et qui soit différent du CV classiquement utilisé.

2.4 LES REFLEXIONS COMPLEMENTAIRES DU GROUPE EMPLOYEURS

Les réflexions présentées ci-dessous sont le fruit de l'analyse des ruptures dans l'emploi par le groupe des employeurs. Elles ont été traitées en fin de projet et n'ont pas fait l'objet d'un traitement en groupe mixé. Toutefois elles paraissent suffisamment importantes pour être rapportées ici.

Les employeurs présents dans ces groupes de pair et recrutant sur des postes bas niveau de qualification font le constat de ruptures dans l'emploi de plus en plus rapides et non expliquées ces derniers mois. Ils ont souhaité partager leur analyse. Les premiers éléments sont les suivants :

- **Les postes du service à la personne sont peu attractifs.** Un important déficit d'image de ce secteur est évident. Les métiers qui le compose sont souvent mal connus et peu valorisés. Ce constat vaut autant pour les demandeurs d'emploi que pour les intermédiaires de l'emploi. Ce déficit d'image est à analyser au regard des fausses représentations véhiculées : secteur porteur d'emploi, possibilité d'aménagement des horaires de travail et temps de travail choisis.... Les employeurs sont conscients de leur responsabilité sur ce sujet et des efforts qu'ils devront fournir pour accompagner positivement l'évolution de ce secteur (développement de la culture d'entreprise et de la formation continue des salariés...) ;
- Au-delà de cette mauvaise image, **les contraintes et exigences** (horaires discontinus, salariés isolés,...) **sont également mal évaluées**, et font pourtant partie intégrante du poste de travail. Les demandeurs d'emploi s'orientent ou sont orientés vers ce secteur souvent par défaut et la confrontation à la réalité est souvent décevante et non conforme aux représentations. Un travail important reste donc à mettre en place en direction des demandeurs d'emploi et des intermédiaires pour une meilleure connaissance des secteurs d'activité ;
- **Ce type d'emploi est synonyme de temps partiel subi et de faible rémunération.** Ce dernier point semble central, en tout cas du point de vue des employeurs. En effet, un SMIC, à même taux plein permet-il de vivre décemment ? Le delta entre rémunération du travail et aides sociales est-il suffisamment important pour être source de motivation ? Les personnes orientées vers ces secteurs sont souvent en précarité tous ces éléments ne fragilisent-ils pas plus ces demandeurs d'emploi qu'il ne les aide ?

Il est convenu de préciser que les débats n'ont jamais été axés sur la volonté des personnes de s'installer dans un système d'assistantat de manière volontaire, mais plutôt sur la réalité de la vie quotidienne difficile d'un travailleur pauvre.

3. RETOUR SUR DEUX ANNEES DE RENCONTRE

3.1 L'EXPERIENCE DE LA RENCONTRE EN QUESTION

Un projet caractérisé par sa nature expérimentale

Il est tout à fait notable, que même au terme de deux années de vie du projet, celui-ci conserve toujours auprès des acteurs son caractère expérimental pour les raisons énoncées ci-dessous :

- C'est un projet qui se démarque de tout groupe ou projet existant sur le territoire ;
- C'est une expérimentation d'un nouveau mode d'échanges, un laboratoire d'élaboration de nouveaux outils ;
- Ces rencontres procurent aux acteurs qui sont présents dans la démarche du « souffle », de la « respiration », du temps d'analyse dans le quotidien professionnel.

Un projet en tension entre un mode d'échanges caractérisé par *l'expérience de la rencontre* et la nécessité d'actions dites « concrètes »

Si la première vague d'expérimentation en 2008 avait abouti à des propositions d'outils et d'actions très concrètes à mettre en œuvre, les travaux de l'année 2010 ont, peut-être davantage privilégié la relation d'échange. En effet, la première des expériences qui se vit dans ce type de démarche concerne bien la rencontre.

Il faut, également, préciser que la plupart des participants à PUMA n'avaient pas expérimenté la première vague du projet, et il convenait, donc, afin de les intégrer au mieux à la démarche, de recréer les conditions de la rencontre et de laisser du temps à l'échange et à la libre parole. Certains représentants, notamment ceux appartenant au groupe employeurs et au groupe des demandeurs d'emploi, ont particulièrement apprécié ces temps d'analyse, de partage, de travail sur les représentations. D'autres, notamment les représentants du groupe des intermédiaires, qui pour une grande partie d'entre eux avaient déjà participé au projet en 2008, semblent avoir été, au contraire, quelque peu frustrés du caractère peu concret de certaines rencontres, ne débouchant pas toujours sur des pistes d'actions concrètes ou des expérimentations sur le terrain.

On peut donc dégager deux logiques différentes qui sous-tendent l'implication et la participation des différents acteurs au projet. La poursuite du projet en 2011 devra tenir compte de toutes les aspirations qu'elles soient tournées plutôt vers la rencontre mixée, expérimentation qui se suffit à elle-même, ou davantage vers l'innovation et l'élaboration d'actions « dites concrètes ».

3.2 LES DIFFICULTES RENCONTREES

Des difficultés à constituer des groupes pérennes et homogènes, qui partagent les mêmes objectifs

Dans un contexte de crise économique et financière qui a provoqué des situations de démobilisation, un sentiment d'essoufflement et des réactions de tension chez les acteurs du champ de l'insertion, de l'emploi et de la formation. Les pilotes de l'action ont ainsi rencontré de nombreuses difficultés à constituer des groupes qui puissent :

- **S'inscrire dans la continuité du projet** : dans tous les groupes de pairs, force est de constater une faible assiduité sur toute la durée du projet ; en effet, certaines personnes ne sont venues qu'à une seule rencontre de leur groupe de pairs ;
- **Faire émerger une culture commune de travail** : compte tenu de ces difficultés d'assiduité et de mobilisation, une culture commune de travail en groupe et de modes de réflexion collectifs, n'a pas toujours pu émerger. Puisque les participants étaient souvent différents d'une rencontre à l'autre (phénomène remarquable notamment dans les groupes de demandeurs d'emploi), le projet se devait d'être réexpliqué, parfois, à chaque rencontre de pairs, pour recréer la confiance, le lien nécessaire à son bon fonctionnement. Ces éléments ont donc rendu difficile l'instauration d'une réflexion continue.

Ces difficultés ont provoqué, notamment chez les animateurs des groupes de demandeurs d'emploi, un effet parfois d'essoufflement et une impression de répétition permanente et de stagnation de la réflexion.

La difficulté de communication sur un projet de ce type

Si les difficultés de mobilisation ont été si prégnantes, c'est, aussi, parce qu'il est extrêmement complexe de communiquer sur ce projet. En effet, cette action qui relève davantage de l'expérience, de la rencontre, de l'échange ne peut être résumée de manière simple. A la question de la nature de la communication, se pose la question du contenu : quelle information diffuser ? Comment communiquer sur l'échange de pratiques de façon claire et succincte sans réduire le cheminement de la pensée et du raisonnement collectif ? Ce projet qui se situe à mi-chemin entre recherche et action se heurte donc à une vraie difficulté, celle de se faire connaître. Les temps forts et les réunions de restitution font partie des solutions probablement les plus adaptées. Néanmoins, il conviendra de se pencher, en 2011, sur la formalisation de supports de diffusion.

3.3 LES PLUS-VALUES CONSTATEES

D'un point de vue global : la dynamique de co-construction dans le groupe mixé

Au terme de ces deux vagues d'expérimentation, il convient de souligner la véritable dynamique de co-construction dans le groupe mixé qui a émergé. Chaque acteur qu'il soit demandeur d'emploi, employeur ou intermédiaire, a trouvé et pris sa place dans la réflexion. Cela s'est illustré notamment par la prise de parole libérée, qui a donné lieu à une réelle exposition et confrontation des idées. Cela s'est également traduit par le positionnement des participants qui, à chaque fois, ont porté la parole collective de leur groupe de pairs, même si cette dernière ne reflétait que partiellement leur propre opinion.

Par ailleurs, chaque acteur, par la participation à ces échanges, est parvenu à dépasser son besoin de résolution des problématiques immédiates et personnelles (un recrutement, une recherche d'emploi, etc...) pour se « décentrer » et réfléchir collectivement à des sujets transversaux. Ce succès est d'autant plus important qu'il faisait partie des enjeux forts liés au projet et représentait un facteur clé de réussite (une entreprise ne vient pas pour recruter, un demandeur d'emploi pour trouver un poste, et un intermédiaire pour compléter sa prospection d'entreprises).

Enfin, un autre facteur clé de la réussite est à mettre au compte du sentiment d'étonnement éprouvé face à « l'autre », sentiment qui s'est manifesté lors de chaque rencontre du groupe mixé

et qui s'est accompagné de la satisfaction de mieux comprendre les réalités, les objectifs et les contraintes de chaque type d'acteurs.

Pour les entreprises

Pour les entreprises, la participation à ce projet a mis en lumière deux grands types d'apports nouveaux et incontournables aujourd'hui :

- **La participation aux groupes de pairs est un temps d'échange gratuit, sans enjeux.** Se retrouver régulièrement entre employeurs de différents secteurs d'activité permet de rompre le sentiment d'isolement et de prendre du recul sur ses pratiques. Même si un nombre important de manifestations proposent des temps de rencontres inter-entreprises, comme les clubs RH, les petits déjeuners,...les entreprises engagées dans la démarche PUMA ne participent pas à ces réseaux qui sont souvent sectoriels ou thématiques. Les échanges dans le cadre de ces groupes de pairs permettent de prendre conscience que quelque soit la taille, le secteur d'activité, les difficultés sont les mêmes. Au sein même de ces groupes de pairs, une certaine mixité est observée sans qu'elle pose problème, mais plutôt permette de confronter les points de vue. En effet, des dirigeants d'entreprise, des DRH, des chargés de recrutement...ont participé au même moment à ces réflexions en y apportant leurs compétences et leurs visions diverses et complémentaires. Les situations analysées dans le cadre de ces groupes de pairs permettent une prise de conscience plus rapide des erreurs. En effet, il est souvent plus aisé d'accepter une remarque ou une critique sur ses propres pratiques si elle vient d'un pair, « du même monde ».
- **Les rencontres mixées ont, quant à elles, permis des échanges entre personnes évoluant dans des sphères qui ne se rencontrent jamais, et ce sur un pied d'égalité.** Les entreprises ont découvert des hommes et des femmes derrière les demandeurs d'emploi et la violence d'une rencontre mal orchestrée avec l'entreprise. La découverte de l'importance du facteur humain et le souhait de l'intégrer dans le processus RH des entreprises reste une des avancées majeures de cette aventure. En effet, la plupart des entreprises, même de petite taille, ont mis en place un processus RH (recrutement, intégration), même de manière embryonnaire. L'enjeu aujourd'hui n'est pas uniquement d'inventer des outils, mais d'adapter l'existant en prenant en compte cette nouvelle dimension qui est le facteur humain.

De plus, selon les participants, l'apport le plus important reste le changement de point de vue individuel. En effet, les entreprises sont constituées d'hommes, et le processus de changement ne pourra être amorcé que lorsque les personnes constituant ces entreprises auront elles même changées. Un des enjeux majeur est donc l'essaimage des résultats produits dans le cadre de cette démarche, au sein des entreprises participantes et de leurs réseaux.

Pour les intermédiaires de l'emploi

Tous les intermédiaires de l'emploi ayant participé au projet ont rappelé les nombreux intérêts qu'il y avait à confronter des pratiques entre pairs et avec d'autres acteurs. Comme nous l'avons déjà souligné dans le point III. 3.1, certains intermédiaires ont été quelque peu « déçus » de ne pas

pousser davantage certaines expérimentations ou de ne pas mettre en place d'autres actions novatrices et expérimentales. Néanmoins, l'investissement constaté dans la production des travaux réalisés a confirmé l'intérêt des professionnels à poursuivre leur réflexion sur leurs propres pratiques d'accompagnement notamment sur le suivi dans l'entreprise, étape qu'ils qualifient souvent comme étant difficile à réaliser par manque de temps et de moyens adéquats.

Pour les animatrices des groupes de demandeurs d'emploi

Les animatrices des groupes de demandeurs d'emploi ont rappelé les difficultés de mobilisation du public ; difficultés liées d'une part au caractère parfois trop confidentiel de l'action sur les territoires - malgré tous les efforts de diffusion de l'information lors des Comités de Suivi du PLIE, des Comités Opérateurs et de toutes autres instances partenariales - et d'autre part aux problématiques de prescription du public sur des actions collectives, dont les opérateurs font fréquemment état (cf. III 1.2). Ces difficultés n'ont donc pas toujours permis de mener un travail dans la continuité avec les groupes sur chaque territoire.

Néanmoins, les professionnels font état de tous les impacts extrêmement positifs qu'ils ont pu observer chez les personnes qui ont participé au projet :

- Elles se disent très **souvent extrêmement satisfaites d'avoir assisté aux groupes mixés** et insistent fortement sur la qualité des échanges avec les employeurs qui ont souvent provoqué des changements de vision sur le recruteur, ses objectifs, ses contraintes ;
- Les groupes de pairs et les modes d'animation proposés permettent de libérer la parole et de favoriser l'expression de tous ; ainsi, même lorsque les personnes sont confrontées à des difficultés linguistiques (comme dans l'atelier de l'ALPES et l'IFRA à Rillieux-la-Pape), la parole est parvenue à émerger ;
- La participation à ces groupes semble comporter un effet **extrêmement valorisant pour les demandeurs d'emploi** : la sollicitation de leur opinion et de leur parole reconnue comme ayant de la valeur et de l'expertise contribue à renforcer un sentiment de reconnaissance sociale, souvent mis à mal par les périodes de précarité et de chômage ;
- La participation aux groupes mixés a aussi prouvé aux demandeurs d'emploi eux-mêmes et aux intermédiaires qu'ils étaient capables de mobilité (notamment pour les personnes de Rillieux-la-Pape qui se sont déplacées à Bron).

Les animatrices des groupes de demandeurs d'emploi notent également **les plus-values qu'ont apportées leur participation au projet sur leurs pratiques professionnelles** :

- L'animation de groupes de pairs a permis de sortir d'une certaine routine professionnelle et de contribuer à renouveler les techniques d'animation. Pour les groupes déjà constitués comme l'Atelier Recherche d'Emploi de l'ALPES, sur lequel le projet PUMA a pris appui, les échanges ont permis de créer une nouvelle dynamique et de sortir du rythme traditionnel de l'atelier ;

- L'animation de groupes de demandeurs d'emploi par binôme a permis également d'enrichir le fonctionnement du groupe : échange de pratiques, partage d'outils, rencontre de publics différents...
- Faire s'exprimer des demandeurs d'emploi suppose également de s'interroger sur ses propres pratiques et exige donc une attention particulière pour ne pas «faire ou dire à la place de » afin de proposer un véritable espace d'expression libre où règne une confiance et un respect mutuels ; il s'agit, donc dans un tel dispositif, de trouver une juste distance et une position de neutralité, de changer de posture, de passer de celui qui répond à celui qui questionne, de celui qui donne (des informations, des conseils, ...) à celui qui reçoit (des récits d'expérience, des savoirs, des analyses, ...) ;
- Cette expérience a permis aussi d'envisager l'animation d'autres groupes collectifs, d'autres ateliers. Les outils proposés (photo langages, post-it) pourront être réutilisés dans d'autres types de groupes pour renforcer la participation.

Pour les demandeurs d'emploi

Pour les demandeurs d'emploi, le faible nombre d'entreprises présentes dans le projet et le manque de représentativité des secteurs auxquels elles appartiennent ont été présentés comme les points faibles de la démarche en 2010. En effet, un des ressorts essentiels de leur motivation pour la participation à ce projet concernait la rencontre avec des employeurs.

Les demandeurs d'emploi ont également fait part des plus-values perçues lors de leur participation à cette démarche :

- Ils font état, suite aux rencontres et aux échanges avec les employeurs qui leur ont permis de démystifier l'image du recruteur, d'une plus grande aisance lors des entretiens de recrutement ;
- La rencontre avec d'autres demandeurs d'emploi dans les groupes de pairs, sur d'autres thèmes que les techniques de recherche d'emploi, a participé à la création de liens et d'échanges, à la construction d'un sentiment d'appartenance à un groupe et de relations d'entraide ;
- L'échange de pratiques entre pairs a également été souligné. Avoir un espace dans lequel rencontrer d'autres personnes qui vivent les mêmes difficultés semble, en effet, rassurant et permet de se déculpabiliser sur les échecs inhérents à la recherche d'emploi ;
- La prise en compte de leur parole, comme expertise, au même titre que celle des autres acteurs, sur des sujets liés à l'emploi est nouvelle et valorisante. Cette reconnaissance a été renforcée par le rôle de porte-parole du groupe, lors des échanges mixés, qui leur a été confié.

IV - PERSPECTIVES : QUELLES SUITES A DONNER ?

1. UNE TROISIEME VAGUE ? LES INTERETS A POURSUIVRE

Au terme de deux vagues d'expérience de rencontres et d'échanges, d'outils élaborés dans le cadre de cette démarche participative, plusieurs autres intérêts à poursuivre cette démarche semblent se dessiner :

- Tout d'abord, il convient de noter qu'il serait tout à fait pertinent de poursuivre les réflexions qui ont été abordées ainsi que l'élaboration des outils qui ont été mis en chantier, tant les échanges autour de ces thématiques ont été riches et ont permis d'entreprendre un processus de changement des pratiques de recrutement et d'intégration dans l'emploi ;
- Ces échanges nécessiteraient, d'ailleurs, de continuer à faire l'objet d'un travail de retranscription, de compilation et d'analyse afin qu'ils puissent être transmis dans les réseaux des entreprises et auprès des acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation ;
- Enfin, le groupe mixé devrait être maintenu sur le territoire, comme groupe ressource pouvant être mobilisé pour échanger et construire des réponses à des questions nouvellement émergentes ou non résolues à ce jour.

2. NOS PRECONISATIONS

Au terme de ces deux années d'animation de la démarche, l'équipe projet (UNI-EST, MRIE et ARAVIS) a donc formulé plusieurs préconisations :

- Formaliser, capitaliser et diffuser ;
- Essaimer la démarche sur les autres CTEF ;
- Faciliter l'appropriation de la démarche et des outils par les acteurs du territoire (et accompagner les acteurs dans l'appropriation) ;
- Imaginer des modalités de formation et former à l'animation de groupes collectifs de demandeurs d'emploi en situation de précarité.

3. LES PROPOSITIONS DES PILOTES DU PROJET POUR LA POURSUITE EN 2011

Sur l'année 2011, il est envisagé de se focaliser sur l'expérimentation de l'itinéraire pour l'emploi et sur la poursuite de la réflexion autour des compétences relationnelles :

- **L'itinéraire pour l'emploi** : une expérimentation auprès d'une dizaine d'entreprises sera réalisée sur le territoire de l'Est Lyonnais sur le 1^{er} semestre 2011 ;
- **Les compétences relationnelles et le tutorat** : l'objectif est de pouvoir intégrer cette réflexion à des projets européens d'échange de pratiques (PROGRESS, LEONARDO) auxquels UNI-EST participe.

MERCI A TOUS LES PARTICIPANTS AU PROJET

LES DEMANDEURS D'EMPLOI

- ANNEE 2008

POUR LE GROUPE DE BRON

ALIOUCHE Hakim	HASSANE Zeinabou
BEN FISSA Mehamed	KOUAME Marie-Madeleine
BOUILLARD Ludovic	MEZIANE Fairouz
CALGARI Gaëlle	NEYRON Nathalie
DIF Evelyne	OUMATOOK Leïla
EL BOUZID Leïla	SAOUCHI Brahim

- ANNEE 2010

POUR LE GROUPE DE DECINES

AIT RABAT Zineb	FELICI Pierre
ALBIN Carole	HERNANDEZ Marie-Thérèse
ALI FEDILA Agnès	HLATT Zora
AMARANTI Assia	HOMAT Nathalie
ANGELI Robert	MUNOZ Vincent
AYRAPETIAN Loreta	PINEAU Christelle
BENNABI Kheira	SAKHRI Nora
CHAMAK Bahri	SOUFI Amina
DUMONTEIL Nadezda	ZAVERUKA Alla

POUR LE GROUPE DE MEYZIEU

ACHARD Mikhael	GRANADOS Géraldine
BEKKOUITT Sahla	LOR Frédéric
BERNARD Carole	LUREL Emilie
DE POURQUAY Charlotte	MOUKAFIE Anissa
EL BAHRI Mehdi	PRONZOLA Bruno
FABIO Kévin	TEI Hanah
GASMI Nordine	VINCENT Romain

POUR LE GROUPE DE RILLIEUX-LA-PAPE

AIT AISSA Nabila	KNIZI Rahma
ALI SAID YOUSOUF Radhuya	LALOUET Pascal
BANNAIS Muriella	LO Béatrice
BEGESI Idriz	LUONG Thi
BELHAMRA Mina	LY Paul
BOURGBA Farida	MET HASANI Lide
CA Thi Peng	MET HASANI Shefget
CHAFIZADEH Karima	NGUYEN Cécile
DERDOUM Embarek	NGUYEN Quy Hua
DETNHASENE Hélène	NTGANZA Chantal
ERGUN Rabia	SAINDOU Faïloudine
FIKRE Tedla	SANANIKONE Kham Pinh
GEVORGYAN Azniv	SCHOTT Latifa
GRANDET Hélène	TIEN Thi Ngoc Bich
HAKOBYAN Anahit	TRIEU Tu Phi

LES EMPLOYEURS

AMS Chapiteaux - Claudie ROMERO
CAPEB du Rhône - Pascaline LEFEVBRE
CARI MAZZA - Jean-Jacques COMMEAU, Laura ANGELOT
CASTORAMA Rillieux-la-Pape - Karine CHARREYRON
CSL - Dominique LAMBERT
DOMEO - Oliver BESSET
DOMIDOM - Chantal DUMAS
DOMIFACILE - Pauline PESTEIL
EIFFAGE TP - Jean-Pierre FRATTARUOLO
GEIQ FORMAPAYSAGE - Catherine METRAL
TNT - Alexia BOCQUET
UPA - Jean-Marc PEISEY
VIVRE CHEZ SOI - Thierry GABRIEL

LES INTERMEDIAIRES DE L'EMPLOI

ADL - Pascale ROLLAND

AMIR - Cécile PAYET

ARRADEP - Sylvie GUILLARD

CFEU - Anne-Marie CHASTEL

ELANTIEL - Muriel DUPOND

ESPACE CREATEUR DE SOLIDARITES - Marie MONSARRAT

FORUM REFUGIES - Chloé MONIN

IFRA - Elisabeth ALVES

IFRA - Michel GARCIN

MISSION LOCALE Bron - Eva CUSSO

MISSION LOCALE Bron Décines Meyzieu - Stéphanie DELORME

MISSION LOCALE Feyzin - François LEFEVRE

MISSION LOCALE Vaulx-en-Velin - Raymond MEYNIER BADIN

MSD - Dominique HEBERT

OFELIA - Sylvie BERTHOD

RIB - Sandrine SUDER

UCJG - Mireille BOUCHER

UNIS VERS L'EMPLOI - Elodie BONDOUX, Marie-Jo HIRIGOYEN, Brigitte METAY

LES ANIMATRICES DES GROUPES DE DEMANDEURS D'EMPLOI

ALPES Rillieux-la-pape - Agnès TARDY

CIDFF Décines - Amina SEKKAI

IFRA Rillieux-la-pape- Sophie PROTIERE

MAISON DE L'EMPLOI Décines - Karima SAHLI

MISSION LOCALE Meyzieu - Christine DJARAYAN

MISSION LOCALE Meyzieu - Isabelle GRENET