



**UNE COOPÉRATION PLURIDISCIPLINAIRE**

**D'UNE VISION ORGANISATIONNELLE**

**A**

**UNE VISION PARTENARIALE**

**EQUAL**




## SOMMAIRE

---

1 - Le contexte de l'expérimentation	page 3
2 - La problématique	page 4
3 - La présentation des structures partenaires	page 5
4 - Les objectifs de l'expérimentation	page 8
5 - Les publics visés	page 10
6 - Notre méthodologie	page 11
7 - Les outils créés	page 13
8 - Conclusion	page 15

## 1 - LE CONTEXTE DE L'EXPERIMENTATION

---

L'expérimentation  « Nouvelles coopérations régionales pour la qualification et l'intégration en entreprise » s'est réalisé dans le cadre d'un Programme d'Initiative Communautaire EQ<sup>UAL</sup> 2004/2008 cofinancé par le Fonds Social Européen. Elle se situe dans un contexte où l'évolution du marché du travail se caractérise par le renouvellement d'un ensemble de professions.

Les évolutions législatives et réglementaires actuelles renvoient à un ensemble de solutions et de mesures individuelles : contrats de professionnalisation, contrats d'activité du plan de cohésion sociale, contrats aidés... Ces mesures supposent que les organisations mettent à plat leurs pratiques d'accompagnement, d'alternance, de tutorat, d'accueil et d'intégration en entreprise, les fassent évoluer et les adaptent. De leur côté, les actifs sont appelés à connaître au cours de leur vie professionnelle des mobilités et des ruptures en nombre croissant.

Ce contexte renforce l'intérêt à :

- construire avec les bénéficiaires, des parcours professionnels cohérents susceptibles de favoriser à la fois leur intégration durable en entreprise, et la reconnaissance de leurs expériences à des fins de validation,
- mettre en perspective les trajectoires professionnelles et personnelles des publics cibles avec les attentes et les besoins des entreprises en termes de compétences.

La réflexion menée sur le thème de la sécurisation des parcours, par les partenaires QUALICOO, conduit à rechercher une articulation plus étroite entre l'accès à la formation et l'intégration en entreprise des publics cibles, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise. La loi du 4 mai 2004 instaurant en particulier le Droit Individuel à la Formation, la Validation des Acquis de l'Expérience, les contrats et les périodes de professionnalisation, la révision des moyens du Congé Individuel de Formation, mais aussi des transitions professionnelles en cas de restructurations... a permis un certain nombre d'avancées dans le cadre de la sécurisation des parcours.

De plus, l'enjeu de la formation tout au long de la vie doit aussi répondre aux besoins des entreprises, confrontées à des nécessités d'adaptation de plus en plus rapides, liées au contexte économique ou aux mutations technologiques. Le seul recrutement de salariés formés en amont ne suffira pas à répondre aux évolutions à venir. Dès lors, la formation professionnelle articulée avec les entreprises, dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines, sera à même de répondre à leurs nécessités économiques.

## 2 - LA PROBLEMATIQUE

---

Le renouvellement d'un ensemble de professions, de par les innovations technologiques et organisationnelles des entreprises, associé à une plus grande mobilité de la main d'œuvre pour faire face aux aléas de l'activité économique et répondre aux besoins de qualification, caractérise l'évolution actuelle du marché du travail.

Par ailleurs, des difficultés de recrutement persistent pour certains secteurs professionnels, alors même que le taux de chômage atteint 7,6<sup>1</sup> %.

Ce paradoxe illustre la difficulté de certaines personnes à rester et/ou se maintenir en emploi et la difficulté des entreprises à réviser leur exigence en matière de recrutement et à entrer dans une logique de compétences.

L'accès et/ou l'obtention d'une qualification est sous-jacent à cet état de fait. Le développement de la formation tout au long de la vie devient une priorité. Il s'agit d'améliorer la compréhension et l'appréciation des qualifications et des compétences sur le marché du travail.

Aussi, pour que les personnes soient en mesure de changer et s'inscrivent réellement dans une logique d'évolution, voire de mobilité professionnelle, il faut organiser et accompagner l'évolution de leurs compétences et de leur qualification. Or le clivage entre les personnes (demandeurs d'emploi, salariés en alternance, en insertion par l'activité économique, en reconversion professionnelle ou les plus âgés) et les entreprises reste toujours prégnant.

Nous constatons :

- **au niveau des dispositifs et des publics en insertion** : la précarité des situations professionnelles, des expériences de travail courtes ou en temps partiel contraint, des niveaux de qualification bas et/ou obsolètes, un sentiment de déqualification et/ou des personnes ayant une mauvaise image d'elles mêmes, une absence de valorisation de leurs expériences professionnelles, une mobilité faible, « l'enfermement » dans des métiers et/ou des dispositifs présentant peu d'ouverture en terme de choix professionnels ;
- **au niveau des entreprises et des salariés** : des problèmes récurrents de difficulté de recrutement et, dans certains métiers, un déficit en main d'œuvre, des problèmes d'intégration, de fidélisation de certains salariés, des entreprises souvent confrontées en terme d'emplois et de contrats de travail aux aléas de la conjoncture économique et, parallèlement, la résistance des salariés aux contraintes de mobilité et d'adaptabilité, une représentation erronée des publics en insertion.

---

<sup>1</sup> Information INSEE 09/2008

### 3 – LA PRESENTATION DES STRUCTURES PARTENAIRES DE L'EXPERIMENTATION

Le partenariat constitué - d'entreprises, d'entreprises d'insertion, de groupements d'employeurs, d'organismes de formation et d'un OPCA<sup>2</sup>, de sociétés sous statut coopératif - permet d'explorer des activités diversifiées et d'analyser les impacts du contrat de professionnalisation, de la période de professionnalisation et/ou du parcours de professionnalisation. Ces nouvelles modalités induisent des changements sur les procédures de formation, d'alternance, d'accompagnement des parcours des publics cibles. L'expérimentation de l'accompagnement mené est basée sur la pratique des acteurs – professionnels de l'accompagnement. La mutualisation de ces pratiques a été un des axes d'entrée pour favoriser la rencontre entre les différents acteurs, ainsi qu'un levier d'action.

Les structures partenaires de l'expérimentation sont :



- l'Institut Breton d'Education Permanente – IBEP

*L'IBEP compte 5 établissements répartis dans les 4 départements bretons et un secteur de formation dédié aux entreprises. Il intervient dans une vingtaine de bassins d'emploi. Ses prestations se développent dans des domaines tels que : la remédiation et les savoirs de base ; l'orientation et le projet professionnel ; l'accompagnement individualisé des parcours professionnels, la qualification et l'évolution des compétences ; le bilan et le conseil pour les salariés et les demandeurs d'emploi. L'IBEP a assuré le pilotage et la coordination des actions 1 et 2 du projet QUALICOO ainsi que de l'action 3 QUALICOM.*



- le Groupement d'Intérêt Public – Formation Académie de Rennes et le réseau des GRETA

*Le GIP – FAR conduit des actions de recherche et développement en ingénierie pédagogique. Il met en œuvre le dispositif à la validation des acquis de l'expérience pour les diplômés de l'Education nationale. Son intervention s'articule avec celle du réseau des GRETA de l'Académie de Rennes. Les GRETA accompagnent les salariés et les demandeurs d'emploi dans l'évolution de leurs compétences professionnelles. Leur rôle est d'accueillir et d'orienter le public, d'aider à la définition des plans de formation des entreprises et des parcours de formation des individus, et de mettre en place des réponses adaptées aux besoins de chacun : formation individualisée, de courte ou de longue durée, en groupe, par alternance, dans l'entreprise, à distance...*

---

<sup>2</sup> OPCA : un Organisme Paritaire Collecteur Agréé a pour fonction la mutualisation des fonds destinés au financement de la formation professionnelle continue.



- L'Union Régionale des Entreprises d'Insertion – UREI Bretagne

*L'UREI Bretagne regroupe, à ce jour, 24 entreprises d'insertion par la production et par le travail temporaire. Ces entreprises emploient des personnes qui cumulent des difficultés sociales et professionnelles. Elles leur proposent des parcours personnalisés de requalification sociale et professionnelle. Cette requalification repose sur la mise en situation de travail réel, véritable passerelle vers une intégration durable. Les entreprises d'insertion s'inscrivent dans le champ concurrentiel. Elles assument toutes les contraintes et les devoirs inhérents à la forme entrepreneuriale. L'UREI assure la promotion et la représentation de ses adhérents. Elle remplit aussi la fonction de plateau technique destinée à animer, développer et professionnaliser les entreprises d'insertion.*



- L'Association Régionale paritaire pour le développement de la formation dans le bâtiment et les travaux publics – AREF Bretagne

*Les AREF – BTP relaient au niveau local l'action des OPCA du Bâtiment et des Travaux Publics. L'AREF remplit une mission d'information et de conseil en formations aux entreprises et aux salariés. Elle promeut des nouveaux dispositifs de formation professionnelle et leurs financements. Elle accompagne les entreprises dans l'organisation d'actions de formation adaptées à leurs projets. Elle oriente les salariés qui souhaitent être acteurs de leur parcours professionnel.*



- La Fédération Ouest des SCOP du BTP – sociétés en coopératives de production du bâtiment et des travaux publics

*La fédération regroupe 120 entreprises adhérentes réparties sur l'ensemble du territoire breton. Elle représente plus de 3 500 salariés. La fédération conseille les entrepreneurs en matière de création et de transmission d'entreprises sous forme coopérative. Elle assure la promotion du statut SCOP au sein du secteur de BTP. Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), Bâti-premières et Elan-bâtitisseur, ont participé à l'expérimentation QUALICOO. Celle-ci a permis aux créateurs/entrepreneurs potentiels de prolonger le temps d'accompagnement nécessaire à la réalisation de leur projet de création d'entreprise.*



- Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification du bâtiment – GEIQ BTP

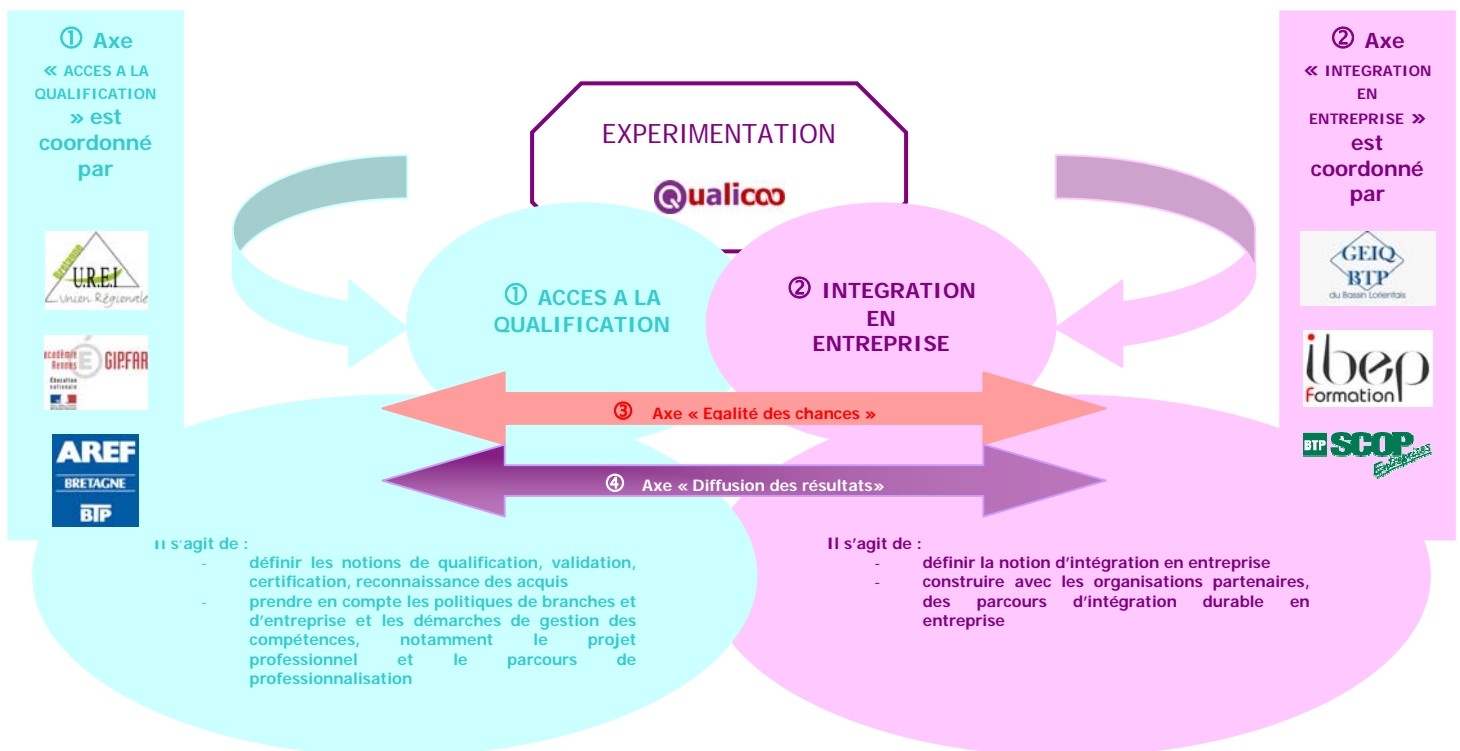
*Les GEIQ sont des associations créées et pilotées par des entreprises du secteur du BTP. Ils remplissent une double mission d'insertion. D'une part, ils parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre les problèmes structurels de recrutement des entreprises du bâtiment. D'autre part, ils accompagnent les salariés en mettant en œuvre un double tutorat, social et professionnel. En Bretagne, les GEIQ BTP regroupent 174 entreprises.*

Le partenariat, tout au long de l'expérimentation, vise à :

- sensibiliser, mettre en réseau et/ou contribuer à la professionnalisation des acteurs impliqués dans le cadre de la construction de parcours individualisés d'insertion et de qualification,
- impliquer les publics cibles dans la mise en œuvre et l'évolution de leur parcours,
- accompagner la montée en compétences des actifs faiblement qualifiés et fragilisés dans leur emploi.

## 4 – LES OBJECTIFS DE L'EXPERIMENTATION

Afin de permettre la participation active des structures partenaires, l'organisation de l'expérimentation régionale a déterminé 4 axes de réflexion et de mise en œuvre :



L'articulation proposée ci-dessus explique, au travers de la mise en commun de réseaux et de champs de compétences des organisations partenaires, que l'enjeu de la formation tout au long de la vie concerne autant les entreprises, à travers leurs stratégies en gestion de ressources humaines, que les publics qui doivent de plus en plus anticiper les événements de leur vie professionnelle afin de devenir « acteurs » de leur trajectoire professionnelle. Il s'agit de permettre à chacun d'acquérir ou de faire reconnaître ses compétences.



Les objectifs opérationnels sont les suivants :

- faciliter l'intégration des personnes peu qualifiées, organiser leur accès à la qualification,
- accompagner et intégrer les publics cibles en entreprise,
- identifier les étapes de la construction de parcours d'intégration sans rupture alternant périodes de travail et de formation, par l'observation et la formalisation des pratiques professionnelles des acteurs – membres du partenariat,
- valoriser les expériences, notamment, celles des publics féminins, pour leur intégration et/ou leur qualification,
- valoriser, organiser les modes de reconnaissance voire de certifications des compétences pour les publics cibles,
- organiser l'accès à la qualification via entre autre la VAE,
- répondre aux besoins de reconversion professionnelle, en particulier des travailleurs handicapés.

## 5 - LES PUBLICS VISES

---

Les publics visés par l'expérimentation, les publics cibles, sont :

Les demandeurs d'emploi, les femmes recherchant ou reprenant une activité professionnelle, les jeunes de moins de 26 ans, les personnes ayant une reconnaissance de travailleurs handicapés, les salariés âgés et les salariés en contrat à durée déterminée dit d'insertion et en contrat en alternance, les stagiaires de la formation professionnelle continue pour les organismes de formation, les salariés en contrat à durée déterminée dit d'insertion pour les entreprises d'insertion et les entreprises d'insertion par le travail temporaire, les salariés en contrat emploi – formation dont les contrats de professionnalisation, les salariés des SCOP du BTP, et par extension les salariés des entreprises adhérentes par l'AREF Bretagne.

Les acteurs professionnels de l'accompagnement pour des publics cibles en parcours d'accès à la qualification et/ou à l'intégration en entreprise : les chargés d'insertion, les conseillers en entreprise et les formateurs...

## 6 - NOTRE METHODOLOGIE

---

Dans le cadre de l'expérimentation QUALICOO, les acteurs ont réfléchi à la manière dont ils pouvaient renforcer la sécurisation des parcours professionnels des personnes les plus éloignées de l'emploi. Pour cela, ils se sont appuyés sur les deux socles que sont l'accès à la qualification et l'intégration en entreprise.

Les réunions de travail ont permis de :

- échanger sur les champs de compétences respectifs des structures partenaires,
- répondre à la demande de montée en compétences des acteurs impliqués en terme de construction de trajectoires professionnelles pérennes,
- mettre en commun une méthode et des outils sur la transférabilité des compétences – outil à destination des acteurs / professionnels de l'accompagnement des publics cibles,
- mutualiser des méthodes et des outils de validation et/ou de valorisation des compétences à la fois techniques et comportementales,
- formaliser des outils favorisant le passage des publics cibles entre les structures partenaires dans une logique de parcours,
- réfléchir à une méthode d'appropriation par les publics des outils de formation conçus afin de faciliter la construction de leur trajectoire professionnelle.

Notre méthodologie s'articule autour de :

**Un cadre théorique** qui présente la méthode, les moyens et les outils mis en œuvre. Celui-ci a favorisé le partage d'une vision commune du processus d'accompagnement à destination des publics cibles. Il a permis la création d'un langage commun pour les acteurs. Ce cadre théorique prend appui sur :

- **l'analyse du travail au service de l'accompagnement vers l'emploi**

**et de champs opérationnels** qui ont permis aux acteurs de coopérer et de répondre aux objectifs d'accompagnement des publics cibles concernant l'accès à la qualification et l'intégration en entreprise. Il s'agit de :

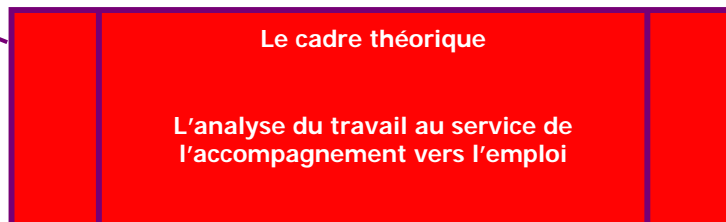
- **la valorisation des activités professionnelles exercées au sein de l'entreprise**
- **l'apprentissage du transfert – une méthode pour le professionnel**
- **le guide des bonnes pratiques à l'intégration en entreprise**

Il s'agit d'analyser les différentes composantes (cognitives, physiques, psychiques, sensorielles) qui décrivent l'activité humaine dans la réalisation du travail. L'analyse du travail va permettre entre autre de mesurer les écarts entre le travail prescrit (consignes, procédures prescrites...) et le travail réellement effectué, de mieux comprendre l'activité (interface homme / tâche) et ainsi de personnaliser l'accompagnement individuel du bénéficiaire.

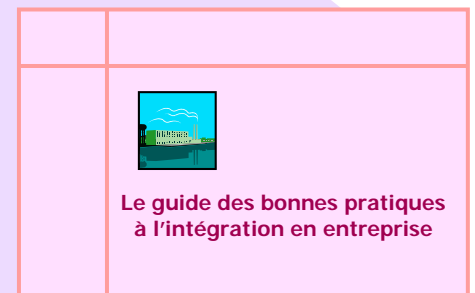
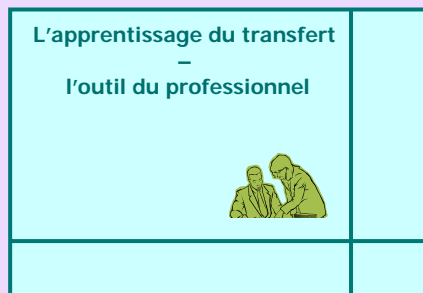


## METHODE

L'analyse du travail au service de l'accompagnement vers l'emploi



EXPERIMENTATION



**Cette démarche permet un accompagnement formatif et technique**

Le **bénéficiaire** s'auto évalue par rapport au poste de travail et d'identifie les savoir-faire acquis et les compétences transférables dans l'objectif de construire son parcours professionnel.

L'**accompagnateur** en entreprise, quant à lui, recense les besoins en formation du bénéficiaire, formalise les compétences acquises, valorise le bénéficiaire tout au long du parcours.

Le but : être en mesure de s'appuyer sur le parcours du bénéficiaire afin de faciliter la construction de sa trajectoire professionnelle.

**Cette démarche permet une reconnaissance et un développement des compétences**

Le but : être en mesure de faciliter le travail de repérage des compétences acquises à des fins de rapprochement et de comparaison avec le métier ciblé.

L'accompagnateur guide le bénéficiaire à acquérir des techniques afin d'observer une situation de travail réel, d'analyser les différentes activités et tâches, de questionner le professionnel dans l'exercice de son métier.

DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT A DESTINATION DES PROFESSIONNELS

**Le guide des bonnes pratiques à l'intégration en entreprise est un document à destination des responsables d'entreprise, des professionnels de l'accompagnement et du salarié**

Il s'agit de communiquer, auprès des entreprises et des professionnels de l'accompagnement, des conseils qui facilitent la période d'intégration de nouveaux salariés.

Le but : être en mesure de transmettre une méthode en amont, pendant et en aval de l'intégration de nouveaux salariés en rapport avec l'environnement de travail.

**UN OUTIL DE VALORISATION DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES**

**L'APPRENTISSAGE DU TRANSFERT - L'OUTIL DU PROFESSIONNEL**

**LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES A L'INTEGRATION EN ENTREPRISE**

## 7 - LES OUTILS CREEES

---

### ① L'analyse du travail au service de l'accompagnement vers l'emploi

La démarche de l'ergonomie cognitive expérimentée dans QUALICOO a mis en évidence l'importance de l'analyse des situations de travail réel dans l'accompagnement vers l'emploi. L'analyse de l'activité contribue à faciliter la compréhension de l'activité mentale de la personne au travail grâce à la description détaillée des compétences en action. De plus, elle identifie **les relations** entre chaque individu en situation de travail et **les conditions** de réalisation du travail.

Deux méthodes opérationnelles et un guide des bonnes pratiques ont été, ainsi, créés :

### ② L'outil de valorisation des activités professionnelles exercées au sein de l'entreprise

Cet outil a été initié suite à un constat : les entreprises d'insertion ne proposent que peu ou prou des postes en contrat à durée indéterminée. Il s'agit de donner l'opportunité aux salariés/bénéficiaires d'optimiser leur parcours d'insertion en vue de construire une trajectoire professionnelle pérenne.

Le référent professionnel (tuteur ou encadrant) de l'entreprise d'insertion, dans ce cadre, crée un environnement propice à l'acquisition de compétences en situation de travail réel.

L'outil de valorisation des compétences exercées au sein de l'entreprise permet au référent professionnel de :

- évaluer le salarié pendant cette période et au salarié de s'évaluer
- formaliser les activités professionnelles acquises
- identifier les besoins en formation complémentaire notamment sur le poste de travail
- utiliser la dynamique mise en place tout au long de la période en entreprise afin d'aider à la pérennité du projet professionnel du bénéficiaire

### ③ L'apprentissage du transfert - une méthode pour le professionnel

Cette méthode a été conçue dans le cadre de la montée en compétences des acteurs. Elle est destinée aux référents professionnels (tuteur et/ou encadrant en entreprise), formateur, chargés d'insertion. Elle doit être utilisée dès l'instant où le bénéficiaire a identifié 2 ou 3 pistes de métier cible.

L'expérimentation a permis de tester une nouvelle approche de la compétence, en rendant la personne actrice de son parcours professionnel. Par l'application de cette méthode, le bénéficiaire rapproche et valorise les compétences développées dans un contexte professionnel avec les compétences recherchées dans un autre contexte professionnel.

L'outil proposé a pour support l'observation d'une situation de travail réel. L'observation est un outil de recueil de données professionnelles. Ces données sont utilisées pour décrire et expliquer comment les professionnels procèdent pour réaliser un ensemble plus ou moins complexes de tâches. L'observation met en évidence, selon les différentes séquences de travail, l'intention sous-jacente à l'action (approche réflexive). L'analyse fine donne une base de compréhension suffisante de l'activité examinée.

#### ④ Le guide des bonnes pratiques à l'intégration en entreprise

L'intégration des nouveaux salariés en entreprise joue un rôle majeur dans la sécurisation des parcours professionnels. Salarié et entreprise ont une responsabilité partagée quant à sa réussite. Pour qu'une personne s'intègre en entreprise, il faut lui en donner les moyens. Le travail de recherche et les enquêtes sur le terrain menés par les acteurs de l'expérimentation QUALICOO ont mis en évidence une carence en ce domaine. La création de ce guide vise à combler et à initier une nouvelle approche de cette problématique.

Les professionnels engagés dans la réalisation de ce guide des bonnes pratiques définissent l'intégration comme suit : « permettre au salarié ou au futur salarié d'être efficace sur son poste de travail, de se situer dans un environnement professionnel, de trouver sa place dans l'entreprise et la prendre, de donner du sens à son travail, de s'investir dans et pour l'entreprise. »

Le guide des bonnes pratiques à l'intégration est un outil construit par les acteurs des structures partenaires QUALICOO dans le but de donner l'opportunité aux entreprises de démarrer une réflexion afin de :

- réussir cette transition autant du point de vue de l'entreprise que du bénéficiaire,
- verbaliser et communiquer,
- maintenir les personnes en emploi,
- inciter l'entreprise à mettre en œuvre son propre processus d'intégration.

## 8 - CONCLUSION

---

L'expérimentation QUALICOO a comme principaux objectifs de faciliter l'accès à la qualification et favoriser l'intégration en entreprise des publics les plus en difficultés.

Les membres des organisations partenaires ont identifié et mutualisé leurs ressources et leurs pratiques d'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi afin de construire ensemble une méthodologie novatrice et opérationnelle.

Novatrice, puisque les organisations partenaires ont clarifié leurs domaines de compétences respectifs, ont créé un langage commun et ont testé de nouvelles modalités d'accompagnement. Elles ont réfléchi à la construction de passerelles pour faciliter la sécurisation des parcours des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Opérationnel, parce qu'il faut donner des réponses efficaces aux publics cibles positionnés.

Les personnes repérées sont des personnes pour qui l'accès à la qualification est un préalable essentiel voire un enjeu majeur. En effet, elles accèdent difficilement à la formation et sont, par conséquent, plus vulnérables à l'occasion de fermetures d'entreprises, de restructurations, de transformations d'activités ou de changements technologiques. Les bénéficiaires QUALICOO, pour la plupart, relèvent de trois catégories : des personnes insuffisamment formées en besoin de primo-insertion ; en emploi mais difficilement ré-employables à court terme du fait d'un niveau de qualification obsolète ; ou encore demandeuses d'emploi mais avec des compétences professionnelles insuffisantes et nécessitant une remise à niveau importante.

De plus, les acteurs impliqués ont cherché à construire, avec les publics cibles, des trajectoires professionnelles pérennes en s'appuyant sur des parcours d'accès à la qualification et d'intégration en entreprise en rapport avec les attentes de leurs entreprises adhérentes et/ou clientes.

La sécurisation des parcours professionnels s'appuie sur un contrat de travail, la possibilité pour la personne d'acquérir une qualification et en dernier lieu, le parcours professionnel s'inscrit dans un parcours de vie. L'accompagnement effectué par les acteurs des organisations partenaires QUALICOO a envisagé une approche globale centrée sur le bénéficiaire en lui donnant les moyens de faire face aux transitions professionnelles.

En contrepartie des subventions du Fonds Social Européen, le projet expérimental QUALICOO a bénéficié du soutien des institutions ci-dessous :

