

VOUS AVEZ DIT « ENTREPRISE INCLUSIVE » (première partie)

En annexe pages 13 et 14 : Présentation de la démarche GACET (2004-2005)

Journée de réflexion de l'Afref, 15 décembre 2016

Problématisation, analyse croisée de pratiques, projets et expérimentations

« INCLUSIF », voilà un mot indéniablement en vogue. Cependant appréhende-t-on toutes les implications et transformations que ce concept porte et convoque, alors qu'il reste encore associé à l'idée d'insertion et surtout d'intégration à laquelle il est sensé se substituer ? Et qu'induit-il lorsqu'on l'applique au monde du travail et à l'entreprise ?

Après une présentation générale de l'émergence du concept d'inclusion et de sa portée sociétale, nous mesurerons ses implications dans le monde du travail. Nous avons **privilegié 4 approches** qui nous paraissent significatives, à différentes échelles :

- Les **Entreprises Adaptées** que la loi de 5 septembre 2018 entend « favoriser en tant qu'Entreprise Inclusive », avec en perspective « des territoires 100% inclusifs ». Elles s'adressent plus particulièrement aux personnes en situation de handicap ou « d'exclusion ». Mais elles offrent l'occasion, au travers des pratiques et expérimentations, des avancées significatives et obstacles à surmonter, de saisir la portée des rencontres et des reconnaissances réciproques, des dynamiques nouvelles de rapports sociaux et institutionnels qui bouleversent les représentations dominantes et « normatives » du « faire société ».
- Les **Entreprises à But d'Emploi** (notamment, les expérimentations « Territoires zéro chômeurs longue durée »). C'est à des transformations de regard et de « référentiels de pensée et d'action » auxquelles nous serons conviés, liées notamment à des hybridations du rapport besoins/travail/emploi, financement Public / Privé des salaires...

Elles se décalent ainsi des codes incorporés, pour créer, en proximité, sur les territoires et dans un champ non concurrentiel, des entreprises et des emplois en CDI, concrétisant ainsi le droit à l'emploi pour tous.

- En appui à ces démarches : le « **Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi** » (CIE) créée en décembre 2018, placé auprès du Ministère du travail et la très récente nomination en Conseil des ministres (18 mars 2020) d'un Haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi. Une de ses missions vise notamment « la promotion des innovations sociales et des démarches inclusives portées par les entreprises ».

- Car toutes les entreprises sont concernées. Evidemment les T-PME, car la proximité est dans leur « ADN », mais aussi les autres entreprises au regard de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). C'est ce que renforce la loi « PACTE »¹ de mai 2019 qui préconise la création « **d'entreprises à objet social étendu** », conjuguant performance économique et contribution aux biens communs. C'est ce que porte par exemple « le réseau des entreprises pour la Cité » ou le « manifeste inclusion » signé par plus de 100 grands patrons. Et plus récemment l'engagement « *Business for inclusive Growth* » pris, lors du G7 de juin 2020, par 34 multinationales, emmenées par le PDG de Danone, pour « une croissance inclusive » Celle-ci vise, au-delà d'un objectif de performance, à faire progresser les droits humains dans leurs chaînes de valeurs, à mettre en place des environnements de travail inclusif et à renforcer l'inclusion dans leurs écosystèmes internes et externes.

Déroulement de la matinée

9h30 Mot d'accueil des participants

9h30–9h45 Introduction et animation par **Patrick WAELES** – sociologue, vice-président de l'AFREF

9h45-10h30 Problématique générale du concept d'inclusion, sa portée humaine et sociétale et ses implications dans le monde du travail par **Pierrot AMOUREUX** – cofondateur de Reconnaissance et Pratiques – responsable d'un ensemble d'insertion.

10h15-10h50 L'inclusion en pratique : les entreprises adaptées, par **Sébastien CITERNE** – délégué général de l'UNEA (Union nationale de entreprises adaptées)

10h50-11h30 Les entreprises à but d'emploi (EBE)– dispositif expérimental « territoires zéro chômeurs longue durée » par **Emmanuel ALTMAYER** - responsable de l'expérimentation TZCLD, initiée par ADT Quart Monde

11h30-11h45 Pause

11h45-12h15 Les TPME et les dynamiques d'inclusion par **Armelle ROBERT** – représentant l'OPCO Entreprises de Proximité

12h15-12h30 Synthèse et conclusion par **René BAGORSKI**, président de l'AFREF.

¹ Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

1) Introduction et animation, par Patrick WAELES – sociologue, vice-président de l'AFREF



1.1 Pourquoi cette thématique ?

© DR

- Première expérience de réunion alliant “distanciel” et “présentiel”, avec quelques complications et ajustements techniques au démarrage. C’est ainsi que nous n’avons pu établir une liaison avec Florence POIVEY, Présidente de la Fondation CNAM, ancien membre du Conseil Exécutif du MEDEF (Commission formation et insertion), et qui devait intervenir sur le thème des grandes entreprises « pour une croissance inclusive ». Cette intervention sera réalisée lors d’une seconde séquence qui sera réalisée en 2021.
- L’Aref a 60 ans, l’association s’est beaucoup intéressée ces derniers temps à l’actualité, en particulier les divers aspects découlant de la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018.
- Il s’agit ici de faire un pas de côté et de diriger le regard vers l’Entreprise. Fidèle aux valeurs de l’AFREF, c’est le mouvement actuel « d’inclusivité » que portent de plus en plus d’entreprises, quelle que soit leur taille, que nous souhaitons présentement étayer. Avec, en perspective, l’idée que « la valeur ajoutée » se rapporte aussi à la richesse sociale et humaine produite, sorte de position « vertueuse » qui renvoie de fait à « la raison d’être » des entreprises.

1.2 TROIS TEMPS pour répondre à cette thématique :

- .. **Une première partie (matinée du 15 octobre 2020)**, à la fois en présentiel et en distanciel, vise à une problématisation et une analyse croisée de pratiques, projets, et expérimentations.
- . **Une seconde partie (en mai 2021)**, à la fois en présentiel et en distanciel, vise à apprécier les conditions de mise en actes de politiques et pratiques inclusives dans le monde du travail, les accompagnements en conséquence et les formations d’acteurs qui s’y rattachent.
- . **Entre ces deux parties (début 2021)** des webinaires présentent des situations concrètes d’entreprises « inclusives » et de projets de RSE « inspirants ».

Thibaut Guilluy, haut-commissaire à l’emploi et à l’engagement des entreprises, est très intéressé par notre démarche, mais il ne pourra hélas pas être présent à cette matinée

1.3 « L’inclusion est un véritable concept qui nous conduit à bousculer et modifier nos paradigmes de pensée et nos référentiels d’action »

- Se trouvent ainsi convoqués des changements de regards, des reconnaissances et confiances réciproques, des hybridations et mises en synergie des « diversités » de situations et d’approches.
- Toutes ces transformations à l’œuvre concernent autant les personnes, les organisations, les dispositifs que les territoires. Avec, toujours en perspective, des co-engagements pour un « développement humain » et un « faire ensemble ».



2 Problématique générale du concept d'inclusion, sa portée humaine et sociétale et ses implications dans le monde du travail, par Pierrot AMOUREUX – cofondateur de Reconnaissance et Pratiques – responsable d'un ensemble d'insertion (à distance)

2.1 Présentation :

Parcours commencé comme menuisier, puis collaborateur d'architecte. Il a travaillé au sein du réseau de l'Education Populaire. Engagement associatif « assez fort », entre autres vers l'IAE (insertion par l'activité économique).

2.2 « Mon ambition » :

« Permettre à chacun de renforcer son action sur ce que chacun peut mettre en place ou renforcer par son action ». Ce qui implique une « cohérence de vie nécessaire » entre ses valeurs et ses actions. Et de se demander « ce que je peux le mieux comprendre... ? ».

2.3 Articulation entre trois notions d'insertion, d'intégration, d'inclusion :

L'insertion a été "la star" des années 1970 - 2000.

- Création et développement de ce qui va devenir l'IAE (l'insertion par l'activité économique).
- Pierrot Amoureux utilise la **métaphore du puzzle**, pièce qui, une fois insérée, a peu de marge de manœuvres. « Une place pour chaque chose, chaque chose à sa place ». Mais, dans ces conditions, « comment favoriser le mouvement et la vie » ?

Intégration de la personne, pour les besoins de l'entreprise ou du groupe :

Image du sport, avec peu de prise en charge de l'individu en tant que tel.

Inclusion, comme « moment de vie » : apparition au début des années 2000 :

Les institutions européennes parlent d'inclusion « **active** ».

- Aujourd'hui, on parle d'inclusion « **réciproque et participative** » : l'accueillant et l'accueilli créent du « nouveau », une sorte de « permaculture humaine » (image d'Edgard Morin).
- ☛ Sur le terrain, le mouvement se fait bien dans ces trois aspects.

L'intégration renvoie-t-elle à l'idée de la conformité au groupe ? interroge Patrick Waeles :

- Il s'agit de « se reconnaître dans des valeurs communes », comme dans le sport. On prend en compte la personne dans cet espace commun. « L'inclusion prend la personne dans sa globalité », en revanche, relève Pierrot Amoureux.
- **L'inclusion** permet à chacun, y compris aux plus défavorisés, de **participer pleinement à la société**, en faisant preuve de créativité :

On passe ainsi du droit au travail au droit à se penser. Alors que dans l'intégration, il y a une « sorte d'injonction à se conformer au groupe, à ses valeurs ».

- Pour Pierrot Amoureux, l'inclusion relèverait de la justice sociale :

« Si je reconnais la personne dans son intégralité, c'est sur la base d'une réciprocité contributive. »
L'équité vient réparer quelque chose, une tape sur le parcours (professionnel et personnel).

2.4 Il n'y a « pas de vie minuscule » :

« *La plus belle histoire de l'homme, c'est sa diversité. Il n'y a pas plusieurs humanités : l'une forte, l'autre faible ; l'une à l'endroit, l'autre à l'envers ; l'une éminente, l'autre insignifiante. Mais une seule, dépositaire de notre condition universelle, au cœur de laquelle niche la vulnérabilité* », a écrit Charles Gardou. Bref, il n'y a ni vie minuscule, ni vie majuscule !

- Chacun va vers une égalité de présence, d'avis et de participation au devenir commun. « On cherche à allier les compétences de terrain de l'opérateur aux compétences d'anticipation d'un chef de projet. »

Modalités d'information des prestataires de formation :

- « La tolérance, c'est reconnaître que l'autre détient une part de vérité », estimait Paul Ricoeur. L'inclusion, c'est à la fois une posture et un appui "notionnel" : « comment moi, et les autres, faisons-nous des pas l'un vers l'autre ? Comment est-ce que je vais faciliter cette rencontre ? », se demande Pierrot Amoureux.
- C'est finalement reconnaître que l'autre est à la fois **commun et singulier**. « Notre vie est sans doute faite de cohérence et de co-errances » : c'est reconnaître que l'autre est digne et est plus que ce qu'il me montre...

En résumé, c'est reconnaître qu'on se construit toujours seul, mais jamais sans les autres.

- Accepter et valoriser la singularité comme base de la relation, autre principe notionnel et philosophique.

2.5 La question de la différence :

- En étant différent, on pose que "Je ne suis pas Lui"... N'y a-t-il pas là un risque de construire des frontières, s'interroge Patrick Waeles. Comment passer ce cap ?

Pierrot Amoureux préfère parler pour sa part de « **périphérie** », c'est-à-dire « accepter que l'autre a la capacité de m'apprendre quelque chose ».

Envie de nourrir nos ancrages notionnels :

Pierrot Amoureux se réfère alors au philosophe **François Julien**², à travers la diversité de ses histoires et de ses expériences.

- L'important est de travailler sur les écarts. « Je vais intégrer une partie de ce que l'autre pense en moi-même ». On est là sur un travail « sur l'entre », plutôt que sur la séparation. Ce travail sur les écarts permet à la fois notre propre construction, la construction de l'autre, mais aussi la construction d'un collectif...

Croiser la notion d'inclusion active avec 6 autres notions :

- Inclusion et reconnaissance : dans le regard de l'autre, on existe. On reconnaît l'autre, semblable et différent, et donc on le légitime.
- Reconnaissance de conformité et reconnaissance de distinction : appartenance / différence.
- Reconnaissance (qui se doit d'être) émancipatrice.

² Philosophe, helléniste et sinologue, professeur à l'université Paris-Diderot, titulaire de la chaire sur l'altérité au Collège d'études mondiales de la Fondation maison des sciences de l'homme.



- Prise de conscience et renforcement de l'importance de l'intelligence collective.

2.6 Conclusion : quels sont les enjeux de l'inclusion ?

- D'abord, un **enjeu sociétal** : notre développement durable doit être fondé sur le développement du potentiel de chaque personne.
- Ensuite, l'enjeu de **nous porter à l'action** : ne serait-ce pas prendre le risque du « *désordre pour faciliter la création collective* » ? C'est sur cette sorte de boutade que Pierrot Amoureux conclut son intervention (à distance).

3 - L'inclusion en pratique : les entreprises adaptées, par Sébastien Citerne – délégué général de l'UNEA (Union nationale de entreprises adaptées)



3.1 Entreprises adaptées : de quoi s'agit-il dans leur création et leur fonctionnement ?

- L'entreprise est dite « adaptée » car elle adapte le contexte et l'environnement de travail à la diversité des déficiences de l'ensemble de ses collaborateurs.
- Origine dans le **principe de la « compensation »** : adapter, aménager, pondérer, agir pour établir une équité d'accès à l'emploi, selon le président de l'UNEA.

3.2 Présentation du secteur des entreprises adaptées :

- Chiffre d'affaires global de 1,5 Milliard euros.
- Engagement « [Cap vers l'entreprise inclusive](#) », signé avec le Gouvernement en juillet 2018. Objectif de doubler la taille des EA à horizon de quatre ans.
- Nouveau cadre lancé en janvier 2019 :

Il renforce l'autonomie des collaborateurs, tandis que la mission sociale des EA est confirmée. Essentiellement, il s'agit d'accompagner les personnes ou les entreprises, au regard de la situation de handicap ou du contexte socio-économique (marché du travail local).

3.3 Obligation d'employer a minima 55% de TH dans la totalité des effectifs :

Jusqu'en 2018, l'obligation s'imposant était d'employer 80% de personnes dans les techniques de production. Très compliqué de calculer ce seuil, qui avait alors été adapté.

« Du coup, on a pu faire accéder des personnes handicapées ou déficientes à des postes sur des fonctions support. Cela permet aussi d'accroître la mixité des publics » employés.

- Soutien financier de l'Etat, en contrepartie :

Financement des actions d'adaptation des contextes de travail et de réalisation des projets professionnels des collaborateurs. Engagement de l'Etat d'atteindre un budget de 500 millions d'euros par an, à l'horizon 2022.

3.4 Entreprises adaptées sont accessibles à toute personne bénéficiant de la RQTH :

Reconnaissance (administrative) de qualité de travailleur handicapé.

« C'est plus restrictif que dans n'importe quelle entreprise ! », relève Sébastien Citerne.

- Exclusions des personnes bénéficiant d'une pension d'invalidité ou de guerre.
- Nécessité de respecter des critères d'éloignement de l'emploi et de minima sociaux (AAH ³, RSA). De même, critère de sortie du dispositif des EA à respecter (emplois en ESAT ⁴...).
- Candidatures apportées par les trois acteurs du service public de l'emploi :

L'opérateur spécialisé « Cap Emploi », les agences Pôle emploi ainsi que les Missions Locales.

- Statut de salarié de droit commun :

CDI, CDD, contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, contrairement au travailleur en ESAT (statut médico-social).

3.5 Phase de recrutement "classique" :

« Nous n'avons pas connaissance de la pathologie des collaborateurs des EA », rappelle Sébastien Citerne, juste des éventuelles restrictions ou adaptations émises par la Médecine du travail.

- Le futur collaborateur a **la liberté de faire part de ses déficiences**... ou pas.

3.6 Question de la salle : quels secteurs d'activité couvrent les EA ?

- **Environ 250 métiers couverts.** Certains sont historiques, car les EA ont été créées par une loi de 1975, suite à un manque de places dans les « ateliers protégés » de l'époque : travaux paysagers & entretien d'espaces verts, sous-traitance industrielle (automobile, aéronautique), conditionnement, nettoyage de locaux & blanchisserie, etc.

- Depuis une dizaine d'années, on assiste à une forte "tertiarisation" des activités des EA : services numériques et informatiques, communication et événementiel, centres d'appel, formation, etc.

- Force des EA, leur "multi-activités" :

Chaque entreprise adaptée intervient en moyenne sur 3 ou 4 secteurs différents. « Et elles passent un peu mieux la crise actuelle que d'autres types d'entreprise. Par exemple, hier, j'ai visité une entreprise adaptée avec de nombreuses activités numériques (sous-traitant de rang 1 pour Airbus), qui développe également des activités de conditionnement ».

3.7 Deux expérimentations sont en cours :

Aujourd'hui, deux expérimentations sont en cours : les « EATP », des entreprises adaptées de travail temporaire, et les « CDD Tremplin », sur 24 mois (maximum).

- EATP, dispositif d'accompagnement spécifique :

C'est une sorte de nouveau métier d' « accompagnement d'aide au placement ».

CDD Tremplin, expérimentation mise en place depuis septembre 2018 :

Dans ce cas, le financeur de l'aide n'est pas l'Etat, mais l'Agefiph.

Près de 250 entreprises adaptées sur 800 sont engagées dans cette expérimentation, avec ≈1 000 personnes embauchées via un CDD Tremplin.

Approches et stratégies différentes :

La stratégie qui semble fonctionnée, pour les CDD Tremplin, est d'identifier le besoin de compétences de l'entreprise, en analysant le poste de travail. « Un CDD de 6 mois permet ainsi aux personnes d'être remobilisées », affirme Sébastien Citerne.

Pour les entreprises adaptées, la stratégie passe d'abord par une remise à niveau, puis une mise en situation, enfin une préparation globale à l'emploi.

³ Allocation Adulte Handicapé

⁴ [Etablissements ou services d'aide par le travail.](#)

3.8 Exemple donné par une personne de l'ANRH en Ile-de-France :

- Méthodologie :

Construction d'une formation sur mesure, avec prise en charge au titre du PIC (plan d'investissements dans les compétences).

Recours à des entreprises adaptées pour des métiers de la relation clients.

- Résultat :

Démarrage de 4 contrats + 2 semaines de formation-intégration, prolongée par le client. Démarrage prochain d'une VAE pour viser un BTS.

- Approche sectorielle :

On intervient sur des métiers en tension dans certains bassins d'emploi, avec positionnement collectif par les EA, qui développent des parcours de formation et d'accompagnement : **triptyque emploi-accompagnement-formation**. En résumé, on construit un « parcours d'acquisition de compétences et de stabilisation dans l'emploi ».

3.9 Principale difficulté : le manque de qualification des personnes handicapées :

≈ 80% sont au niveau infra-Bac.

- « Les parcours ne sont pas figés » :

L'accompagnement est adapté et personnalisé, avec une réflexion sur le parcours du bénéficiaire, ce qui permet d'éviter de « s'enfermer dans les métiers d'origine de l'EA ».

- Enfin, la **mixité croissante des personnes employées** au sein des EA bénéficie à tous. D'où un « changement de regards, un évanouissement des préjugés », conclut Sébastien Citerne.



4 Les entreprises à but d'emploi – dispositif expérimental « territoires zéro chômeurs longue durée », par Emmanuel ALTMAYER - responsable de l'expérimentation TZCLD chez ATD Quart Monde

© DR -Linkedin

4.1 Présentation de l'intervenant et de l'origine du projet :

- ATD Quart monde est l'un des initiateurs du projet, pas le seul, le premier à l'avoir imaginé.
- Ma « carrière professionnelle, en quelques mots » : 40 ans de management dans des grands groupes internationaux. Il en a tiré le constat que « ces structures de performance excluent de plus en plus de personnes, avec une amplification du nombre personnes privées durablement d'emploi ».

4.2 Trois constats, au départ de cette expérimentation :

- Personne n'est inemployable !
- Il existe une masse de travaux utiles à la collectivité, mais non monétisables :

Entre autres, le tri sélectif, le recyclage, par exemple.

- Ce n'est pas l'argent qui manque :

« Si on investit les coûts directs (liés au maintien dans chômage de longue durée) + les coûts indirects (les "dépenses passives" du chômage) dans des activités utiles à la collectivité, c'est possible ».

4.3 Projets des TZCLD ⁵ portés par des comités locaux :

- Entreprises à but d'emploi (EBU) recrutant **sans sélection**, sauf places sur liste d'attente.
- Recrutements **en CDI, à temps choisi** :

Pas en CDD. « Ce qui donne de la stabilité ».

- On ne s'adresse **qu'à des personnes volontaires** :

Ce qui tue l'image du « fainéant assisté qui ne veut pas travailler », déclare Emmanuel Altmayer.

Pour des activités non concurrentielles : emplois supplémentaires définis par les comités locaux

4.4 Constat dressé après 4 ans, aujourd'hui :

- Loi adoptée en 2016, visant 10 territoires pour créer une EBU. 18 000 euros (de l'Etat) redistribués par salarié et par an.

- Pas de statut particulier pour l'EBU (Scop ou autre).

- Quelques résultats chiffrés :

13 EBU créées, plus de 1 000 personnes embauchées, en moyenne au chômage pendant 4,5 ans.

Surtout, « une transformation physique et psychique des bénéficiaires ». Emmanuel Altmayer conseille de visionner le film « [Nouvelles cordées](#) », tourné à Boléon, dans les Deux Sèvres.

Extension de l'expérimentation votée par le Sénat, l'octobre :

- Zéro abstention et zéro voix contre !
- Passage de 10 à 60 territoires.

4.5 Défis à résoudre :

L'équilibre économique n'est pas encore atteint :

18 000 € d'aides de l'Etat, plus 6 000 € de chiffre d'affaires moyen par salarié d'EBU, cela laisse un déficit moyen de 3 000 €, à combler.

Challenges à relever :

- Gouvernance nationale et pilotage local.
- Accompagnement des chômeurs.
- Rencontre entre compétences des chômeurs et besoins des EBU locales.
- Le « management inclusif » :

Il y a 17 ans, ATD Quart Monde créa l'entreprise « [TAE](#) », à Noisy-le-Grand, sur l'ancien plus grand bidonville d'Île-de-France. Cette entreprise embauche les personnes les plus éloignées de l'emploi. Elle développe des prestations de jardinage, de ménage, ainsi que des travaux de réhabilitation d'appartements.

4.6 TAE a développé un vrai savoir faire et a ouvert un cycle de formations pour tous :

Thématique de l'organisation sans hiérarchie et collective :

Afin d'assurer « *une gestion visuelle, simple et efficace* ».

- Cadre de travail et rituels « incluants » :

Avec des pauses collectives systématiques ou l'attention portée aux absents, toujours membres de l'équipe.

- Les « sécurités psychologiques » des salariés :

TAE interdit les licenciements ! En revanche, le droit à l'erreur et le droit à la parole sont reconnus pour tous, ainsi que le respect du rythme de chacun.

⁵ TZCLD : territoires zéro chômeur de longue durée, dans des bassins de 10 à 15 000 habitants.

« L'écoute en vérité », vrai travail de management :

Exemplarité est exigée des managers. Des mesures de l'ambiance sont mis en place, avec des indicateurs : un « outil opérationnel » est partagé tous les lundis matin, à 9h, avec lecture des remarques. « Ce qui constitue un moment très fort sur le ressenti au travail », estime le responsable d'ATD Quart Monde.

- Gestion des conflits avec assez peu de discipline :
Accent mis sur comment savoir gérer les conflits au quotidien.

4.7 Conclusion :

- La clé dans le management inclusif, ce sont **les managers des EBE**, sortes de « super héros et couteaux suisses avec un panel de compétences sidérant ». Désormais, trois personnes au minimum partagent ces compétences.
- Nombre de grandes sociétés (SSG, Orange) se rendent compte qu'il faudrait « sortir d'une pure logique productive : envoi de nombreux responsables dans le cycle de formation proposé par ATD Quart Monde.

4.8 Echanges avec la salle :

Première question : comment a-t-il vécu personnellement cet "aggiornamento" managérial ?

Ce que M. Altmayer apprécie, c'est que l'expérimentation TZCLD crée une économie **non concurrentielle**. Coexistent ainsi deux pans de la même économie, « dont une qui va sans doute trop loin dans son approche productiviste ».

- Volonté d'éviter de pérenniser les emplois subventionnés :
Principe affirmé de ne pas faire de carrière au sein des EBE. Ainsi, les salaires sont tous au niveau du Smic ou, au maximum, le Smic et 10% de plus.

Réflexion à chaud de Pierrot Amoureux :

Travailler et apprendre ensemble : comment passer du droit au travail au droit à penser ? Il note l'articulation des notions de collectif et de hiérarchie. Pierrot Amoureux relève l'aspect de véritable « laboratoire » d'expérimentation, comme souvent dans l'ESS ⁶.

- Emmanuel Altmayer rappelle que le droit au travail est inscrit dans notre Constitution. Il conclut en estimant que la formation des managers dans l'économie sociale et solidaire sera sans doute l'un des piliers de la réussite de ce projet.

5 Les TPME et les dynamiques d'inclusion, par Armelle ROBERT – représentant l'OPCO « Entreprises de Proximité »



5.1 Précision liminaire : atypismes de l'OPCO « EP »

- Armelle Robert représente l'OPCO « EP », qui couvre des très petites entreprises : entreprises de l'Artisanat, qui avaient déjà développé des politiques d'apprentissage par l'alternance.
- 402 000 entreprises sur toute la France, dont 399 000 < 10 salariés, plus le cas particulier de La Poste.

⁶ ESS : économie sociale et solidaire

- L'opérateur de compétences gère plus de 100 000 contrats d'apprentissage.

5.2 Porte d'entrée, le territoire et ses acteurs de proximité :

On aborde cette question des entreprises inclusives « du point de vue de l'action » !

- Principale demande : il faut payer les CFA ⁷ de proximité, portés par des CCI par exemple.
- Les activités concernées sont souvent non "délocalisables" (boulangerie, par exemple).
- L'intervention des familles est importante et quasi constante :

Car les personnes entrant en apprentissage sont des jeunes ou des mineurs.

5.3 Constats observés :

Pour l'année 2020, jusqu'ici, le nombre de contrats d'alternance et d'apprentissage sont globalement au même niveau qu'en 2019. Seul point d'interrogation : la baisse du niveau de prise en charge financière (question des coûts-contrats).

- Principaux acteurs impliqués :

C'est le dirigeant (structures ou entreprises trop petites pour avoir un RRH ⁸), le CFA, les acteurs de l'orientation et du service public de l'emploi du bassin (*supra*, page 6).

- Problématique prégnante des questions liées au transport des alternants et apprentis.

5.4 Deux exemples d'opérations menées dans les DOM-TOM :

Car « les textes nous autorisent à expérimenter plus facilement que dans l'hexagone ». Et Mme Robert relève que « les difficultés rencontrées par les jeunes en apprentissage y sont plus fortes ».

Problématiques d'addiction(s), de familles monoparentales, grosses difficultés de transport :

Or en Martinique et en Guadeloupe, « on s'est aperçu que certaines entreprises cherchaient elles-mêmes des solutions, en payant par exemple la garde d'enfant d'une apprentie »

Elle appelle de ses vœux la mobilisation de **ressources "trans-OPCO"** dans ces bassins d'emploi.

- L'étape suivante, ce serait que les acteurs du bassin trouvent des solutions en collectif, afin d'accroître le nombre de personnes partant et surtout restant en contrat d'apprentissage. En effet, les apprentis font face à de nombreuses difficultés personnelles, sans solution de formation de rechange. Cela permettrait de réduire le taux de rupture des contrats d'apprentissage, actuellement « élevé ».

Dispositif expérimental pour les demandeurs d'emploi "invisibles" à La Réunion :

- Problématique rencontrée :

Comment aller chercher ces publics afin de leur permettre de se réintégrer dans les entreprises ?

- Le dispositif expérimental déployé à la Réunion consiste en une ou plusieurs formations, plus un **contrat de professionnalisation expérimental**. Les bénéficiaires sont rémunérés et une formation aux « *soft skills* » est assurée.

- Lien vers la fiche dispositif du Contrat de professionnalisation expérimental :
<https://www.opcoep.fr/wp-content/uploads/FD-contrat-professionnalisation-experimental-opcoep.pdf>

- Points à souligner dans cette expérimentation :

Les T-PME offrent un contrat de travail dans leur entreprise, ainsi que « la possibilité d'aller faire des stages parmi les autres entreprises de la communauté ». L'objectif poursuivi est de décrocher un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation qualifiant à l'issue.

On déploie une vision centrée sur l'orientation professionnelle, en s'appuyant sur le contrat de professionnalisation expérimental, qui est réservé aux jeunes en raison de son financement particulier.

⁷ CFA : centre de formation des apprentis

⁸ RRH : responsable de ressources humaines

- « Plus que le projet, ce qui compte, c'est **la coopération** entre les différents acteurs afin de trouver des solutions qui puissent **essaimer partout** », met en avant Armelle Robert.

5.5 Cela fait penser aux apports de la GACET, souligne Patrick Waeles :

- La « gestion anticipée des compétences et des emplois sur un territoire » est un dispositif lancé il y a une quinzaine d'années en Bourgogne, avec Agefos-PME en *leader* (cf. annexe). Idée de chercher des compétences communes, en particulier des compétences relationnelles ou humaines.
- Ce qui a permis d'ouvrir l'esprit aux personnes "rejetées", en créant une communauté d'entreprises qui ont accepté de « recevoir » ces personnes. Création d'une dynamique commune de recherche de compétences et d'entraide. Cette dynamique se met en place peu à peu, conclut Patrick Waeles.
- Enfin, Pierrot Amoureux s'interroge à voix haute : « comment susciter la responsabilité des entreprises à conserver l'employabilité de leurs collaborateurs, leur "employabilité"... » ?



6 Synthèse et conclusion, par René Bagorski, Président de l'AFREF

© DR

René Bagorski, président de l'AFREF, conclut cette matinée très riche en réflexions.

- La définition européenne de l'inclusion permet à chaque citoyen de participer pleinement à la société, y compris via l'accès à un emploi.
 - Pour René Bagorski, la notion de « citoyen » est essentielle, et pas simplement « d'actif travaillant »... alors que « l'on confond en permanence travail et emploi ».
 - Il s'interroge sur la politique d'insertion : comment être en capacité d'amener quelqu'un au travail à travers l'emploi... ? Car travailler comme salarié, c'est demander à quelqu'un d'acter, d'agir sous l'autorité d'une autre personne.
 - Notion fondamentale d'être « l'auteur de la construction de son propre parcours, sans s'inscrire dans un objectif exclusif d'émancipation par le travail ».
 - Le président de l'Afref rappelle enfin que dans les années 1930, un tiers de la population travaillait sous le régime du salariat, contre près de 80 % actuellement.
- En conclusion, « comment s'inscrire dans un cadre coordonné, sans n'être qu'une pièce d'un puzzle... » ?

Annexe : Présentation de la démarche GACET (2004-2005)

Journée de réflexion de l'AFref, 15 décembre 2016

1) Point de départ :

Quand une personne perd son emploi, elle souhaite généralement retrouver le même emploi sur le même territoire.

La décision de bouger de territoire est beaucoup plus rare. Donc, choix en faveur de la mobilité professionnelle quand le type d'emploi recherché n'existe plus sur le territoire donné...

2) Trois approches, selon les options :

1. Métier exercé = métier recherché = approche métiers, la plus connue et la plus maîtrisée.

2. Changer d'emploi :

Identifier ses compétences, les re-contextualiser, voire en développer de nouvelles = approche par compétences, un peu mieux connue des acteurs de l'emploi.

Cette démarche suppose du temps, notamment pour se lancer dans une formation, qui nécessite le plus souvent plusieurs mois. Or une PME qui recrute dispose rarement ce temps ; et rares sont les prévisions à moyen ou long terme. Il faut donc anticiper = poser des prévisions en matière d'emploi, ce qui est difficile. Un même intitulé (de poste) peut renvoyer vers des tâches et activités très différentes, d'une entreprise à l'autre.

Démarche soutenue financièrement par le Fonds social européen (FSE) et les actions ADEC (Action de Développement de l'Emploi et des Compétences) issues de la démarche EDEC¹ financées par la Direccte.

3. Démarche GACET : proposer des personnes « plus adaptables » :

- Cette démarche permet d'augmenter les **chances d'insertion durable**, d'élargir les aires de mobilité.

L'attractivité des territoires constitue un enjeu fort.

- Enjeu pour les financeurs : diminuer le risque de former des demandeurs d'emploi... qui ne trouveront pas de postes ensuite !

4. Trois grands principes :

- Trois types d'acteurs identifiés : entreprises, acteurs de l'accompagnements-insertion-orientation, les organismes de formation (OF) présents.

- Activités partagées par grandes familles de métiers pour recueillir les besoins de recrutements, en partant des activités réelles, des savoir faire & comportements attendus

On recueille ces infos auprès de toutes les entreprises qui doivent recruter sur le territoire. Puis, on agrège les données et on constitue des **troncs communs d'activités** demandées par les entreprises recruteuses = on cherche ce qui est **systématiquement demandé**.

- Avant toute offre d'emploi, on forme les demandeurs d'emploi au tronc commun d'activités, pour obtenir un niveau d'écart. « Ce tronc commun est un élément essentiel de cette démarche », relève J-Luc Ferrand.

5. Approche très structurée, au départ sur le Grand Dijon :

- Un comité de pilotage regroupait les institutionnels, ainsi que les représentants des partenaires sociaux, de Pôle Emploi, du rectorat, des OF impliqués.

- Un comité opérationnel regroupait les représentants des organismes de formation, des acteurs en charge de l'accompagnement des publics et des acteurs en lien avec les entreprises (OPCA, chambres consulaires, agences d'intérim).

6. Travail de réflexion, professionnalisation et formation multi-acteurs :

- Un travail préliminaire de professionnalisation des 3 types d'acteurs à l'approche « compétences », a été effectué par le CNAM (CARIF OREF local) + appropriation de l'outil « fiche de fonctions ».

- Travail de réflexion sur les conditions de travail et de contrat de travail, mais aussi sur les niveaux d'attractivité des postes-secteurs-entreprises, tâches et activités exercées (avec les entreprises).

- Acteurs en charge de l'accompagnement des publics :

Ils ont été formés par le CNAM (CARIF OREF local) à l'approche compétences : fiche de liaison + méthode ADAC (analyse des activités & compétences, développée par le CNAM). Ce qui a permis de dresser des profils plus précis et d'identifier les activités maîtrisées.

→ Si écart important, orientation vers un parcours de formation.

- Le comité des organismes de formation a incité les OF à se former à l'approche compétences.

→ Pour la 1^{ère} fois, construction d'un **parcours de formation modularisé**, alternant phases individuelle et collective, « innovant », permettant de mettre en situation les personnes. A été mise au point une carte des compétences, avec une dizaine d'axes, indiquant chaque fois le degré de maîtrise. Cela donne un fil conducteur aux stagiaires, pendant tout leur parcours de formation ; chaque personne peut ainsi s'auto-évaluer et demander un approfondissement et une action de formation. Cela leur a permis de les rendre actrices, avec des mises en situation professionnelles adaptées.

☞ A chaque phase, le formateur effectue des retours collectifs, systématiquement.

7. Bilan de cette expérimentation (2005 – début 2010) :

- Bilan quantitatif :

70 à 80 entreprises impliquées, 270 emplois pourvus sur plusieurs années. Pas de suivi à long terme en termes d'emplois durables (> 6 mois). Minimum de suivi de formation à 3 et 6 mois, compliqué en pratique car individus se sentent plus ou moins impliqués....

- Bilan méthodologique :

Modélisation de la méthodologie avec la Maison de l'Emploi locale, dans un seul document partagé.

Cette expérience a servi de support à un **contrat d'objectif territorial**, sur bassins de l'Auxerrois et Nivernais et toujours sur bassin dijonnais. Objectif de créer une dynamique territoriale, avec les différentes structures, qui travaillent trop rarement ensemble.

ⁱ Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences.