

## éditorial

### le mot du président

Cinquante ans après son cri d'indignation de l'hiver 54, l'abbé Pierre en appelle à nouveau à un "soulèvement de l'opinion publique pour loger les exclus". Aujourd'hui, la crise du logement est largement perçue. Le rapport 2004 sur le mal logement de la Fondation Abbé Pierre montre, à travers un sondage Sofres, que 67% des Français se sentent concernés par la crise parce que leur entourage ou leurs enfants ont des difficultés à accéder à un logement. Il rappelle que trois millions de personnes sont directement touchées par la crise du logement : sans-abri, familles entassées dans des logements insalubres ou inconfortables, situations d'hébergement provisoires qui s'éternisent, habitats de fortune et taudis qui se multiplient. Les réalités vécues par les plus précaires en ce domaine méritent une attention et un effort particuliers pour lever des obstacles qui, de fait, sont plus d'ordre socio-politique que financier. C'est dans cette perspective et avec le souci d'associer les personnes les plus en difficulté à notre réflexion que notre prochain Dossier Annuel (à paraître en octobre 2004) traitera ce thème du droit au logement. Nous y aborderons en particulier le poids financier du logement et le sentiment de précarité qu'il entraîne, la mise en œuvre du droit au logement et enfin, la qualité de l'habitat, c'est-à-dire du logement et de son environnement. En effet, plus qu'un toit, le logement doit être un lieu que l'on s'approprie, qui nous ressemble, un espace qui devienne, pour tout citoyen, un véritable "chez soi".

Robert Fiehrer

### Du nouveau à la MRIE

Geneviève Decrop a été recrutée pour succéder à Patrice Sauvage à la direction de la MRIE. Anciennement responsable d'un mouvement d'éducation populaire, Geneviève Decrop s'était engagée depuis une quinzaine d'années dans la recherche en sciences sociales, principalement sur le thème de la prévention des risques, mais aussi sur celui de l'exclusion, en lien notamment avec Economie et Humanisme. Bienvenue à la MRIE !

### DES MARGES DE MANŒUVRE DANS L'ENTREPRISE ET LE TERRITOIRE

En ce début 2004, les processus d'exclusion se renforcent du fait de la recherche nécessaire d'un moindre déficit des comptes sociaux et surtout du recul important de l'effort de l'Etat pour garantir la cohésion sociale et contrecarrer les effets d'une faible croissance. S'ajoutent à cela les mutations provoquées par le passage largement contesté au RMA et l'extension des compétences des Conseils Généraux.

Quoi de plus urgent face à cette situation que de faire progresser l'accès de tous au travail, à l'emploi ? Sans forte croissance, le système économique engendre, certes, de l'exclusion mais **il existe des marges de manœuvre**. N'attendons pas que les évolutions démographiques et l'aggravation des difficultés de recrutement entraînent une diminution mécanique du chômage. Tout dépend des stratégies des acteurs et de la démultiplication des bonnes solutions, tout particulièrement de l'engagement des entreprises et autres lieux de travail contre l'exclusion.

Cela consiste à recruter moins sur l'apparence, le titre, les acquis scolaires, les diplômes, et plus sur les compétences, le savoir-faire, l'expérience (Cf. la Validation des Acquis de l'Expérience). C'est **construire la sécurité des parcours professionnels**, orientation-formation-emploi, celle-ci ne pouvant plus être garantie entreprise par entreprise, mais assurée par l'inter-entreprise de branche et/ou de proximité appuyé par les acteurs publics : émergence et accompagnement des projets personnels et professionnels, consolidation des compétences, de la qualité de l'emploi, des carrières, gestion anticipatrice des ressources humaines.

**Le territoire régional ou local** est peu valorisé dans notre pays qui privilégie entreprises, branches professionnelles, dimension nationale, alors qu'il l'est par les politiques européennes et, paradoxalement, par la mondialisation. C'est le bon espace pour nouer des relations fructueuses entre acteurs publics, insertion par l'économique, économie sociale, économie privée, pour créer activités et emplois en croisant besoins, potentiels humains et moyens financiers. C'est surtout le bon espace pour "agir avec" les personnes en situation d'exclusion.

Oui, il y a des solutions, des réussites tout à fait démultipliables : la prospection dans les entreprises pour l'embauche de jeunes et d'adultes, le recrutement et la fidélisation dans les PME... Des réussites, y compris dans le dépassement des discriminations hommes-femmes, raciales et d'âges. Le travail de capitalisation des bonnes pratiques réalisé par la MRIE avec le concours d'ARAVIS et des partenaires sociaux, qui vous est présenté dans cette lettre, en témoigne amplement.

Jean Vanoye  
Syndicaliste  
Vice-président de la MRIE

# Insertion professionnelle : l'enjeu du partenariat

par Christian Vermeulin<sup>(1)</sup>

DOSSIER

Difficultés récurrentes de recrutement..., chômage qui augmente :  
"cherchez l'erreur !"

La MRIE, en lien avec ARAVIS et grâce à la participation active des partenaires sociaux et du service public de l'emploi, a recueilli et analysé des pratiques de recrutements différents et réussis en entreprises sur la région Rhône-Alpes en 2002/2004. L'objectif poursuivi, dans ce travail, était de dégager des repères pour l'action<sup>(2)</sup>.

Parmi les tendances remarquées dans les modes de recrutement, on note que la mise en situation est privilégiée et que le potentiel, le savoir-être de la personne sont indiqués comme des critères essentiels.

Recruter autrement, c'est raisonner différemment, c'est aussi "agir avec". L'analyse a porté sur ce qui permet d'élargir les pratiques de recrutement et d'intégration et de favoriser le maintien dans l'emploi.

## Les acteurs de l'emploi, de l'insertion, de la formation

Ils sont des interlocuteurs externes réguliers de l'entreprise, mais "qui fait quoi ? et quels sont leurs apports ?

Un chef d'entreprise attend d'un interlocuteur externe, non qu'il lui propose un acte de solidarité, mais qu'il lui apporte une prestation pour répondre à un besoin. Or, les mondes de l'économie et du social sont appelés à s'entendre.

**Il y a besoin d'un "relais" auprès de l'employeur :** les interlocuteurs sont trop nombreux, notent certains dirigeants, assaillis parfois quand ils envisagent un recrutement, ou parce qu'ils sont

ouverts à l'insertion de personnes connaissant des difficultés...

Connaître la logique de l'entreprise est indispensable, bien appréhender ses besoins et les particularités de son activité sont sources de réussite d'un partenariat. La "double culture" (connaissance de l'entreprise et de la demande d'emploi) est souhaitable, car elle favorise la relation, la compréhension et elle accroît la crédibilité.

Les entreprises appellent à une forme d'interlocuteur unique sur un territoire, ne sachant trop qui fait quoi et ce qu'apporte chacun. Travailler en "plate-forme", agir en complémentarité entre acteurs qui se répartissent les tâches, devient dès lors une solution appréciée.

## Les représentants du personnel

Les représentants du personnel sont un des facteurs de bonne intégration, en participant au collectif de travail qui s'instaure autour d'un recrutement.

Pour des salariés nouvellement embauchés, marqués par leurs difficultés de recherche d'emploi, leur appui est sécurisant : accueil, soutien devant d'éventuelles inquiétudes telles que l'évolution de leur contrat de travail, le climat interne, les perspectives d'évolution... Eux qui veulent sortir de situations précaires peuvent aussi trouver cette écoute auprès des collègues de travail, mais elle revêt ici un caractère plus concret notamment dans la connaissance de leurs droits.

## Comment aborder l'entreprise ?

Pour certaines structures d'insertion, la connexion avec les acteurs économiques se fait parfois avec difficulté, faute de logique partenariale et de recherche d'adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Leur langage est peu compréhensible par le chef d'entreprise qui recherche des collaborateurs, des salariés, des compétences, quel que soit le statut de la personne. Aussi est-il préférable d'éviter de parler d'insertion ou de public, et encore moins de bénéficiaires du RMI, ou d'autres étiquettes stigmatisantes.

L'entreprise ne regarde généralement pas le statut d'une personne, mais essaie de mesurer son implication possible au sein de l'équipe de travail, sa capacité à tenir un poste, à s'adapter, à se fondre dans un collectif...

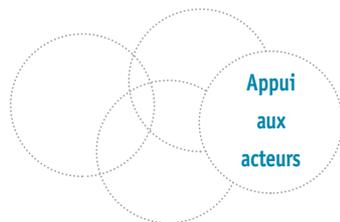
Une méconnaissance de l'entreprise par les structures d'insertion peut générer une forme de peur qu'elles transmettent aux demandeurs d'emploi qu'elles sont censées aider. Connaissant la fragilité de ces derniers, elles les protègent peut-être trop, inconsciemment ou non.

Leur rôle peut être d'attirer l'attention de l'entreprise sur la nécessité de donner une chance à ces demandeurs d'emploi, en intégrant de la progressivité dans

## méthodologie

Financée par le Fonds social européen, le Conseil régional et la DRTEFP, l'action "pratiques d'entreprise en Rhône-Alpes" a été pilotée par la MRIE en partenariat avec les représentants syndicaux salariés (CFDT, CGT), les organisations patronales (UPA, CGPME, MEDEF), le service public de l'emploi (DRANPE) et des associations (ARAVIS, ISM Corum). La capitalisation d'expériences a été enrichie par un croisement des regards : outre le dirigeant d'entreprise, ont été auditionnés des salariés bénéficiaires de l'action, la direction intermédiaire, des partenaires extérieurs et dans quelques cas des instances de représentation du personnel.

Des rencontres de sensibilisation ont été organisées à la demande d'acteurs territoriaux confrontés aux problématiques de recrutement/insertion, d'intégration, de qualification et de mise en œuvre d'un partenariat local. Les enseignements de l'étude menée en 2001/2002 complétés par ceux de 2003 ont trouvé écho chez les acteurs de l'emploi (ANPE), de l'insertion (PLIE/ Conseils Généraux), de la formation (AFPA, GRETA), des développeurs économiques (réseau ARADEL, agents territoriaux du Conseil Régional dans le cadre du programme ECRINS).



les objectifs, un plan de formation, un suivi, un véritable parcours dans l'emploi, basé sur le potentiel et les capacités de l'individu.

Mieux se connaître, c'est faire un pas vers l'autre dans la compréhension, jusqu'à partager des objectifs, car l'entreprise a, en règle générale, de l'appréhension par rapport à des salariés considérés comme "différents".

Dans ces conditions, il importe de bien définir ce qu'un partenaire peut apporter, et comment. Le chef d'entreprise ou son responsable des ressources humaines attendent de tout fournisseur une bonne lisibilité de la prestation.

## La co-responsabilité, pour une bonne coopération

**P**our créer un climat de compréhension et de confiance mutuelle, agir dans un cadre de conventionnement contribue non seulement à la réussite d'une opération, mais permet de pérenniser des relations.

L'entreprise a l'habitude des contractualisations: en matière de recrutement, elle recherche une prestation dans une logique "client/fournisseur". Elle apprécie la clarté dans la définition des apports des partenaires et dans les rôles de chacun.

Elle a besoin d'être sécurisée par le partenaire extérieur dont l'approche professionnelle sera ressentie comme étant un facteur facilitateur et générateur de gain de temps.

La notion de co-responsabilité prend alors toute sa dimension : il faut convenir ensemble des objectifs et des moyens à mettre en œuvre, en amont de toute opération.

Elle s'exerce à chaque phase du processus de recrutement/intégration/qualification :

- pour conseiller dans la préparation du recrutement : la construction de critères, la présélection de candidats, les étapes à mettre en place,
- pour ajuster avec l'organisme de formation un plan permettant à la personne de progresser, avec des indicateurs, une évaluation et des outils de régulation,

- pour définir l'accompagnement, en interne comme en externe, dans une optique de prévention d'éventuelles ruptures.

Ainsi le suivi post-recrutement fait-il partie des contractualisations gagnantes, et pourtant il ne va pas "de soi", nécessitant une adhésion du chef d'entreprise et de la personne concernée. Toutefois, se donner les moyens pour qu'une difficulté puisse être exprimée, c'est déjà une façon d'y répondre, et cela influe sur l'ambiance de travail et même sur la productivité !

## En conclusion

**U**n bon partenariat, c'est celui où tout le monde est gagnant: le salarié, le collectif de travail, l'entreprise, la structure partenaire.

Cela nécessite la mobilisation de tous les acteurs, un degré de coopération suffisant pour répondre aux situations les plus diverses, mais aussi la vision partagée d'une véritable ressource: la personne humaine, acteur dans l'entreprise.

(1) Chef de projet à la MRIE

(2) "Élargir les pratiques de recrutement en entreprise. Un besoin en personnel ?... Recruter autrement !", C. Vermeulin et F. El Missaoui, mars 2004.



### • d'une entreprise, membre d'un groupement d'employeurs :

"Pour remédier à cette pénurie de main d'œuvre, nous avons décidé de nous constituer en un groupement de petits transporteurs, afin de confier à un tiers la responsabilité du recrutement. Les méthodes classiques ont fait la preuve de leurs limites, aussi les critères de recrutement se sont-ils élargis par l'intégration de candidats que nous n'aurions certainement pas retenus si nous avions dû procéder nous-mêmes à la sélection, tels que des jeunes ayant connu des expériences dans des activités et métiers très différents. Cette forme de groupement nous permet, non seulement d'embaucher, mais également de fidéliser nos salariés".

### • d'un chargé de mission insertion, spécialement désigné au sein de la direction des ressources humaines d'une grande entreprise de BTP :

"Nous avons du mal à repérer les partenaires susceptibles de nous aider sur notre recrutement, d'autant plus que ces derniers sont en nombre. Aussi, à la suite d'une collaboration fructueuse avec une entreprise d'insertion, nous avons décidé de créer un poste spécifique au sein même de notre établissement, car nous avons constaté le déficit de candidatures opérationnelles, sur les métiers de maçon notamment. Repérer des candidats qui répondent non pas à une qualification, mais dont les aptitudes leur permettent d'intégrer des postes de maçon se fait auprès d'un public que nous connaissions peu. Aussi, notre travail ne s'est pas seulement attaché à résoudre des problèmes de main d'œuvre, mais également à intégrer ces nouveaux salariés dans l'entreprise par la formation et via un tutorat interne".

### • d'un directeur des ressources humaines d'une entreprise de Savoie :

"Comment passer d'un nombre important de candidatures à quelques unes qui puissent correspondre à l'attente de l'entreprise ?", nous sommes-nous demandé.

L'ANPE, par sa méthode des "habiletés", a contribué, dans cette PMI de haute technologie fabricant des semi-conducteurs, à opérer cette sélection : des tests ont permis de déceler les capacités essentielles, notamment la précision du geste, car il n'y avait pas de critères de recrutement, à part savoir lire, écrire, et compter ! La préoccupation principale était de tenir compte de l'état d'esprit, afin de maintenir le bon climat social (pas de turn over !), et toute l'opération de recrutement, qui portait sur plusieurs personnes, s'est déroulée dans la clarté.

L'objectif était de s'adresser à des personnes en recherche d'emploi, de faible qualification, dans un bassin où le travail n'est pas toujours accessible pour elles. Le partenariat avec l'organisme de formation AFPA s'est bâti autour d'une formation adaptée, et des référentiels métiers ont été mis en place.

## La parole à... Daniel Closon <sup>(1)</sup>

### Recruter autrement : l'ambition est grande !

Côtoyant chaque jour les entreprises, nous savons au MEDEF combien elles doivent faire preuve de toujours plus d'efficacité, de réactivité et de rigueur pour tenir dans un marché encore plus concurrentiel.

Notre expérience est aussi que l'entreprise est une communauté de femmes et d'hommes où chacun doit pouvoir trouver sa place s'il choisit de s'impliquer. C'est la conviction des fondateurs de la Mrie, c'est la nôtre, qui avons accepté que sa présidence soit assurée par un membre du MEDEF.

Recruter autrement, c'est pouvoir proposer concrètement à des entreprises des salariés qu'elles n'auraient pas embauchés spontanément, mais dont les aptitudes peuvent répondre aux caractéristiques de leurs emplois : c'est l'enjeu de l'opération "Mode d'Emplois" que nous avons lancée il y a plus de dix ans sur l'ensemble des départements de Rhône-Alpes.

Cela nécessite bien sûr une étude attentive du poste de travail, de son environnement, une réflexion avec l'encadrement, un échange approfondi avec les candidats que nous proposons des structures d'insertion par l'économique, des missions locales, des agences ANPE...

Cela demande aussi des chargés de mission expérimentés, soucieux de chaque personne comme de la qualité du service rendu à l'entreprise, depuis l'intégration jusqu'au suivi en situation du nouveau salarié.

Ce n'est pas le choix de la facilité mais celui, exigeant et toujours renouvelé, d'une économie au service de l'homme qui assume les contraintes du quotidien.

Voilà pourquoi nous nous sommes investis dans le travail initié par la Mrie "Élargir les pratiques de recrutement en entreprise".

(1) Délégué Général du MEDEF Rhône-Alpes

## la vie de la mrie

### Observation et veille

Le 16 janvier dernier, la Mrie a participé aux premières rencontres régionales de l'observation sociale initiées par le Préfet de Région. Temps d'une meilleure connaissance réciproque entre acteurs et organismes engagés dans une démarche d'observation sociale (administrations d'Etat, collectivités territoriales, organismes de protection sociale, observatoires locaux), cette rencontre avait pour objectif de promouvoir une démarche d'échange et de réflexion partagée de l'observation sociale en Rhône-Alpes. Après une présentation de ses activités, la Mrie a développé son approche des enjeux d'une dynamique de connaissance partagée sur l'exclusion en Rhône-Alpes.

Contact : Geneviève Decrop, [mrie@mrie.org](mailto:mrie@mrie.org)

### Animation de la réflexion

La Mrie met en place un groupe de travail destiné à identifier, questionner et diffuser des repères méthodologiques sur la démarche "connaître avec pour agir ensemble". Cette démarche se caractérise par l'engagement de groupes de personnes confrontées à la pauvreté et à la précarité dans des démarches citoyennes visant à contribuer aux transformations sociales nécessaires pour lutter efficacement contre l'exclusion, aux côtés de professionnels et en collaboration avec des institutions. Ce travail sera présenté lors d'une rencontre régionale, prévue à la fin de l'année 2004, qui sera montée avec différents groupes locaux où habitants et professionnels co-produisent de nouvelles formes d'expression, de solidarité et de citoyenneté. Si vous connaissez des actions innovantes en la matière, merci de nous en faire part sur notre site [www.mrie.org](http://www.mrie.org) rubrique "faites nous part de votre expérience". Si vous souhaitez participer aux rencontres de restitution de ce travail, contactez Vincent Plazy, [vincent.plazy@mrie.org](mailto:vincent.plazy@mrie.org)

### Publications

- "Indicateurs de pauvreté et croisement des savoirs", Elisabeth Maurel, chercheur au GREFOSS et Patrice Sauvage, directeur de la Mrie, décembre 2003.
- "Élargir les pratiques de recrutement en entreprise. Un besoin en personnel ?... Recruter autrement !", Christian Vermeulin et Fatima El Missaoui, mars 2004. Rapport téléchargeable sur le site de la DRTEFP Rhône-Alpes, [www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr](http://www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr)
- "Et si la société redécouvrait sa jeunesse ?", Revue d'Économie et Humanisme n°367, décembre 2003. Contact : Economie et Humanisme au 04 72 71 66 66 / [www.economie-humanisme.org](http://www.economie-humanisme.org)
- "Discriminations raciales : Repérer et comprendre pour mieux agir", Les cahiers du DSU n°39 - Hivers 2003-2004. Contact : CRDSU Rhône-Alpes au 04 78 77 01 43 / [www.crdsu.org](http://www.crdsu.org)
- "L'état du mal logement en France" 2004, rapport de la Fondation Abbé Pierre. Renseignements : [www.fondation-abbe-pierre.fr](http://www.fondation-abbe-pierre.fr)

### Hommage à Jacques Cornilliat et Anne Lichtenberger

- Jacques Cornilliat, président de Moderniser Sans exclure Rhône-Alpes, s'est éteint le 24 décembre dernier. Après un parcours professionnel de manager dans un grand groupe multinational où il a eu à cœur de mailler, en permanence, les résultats économiques et le progrès social, il a poursuivi son action en prenant la Présidence de MSERA qu'il a assumée jusqu'au bout. Il était fier d'avoir permis à MSERA de perdurer, malgré les difficultés du moment, et surtout de participer à mettre en valeur la parole des personnes que l'on n'entend jamais.
- Anne Lichtenberger, fondatrice de la FONDA Rhône-Alpes, nous a également quittés le 12 mars dernier. C'était une grande figure de la lutte contre l'exclusion dans la région, qui s'était particulièrement investie sur les thèmes du logement et de la démocratie locale. Elle a marqué nombre de nos chemins et de nos pensées par son profond humanisme.

## sommaire

- Le mot du président, par Robert Fiehrer p. 1
- L'éditorial de Jean Vanoye p. 1
- Le dossier : Insertion professionnelle : l'enjeu du partenariat, par Christian Vermeulin p. 2/3
- La parole à... Daniel Closon p. 4
- La vie de la Mrie p. 4
- Fiches d'expérience

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

14, rue Passet - 69007 Lyon - Tél. 04 37 65 01 93 - Fax 04 37 65 01 94  
e.mail : [mrie@mrie.org](mailto:mrie@mrie.org) - site : [www.mrie.org](http://www.mrie.org)

Directeur de la publication : Patrice Sauvage  
Secrétaire de rédaction : Fatima El Missaoui

Maquette et Impression : *iml* - 69850 Saint-Martin-en-Haut - Tél. 04 78 19 16 16

## Fiche d'expérience

# Une réponse à un besoin de recrutement dans une petite entreprise

Cette petite entreprise de l'Isère est spécialisée dans le montage de charpentes métalliques. Son dirigeant a besoin de recruter, mais manque de temps et d'appuis pour une telle démarche, surtout que son entreprise ne fonctionne qu'avec deux ou trois salariés. Actif membre de la CAPEB, syndicat professionnel du bâtiment, dans l'Isère, dont il est président de la commission emploi, il s'adresse à un chargé de mission de cette structure, pour le conseiller et l'aider.

### Un recrutement réussi

L'entreprise a besoin de collaborateurs pour faire face à son carnet de commandes et il n'existe pas de formation correspondant à l'activité. Il n'y a pas non plus de personnes expérimentées dans ce domaine disponibles sur le marché du travail, donc un manque de candidats dont le profil est habituellement recherché.

Les critères premiers pour recruter : un peu de courage, car c'est un métier pouvant être considéré comme physiquement dur, un peu de bon sens pour la bonne compréhension des consignes et aucun a priori sur l'expérience et la qualification.

Une difficulté : la faible attractivité de ces métiers, notamment auprès des jeunes.

La **mise en situation** s'est vite imposée comme un mode permettant de vérifier la motivation et les aptitudes des candidats pour tenir ce type de poste. Le recrutement a aussi été pensé en fonction de la formation qui devait être dispensée en interne, et de l'acquisition d'une qualification.

L'**influence des acteurs locaux** prend alors toute sa dimension, par l'intermédiaire du chargé de mission de la CAPEB, car l'entreprise appréhende mal qui fait quoi sur le territoire en matière d'emploi.

Ainsi un jeune, suivi par la Mission Locale, a-t-il été recruté en contrat jeune, contrat incitatif mais non décisif pour ce chef d'entreprise. Le fait d'avoir donné une information globale ayant permis au candidat de se positionner en connaissance de cause, a été un facteur essentiel.

Puis, la démarche via le chargé de mission ayant été appréciée, un autre recrutement a suivi. Suite à un stage d'accès à l'emploi, piloté par l'agence locale de l'emploi, et une formation au GRETA, les deux jeunes se sont vu proposer un contrat à durée indéterminée.

Le chargé de mission, commençant à bien connaître l'entreprise, ses exigences, son dirigeant et l'ambiance de travail, a alors anticipé en fonction d'un gros chantier à venir, sentant un besoin de renfort, mais aussi de structuration.

Une personne étrangère, primo arrivante, présentée par l'ANPE, avec une petite expérience dans ce domaine, a ainsi été embauchée en contrat à durée déterminée, vite transformé en durée indéterminée.

La **"différence"** est devenue un atout, l'égalité des chances et de

traitement une réelle valeur ajoutée pour l'esprit d'entreprise qui rejaillit sur la productivité.

Par ailleurs, l'accueil par le dirigeant et ses collaborateurs, sous une forme de tutorat ou parrainage, facilitant l'adaptation au poste de travail et une bonne intégration, a permis de compenser le manque d'attractivité de la profession et d'éventuels écueils liés à la concurrence salariale, pour motiver ces salariés et les fidéliser.

### Les facteurs de succès

L'entreprise a-t-elle pris un risque en agissant ainsi ? L'enjeu, pour le dirigeant, a porté surtout sur le gain de temps, l'aspect facilitation au plan administratif, qui s'est traduit par une bonne utilisation des mesures d'aide à l'embauche. Le chargé de mission effectue un travail préparatoire auprès des candidats, expliquant le métier et les caractéristiques de l'entreprise, vérifiant la capacité de la personne à s'impliquer en pleine connaissance de cause.

L'**adhésion de l'encadrant** a été un facteur déterminant dans la réussite de ces opérations de recrutement, à l'échelle d'une petite entreprise où la dimension humaine prend toute sa signification.

Le chargé de mission s'est créé un réseau de partenaires de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle, avec lesquels il collabore sur le territoire, ce qui aboutit même à une co-production d'actions ! Il est devenu une "plaque tournante" agissant aussi sur le terrain de la prévention d'éventuelles ruptures, de "turbulences" à gérer, car l'entreprise a intérêt à conserver ses salariés, qu'elle a formés, qui ont acquis un savoir-faire, et qui deviennent progressivement des "cadres" de l'activité. Or, elle ne sait pas faire, ou ne peut pas faire en matière de suivi social.

Le rôle du chargé de mission partenaire de l'entreprise est de se positionner au côté de celle-ci, et de la solliciter régulièrement pour mieux la conseiller et lui faciliter la tâche. Cette fréquence des rencontres a permis d'établir un **climat de confiance** pour une coopération efficace. La **clarté** dans la définition des apports a également autorisé une réelle co-responsabilité.

Il convient d'ajouter que la réussite de ces opérations de recrutement est probablement due en grande partie à la **"double culture"** du partenaire externe : économique, dans la logique de l'entreprise et dans la bonne connaissance de l'activité, sociale pour mieux faire appel à des personnes en difficulté sur le marché de l'emploi et trouver les relais nécessaires.

L'entreprise a recherché des collaborateurs, certes pour répondre à des marchés, mais avec le souci d'une intégration durable pour fidéliser des compétences. La mobilisation autour de potentiels inexploités, pour favoriser l'accès aux postes proposés, a souligné l'importance de s'entourer d'un partenariat porteur d'exigence.

## Fiche d'expérience

# La diversification du personnel par l'emploi féminin

**C**réée en 1971 par un passionné de mécanique, cette entreprise familiale de Savoie s'est fortement développée en se spécialisant dans la mécanique générale de précision et le traitement thermique par induction. La mort tragique de son directeur en 1996 donne un coup d'arrêt au développement de la société familiale. Reprise dans un premier temps par le frère du directeur défunt, elle est ensuite rachetée en 2001 par un groupe de décolletage haut-savoyard qui, en nommant l'actuel président directeur général (PDG), décide de redonner un "coup d'accélérateur" à cette entreprise familiale et de la mettre à l'abri du risque de délocalisation que connaissent nombre d'entreprises de la mécanique.

### L'enjeu d'un recrutement féminin

**F**orte de la notoriété de l'entreprise familiale sur le territoire, la nouvelle direction **mise sur les potentialités** de celle-ci pour restructurer la production. Compétence, savoir-faire, confiance et proximité de la clientèle (donneur d'ordre), sont les atouts majeurs d'un management basé sur la diversification du personnel. En effet, en s'agrandissant, l'entreprise a cherché à recruter du personnel qualifié. Or, le manque de salariés qualifiés, l'importance du taux de chômage féminin, conjuguée à l'assouplissement de la législation relative au travail de nuit des femmes, ont incité la direction à **recruter du personnel féminin sans qualification sur des postes traditionnellement masculins**.

Les candidatures féminines, nombreuses et variées - certaines candidates avaient été restauratrices, assistantes maternelles et ne connaissaient pas le secteur de la mécanique- ont fait l'objet d'une première sélection par l'équipe de direction sur des prérequis de base : le comportement et la conscience professionnelle. *"J'étais assistante maternelle, j'ai quatre enfants adolescents, mais je n'ai pas appréhendé ce nouveau travail, connaissant l'entreprise via une personne de ma famille qui y travaille, et si c'était à refaire, je le referais ! Mais je pense qu'une femme avec enfants en bas âge ne pourrait s'adapter aux contraintes du poste, aux horaires en particulier"*, nous confie l'une d'elle.

Cependant, compte tenu du caractère pénible du travail, l'âge limite a été fixé à 32 ans. Aussi l'entreprise compte-t-elle aujourd'hui quarante salariés dont trente et un pour cent de femmes et d'une moyenne d'âge de trente trois ans. Après évaluation en milieu de travail pendant deux semaines et une période d'essai de six semaines sous forme d'intérim, les candidates correspondant aux critères sont embauchées en CDI sur la base du SMIC. L'agence locale pour l'emploi est fortement impliquée dans la phase post-recrutement, notamment sur les questions périphériques à l'emploi. Le tutorat, de type informel, s'articule autour de

la constitution de binômes de fonctionnement et les salariées nouvellement arrivées suivent en alternance une formation générale sur les métiers de la mécanique et des modules spécifiques liés aux activités de l'entreprise, aux normes de qualité (l'entreprise est certifiée ISO 9000 version 2000) et à la prévention des risques professionnels. Cette formation est animée par l'AFPI, centre de formation, en étroite collaboration avec l'équipe de direction. Des bilans de compétences techniques sont assurés en groupe de six à neuf salariées par le centre de formation.

### Une implication des salariés bénéfique

**"L'**organisation est basée sur l'implication, la participation de tous, chaque équipe de production est responsable de la gestion de son îlot", nous explique le PDG. Cette responsabilisation du personnel passe par un management qui tient compte de la performance des individus dans la rémunération, avec intégration d'un bonus. *"Notre souhait est de mieux associer le personnel aux objectifs de développement de la société"*, nous précise-t-il. Elle passe également par le souci de **concilier vie de famille et vie professionnelle**. Ainsi des aménagements d'horaires ont-il été prévus, alors même que les activités s'exercent en 3 X 8.

Après trois années d'expérience, des changements notoires ont pu être observés par la direction, qui constate une réelle implication de l'ensemble des salariés dans le développement de l'entreprise. *"L'intégration de femmes dans des ateliers composés jusqu'ici essentiellement d'hommes participe au souci de bien faire son travail avec plus de minutie dans la réalisation des pièces"*, nous confie le PDG. Cette implication de tous se traduit par la fidélisation de la clientèle territoriale et la conquête de nouveaux marchés. L'entreprise compte recruter de nouveaux (nouvelles) salarié(é)s pour satisfaire la demande. Elle travaille également à une redéfinition de l'image du métier, en collaborant notamment avec les écoles du secteur.

Du point de vue des salariées, reprendre une activité après une période de chômage forcé est une bouffée d'air. Au-delà de cette perspective financière, exercer une activité traditionnellement masculine dans un territoire avec un ancrage culturel fort, c'est également inscrire la place des femmes dans une démarche d'insertion professionnelle qui ne s'attache pas seulement aux activités de service mais qui répond à un souci de développement territorial, celui de l'industrie.