

## le mot du président

A l'occasion de ma toute première intervention dans notre "Lettre de la MRIE" permettez-moi de vous présenter, sincèrement, mes meilleurs vœux de santé, d'enthousiasme pour vos actions et d'amour de la vie, pour vous-même et votre famille.

Je reprends totalement à mon compte le dernier message de Paul Dominjo à savoir :

- "ne désarmons pas" : la lutte contre l'exclusion a besoin de vous ;

- "mobilisons les volontés" : de tous et notamment du monde économique ;

- "communiquons" : afin de faire connaître la réalité de l'exclusion et les actions que vous développez pour la faire reculer.

C'est bien dans ce sens que, depuis un peu plus d'un an, la MRIE a engagé une démarche d'observation des pratiques des entreprises qui, en cherchant à élargir leur recrutement, contribuent de manière significative à la lutte contre l'exclusion. Ce faisant, elles ne parlent pas d'insertion, mais d'intégration durable dans un collectif humain, qui prend en compte non seulement le recrutement mais aussi la fidélisation des salariés.

Or, ce travail de repérage et d'analyse réalisé par la MRIE, avec le soutien des partenaires sociaux et du service public de l'emploi, montre que ça et là de nombreuses entreprises, quelle que soit leur taille, veulent et savent s'engager dans une telle démarche qui réconcilie l'économique et le social.

Forts du soutien de Monsieur le Préfet de Région, de Madame la Présidente du Conseil Régional et de leurs services respectifs, l'équipe de la MRIE et moi-même sommes bien décidés, en ce domaine économique comme en d'autres champs de la lutte contre l'exclusion, à contribuer à la mobilisation des différents acteurs concernés en capitalisant et surtout en diffusant mieux des initiatives innovantes qui permettent d'espérer. L'exclusion peut et doit disparaître si nous le voulons.

Très cordialement.

Robert Fiehrer  
Président de la MRIE

## sommaire

- Le mot du Président, par Robert Fiehrer P.1
- L'éditorial de Jean Vanoye P.1
- Le dossier : Entreprises et intégration de personnes en difficulté : pratiques rhônalpines P. 2/3
- La vie de la Mrrie :
  - observation et veille P. 4
  - animation de la réflexion P. 4
  - sensibilisation/appui aux acteurs P. 4
  - expérimentations P. 4
  - brèves P. 4
  - le calendrier P. 4
- Fiches d'expérience

## éditorial

### Un constat qui interpelle

*L'année 2001 a vu se succéder le bon et le mauvais du point de vue de la lutte contre le chômage et l'exclusion.*

*Dans un premier temps, la poursuite de la croissance a créé de l'emploi et fait reculer le chômage, en particulier le chômage de longue durée, contrairement à ce qu'on avait pu observer à la fin des années quatre-vingt, et cela davantage en Rhône-Alpes que sur l'ensemble du territoire français (1). C'est le signe que les politiques menées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, que les efforts particuliers des acteurs rhônalpins sur le chantier « exclusion » ont eu une certaine efficacité. Notons cependant que, même en cette période favorable, le « noyau dur » de personnes en grande difficulté, très éloignées de l'emploi, est demeuré important et que près d'un quart des chômeurs rhônalpins l'étaient depuis plus d'un an (2) : on était donc encore loin du « plein emploi » !*

*La seconde partie de l'année 2001 a vu la conjoncture se retourner et le chômage augmenter à nouveau, ce qui laisse présager une aggravation de la précarité et de l'exclusion dans les prochains mois. Dans ce contexte préoccupant, la question de la protection sociale et de l'accès aux droits des populations en difficulté devient encore plus brûlante. Tel était l'objet du séminaire très réussi organisé par la MRIE les 9 et 16 novembre dernier à Villefontaine. Quantité de propositions neuves y sont remontées, suite à un travail conjoint d'usagers de la protection sociale et de responsables institutionnels, afin d'adapter notre système de protection sociale aux besoins de sécurisation des personnes et à leur revendication légitime de citoyenneté. Ces propositions ont été résumées dans le slogan des « 3 P » : **protection, promotion et pouvoir agissant** de l'utilisateur (3).*

*Cette interpellation vient à point nommé alors que les conseils d'administration des caisses de sécurité sociale viennent d'être renouvelés, même si la définition de leurs orientations est rendue plus difficile par le départ du MEDEF et de la CGPME. Ces caisses ont un rôle à jouer dans la lutte contre l'exclusion et elles en ont la capacité : elles trouveront dans ce travail de la MRIE largement de quoi nourrir leurs réflexions et leurs politiques en ce domaine.*

*Enfin, cette conjoncture à nouveau défavorable appelle une relance de l'embauche de personnes en situation d'exclusion dans les entreprises et autres lieux de travail. Ceci engage la responsabilité des employeurs, mais aussi des salariés et des cadres avec leurs organisations syndicales : le dossier que vous trouverez dans cette lettre n° 2 vous montre que c'est possible.*

Jean Vanoye  
Vice-président de la MRIE

1) - 23 % de chômeurs de longue durée de septembre 2000 à septembre 2001 en région Rhône-Alpes, contre - 16 % pour la France entière (Source : DARES).

2) Source : DARES.

3) Voir le dossier « Accès aux droits et vie quotidienne » présenté dans la Lettre de la MRIE n° 1.



**Le projet « Entreprises » de la Mrie est en germe depuis la création de la mission : dans les phénomènes d'exclusion et d'inclusion, l'emploi – et, donc, l'entreprise – reste un élément déterminant. La MRIE, présidée par un responsable patronal (2), portait le souci d'associer les entreprises à ses réflexions, avec le souhait de mieux les mobiliser sur le thème de l'exclusion. Un groupe de travail, co-animé par ARAVIS et la MRIE, avait travaillé sur ce sujet durant l'année 1996.**

**La reprise économique de 1997 a été un déclic lorsqu'elle a mis en évidence, d'un côté les difficultés de recrutement des entreprises, et, de l'autre, la persistance d'un nombre important de personnes enfermées dans le chômage d'exclusion. Comment les entreprises ont-elles réagi face à cette contradiction ? Quelles pratiques concrètes ont-elles mises en place pour élargir leur champ de recrutement ? Quels enseignements en tirer pour mieux outiller les acteurs de la lutte contre l'exclusion ?**

**communes** : bonne santé économique (suite, le plus souvent, à un positionnement volontaire sur le marché qui privilégie la qualité à la quantité et laisse des marges de manœuvre), forte implication du chef d'entreprise dans la gestion des équipes, attention portée aux relations interpersonnelles (esprit d'équipe, ambiance de travail,...) ;

- Les métiers pratiqués sont souvent **composites** — avec une forte composante de « savoir être ». Il existe rarement une formation ajustée : il faut, le plus souvent, former sur le tas ;

**A**près une enquête préliminaire d'opportunité, le projet a été lancé en juillet 2000 dans la perspective de contribuer à une dynamique permanente d'implication des entreprises dans la lutte contre l'exclusion au niveau régional. Recruter, fidéliser, intégrer des salariés en élargissant le champ de repérage des compétences est, en effet, une question essentielle, tant pour les entreprises que pour les acteurs de l'insertion et ce peut être l'occasion, concrète, de rapprocher deux mondes qui ne se fréquentent pas.

se noyer dans les discours ou rester à la surface. Intéresser les acteurs économiques en parlant leur langage, tout en entrant dans la mécanique concrète des pratiques, seul moyen de transfert d'une entreprise à l'autre ;

3 – **cibler le public** qui, bien que disposant de compétences ou de potentiels, reste à la porte des entreprises pour des raisons d'a priori, de méfiance ou de peurs. Les difficultés de recrutement sont directement liées à ces freins puissants à l'embauche, opposés en permanence à certaines catégories de personnes : femmes isolées, personnes handicapées, personnes d'origine étrangère ;

4 – **cibler la problématique** qui n'est pas l'insertion (nous avions proscrit ce mot, que les entreprises n'utilisent pas), ni l'exclusion (qui renvoie à des problématiques sociales, sur lesquelles l'entreprise n'est pas active) mais bien l'accès à l'emploi et l'intégration durable dans le collectif humain qu'est l'entreprise, dans le cadre d'une démarche de gestion des ressources humaines ;

5 – **viser une approche régionale, tous types d'employeurs**

**confondus**, en englobant, dans leur diversité, toutes les pratiques d'entreprise, au sein d'un outil unique d'observation et d'analyse ;

6 – **entrer dans une logique de pérennité** en lançant une dynamique relayée en continu par les différents partenaires du projet.

## méthode

1 – **un seul outil, pour tous les cas avec la construction d'une grille unique destinée à recueillir les expériences (guide d'entretien) et à les diffuser (grille de restitution). Cette fiche-type a été validée auprès de 10, puis de 50 entreprises ;**

2 – **un groupe de travail volontairement restreint aux acteurs de l'entreprise, sans ouvrir, de suite, aux autres partenaires travaillant auprès des populations en difficulté. De même, le groupe s'est constitué de « têtes de réseaux » régionales, qui devraient transmettre l'information dans leur propre réseau (3) ;**

## Les premières conclusions

Elles se situent à trois niveaux :

### Au niveau des pratiques d'entreprise

**L'**analyse des 50 fiches recueillies donne quelques indications transversales, qui vont être la base de la réflexion à mener ensemble. En voici les principales :

- Les entreprises qui trouvent des solutions ont **des caractéristiques**

- Le recrutement n'est pas pris comme une contrainte mais comme un **investissement**, qui demande des moyens et du temps ;

- **Deux maîtres-mots : motivation et sérieux**, indispensables à toute intégration. Et si l'entreprise était coproductrice de ces valeurs ? Par des pratiques adaptées fondées sur un accompagnement personnalisé, elle valorise la personne, l'aide à progresser, pour le plus grand profit de l'entreprise ;

## Les principes de départ

**Q**uelques principes stratégiques ont été posés au départ. Ils se sont traduits ensuite en principes opérationnels :

1 – **partir de l'entreprise** : la parole des acteurs de l'entreprise est trop rarement entendue sur ces thèmes, alors qu'ils mettent en œuvre au quotidien des réponses intéressantes à capitaliser ;

2 – **être pragmatique** : partir des pratiques en évitant deux écueils :



# Rhône-Alpes !

## d'intégration dans les entreprises par Pierre Hainzelin (1)

• Il reste un ressort essentiel, que seule la personne apporte : l'envie de progresser, l'envie d'apprendre. **Mais cela, aussi, se construit** : la famille, l'environnement, les structures sociales... et les entreprises (par l'image qu'elles donnent de leurs métiers, en particulier) y contribuent.

### Au niveau du partenariat local

**O**n relève un certain nombre d'indications sur la collaboration avec les réseaux présents autour de l'entreprise :

3 – **privilégier la parole des entreprises à différents niveaux si possible (dirigeants, responsables d'atelier,...), en intégrant les motivations de départ (y compris personnelles), les difficultés rencontrées, les solutions mises en œuvre ;**

4 – **intégrer la diffusion et cela dès la construction des outils. Ainsi ont été créés un CD-Rom retraçant 25 expériences, ainsi qu'un catalogue qui en regroupe 50 ;**

5 – **s'appuyer sur les réseaux, du régional au local, afin d'informer au passage un maximum de relais possibles pour pérenniser la dynamique.**

• Les structures accueillant les demandeurs d'emploi, qui fonctionnent souvent sur des approches métiers (code ROME) et formations (diplômes), **ont beaucoup de mal** à répondre à des demandes sur des métiers composites, à fort « savoir être » ;

• Celles qui y parviennent sont des structures **reconnues** par les entreprises, soit parce qu'elles sont issues des structures patronales (Modes d'emploi, Ohé,...), soit parce qu'elles mettent en œuvre de nouvelles méthodes de repérage (méthode des habiletés,...) plus objectives et qui écoutent l'entreprise ;

• Il y a un **cloisonnement** très fort entre réseaux «économiques» et «sociaux», avec une ignorance et une méfiance réciproques. Les a priori sont incroyablement présents, et ils rejaillissent sur les personnes et sur la perception des publics cibles, victimes de généralisations abusives, première source de la discrimination ;

• Il ne faut pas ignorer l'importance, dans la réussite ou l'échec, de questions sociales connexes : transport, logement, garde d'enfants, mais aussi rythme de vie, santé, solidité psychologique. Ces questions qui ne peuvent pas être traitées par l'entreprise, posent la question de l'accompagnement social des personnes après leur recrutement.

### Au niveau du projet lui-même

**A** l'heure des premiers bilans — et au moment de se poser la question de la suite — on peut dire que le projet a validé l'essentiel de ses hypothèses de départ et qu'il a posé les bases d'une **action en continu**, permettant d'observer les pratiques concrètes des entreprises en termes de ressources humaines et d'en diffuser les principaux éléments. Ainsi, les méthodes, les outils, les approches ont-ils été construits et — sous réserve d'une amélioration constante — validés.

Ceci dit, il est bien clair que cette pérennisation passe par un **engagement constant** des acteurs concernés, et, en particulier, des acteurs économiques, relayés par leurs réseaux syndicaux et professionnels. **La rencontre régionale du 12 mars**, qui va réunir les principaux acteurs concernés pour débattre du projet et de ses suites éventuelles, donnera l'occasion de le manifester.

(1) Chef de projet à la Mrie

(2) M. Dominjon, président de la Mrie jusqu'en 2001, était auparavant président du patronat en Rhône-Alpes et président national de la branche Chimie. Il a été, en outre, président du Conseil économique et social régional.

(3) Ce groupe a été composé des syndicats patronaux (MEDEF, CGPME, UPA) et salariés (CFDT, CGT), de la DRTEFP, du Conseil Régional, d'ARAVIS, d'ISM Corum (projet ASPECT) et de la Mrie.

### témoignage

#### Entretien avec un artisan du bâtiment, qui a recruté un jeune sourd en apprentissage

«Les métiers du bâtiment n'attirent plus les jeunes et il devient de plus en plus difficile de recruter. Moi, j'ai commencé à travailler à l'âge de 18 ans car à l'époque les études étaient plus courtes, bien que j'en aie suivi et que j'aie obtenu des diplômes. C'était quelque chose, surtout pour un enfant d'immigrés espagnols qui vivaient dans un quartier populaire. J'ai eu la chance d'avoir de bons patrons qui m'ont enseigné les secrets du métier, mais les relations avec eux étaient froides. En prenant un jeune apprenti, je pouvais à mon tour transmettre mes connaissances, mon métier ; aussi j'ai essayé de lui donner ce que j'aurais aimé qu'on fasse pour moi. On communique constamment, malgré sa surdité. Le métier souffre aujourd'hui car on ne s'intéresse plus aux jeunes, il faut leur transmettre notre passion en les impliquant concrètement et en leur donnant les moyens de s'investir. Le fait de confier à mon apprenti des travaux de plus en plus techniques et complexes, en lui disant qu'il est capable de les faire, lui donne confiance en lui et l'envie d'apprendre d'avantage. Il faut redonner à l'apprentissage son statut d'éducation à part entière et ce pour tous les métiers manuels, afin qu'ils ne soient pas conçus seulement comme une trappe de secours pour les jeunes en échec scolaire. Ce qui me motive, c'est la satisfaction qui se lit dans les yeux du jeune quand il a réussi son travail.»

Propos recueillis par Fatima El Missaoui





## brèves

– Le rapport de l'Observatoire national de la Pauvreté et de l'Exclusion

paraîtra fin février.

Il abordera notamment la question du territoire, celle des étrangers et des personnes sans domicile et l'approche de deux dimensions de la pauvreté que sont la santé et les bas salaires.

Contact :  
Noëlle SILVANI :  
tél. 01 40 56 81 56.

## la vie de la mrie

## observation et veille

Contact :  
Nathalie Monnier-Brabant

● **Le dossier annuel 2001-2002** sera présenté le 2 avril 2002, avec une première partie d'analyse transversale (« l'état des lieux de l'exclusion ») et une seconde partie sur les jeunes en grande difficulté. Ce thème a donné lieu à un rapport d'étape présenté en septembre dernier et qui peut-être demandé à la Mrie.

Le dossier annuel sortira dorénavant le 17 octobre pour la journée mondiale de lutte contre la misère. Pour le dossier du 17 octobre 2002, des réunions locales seront organisées en mai-juin prochains sur l'accès aux droits (emploi, logement et santé) des personnes confrontées à l'exclusion.

*Nous contacter si vous avez une expérience ou une étude disponible à ce sujet.*

## animation de la réflexion

Contact : Vincent Plazy  
et Laurence Potié

● **Accès aux droits et vie quotidienne**

Lors du séminaire des 9 et 16 novembre dernier, à Villefontaine, usagers et cadres institutionnels ont élaboré conjointement des propositions visant à améliorer l'accès aux prestations sociales. Celles-ci ont été restituées et débattues avec les décideurs le 16 novembre après-midi. La Mrie a ainsi expérimenté et mené à bien une démarche innovante de « croisement des connaissances ». Le rapport final sera disponible en mai 2002.

● **Prévenir l'exclusion dès l'enfance"**

Après la petite enfance et la parentalité, le groupe de travail a commencé à aborder le thème de l'école et plus généralement de l'intégration sociale de l'enfant et de sa famille. Un colloque est prévu fin 2002.

Contact : Patrice Sauvage

## sensibilisation/appui aux acteurs

Contact : Vincent Plazy

La Mrie cherche à diffuser davantage les enseignements de ses travaux et à soutenir les acteurs en leur apportant un certain nombre de repères. Dans le cadre de son partenariat avec les conseils généraux rhônalpins, elle appuie ainsi la dynamique « agir avec » en Ardèche et Haute-Savoie, ainsi que des démarches d'observation et d'évaluation dans l'Ain et en Savoie.

La Mrie a également mis au point un module de formation d'une journée sur la connaissance des populations en risque d'exclusion et sur les enjeux de l'accompagnement.

## expérimentations

Contact : Pierre Hainzelin  
et Fatima El Missaoui

● **Projet "Analyse des pratiques d'intégration des entreprises"**  
voir article et fiches dans ce numéro.

Contact : Patrice Sauvage

● **Projet européen sur les « indicateurs de pauvreté »**  
Dans le cadre du programme européen de lutte contre l'exclusion, le réseau européen des associations de lutte contre la pauvreté (EAPN) conduit une recherche visant à élaborer des indicateurs intégrant la parole et le vécu des personnes concernées. La Mrie est le partenaire français du projet.

## calendrier

● 12 mars 2002 :  
rencontre régionale « entreprises » ;

● 2 avril 2002 :  
présentation du dossier annuel 2001-2002

● mai 2002 :  
sortie du rapport clôturant la recherche participative « Accès aux droits et vie quotidienne ».

La Mrie déménagement début mars au 14 rue Passet, LYON (7<sup>e</sup>).

## erratum

Le conseil d'administration de la Mrie élu en juin 2001, comprend également Alberto Lopez, administrateur INSEE, ancien directeur de la Mrie. Nous lui présentons toutes nos excuses.

Le CD Rom sur :

Comment élargir son recrutement :

25 pratiques d'entreprises

sera en vente à la Mrie dès mars 2002 pour :

20 €  
port compris

**mrie**

Mission Régionale Rhône-Alpes  
d'Information sur l'Exclusion

nouvelle adresse à partir du 14 mars

14, rue Passet - 69007 - Lyon

Téléphone : 04 37 65 01 93 - Télécopie : 04 37 65 01 94

e.mail : mrie.ra@wanadoo.fr

Directeur de la publication : Patrice Sauvage

Secrétaire de rédaction : Fatima El Missaoui

Maquette et réalisation : Compte-Fils Edition - SIREN 353 303 274 RCS Lyon



# Pratiques d'entreprises

**Une maison de retraite mise sur les aptitudes spécifiques des personnes d'origine africaine**

**Cette maison de retraite accueille des personnes très âgées, voire en fin de vie. D'une capacité de 96 lits, semi médicalisée (une convention de médicalisation totale est en cours de signature), avec 33 salariés, elle manque de personnel sur des postes d'« assistantes de vie », dont les contraintes liées au travail auprès des personnes âgées sont fortes. Ce métier polyvalent intègre l'entretien des locaux, l'aide aux actes de la vie quotidienne et une écoute des personnes âgées, qui ne requièrent pas de qualification ou de formation particulières.**

**L**a maison de retraite est en besoin permanent de recrutement de personnel compétent, adapté aux contenus du travail d'assistante de vie, basé essentiellement sur un **savoir-être** exigeant de grandes qualités humaines. Dans ce type d'entreprise privée, la qualité de relation entre les pensionnaires (qui sont aussi les clients) et les salariés est essentielle ; mais il est très difficile de recruter ces « perles rares ». Avec l'expérience, la directrice s'est rendue compte que les femmes d'origine africaine avaient une qualité de relation qui, souvent, convenait particulièrement bien au travail avec les personnes âgées. Tout en étant très conviviales et enjouées, elles savent, bien souvent, « cadrer » les exigences de ce public et ne pas se laisser « marcher sur les pieds ». De plus, dans leur culture d'origine, la personne âgée est naturellement respectée et entourée.

Parmi ces femmes, certaines sont exclues du marché de l'emploi car, venant d'arriver en France, elles maîtrisent très mal le français, sont très peu qualifiées et sans expérience professionnelle. La directrice a donc décidé **de miser sur leurs qualités humaines et relationnelles**, convaincue que les aspects techniques du métier pouvaient s'acquérir sans trop de difficultés, et que la personne, une fois formée, resterait fidèle à l'établissement qui lui a permis de s'en sortir.

D'où la mise en œuvre d'un processus progressif d'intégration des nouveaux salariés, en s'appuyant sur l'équipe de travail et en adaptant en permanence, dans la mesure du possible, le travail à la personne et non l'inverse. Pour cela, la personne travaille en tandem avec une équipière ancienne et performante, qui se porte volontaire pour accueillir et former la nouvelle. Le travail du tandem est

allégé (jusqu'à 20% de travail en moins pour tenir compte du temps de formation), et le rythme de progression de chacune est respecté. L'équipe de direction est très attentive aux impressions de l'équipière-tutrice pour aménager le poste et doser les exigences en fonction de la progression de la personne. Elle veille également à lutter fermement contre toute réaction raciste. Enfin, pour que chaque salarié puisse avoir l'esprit libre et disponible auprès des personnes âgées, un effort particulier est fait pour aménager le temps de travail de chacun en fonction de ses contraintes (par rapport aux enfants, notamment).

Il s'agit d'un **investissement à moyen et long terme**, et il y a un très bon retour : les personnes sont stables, elles progressent, elles sont motivées et intéressées par leur travail... et, en fin de compte, les « clients » et leurs familles sont contents. Bien que délicate et coûteuse en temps, cette action est vécue comme un échange gagnant/gagnant à tous points de vue : salariés nouveaux, salariés anciens, personnes âgées clientes.. et entreprise, tout le monde y gagne.

Cependant un soutien plus présent des partenaires extérieurs, pour accompagner la personne et régler rapidement les questions extra-professionnelles, serait nécessaire et permettrait d'intégrer plusieurs personnes à la fois, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

**Par ailleurs, de lourdes responsabilités reposent sur l'équipière-tutrice : la réussite ou l'échec dépendent de son implication... et de son « usure »... Mais, elle est soutenue par l'ensemble des salariés, et par la direction : c'est un projet d'établissement.**

**A**ujourd'hui, même s'il n'y a pas 100% de réussite (certaines personnes, en effet, ne parviennent pas à intégrer les bases du métier : hygiène, contrôle de soi, rigueur...) les effets de cette politique différente et audacieuse sont positifs et incitent la direction à continuer en ce sens. Pourtant, la convention de médicalisation va amener davantage de contraintes et va changer le travail des assistantes de vie. Le sentiment d'insécurité qu'elles éprouvent face au changement est pour elles très perturbant, mais ce dernier sera accompagné de formations et la bonne qualité de l'intégration et la vie d'équipe devraient faciliter ce passage délicat.

**mrie**

Mission Régionale  
d'Information sur l'Exclusion Rhône-Alpes

14 rue Passet - 69007 - Lyon

Téléphone : 04 37 65 01 93 - Télécopie : 04 37 65 01 94

e.mail : mrie.ra@wanadoo.fr

Rédaction : Fatima El Missaoui, Mrie  
Laurence Potié, Mrie  
(Mai 2001)

Contact : CREPI de Lyon  
Tél. : 04 78 71 76 76



# Pratiques d'entreprises

## face à la pénurie de main d'œuvre, miser sur la différence

Employant 130 à 150 salariés, dans le secteur de la mécanique de précision, cette entreprise fabrique des produits pour les dentistes (matériel, implants). Avec 15 à 20% du marché français, l'entreprise mise sur la qualité totale : les exigences reposant sur les salariés sont donc grandes. Du fait des difficultés de recrutement dans la vallée, elle a choisi de miser aussi bien sur la valorisation du métier auprès des jeunes (embauche courte l'été, stages scolaires, intérim, apprentissage, etc) que sur des **critères de recrutement très larges**, afin de ne pas se priver de compétences de salariés inhabituels dans ce type d'entreprise : personnes handicapées, femmes sur des postes habituellement masculins,...

Ces critères ne sont pas réellement formalisés et plutôt intuitifs. Ils sont relatifs à la motivation du demandeur d'emploi en termes d'acquisition de compétences, et surtout à son envie d'évoluer dans le métier.

Si 50% des salariés en atelier de reprise et de montage ne sont pas qualifiés à l'embauche, ils le deviennent avec le temps. Le système repose en grande partie sur une **intégration progressive confiée aux anciens**. Le défi pour le responsable de production consiste alors à constituer des binômes cohérents, où les caractères puissent être compatibles et complémentaires, ainsi que les manières de travailler. Son savoir faire en ce domaine vient essentiellement d'une bonne connaissance des salariés et certainement d'un peu de psychologie. Par ailleurs, il a le souci de changer les binômes pour permettre aux personnes les plus récentes de se qualifier sur un autre type de production (il y en a trois dans l'entreprise) et peut-être aussi pour « faire tourner » les responsabilités.

Dans cette entreprise, un des facteurs de réussite est **l'attention portée aux salariés** et à ce que chacun trouve sa place. D'une part, le responsable de production, par ailleurs secrétaire général du Comité d'Entreprise, a un contact quotidien avec les salariés et est particulièrement attentif à la « bonne marche » des binômes. D'autre part, l'entreprise essaie, dans la mesure du possible, d'adapter l'aménagement des horaires avec les

contraintes personnelles, souvent familiales, des salariés, notamment des femmes. Par ailleurs, le patron, adepte du rugby, est vice-président du club de la ville et a visiblement réussi à insuffler un certain état d'esprit au sein de son entreprise, que l'on sent marquée par cette culture.

« C'est en forgeant qu'on devient forgeron » dit le dicton populaire. Pour cette entreprise, c'est en embauchant du personnel inhabituel pour elle et en mettant les moyens nécessaires, évoqués plus haut, pour l'intégrer, qu'elle s'est rendu compte de l'apport de ces personnes pour l'entreprise et a décidé de continuer en ce sens. Le résultat le plus probant – outre la capacité à trouver et à embaucher le personnel dont elle a besoin – est **l'amélioration de la qualité des relations au travail** et, partant, de la productivité et de la qualité. En effet, la présence de femmes et de personnes handicapées sur des postes de production a stimulé les autres salariés. Aujourd'hui, le travail est plus soigné, l'atelier plus propre et l'ambiance meilleure. L'attention portée aux demandes des salariés (aménagement des horaires, par exemple) les a également davantage responsabilisés.

Depuis quelque temps, l'entreprise travaille en partenariat avec un Centre d'Aide par le Travail, ce qui lui permet de recruter des personnes handicapées, et elle a découvert qu'elle pouvait bénéficier d'aides de l'Etat pour aménager leurs postes de travail. Pour les autres recrutements, ils se font toujours au « feeling » et la qualité repose alors en partie sur la connaissance et le savoir-faire de cadres techniques « maison », ce qui rend la tâche difficile lorsque c'est un Directeur des Ressources Humaines récemment arrivé qui se charge – et c'est son rôle – de ce travail. Le rôle des tuteurs n'étant pas vraiment formalisé, l'entreprise envisage aujourd'hui de leur dispenser une « mini-formation ».

Dans cette entreprise, la pénurie de main d'œuvre dans l'environnement proche a donc permis une autre manière d'envisager le recrutement et une ouverture à des personnes qui n'auraient, sinon, pas pu y trouver leur place. Aujourd'hui, l'entreprise et les autres salariés sortent tous gagnants de cette **ouverture à la différence**.