



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**INSÉRER DURABLEMENT LES PERSONNES EN DIFFICULTÉ EN
DÉVELOPPANT LA SYNERGIE D'UNE ETTI AVEC DES
GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS**

Lionel MEUNIER

CAFDES

2007

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| SOMMAIRE | 1 |
| LISTE DES SIGLES UTILISES | 1 |
| INTRODUCTION | 1 |
| 1 LE GROUPE INDIBAT DANS SON ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET POLITIQUE | 3 |
| 1.1 L'Insertion par l'Activité Économique (IAE), un intermédiaire entre les personnes en difficulté et l'entreprise | 3 |
| 1.1.1 Le public en difficulté d'insertion professionnelle..... | 4 |
| 1.1.2 Un nécessaire rapprochement entre les acteurs de l'insertion et ceux du secteur marchand | 7 |
| 1.2 Le Groupe INDIBAT : un outil d'insertion qui associe l'Entreprise pour une insertion meilleure de son public..... | 11 |
| 1.2.1 Un dispositif original | 11 |
| 1.2.2 Le personnel « permanent » au service des « salariés » mis à disposition . | 18 |
| 1.3 De l'insertion à la précarité..... | 22 |
| 1.3.1 Des positions diverses sur la plus value attendue du Groupe INDIBAT | 22 |
| 1.3.2 Des parcours d'insertion moins professionnalisant : des fondements historiques mis à mal..... | 26 |
| 2 MOBILITE ET REACTIVITE POUR DES PARCOURS D'INSERTION REUSSIS..... | 29 |
| 2.1 Un rapport au travail qui évolue vers plus de précarité..... | 29 |
| 2.1.1 Le rapport à l'entreprise..... | 29 |
| 2.1.2 La transformation du statut de salarié | 34 |
| 2.2 Une nécessaire mobilité pour s'adapter au marché du travail | 38 |
| 2.2.1 Les atouts des salariés en recherche d'insertion durable..... | 38 |
| 2.2.2 La mise en oeuvre d'une mobilité associative | 42 |
| 2.3 Un management de paradoxes : des choix difficiles mais un dialogue à faciliter..... | 45 |
| 2.3.1 Identifier les paradoxes..... | 45 |
| 2.3.2 La communication au service des accompagnements de parcours..... | 48 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | INSERER DURABLEMENT LES PERSONNES ACCUEILLIES..... | 53 |
| 3.1 | S'adapter aux besoins du territoire | 53 |
| 3.1.1 | Le Groupe INDIBAT : un observatoire et un lieu de débat | 53 |
| 3.1.2 | Le développement d'un véritable réseau autour du Groupe INDIBAT | 55 |
| 3.2 | Une prise en charge adaptée pour une insertion professionnelle meilleure | 58 |
| 3.2.1 | Des permanents au service du projet associatif..... | 58 |
| 3.2.2 | S'inspirer de la loi 2002-02 | 61 |
| 3.3 | La formation, un atout pour un parcours réussi..... | 63 |
| 3.3.1 | Une offre de formation internalisée | 64 |
| 3.3.2 | Une offre de formation innovante adaptée au manque de mobilité de notre public | 67 |
| 3.4 | La démarche Qualité : outil de structuration et d'évaluation..... | 72 |
| 3.4.1 | La mise en place d'une démarche ISO 9001 version 2000 | 72 |
| 3.4.2 | Moyens mis en œuvre | 74 |
| | CONCLUSION | 75 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 77 |
| | LISTE DES ANNEXES..... | I |



Liste des sigles utilisés

| | |
|---------|---|
| ACI | Atelier et Chantier d'Insertion |
| ACOSS | Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale |
| AFFA | Association pour la Formation Professionnelle des Adultes |
| AI | Association Intermédiaire |
| ANPE | Agence Nationale Pour l'Emploi |
| API | Allocation Parent Isolé |
| ASS | Allocation de Solidarité Spécifique |
| BTP | Bâtiment Travaux Publics |
| CAE | Contrat Accompagnement à l'Emploi |
| CAPEB | Chambre des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment |
| CCAS | Centre Communal Action Sociale |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| CEDRE | Centre de Développement des Ressources pour l'Emploi |
| CES | Contrat Emploi Solidarité |
| CFA | Centre de Formation pour Apprentis |
| CIE | Contrat Initiative Emploi |
| CI-RMA | Contrat d'Insertion – Revenu Minimum d'Activité |
| COORACE | Coordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi |
| CNCE | Comité National de Coordination et d'Évaluation |
| CNE | Contrat Nouvelle Embauche |
| DARES | Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques |
| DDASS | Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales |
| DDTEFP | Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle |
| DRTEFP | Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle |
| DREES | Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques |
| DUE | Déclaration Unique d'Embauche |
| EJ | Espace Jeunes |
| ETP | Équivalent Temps Plein |
| ETTI | Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion |
| ETTS | Entreprise de Travail Temporaire à vocation Sociale |

| | |
|----------|---|
| FFB | Fédération Française du Bâtiment |
| GE BTP | Groupement d'Employeurs Bâtiment Travaux Publics |
| GEIQ BTP | Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification Bâtiment Travaux Publics |
| HLM | Habitation à Loyer Modéré |
| IAE | Insertion par l'Activité Économique |
| IRES | Institut de Recherches Économiques et Sociales |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| PJJ | Protection Judiciaire de la Jeunesse |
| PLIE | Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi |
| RMI | Revenu Minimum d'Insertion |
| SARL | Société A Responsabilité Limitée |
| SIAE | Structure d'Insertion par l'Activité Économique |
| URSSAF | Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales |
| UNEI | Union Nationale des Entreprises d'Insertion |

Introduction

Depuis plus d'un siècle, les associations ont été les révélatrices de besoins sociaux non satisfaits de certaines populations, mais elles ont également contribué à la construction de nouvelles réponses. Le Groupe INDIBAT, son Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI : structure d'insertion par l'activité économique qui propose à des personnes en difficulté d'insertion professionnelle des missions de travail auprès des entreprises du secteur marchand mais également un suivi et un accompagnement socioprofessionnel) et ses groupements d'employeurs s'inscrivent dans cette « tradition ». L'ETTI, soumise à l'ensemble des règles du travail temporaire, conclut une convention avec l'État précisant notamment le montant des aides et les modalités de l'accompagnement socioprofessionnel. Ce dispositif d'insertion a été institué par la loi du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi et a été conforté dans le cadre de la loi de lutte contre l'exclusion de 1998 et plus particulièrement du décret 99-108 du 18 février 1999 relatif aux entreprises de travail temporaire d'insertion¹. Le concept du Groupe INDIBAT repose sur la construction d'un ensemble permettant donc à une ETTI mais également à une entreprise de travail temporaire à vocation sociale (ETTS), à un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ BTP) et à un groupement d'employeurs (GE BTP) d'oeuvrer en parfaite cohérence au service du parcours d'insertion de salariés. Ces dispositifs salarient du personnel, le mettent à disposition d'entreprises (principalement dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics) en l'accompagnant socialement et en le formant. Plus de 1100 personnes ont été accueillies en 2006, représentant 320 équivalents temps plein et 550 000 heures de travail.

J'ai intégré la structure en juin 1996 comme directeur départemental Jura. En juillet 2006, j'ai été nommé directeur régional Franche-Comté par le Conseil d'Administration après que l'actuel directeur général soit appelé à développer le concept sur le territoire français. Mon parcours dans cette structure a conforté ma position professionnelle. Pour aider les personnes en difficulté dans leur parcours d'insertion, il est nécessaire de les accompagner vers et dans l'emploi, il me semble en effet primordial que les structures d'insertion se positionnent non seulement comme un intermédiaire entre deux secteurs qui traditionnellement s'ignorent, l'économique et le social, mais également comme des véritables actrices de la politique de l'emploi sur leur territoire.

Le Groupe INDIBAT, grâce à une implication forte du monde de l'entreprise et de ses représentants syndicaux, constitue une réponse potentielle au contexte socioéconomique de notre territoire franc-comtois : bonne santé économique du secteur du bâtiment et

¹ Annexe 1

raréfaction des candidats. Le bâtiment va bien et la donne sociale s'en trouve complètement bouleversée. Une situation quelque peu dichotomique est apparue : des secteurs professionnels entiers se trouvent confrontés à une pénurie de main d'oeuvre alors qu'une partie de la population active est encore sans emploi. Les politiques d'insertion par l'économique devront sans aucun doute s'adapter à des publics de plus en plus éloignés de l'emploi, manquant de formation et/ou d'expérience et devront innover en matière d'accompagnement socioprofessionnel. Le Groupe INDIBAT, grâce à la multiplicité de ses fonctions, peut constituer un opérateur pertinent face à cette situation. En tant que Directeur, je suis garant du respect des fondements associatifs et dois m'assurer que les conditions sont toujours réunies pour permettre à nos bénéficiaires (appelés « salariés » dans ce mémoire alors que les membres du personnel seront appelés « les permanents ») d'acquérir un emploi stable à l'issue de leurs parcours. Ainsi le développement d'outils « intérim » qui proposent des contrats courts à nos publics ne doit pas se faire au détriment des groupements d'employeurs du Groupe qui, eux, proposent des contrats longs, professionnalisant et stabilisant.

Dans ce mémoire, j'ai cherché à savoir comment favoriser le meilleur parcours d'insertion pour nos salariés et comment leur donner un maximum de chances de réussite.

Dans une première partie, il me parut indispensable de situer le Groupe INDIBAT dans son contexte. Tout d'abord en présentant le public auquel il s'adresse puis en insistant sur son histoire et ses fondements associatifs. Je montrerai que le développement rapide des structures intérim du Groupe menace potentiellement la richesse des parcours proposés et qu'il interroge sur un certain nombre de paradoxes afférent au fonctionnement ou aux fondements du Groupe.

L'association se situe ainsi devant une problématique de fonctionnement que j'éclairerai dans la deuxième partie de ce mémoire par une approche théorique du rapport au travail (contrat de travail et statut des salariés) ainsi que de la notion de mobilité, notion nécessaire pour les salariés en recherche d'emploi et décisive pour les associations. Cette deuxième partie se terminera par une approche théorique du management sur la gestion de paradoxes et la nécessité d'une communication adaptée. Les quelques préconisations apportées seront mises en oeuvre en troisième partie.

Celle-ci présentera les actions mises en place pour améliorer l'accueil de nos salariés et ainsi favoriser un parcours d'insertion réussi. Je traiterai donc de la place du Groupe INDIBAT sur son territoire et de ses modalités d'accompagnement en redéfinissant le rôle des permanents accompagnateurs et en m'inspirant de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale : droits des usagers, partenariat, suivi individualisé.

Cette nouvelle organisation garantira un meilleur accès à la formation, condition primordiale pour un accès durable à l'emploi. Enfin, dans un souci de structuration et d'évaluation, je terminerai par la présentation de la mise en place d'une démarche qualité.

1 Le Groupe INDIBAT dans son environnement économique et politique

Le groupe INDIBAT est une association complexe, composée de structures associatives et de Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL). Les membres de son conseil d'administration (CA) sont issus du secteur de l'entreprise et du secteur social. Elle intervient simultanément sur les champs de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE), de la formation, de la stabilisation professionnelle et de l'économique.

Dans cette première partie de mon mémoire, après une description du champ de l'IAE et des publics accueillis, je décrirai le Groupe INDIBAT en insistant sur son histoire, sa raison d'être et ses fondements associatifs car c'est d'eux que naît l'originalité et la plus value du dispositif. Je terminerai par un diagnostic sur l'impact réel de l'action du groupe sur les parcours d'insertion de nos publics et tacherai d'identifier si le fonctionnement actuel de la structure correspond toujours aux fondements associatifs originaux.

1.1 L'Insertion par l'Activité Économique (IAE), un intermédiaire entre les personnes en difficulté et l'entreprise

Contrairement à une idée répandue, l'IAE n'est pas née avec la crise économique ni avec les politiques de l'emploi. Elle est née de pratiques associatives qui œuvraient la plupart dans le champ social. Au départ, le travail est vu comme un outil symbolique de socialisation et les structures interviennent peu sur l'accès au marché de l'emploi. Au début de la crise économique des années 70, les chômeurs sont vus comme des victimes qu'il faut accompagner et ne se pose pas encore la question de leurs devoirs afférents à leurs situations de chômeurs. A partir des années 90, le champ de l'IAE va progressivement intégrer celui de la politique de l'Emploi et l'IAE va être chargée d'accompagner les personnes les plus en difficulté vers le secteur marchand avec un objectif décliné en terme de « sas » vers l'emploi. L'apparition du thème « insertion » dans les politiques de l'emploi les rapprochent des politiques sociales. La thématique de l'insertion cible l'ensemble des publics éloignés de l'emploi. Il s'agit des personnes exclues des indemnités chômage, qui perçoivent les prestations de solidarité ou des revenus trop faibles. Elles sont communément appelées les personnes en difficulté d'insertion professionnelle.

1.1.1 Le public en difficulté d'insertion professionnelle

A) Définition et caractéristiques

a) *Définition et quelques éléments des problématiques rencontrées*

Le public pris en charge par le Groupe INDIBAT est un public dit « en difficulté d'insertion professionnelle ». Il est difficile de définir cette population car elle est très hétérogène et peut être composée de personnes de tout âge, des deux sexes et d'origines très diverses. Il n'existe pas de profil type, les problématiques sont très variées, souvent complexes et très difficiles à appréhender et à évaluer. Il s'agit d'un travail d'expertises progressives où l'on découvre petit à petit, une population parfois enfouie, refoulée, niée...souvent étiquetée inapte, alcoolique, profiteur, ... mais rarement écoutée.

La situation au regard de l'emploi des personnes en difficulté est souvent une conséquence de problématiques lourdes et anciennes, non connues ou non traitées. Pas de profil type donc, mais des troubles associés avec des incidences sur le milieu familial, sur le budget, des pertes de repères sociaux, des rythmes de travail... On recense plusieurs types de difficultés susceptibles de complexifier un parcours d'insertion :

- des problématiques personnelles : Beaucoup de personnes en difficulté manquent de confiance en elles, sont irrégulières dans la motivation et dans la recherche d'emploi. Elles sont souvent éloignées des réalités du monde du travail et ont des comportements inadaptés : fausses évaluations de leurs compétences et peu conscience de l'exigence de l'entreprise. Beaucoup ont été en échec scolaire et souffrent d'un trop faible niveau de formation : difficulté pour lire, écrire, compter...
- des difficultés d'adaptation sociale : La société a une image stigmatisante, dévalorisante des personnes en parcours d'insertion. Celles-ci cumulent souvent isolement familial, isolement social avec peu de connaissances, pas de réseau dans le monde professionnel et parfois des problèmes de langue ou de racisme.
- des problèmes de santé : Les problématiques de santé dues aux carences alimentaires ou problématiques de santé plus générales (alcool, dépendance, dépression...), ainsi que les soucis d'hygiène freinent considérablement le retour à l'emploi.
- des problématiques de mobilité : Le manque de mobilité réduit considérablement les opportunités d'accéder à un emploi voire à une formation.

Il serait réducteur de penser que tous les chômeurs ou bénéficiaires du RMI (ouvert, entre autre, aux jeunes diplômés sans ressource) sont automatiquement en difficulté d'insertion professionnelle. De même, certains peuvent être au chômage pour une durée relativement longue sans pour autant avoir de réelles difficultés à retrouver un emploi.

Pour définir cette population en difficulté d'insertion, l'État raisonne en terme d'ayant droit, ainsi il permet l'accès à des contrats aidés ou à des mesures d'Insertion par l'Activité

Économique à partir de critères purement objectifs définis au préalable. A titre d'exemple, pour accéder à un contrat aidé type Contrat Initiative Emploi, une personne en difficulté doit répondre aux critères suivants : chômeur longue durée (12 mois d'inscription à l'ANPE dans les 18 derniers mois), bénéficiaire du RMI ou autre minima social, jeune de moins de 26 ans en difficulté, travailleur plus de 50 ans, personne handicapée.

Les associations qui oeuvrent dans le secteur de l'insertion ne raisonnent pas uniquement en terme d'ayant droit, et prennent en charge leurs publics en fonction de leurs besoins et de leurs situations et à partir de critères qui sont parfois subjectifs. A titre d'exemple, il nous arrive d'accueillir des salariés relativement qualifiés, sans emploi, pas forcément inscrit à l'ANPE mais qui ont des difficultés budgétaires, de mobilité ou tout simplement un manque de confiance en soi. Ils ne rentrent dans aucun des critères objectifs définis par l'État mais ont besoin d'un véritable accompagnement socioprofessionnel sous peine de voir leur situation se dégrader un peu plus.

b) L'insertion professionnelle, phénomène inégalitaire

En France, le poids du chômage dans les différentes catégories de la population a toujours été inégalement réparti. C'est également vrai de sa répartition sur le territoire.

Les chances d'accéder à un emploi dépendent de plusieurs critères et notamment le sexe, l'âge, l'expérience, la qualification, la mobilité, la motivation.

Depuis la fin des années soixante, le chômage a toujours été plus important pour les femmes que pour les hommes même si l'écart tend à se réduire au fil des années. Plus encore que les femmes, les jeunes sont très exposés au chômage au début de leur vie active et l'évolution de leur situation dépend beaucoup de la conjoncture de l'emploi. L'embellie économique du début des années 2000 a en effet vu un recul net et immédiat du chômage des jeunes. Le taux de chômage des « travailleurs âgés » (50-65 ans) n'est pas plus élevé que celui des adultes mais on verra plus tard que pour les personnes concernées le retour à l'emploi sera plus difficile.

Les différences de taux de chômage selon le niveau de diplôme sont également importantes. En mars 2002, le taux de chômage atteint 15% pour les actifs possédant au plus le certificat d'études, mais il n'est que de 7% pour les diplômés du supérieur². Parmi les peu diplômés, les plus exposés au chômage sont les jeunes qui viennent de terminer leurs études. De fait, ils cumulent faible qualification et déficit d'expérience.

Les différences de risque de chômage selon les professions sont importantes. Par exemple, les cadres sont moins touchés que les ouvriers non qualifiés. Parmi ces catégories, certains métiers connaissent des taux de chômage plus élevés que d'autres. Il sera, par exemple, plus aisé pour un demandeur d'emploi de trouver un emploi dans le bâtiment que dans des services administratifs.

² INSEE. *Enquête emploi 2002 à 2005*. disponible sur Internet : http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP1070.pdf

Le chômage présente également des disparités suivant les secteurs géographiques. Celles-ci s'expliquent notamment par le dynamisme économique et par les flux migratoires de chaque région.

B) Contextualisation et territorialisation : de l'Europe à la région Franche-Comté

En Europe, le chômage et l'insertion sont devenus des problèmes sociétaux majeurs. La stratégie européenne pour l'emploi mise en place au sommet de Luxembourg (1997) est porteuse d'objectifs communs (par exemple élever le taux d'emploi). Depuis le sommet de Lisbonne (2000), elle fait de la qualité de l'emploi et de l'inclusion des personnes en difficulté deux des objectifs majeurs et porte une attention soutenue à la conciliation entre mobilité des publics et sécurité des parcours professionnels.

a) *Un taux de chômage important*

En 2006³, le taux de chômage de l'Union Européenne à 27 s'élève à 7,9% en moyenne annuelle. La France, quant à elle, enregistre un taux relativement élevé : 9,4%. Seul deux pays, la Slovaquie et la Pologne font moins bien. Le chômage en France, même s'il baisse depuis le début d'année 2007 (8,3% fin premier trimestre) reste supérieur à celui des pays du Nord de l'Europe, du Royaume Uni (5,3%), de l'Italie (6,8%) ou de l'Allemagne (8,4%). De plus, les personnes en activité sont de plus en plus soumises à la précarité avec la croissance des contrats à durée déterminée ou intérim.

Les taux de chômage et de retours à l'emploi varient suivant les régions françaises. Ces variations sont la conséquence des flux migratoires, du dynamisme économique mais également de l'intervention des acteurs locaux oeuvrant pour le retour à l'emploi.

Les études nationales en terme de précarité et de lutte contre l'exclusion montrent souvent une situation plus favorable en Franche-Comté. Cette situation est due notamment à une meilleure santé économique et à la proximité de la frontière suisse qui attire de plus en plus de salariés.

Cette situation relativement bonne par rapport au territoire national s'exprime par deux indicateurs révélateurs de la situation sociale du territoire :

- Le taux de chômage franc-comtois⁴ est plus bas que celui de la moyenne nationale : 7,8% contre 8,3% et il est en baisse de 1,0% sur un an.
- La proportion d'allocataires du RMI est plus faible que sur le territoire national : 23,2 allocataires pour 1000 personnes en Franche-Comté contre 33,1 pour 1000 en France⁵.

³ Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). *Taux de chômage standardisé dans 27 pays de l'OCDE*. 2007. disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd>

⁴ INSEE données CVS. Mai 2007. disponible sur Internet : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/f-comte

⁵ Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DRESS). *Lutte contre les exclusions*. Année 2005. disponible sur Internet : <http://www.sante.gouv.fr/drees/statiss/frames/fr39.htm>

b) *Des emplois de plus en plus précaires*

L'emploi précaire est une donnée structurelle du marché de l'emploi qui concerne l'ensemble des salariés. Mais les emplois à statut précaire sont souvent les seuls accessibles aux personnes éloignées de l'emploi ce qui peut provoquer un enfermement dans le cercle de la précarité. Le recours croissant aux contrats de travail à durée déterminée et aux missions d'intérim est le fait marquant de la situation de l'emploi de ces dernières années. L'analyse des déclarations uniques d'embauches faites auprès de l'URSSAF confirme ce constat et fait apparaître les tendances actuelles de recrutement : 60% des DUE en Franche-Comté correspondent à des contrats de travail temporaire. Sur les 40% restant, trois quarts témoignent d'une embauche en CDD.

La Franche-Comté est la quatrième région française pour le taux de recours à l'intérim (5%). En dix ans, le volume d'emplois intérimaires a triplé dans la région. Durant les années d'activité économique soutenue de 1997 à 2001, le taux de recours à l'intérim régional est ainsi passé de 3,1% à 6,4% alors qu'il augmentait de 2,6% à 3,8% au niveau national. Aujourd'hui le taux français est de 4% alors qu'en Franche-Comté il se situe à 5%. Le domaine de la construction qui intéresse directement le Groupe INDIBAT a augmenté de 11% en un an⁶.

Cette précarisation croissante des contrats de travail proposés aux personnes éloignées de l'emploi nécessite un accompagnement individuel dans les démarches de recherche d'emploi et poussent les acteurs de l'insertion à se rapprocher de ceux de l'entreprise.

1.1.2 Un nécessaire rapprochement entre les acteurs de l'insertion et ceux du secteur marchand

A) Un intérêt mutuel à collaborer

« La précarité et l'exclusion minent la cohésion sociale (...) et nuisent à l'entreprise qui peine à se développer dans un environnement dégradé ». Celle-ci a donc « toute légitimité à s'engager » en la matière puisqu'il y va non seulement de sa responsabilité sociale mais aussi de son intérêt économique⁷.

Les milieux économiques restent toutefois très peu impliqués pour l'insertion des publics en difficulté. L'une des raisons de cette faible participation est évidente : déjà préoccupées par leurs impératifs économiques, les entreprises considèrent qu'elles ne sont pas concernées par les tâches d'insertion sociale ou de préformation qui relèveraient de la collectivité. Mais également, la conception même de l'insertion favorise une coupure entre le monde de l'insertion et celui de l'économique. Ainsi les phases d'adaptation sociale et professionnelle se font souvent au détriment d'un contact rapide avec le monde de l'entreprise. Sur ce

⁶ INSEE Franche-Comté. *Recul du recours à l'intérim en Franche-Comté*. Luc Briot. N°19. juin 2007

⁷ Phrase issue du rapport de l'institut Montaigne : *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, Février 2006. p 31-48.

dernier point on remarque aujourd'hui une lente évolution des états d'esprit aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des acteurs de l'insertion.

a) *Une action trop centrée sur l'utilisateur ?*

S'il est un thème qui revient souvent dans la sémantique des acteurs de l'insertion, c'est bien la notion d'accompagnement « vers » et « dans » l'emploi. Autrement dit les intervenants sociaux doivent s'impliquer dans un rapport étroit avec l'entreprise, leur action se déplaçant de la structure vers l'entreprise. Il s'agit de passer d'un binôme « usager-accompagnant » à une triade.

Il est important de mener de front l'accompagnement socioprofessionnel et l'insertion professionnelle. L'utilisateur doit être envisagé de façon globale, l'individu est insécable et ses difficultés ne se traitent pas forcément séparément. Or d'après Denis Castra⁸, nos dispositifs d'insertion sont trop centrés sur la personne, pas assez sur les contextes et situations où elle évolue. Il en ressort de son analyse une proposition majeure, finalement très optimiste : l'insertion professionnelle est moins affaire de publics que de méthodes. Les actions d'insertion ne doivent plus agir sur la personne seule mais sur un réseau.

b) *L'entreprise intéressée ?*

« Ne faites pas comme l'avare, qui perd beaucoup pour ne vouloir rien perdre » avertissait Montaigne. C'est ce qu'il risque d'arriver à un certain nombre d'entreprises qui rechignent à embaucher des personnes victimes de l'exclusion et parfaitement employables. Pourtant recruter aussi sur ce type de profil, développer l'employabilité des personnes et s'assurer de leur bonne intégration dans l'entreprise peut s'avérer rentable. Nous allons dans les prochaines années faire face à un départ en retraite massif des enfants du baby-boom. La plupart des entreprises chercheront alors à remplacer cette main d'oeuvre qui était souvent qualifiée et expérimentée. Certains secteurs, comme le bâtiment, l'hôtellerie restauration, les services à la personne qui ont, déjà aujourd'hui, du mal à recruter même pour des postes peu ou pas qualifiés risquent de voir leur difficulté de recrutement s'amplifier.

C'est pourquoi nombre d'employeurs ou de syndicats professionnels pensent qu'il est de leur intérêt de réduire la précarité et l'exclusion en leur sein et dans leur environnement. Du point de vue de l'entreprise cette démarche relève autant de l'intérêt que de la générosité.

Toutefois le métier premier de l'Entreprise n'est pas de « faire du social » mais plutôt de produire et de créer de la richesse, elle cherchera donc à s'entourer de partenaires « intermédiaires » que peuvent être les entreprises de travail temporaire (d'insertion ou

⁸ Denis Castra. *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris : Ed. puf. 2003. 243 p

non), les cabinets de recrutement, les groupements d'employeurs... qui l'aideront à accueillir les personnes les plus proches de l'emploi.

Deux déclinaisons du volet emploi du plan Borloo de janvier 2005 ont une conséquence directe sur les relations entre le public en insertion, l'entreprise et les organismes privés d'intérim et de placement : ce sont d'une part la fin du monopole de l'ANPE sur les actions de placement et d'autre part un nouveau cas de recours pour l'établissement d'un contrat de travail temporaire : embauche de public en difficulté.

Précision importante toutefois : c'est avant tout l'activité des entreprises qui crée l'emploi et secondairement les aides à l'employeur ou l'accompagnement des professionnels de l'insertion. Toutes les démarches de rapprochement entre les différents acteurs aboutiront à une baisse du chômage seulement si le dynamisme économique est au rendez-vous.

B) Un nouveau rôle pour l'Insertion par l'Activité Économique

a) *Définition de l'IAE et déclinaison sur le territoire franc-comtois*

Je commencerai par faire un petit rappel de ce qu'est l'Insertion par l'Activité Économique, les structures qui oeuvrent dans ce champ et leurs poids sur le territoire franc-comtois :

L'insertion par l'Activité Économique recouvre un ensemble d'initiatives et de structures dont l'objet est de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion. C'est la loi relative à la lutte contre les exclusions de 1998 qui a ainsi redéfini le champ de l'IAE et qui a eu pour effet de consolider ce secteur, de le développer en particulier au bénéfice exclusif des publics cumulant le plus de difficultés. (difficultés cautionnées par l'ANPE via un agrément délivré par ses soins et nécessaire à la personne pour intégrer un parcours d'insertion).

On recense 4 types de structures dans la région Franche-Comté⁹:

- Atelier et Chantier d'Insertion (35) : embauche des personnes en grande difficulté en contrat CAE ou CA (ex CES-CEC) et propose un fort accompagnement dans un contexte protégé et non marchand : chantier ponctuel ou atelier permanent.
- Association intermédiaire (19) : embauche des personnes en difficulté, les met à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités locales et un peu d'entreprises.
- Entreprise d'insertion (23) : embauche des personnes en difficulté dans un milieu productif avant d'accéder à un emploi classique.

⁹ Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Franche-Comté. année 2006

- Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (8 dont 5 appartenant au Groupe INDIBAT) : emploi des personnes en difficulté et les met à disposition d'entreprises marchandes.

En décembre 2004, on recensait plus de 4300 personnes sous contrat dans ce secteur en Franche-Comté dont 1 621 en Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion.

b) Un rôle d'intermédiaire à affirmer

Sans doute le secteur de l'insertion doit-il se remettre en question et se persuader qu'il est primordial de s'ouvrir au secteur de l'entreprise. En effet, dans un parcours d'insertion professionnel classique, l'entreprise est très peu associée ou alors trop tard.

Ceux qui connaissent un tant soit peu le secteur de l'insertion ne peuvent que constater la diminution de la fibre militante « au bénéfice » d'une professionnalisation des démarches. Les travailleurs sociaux des années 70 avaient parfois une vision archaïque de l'entreprise, parfois même hostile à celle-ci. Le fait est qu'une proportion significative de professionnels opta pour le métier du social en opposition à celui de l'entreprise.

Denis Castra souligne que ce n'est pas le recrutement de leur public-cible qui fait défaut aux dispositifs d'insertion, mais leur fonction de médiation, de trait d'union entre ces publics et le monde de l'entreprise ou de l'activité économique plus généralement. Pour lui il n'est pas exclu que les échecs de l'insertion soient en partie liés à une professionnalisation peu pertinente des agents d'insertion. Issus pour la plupart du secteur du travail social, ils ne sont pas particulièrement aguerris aux relations professionnelles, au recrutement ou à la gestion des ressources humaines.

Pour Denis Castra, l'agent d'insertion doit se positionner comme intermédiaire ayant fonction de mise en relation entre le bénéficiaire et l'entreprise, mais également de placement et enfin d'aide à l'intégration dans l'emploi.

C'est bien avec le souci de réconcilier l'économique et le social que le Groupe INDIBAT a été créé en 1994 à l'initiative des syndicats d'employeurs du BTP et des organismes HLM. Cette création était très originale de par son émanation patronale et s'est effectuée dans un contexte particulier qui était celui de l'émergence des clauses de mieux disant social, clauses qui, à l'époque, incitaient¹⁰ l'entreprise à employer des personnes en difficulté d'insertion.

¹⁰ Contrairement à la clause d'insertion actuelle qui contraint l'entreprise à répondre à son obligation d'insertion.

1.2 Le Groupe INDIBAT : un outil d'insertion qui associe l'Entreprise pour une insertion meilleure de son public

1.2.1 Un dispositif original

Le concept INDIBAT repose sur une architecture de structures complémentaires composée d'une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), d'une entreprise de travail temporaire à vocation sociale (ETTS), d'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ BTP) et d'un groupement d'employeurs classique (GE BTP). L'ensemble de ces dispositifs salarie du personnel, le met à disposition d'entreprises en l'accompagnant socialement et en le qualifiant.

Ce montage est innovant et original à plusieurs titres :

- Association des structures du champ de l'insertion et de celui de l'économie dans une seule organisation : de l'insertion professionnelle en milieu de travail ordinaire (ETTI et ETTS), à la qualification sur un métier choisi (GEIQ), à la stabilisation à l'emploi (GE). Cette construction permet à des personnes éloignées du monde du travail de s'y reconnecter en quatre étapes potentielles.
- Des membres fondateurs d'origines patronales. Ce sont en effet les syndicats patronaux du BTP¹¹ de la région Franche-Comté qui ont créé le Groupe INDIBAT et qui à ce jour constituent en partie le Conseil d'Administration.
- Un Conseil d'Administration qui, au moment de la création de la SARL ETTI (outil le plus « social » du dispositif), décide d'ouvrir le capital de l'ETTI à huit acteurs locaux de l'insertion et permet à leurs représentants de siéger au CA. Cette opération ajoute un nouvel outil d'insertion à l'ensemble existant, renforce le parcours proposé aux bénéficiaires et donne au CA une bipolarité social-entreprise intéressante et constructive. Le maillage n'est pas que « théorique ». Ainsi, l'ensemble est scellé par de nombreuses participations croisées, des conventions, du partage de personnel.

Le groupe INDIBAT est composé d'un siège social à Besançon et de six agences réparties sur l'ensemble du territoire franc-comtois : Lons-le-Saunier, Dole (Jura), Vesoul (Haute-Saône), Belfort (Territoire de Belfort), Besançon, Montbéliard (Doubs).

Ces agences bénéficient de l'ensemble des entités du Groupe et ont comme rôle :

- la prospection commerciale des entreprises,
- le recrutement des salariés présélectionnés,
- le suivi des salariés en insertion (formation, accompagnement),
- les relations avec les différents partenaires du territoire.

¹¹ L'ensemble des syndicats patronaux du secteur du Bâtiment (Fédération Française du Bâtiment et CAPEB)

A) Des structures complémentaires pour favoriser le parcours d'insertion

Je vais vous présenter les structures du Groupe INDIBAT dans l'ordre de leurs créations en insistant sur le contexte qui a conduit à leurs existences. La structure initiale, le GEIQ BTP, reste la structure « pivot » de l'organisation car son conseil d'administration a d'une part posé les fondements originaux du Groupe INDIBAT actuel et d'autre part gardé le pouvoir sur chacune des autres structures créées.

L'association Groupe INDIBAT, dont la présentation clôturera ce paragraphe, n'embauche pas de salarié mis à disposition mais est simplement une association qui porte les moyens généraux de l'ensemblier.

Toutes ces créations de structures répondent aux mêmes exigences :

- permettre des parcours d'insertion par étapes progressives. Il n'existe pas de parcours type mais des parcours possibles ;
- offrir le maximum de possibilités à nos bénéficiaires de réussir leur parcours d'insertion ;
- permettre à chacun de profiter des services du Groupe INDIBAT quelque soit son parcours, ses besoins et ses souhaits ;
- adapter notre service à l'évolution du marché et aux besoins des entreprises.

a) *Le GEIQ BTP (1994)*

?? Statut : association loi 1901

?? Conseil Administration : syndicats patronaux BTP de Franche-Comté

Partenaire de l'insertion par l'économique, l'union nationale des HLM, met en place en 1993 un critère additionnel dans l'attribution des marchés publics : « la clause d'insertion ». Les entreprises qui répondent aux appels d'offres, peuvent satisfaire à cette clause de deux manières : Sous traiter une partie des travaux à réaliser à une entreprise d'insertion par l'économique ou embaucher en direct des salariés prioritaires, jeunes en difficulté, issus de quartiers défavorisés, demandeurs d'emploi de longue durée...

La sous-traitance ou la co-traitance, avec des entreprises d'insertion par l'économique, se heurte aux difficultés de faire collaborer des structures de culture et de finalité différentes, aux limites de la concurrence, et à des relations traditionnellement délicates entre le secteur social et la profession du BTP. Les entreprises qui ont tenté l'expérience de l'embauche en direct de personnes en difficulté, ont souvent été confrontées à des problèmes de management et d'accompagnement de ces personnes.

C'est dans ce contexte que naît l'idée d'un GEIQ BTP. Soutenus par les syndicats patronaux du bâtiment, fédération départementale du bâtiment et CAPEB ouvrent une troisième voie (celle de la mise à disposition) pour satisfaire à la clause d'insertion.

Le GEIQ BTP se donne pour principale mission de permettre, par la mutualisation de demandes dispersées, à des publics prioritaires présentant certains critères d'employabilité, d'intégrer de manière durable le secteur du bâtiment et des travaux

publics et d'y acquérir une qualification. Les contrats de travail proposés sont exclusivement des contrats longs : contrat de professionnalisation (minimum 6 mois), CIE (12 mois) et CI-RMA (6 mois).

Le GEIQ BTP est adhérent au CNCE GEIQ, réseau national des GEIQ de France.

Type de contrats : contrat de professionnalisation (remplaçant des contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation), contrat initiative emploi, et contrat CI-RMA.

b) Le GE BTP (1998)

- Statut : association loi 1901
- Conseil d'Administration : idem GEIQ BTP

C'est la proximité du GEIQ avec la profession du BTP qui permettra, dès 1997, de faire apparaître de nouveaux besoins :

- la nécessité de permettre aux premiers salariés du GEIQ, arrivés en fin de contrat et n'ayant pas pu intégrer leur entreprise d'accueil de bénéficier d'une autre prise en charge visant l'insertion professionnelle,
- la nécessité de maintenir au sein de la branche les salariés licenciés par des entreprises momentanément en sous activité,
- la possibilité de reconstituer des contrats de travail à temps plein sur la base de besoins en temps partiel de plusieurs entreprises.

La prise en compte de ces besoins, associée à la volonté de la profession de privilégier l'utilisation du contrat à durée indéterminée, amènent les partenaires du GEIQ BTP à la création en avril 1998 du groupement d'employeurs du BTP de Franche-Comté.

Type de contrat : Contrat à Durée Indéterminée.

c) L'ETI (1999)

- Raison sociale : INDIBAT TRAVAIL TEMPORAIRE
- Statut : SARL
- Capital : GEIQ BTP (51%), 8 structures IAE partenaires (49%)

L'analyse de l'activité fait apparaître, en 1999, un taux de rupture de contrat pendant la période d'essai proche de 20%.

Ces échecs posent le problème de la validation du projet professionnel des personnels arrivant dans le secteur du bâtiment sans une connaissance suffisante des exigences des métiers et des compétences requises.

Il interroge également le personnel permanent sur le temps et l'énergie dépensés pour mettre en oeuvre ces contrats administrativement et techniquement complexes. Il est parfois difficile pour ces personnes de se projeter dans le temps, le retour à l'emploi devant se faire progressivement. Le contrat à durée indéterminée ou le contrat en alternance de deux ans deviennent alors paradoxalement un handicap pour la prise en charge de ces personnes qui refusent souvent un tel engagement.

Le personnel d'accompagnement souhaiterait pouvoir proposer à ces personnes, éloignées de l'emploi, des parcours constitués de contrats plus courts dans des secteurs différents pour valider leur choix professionnel et les dynamiser par la réussite.

Le GEIQ ne peut pas répondre à cette demande, car il n'est pas dans sa vocation de gérer des contrats courts n'aboutissant pas sur une qualification et le GE, ne bénéficiant d'aucun accompagnement social, ne peut pas prendre en charge ces personnes.

Pour toutes ces raisons, et compte tenu de la loi de lutte contre l'exclusion de juillet 1998, il est décidé de créer, en juillet 1999, une Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) qui viendra compléter ce dispositif.

Sous convention avec l'État qui finance les postes d'accompagnement social, l'ETTI accueillera des personnes agréées par l'ANPE et leur proposera des parcours d'insertion. Type de contrat : contrat de mission (législation travail temporaire).

d) L'ETTS (2005)

- Statut : SARL
- Capital : GEIQ BTP (100%)

Les trois structures (ETTI, GEIQ, GE) assurent des véritables parcours à nos publics mais ne couvrent toujours pas l'exclusivité de leurs besoins. Se pose fréquemment le problème de la poursuite du parcours pour les personnes qui ont terminé leur agrément ANPE (valable 24 mois) en ETTI et pour lesquelles ni l'entreprise d'accueil ni les groupements d'employeurs du Groupe INDIBAT ont une possibilité d'embauche. Il manque alors un outil permettant de proposer des contrats courts à l'ensemble de notre public et ainsi s'adapter aux souhaits de certains salariés ou entreprises.

L'ETTS, l'entreprise de travail temporaire à vocation sociale permet une progression professionnelle en situation de travail pour ceux ne relevant pas ou plus d'INDIBAT Travail Temporaire (ETTI). Cette nouvelle structure permet de salarier toute personne quelque soit son statut, son expérience, sa qualification. En cela, cette structure est celle qui ressemble le plus aux sociétés d'intérim classiques, ses salariés ayant le même statut juridique et contractuel précaire.

Type de contrat : contrat de mission (législation travail temporaire).

e) L'association Groupe INDIBAT (2001)

Création de l'association (loi 1901) GROUPE INDIBAT de Franche-Comté qui regroupe le G.E.I.Q., le G.E, l'ETTI et l'ETTS pour ne former plus qu'un ensemble.

L'association Groupe INDIBAT est placée au coeur du dispositif, sa vocation est triple :

- assurer la gestion administrative et financière de l'ensemble,
- animer un comité de suivi et de surveillance de l'ensemble,
- piloter stratégiquement l'ensemble.

Son Conseil d'Administration est composé des syndicats patronaux du BTP et des représentants des structures d'insertion membres du capital de l'ETTI.

B) Des fondements à respecter

Fondamentalement le concept INDIBAT permet :

- d'imaginer des parcours d'insertion par étapes : de l'ETTI, au GEIQ, au GE,
- d'impliquer des employeurs sur des politiques d'insertion et de qualification,
- l'accumulation d'expériences de travail et de formation pour les salariés,
- d'obtenir la souplesse voulue pour répondre aux besoins des entreprises,
- de reconstruire une synergie entre le monde économique et le monde social.

a) *Mobilisation des organisations professionnelles du BTP (FFB et CAPEB) sur des dispositifs d'insertion et de qualification*

Les syndicats patronaux du BTP sont administrateurs du Groupe INDIBAT et sont accompagnés dans leur démarche par environ 300 entreprises, de l'artisan aux représentants de groupes nationaux.

Piloté par des entrepreneurs au service d'entrepreneurs, le Groupe INDIBAT présente une forme originale et nouvelle de lutte contre l'exclusion par l'insertion économique.

b) *Des parcours d'insertion en prise directe et constante avec le monde du travail*

La construction imaginée par le Groupe INDIBAT permet le maillage de quatre structures positionnées de façon complémentaire sur les parcours d'insertion. Un schéma en annexe¹² permet de visualiser les progressions théoriques tout en intégrant l'idée que les parcours d'insertion ne sont que très rarement aussi linéaires.

Le maillage ainsi imaginé a d'ores et déjà produit des effets puisque des salariés ont réussi à accéder à un contrat à durée indéterminée après un passage dans chaque structure du Groupe : en 2006, 76 personnes ont obtenu un CDI après avoir été salariées de chacune des structures du Groupe.

c) *Positionnement stratégique qui mixe les publics mis à disposition en évitant toute forme de stigmatisation des publics en difficulté*

La stigmatisation des publics en difficulté génère de fait de l'exclusion. En mixant ses interventions en entreprises, le Groupe INDIBAT propose la mise à disposition tant d'ouvriers hautement qualifiés que de simples manoeuvres sans qualification. En se positionnant sur la quasi totalité des besoins en personnel, le Groupe INDIBAT n'est pas identifié par les entreprises uniquement comme une structure d'insertion trop souvent mal considérée par les milieux économiques, mais comme une structure intégrant, entre

¹² Annexe n°2

autres, les problèmes liés à l'insertion et à la qualification. Ainsi, des publics éloignés du monde du travail peuvent tenter de s'y réinscrire sans créer de méfiances particulières de la part des employeurs et des collègues de travail.

C) L'activité chiffrée et la place du Groupe sur son territoire

Je m'appuie sur quelques chiffres issus du rapport d'activité 2006 qui me semblent illustrer l'activité économique et financière du Groupe et qui expliquent son poids sur son territoire auprès de l'ensemble de ses partenaires.

a) *Activité du Groupe INDIBAT en Franche-Comté en 2006 :*

En 2006, le Groupe INDIBAT a accueilli 1103 personnes pour 319 équivalents temps plein (ETP).

| | ETTI | ETTS | GEIQ BTP | GE BTP | TOTAL |
|---------------------------|------|------|----------|--------|-------|
| Nb. de salariés en volume | 654 | 345 | 70 | 34 | 1103 |
| Nombre de salariés en ETP | 124 | 131 | 31 | 33 | 319 |

- nombre d'heures payées à nos salariés : 540 027 heures.

- durée moyenne des contrats : 3 mois.

- sorties du dispositif (des quatre structures confondues) : CDI, CDD + 6 mois : 60%.

Formation : 28%.

Chômage, sans nouvelle : 12%.

b) *Situation financière*

En 2006, le Groupe INDIBAT a dégagé un chiffre d'affaire consolidé de 7,7 millions d'euros pour un résultat comptable de 57 000 euros. Les bénéfices réalisés sont conservés dans l'association pour financer son développement.

| | ETTI | ETTS | GEIQ BTP | GE BTP | TOTAL |
|--------------------|--------|--------|----------|--------|----------|
| Chiffre d'Affaires | 2,8 M€ | 3,5 M€ | 0,6 M€ | 0,8 M€ | 7,7 M€ |
| Résultat comptable | 682 € | 2 115€ | 53 974 € | 225 € | 56 996 € |

En ce qui concerne les comptes de bilan...

Le groupe INDIBAT possède relativement peu de fonds propres au regard du chiffre d'affaire développé. Cette situation vient du peu de capital versé dès le démarrage de la structure. Depuis, les excédents de chaque année ne suffisent pas à donner à nos fonds propres une taille suffisante pour financer notre besoin en fond de roulement. Ce dernier étant très important car il existe généralement 2 mois entre le moment où l'on paie notre salarié et celui où l'entreprise nous paie la facture correspondante. La trésorerie est donc

un élément de faiblesse que nous gérons toutefois favorablement avec nos banques qui nous font confiance et qui nous accordent des lignes de dailly¹³ suffisantes.

Le Groupe INDIBAT possède peu d'immobilisations étant donné que les locaux et les véhicules sont en location.

... et le type de financement :

Il s'effectue essentiellement par le biais de la facturation des salariés aux entreprises utilisatrices. Ceci représente environ 94% du Chiffre d'Affaires.

Il est assuré également par les subventions (6% du Chiffre d'Affaires) perçues lors de la contractualisation d'un Contrat Initiative Emploi (entre 300€ et 500€) ou d'un Contrat d'Insertion pour les bénéficiaires du RMI (CI-RMA) et surtout par la convention signée avec chaque Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) qui finance (à hauteur de 51 000€ par an) un poste d'accompagnement socioprofessionnel pour prendre en charge 12 Équivalents Temps Plein sur la structure ETTI.

D'autres financements interviennent en parallèle via :

- le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) : financement d'actions d'insertion pour les bénéficiaires du PLIE, par les Collectivités, l'État et le Fond Social Européen,
- le Plan Départemental d'Insertion (PDI) : financement d'actions de mise à l'emploi et d'accompagnement socioprofessionnel pour les bénéficiaires du RMI, par le Conseil Général.

c) *Un acteur reconnu sur son territoire*

Le Groupe INDIBAT est le plus gros employeur sur le secteur du bâtiment et des travaux publics de Franche-Comté. Il est celui qui salarie le plus de personnes, paie le plus grand nombre d'heures de travail.

La reconnaissance de la qualité du travail du Groupe INDIBAT sur le plan de l'accueil, de la mise à l'emploi, de l'accompagnement socioprofessionnel se traduit de la manière suivante :

- Reconnaissance des services de l'État :

L'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion est conventionnée par l'État sur les quatre départements de Franche-Comté pour le nombre d'ETP suivant :

Jura : 42 ETP, Doubs : 36 ETP, Haute Saône : 36 ETP, Territoire de Belfort : 6 ETP

En Franche-Comté les quatre ETTI du Groupe INDIBAT représentent environ 2/3 de l'ensemble des postes conventionnés par les directions du travail de notre territoire.

¹³ Mécanisme spécial de cession de créances professionnelles au profit de banques permettant d'obtenir de sa banque le paiement, partiel ou total, d'un ou plusieurs marchés passés à un client

- Reconnaissance des collectivités territoriales :

Les quatre conseils généraux nous soutiennent à double titre, d'une part par le biais de financement au titre de l'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires de minima sociaux mais également en favorisant nos services dans le cadre des chantiers avec clause d'insertion¹⁴ qu'ils mettent en oeuvre.

Sur certains territoires, les collectivités locales ont mis en place un PLIE (Plan Local pour l'Insertion Économique). La plupart nous financent également des actions d'accompagnement vers et dans l'emploi pour des personnes en difficulté d'insertion.

- Reconnaissance des Entreprises :

La majeure partie de nos ressources étant constituée des produits de la facturation de nos services, la qualité de nos prestations est quantifiable par un certain nombre d'indicateurs objectifs. En premier lieu, le montant du chiffre d'affaire qui augmente tous les ans depuis 10 ans, mais également le nombre de clients qui augmente chaque année. Les entreprises nous font confiance pour la mise en œuvre des clauses d'insertion qui leurs sont imposées sur certains marchés publics.

La reconnaissance et la confiance des entreprises s'expriment aussi par leur présence et leur assiduité, via leurs représentants syndicaux, au CA du Groupe INDIBAT.

- Reconnaissance des demandeurs d'emploi et de leurs prescripteurs :

Notre structure recrute les demandeurs d'emploi grâce aux prescriptions de partenaires locaux ou par le fameux principe du « bouche à oreille ». Les deux sources sont en augmentation sur les dernières années, et ce, sur l'ensemble de nos agences.

Nous entretenons des relations régulières et de confiance avec l'ensemble des partenaires du service public pour l'emploi (ANPE, Espace Jeunes, Mission Locale, Centre Médico-social du département, PLIE) et les acteurs locaux de l'insertion par l'activité économique.

Alors que les variations du taux de chômage dans la région sont dans la moyenne nationale, le nombre de demandeurs d'emploi qui s'adressent spontanément à nous est en constante augmentation ce qui tend à prouver que les salariés qui ont bénéficié de nos services en sont satisfaits, reconnaissants et deviennent eux mêmes prescripteurs.

1.2.2 Le personnel « permanent » au service des « salariés » mis à disposition

Les personnes en difficulté d'insertion professionnelle, bénéficiaires de la structure sont appelées les « salariés ». Ils sont accompagnés dans leurs démarches d'insertion par le personnel du Groupe appelé « permanents ».

¹⁴ Le nouveau code des marchés publics prévoit dans son article 14 que le cahier des charges d'un marché peut viser à promouvoir l'emploi des personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, la lutte contre le chômage ou à protéger l'environnement. Le principe est de réserver des heures de travail à des demandeurs d'emploi prioritaires.

A) Le Personnel permanent

Le Groupe INDIBAT salarie 25 personnes. Plusieurs métiers sont représentés : directeur d'agence, chargé de suivi socioprofessionnel, commercial, administratif (agences et siège) et moi même qui dirige le groupe sur l'ensemble du territoire franc-comtois. La qualification et l'expérience du personnel sont très hétérogènes. Le recrutement se base plus sur des aptitudes, des intérêts, des expériences que véritablement sur un diplôme donné. C'est notamment le cas pour les chargés de suivi socioprofessionnel, pour qui il n'existe pas de formation initiale vraiment adaptée. Nous avons donc, pour ce poste, recruté des personnes venant d'origines très diverses : économie sociale et familiale, formation, psychologie...

Notre organisation prévoit un siège de quatre personnes et plusieurs agences composées d'un directeur, d'un chargé de suivi et d'une personne chargée de l'administratif. Chaque permanent, dans sa spécialité, travaille pour chacune des quatre entités du Groupe.

Il existe plusieurs niveaux d'intervention pour permettre le management du personnel : des réunions de cadre mensuelles avec le directeur et ses directeurs d'agences, des réunions plénières bimestrielles avec l'ensemble du personnel, des entretiens individuels annuels que je mène avec l'ensemble de l'effectif. En tant que directeur régional, je m'ingère peu dans la vie quotidienne des agences mais responsabilise au maximum le directeur d'agence. Cette confiance qui leur est donnée s'accompagne de délégations importantes mais aussi d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis.

J'ai choisi de mettre l'accent sur le métier et le rôle des chargés de suivi socioprofessionnel. Ces professionnels ont une mission essentielle au sein du Groupe INDIBAT. Ce sont eux qui sont garants du parcours de la personne accueillie, de son suivi individuel et des relations avec le prescripteur ou les travailleurs sociaux. Dans la prise en charge de nos publics, il constitue la véritable plus value sociale et c'est de leur action et du lien qu'ils sauront tisser avec la personne accompagnée, les collègues, les travailleurs sociaux référents et bien sur l'entreprise que dépendront en grande partie la réussite du parcours d'insertion. C'est également leur action qui fait du Groupe INDIBAT, un outil spécifique et qui, notamment, nous différencie du travail temporaire classique.

Je vous présente une fiche de poste détaillée du chargé de suivi socioprofessionnel en annexe n°3.

B) Les salariés mis à disposition

a) *Des origines et des évolutions diverses*

Les quatre structures accueillent du public en recherche d'emploi avec plus ou moins de difficultés. Ceux qui ont un besoin important d'accompagnement seront d'abord pris en

charge par l'ETTI, ceux qui veulent se former intégreront le GEIQ BTP et signeront un contrat de professionnalisation et enfin les plus autonomes signeront un CDI au GE BTP. Le Groupe accueille principalement des hommes, environ 95%. Seules quelques femmes sont salariées, soit en poste administratif soit sur les chantiers : 17 femmes en 2006.

Les salariés du Groupe INDIBAT sont globalement peu ou pas qualifiés. La formation est difficile à mettre en place : éloignement des centres de formation, faible mobilité des publics, manque de connaissances de base, rejet de la formation « papier-crayon »...

Le niveau de formation étant un critère primordial pour l'accès à un emploi durable, il conviendra de remédier à cette faiblesse dans le plan d'action proposé en troisième partie.

Voici quelques statistiques sur le profil des personnes accueillies par chacune des structures ainsi que sur les sorties du dispositif :

| Année 2006 En pourcentage | ETTI En % | ETTS En % | GEIQ BTP En % | GE BTP En % | GLOBAL En % |
|---|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------|
| Profil des salariés à l'entrée | | | | | |
| Suivi PJJ | 3 | 2 | 9 | | 4 |
| RMI | 25 | 5 | 14 | | 17 |
| Chômeur depuis – 1an | 24 | 51 | 21 | 88 | 33 |
| Chômeur depuis + 1an | 29 | 22 | 22 | | 22 |
| Jeunes grandes difficultés | 14 | 18 | 31 | 12 | 18 |
| Divers (Handicapé, API, ASS...) | 5 | 2 | 3 | | 4 |
| | | | | | |
| Sorties du Groupe INDIBAT | | | | | |
| CDI, CDD + 6 mois | 51 | 58 | 74 | 82 | 60 |
| Formation | 12 | 15 | 4 | 6 | 13 |
| A leur compte ou autre situation connue | 10 | 9 | 10 | | 9 |
| Chômage ou sans nouvelle | 27 | 18 | 12 | 12 | 18 |

La colonne « GLOBAL » est constituée de la moyenne pondérée des 4 structures, les structures ETTI et ETTS accueillant plus de personnes.

Commentaires :

- L'ETTI et le GEIQ BTP accueillent logiquement des personnes plus en difficulté et les sorties sont par conséquent moins bonnes, mais toutefois elles dépassent les 50% de sorties positives et font mieux que les structures identiques sur notre secteur (51% contre 40% en ETTI et 74% contre 60% en GEIQ).

- Les salariés quittent le GEIQ ou le GE BTP surtout pour des sorties stables et positives car ils bénéficient déjà d'un contrat long dans ces structures.

- On constate que les salariés, notamment ceux des structures intérim (ETTI et ETTS) sortent trop peu sur un accès à la formation.
- La logique d'ensemblier joue bien son rôle avec de nombreuses personnes qui transitent d'une structure à une autre et qui avancent dans leur parcours, mais on estime que ces passerelles sont malgré tout insuffisantes.
- Ces salariés sont presque exclusivement des hommes (95%), ceci est bien sûr lié au secteur d'activité du BTP. Toutefois des efforts importants sont réalisés par la profession et par le Groupe INDIBAT pour favoriser la féminisation des métiers dans le bâtiment.

b) Un parcours d'insertion valorisé ?

Intégrer le Groupe INDIBAT et ses groupements d'employeurs, c'est intégrer un ensemblier qui, en théorie, peut proposer tous les contrats de travail possibles tout en assurant l'accompagnement.

- La possibilité de découvrir le monde de l'entreprise et ses différents métiers :

Pour intégrer un jour une entreprise du secteur marchand, il est important d'en connaître sa culture, ses exigences, ses attentes, ses contraintes, ses opportunités...

- La garantie de ne pas être stigmatisé :

Deux structures du Groupe INDIBAT délèguent des salariés en parcours d'insertion mais dans l'entreprise aucune différence ne peut être faite avec les autres salariés du Groupe ou même avec les salariés des entreprises de travail temporaire classiques.

- La possibilité de démontrer, tout en étant rémunéré, leur motivation :

Grâce à l'attractivité du dispositif pour les entreprises, les salariés ont la possibilité de travailler au sein de structures qui ont de réels besoins de recrutement.

- Une stabilisation de leur situation professionnelle :

Au sein du Groupe INDIBAT, le salarié a la garantie de pouvoir mettre en oeuvre un véritable parcours d'insertion en enchaînant des contrats de travail courts ou longs, voire à durée indéterminée. Contrairement à l'intérim, le risque de variation de l'activité n'est pas assumé par le salarié mais par le collectif d'entreprises au sein du Groupe INDIBAT et notamment de ses groupements d'employeurs. La stabilité juridique du salarié d'un groupement d'employeurs est assurée.

- Un accompagnement socioprofessionnel qui renforce cette stabilité :

L'accompagnement représente une garantie pour l'entreprise et représente bien entendu un atout considérable pour les personnes en difficulté d'accès à l'emploi.

- L'accès à une formation longue et à des éléments de qualification validés :

Au sein de la structure GEIQ BTP, chaque salarié bénéficie en moyenne de plus de 300 heures de formation par an. Il ne s'agit donc pas de pré-qualification ou de découverte des métiers mais bien de l'apprentissage de compétences professionnelles recherchées par les employeurs du BTP. Cependant trop peu de salariés accèdent à ces formations.

- Le droit à l'erreur :

Rares sont les dispositifs qui donnent le droit à l'erreur. Que se passe-t-il habituellement quand un salarié, victime de son emportement ou d'erreurs d'appréciation, ne respecte pas les règles de fonctionnement de l'entreprise ?

Grâce au collectif d'entreprises réuni par le Groupe INDIBAT, il est possible de trouver une solution en cas de conflit « salarié - entreprise d'accueil » insolvable. Une autre entreprise ayant des besoins de main d'oeuvre est en mesure de prendre le relais.

Si j'ai mis un point d'interrogation dans le titre de ce paragraphe, c'est que la réalité peut parfois être différente de la théorie. Sur le papier, les organisations sont souvent idéalisées, toutefois, sans que nous nous éloignons trop de cet idéal, certains principes, certains fondements sont mis à mal par le développement des outils intérim du Groupe. Ceux-ci proposent plus une succession de missions de travail qu'un véritable parcours d'insertion construit et professionnalisant.

1.3 De l'insertion à la précarité

Le dispositif Groupe INDIBAT doit permettre au plus grand nombre d'initier un véritable parcours ; celui ci devant les mener à l'emploi marchand grâce à une alternance de période de travail et de période de formation. En théorie, le montage est séduisant, toutefois j'ai choisi de me questionner sur la réalité de nos actions de terrain et ainsi mieux appréhender, en fonction des positions et attentes de chacun des acteurs associés, les faiblesses voire les menaces qu'une mise à mal de nos fondements provoquerait.

1.3.1 Des positions diverses sur la plus value attendue du Groupe INDIBAT

A) Les acteurs internes

a) *Le Conseil d'Administration*

Comme nous l'avons déjà vu le conseil d'administration du Groupe INDIBAT est composé depuis l'origine par les neuf syndicats patronaux du Bâtiment et des Travaux Publics de Franche-Comté. On retrouve ainsi les quatre représentants de la Fédération Française du Bâtiment (un par département), les quatre représentants de la CAPEB.

Ces membres fondateurs ont été rejoints en 2002 par deux représentants des huit associations d'insertion qui ont intégré le capital de la SARL INDIBAT Travail Temporaire (ETTI). Cette ouverture montre bien la volonté du conseil d'administration de « s'ouvrir » aux acteurs de l'insertion et de renforcer les collaborations avec ceux qui remobilisent les personnes en difficulté dans l'objectif d'assurer un meilleur parcours à nos bénéficiaires. Cette démarche essentielle dans le développement de la structure montre que les acteurs de l'entreprise n'ont pas la prétention de résoudre à eux seuls les problèmes du chômage

mais que c'est bien en travaillant ensemble, acteur de l'entreprise et du social, que l'on réussira notre pari d'une insertion durable des demandeurs d'emploi.

Si les représentants des entreprises ont du évoluer dans leur approche du monde de l'insertion et de son intérêt, les représentants des structures d'insertion ont également dû appréhender un nouveau secteur avec d'autres idéologies, d'autres langages... Chacun fait un pas vers l'autre, apprend à se connaître, à se comprendre et se rend compte de l'intérêt réciproque de la collaboration.

Au sein de ce conseil d'administration, le président est essentiel. Il est le fondateur et possède la confiance des neuf syndicats patronaux. C'est à son initiative et à celle de l'actuel directeur général que s'est opéré le rapprochement avec les acteurs de l'IAE.

- Les attentes du Conseil d'Administration :

L'engagement des syndicats patronaux dans le Groupe INDIBAT a pour objectif de :

- repérer, former, fidéliser des personnes pour intégrer leurs entreprises,
- aider les entreprises à répondre aux clauses d'insertion,
- externaliser la gestion des ressources humaines pour les entreprises qui le souhaitent.

La position des représentants patronaux est parfois paradoxale : au niveau syndical, ils défendent l'emploi stable et donnent comme objectif des sorties en CDI mais lorsque les mêmes patrons sont à la tête de leur entreprise, ils privilégient les contrats précaires.

De ce rapprochement avec les entreprises, les acteurs de l'insertion espèrent une meilleure insertion professionnelle de leurs bénéficiaires et un parcours d'insertion qui se terminera par un contrat stable et durable dans le secteur marchand.

b) Les entreprises clientes et membres du Groupe INDIBAT

Nous avons mené dans le cadre de la mise en place de notre démarche qualité une enquête de satisfaction auprès de nos entreprises adhérentes et de nos salariés.

Cette étude montre que les entreprises (82% satisfaites ou moyennement satisfaites) utilisent toutes les possibilités offertes par les quatre structures du Groupe INDIBAT : intérim, contrat alterné, recours temporaire à des salariés en CDI au groupement d'employeurs. Les structures du Groupe INDIBAT sont également mobilisées par certaines entreprises (30%) pour recruter de la main d'œuvre (qualifiée ou à qualifier).

Toutefois, 40% des entreprises ne font pas vraiment la différence entre le Groupe INDIBAT et les sociétés de travail temporaire.

- Les attentes des entreprises clientes :

A l'exception des entreprises dont les dirigeants sont investis dans les syndicats patronaux, elles ne différencient pas vraiment les structures du Groupe et ne s'en soucient pas. Le principal souci des chefs d'entreprise est le manque de main d'œuvre qualifiée. Ils souhaitent établir un partenariat avec des professionnels de la mise à

disposition de personnel qui leur proposent des personnes motivées et capables de s'investir durablement dans leur secteur d'activité.

c) Le personnel du Groupe INDIBAT

Le personnel permanent du Groupe INDIBAT est conscient d'appartenir à une structure originale qui favorise le parcours d'insertion professionnelle des personnes accueillies. Les entretiens annuels montrent bien leur attachement à cette spécificité et à la dimension sociale du Groupe. C'est notamment le cas des chargés de suivi socioprofessionnel qui disent adhérer au projet dans la mesure où la situation de la personne accueillie et son projet professionnel sont réellement pris en compte.

- Les attentes des permanents :

Ils attendent que le Groupe INDIBAT continue d'évoluer, de croître mais que ces développements ne se fassent pas au détriment des publics et de l'objectif qui doit être le notre : l'insertion durable de nos salariés.

d) Les salariés mis à disposition

Les salariés ont bénéficié de la même enquête de satisfaction que les entreprises. La moitié d'entre eux a signé pendant son parcours plusieurs contrats de travail, dans plusieurs structures du Groupe et a exercé différents métiers. L'articulation entre les différentes entités du Groupe fonctionne réellement : 35% des salariés ont travaillé pour au moins deux entités. Cependant dans une précédente étude ce chiffre était de 55%, ce qui tenterait à prouver que les passerelles d'une structure à une autre sont moins fréquentes. Un autre chiffre met en valeur la richesse du parcours interne : trois personnes sur quatre sont mises à disposition de plusieurs entreprises.

- Les attentes des salariés :

85% des salariés sont satisfaits de la prise en charge dont ils ont bénéficié. Ils apprécient la stabilité que leur procure le Groupe INDIBAT et le soutien qu'ils trouvent auprès du personnel permanent dans la résolution de leurs problèmes. Ils déplorent des salaires trop bas au regard des conditions de travail difficiles de ce secteur d'activité, toutefois la grande majorité pense rester dans les métiers du bâtiment. Des attentes fortes de formation et d'évolutions sont exprimées.

B) Les partenaires extérieurs

a) Les partenaires financeurs

Les Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle reconnaissent le rôle du Groupe INDIBAT en matière d'emploi et d'insertion. Elles financent le GEIQ au titre d'une petite aide à la signature d'un contrat de professionnalisation et les ETTI dans le cadre d'un conventionnement annuel.

Les Conseils Généraux reconnaissent le travail effectué par le Groupe et attendent de celui-ci une mise à l'emploi la plus importante possible des personnes sous sa compétence : les bénéficiaires de minima sociaux.

Le Conseil Régional n'est malheureusement pas un partenaire actif du Groupe INDIBAT et ne participe pas à ce jour à l'effort de formation du Groupe.

En règle générale, les partenaires financeurs prônent, pour les acteurs de l'insertion un rapprochement avec le secteur marchand, des mutualisations avec d'autres structures et des sorties vers l'emploi durable : des « chantiers » que le Groupe INDIBAT a engagé depuis quelques années.

- Les attentes des partenaires financeurs :

Les partenaires institutionnels réclament au Groupe INDIBAT et à ses entités une grande transparence afin de mieux cerner les parcours réalisés. Ils souhaitent que les parcours débouchent au maximum sur des contrats stables soit au sein du Groupe soit directement dans l'entreprise.

b) Les partenaires prescripteurs

Les différents prescripteurs du Groupe INDIBAT sont classiquement l'ANPE, les Espaces Jeunes, les CCAS, les PLIE, les Centres Médico-sociaux du Conseil Général et les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Ces acteurs connaissent bien le Groupe, apprécient le relais qu'il constitue pour intégrer le secteur marchand et jouent leur rôle dans la prescription de parcours d'insertion.

- Les attentes des partenaires prescripteurs :

Ces acteurs attendent du Groupe INDIBAT que leur public entame un véritable parcours d'insertion avec un objectif d'emploi durable. Ils attendent également que le Groupe puisse servir d'outil d'évaluation et que ses permanents informent régulièrement les prescripteurs de l'évolution des parcours.

On voit bien que les acteurs associés au développement du Groupe INDIBAT assoient leurs collaborations, leurs soutiens, voire les conditionnent à une application concrète des schémas théoriques défendus par l'association. Il m'a donc semblé opportun d'analyser si, au Groupe INDIBAT, les fondements associatifs étaient toujours respectés et si, dans le cas contraire, sa pérennité n'en était pas menacée ?

1.3.2 Des parcours d'insertion moins professionnalisant : des fondements historiques mis à mal

A) Des contrats précaires au détriment des parcours d'insertion

a) *Des parcours moins riches et un déficit de formation*

Les différents rapports d'activité nous montrent que les deux dernières structures créées (ETTI et ETTS) bénéficient d'une croissance forte et constante (+30% sur les deux dernières années). Ce fort développement est plutôt intéressant, seulement il semble se faire au détriment des deux groupements d'employeurs dont l'activité décline chaque année (-20% sur les deux dernières années). Progressivement le Groupe INDIBAT propose plus de contrats courts et moins de contrats longs et/ou alternés.

Les raisons sont multiples :

- une concurrence interne entre les différentes entités du Groupe : un salarié en difficulté embauché par l'ETTI aujourd'hui aurait auparavant pu être salarié du GEIQ,
- le risque élevé de salarier des personnes en CDI notamment dans les départements de Franche-Comté (fortes intempéries l'hiver),
- les contraintes administratives des contrats longs ou alternés : plan de formation, calendrier, gestion des absences dans l'entreprise...,
- la difficulté de se séparer d'un salarié embauché pour une période longue,
- l'éloignement géographique des centres de formation,
- la faible mobilité des salariés (pas de permis, pas de voiture),
- la plus grande facilité de gérer des contrats courts pour les permanents car ceux-ci collent à l'exact besoin des entreprises,
- les habitudes données aux entreprises clientes de la possibilité de contrats courts (moins risqués, moins engageants),
- l'image de structure d'insertion auprès des prescripteurs (ANPE, EJ, SIAE...) et du coup une moindre prescription de personnes proches de l'emploi ou de jeunes sans difficulté,
- le choix de certains salariés de ne pas être embauchés sur un contrat long et de rester dans un statut d'intérimaire : liberté, salaire plus élevé avec primes supplémentaires,
- le choix de certains salariés de ne pas se former et de ne pas accepter de contrat de professionnalisation : peur du « papier-crayon », salaire inférieur, mobilité,
- la difficulté de mobiliser les entreprises pour un contrat alterné : pas certain du retour sur investissement, durée de l'engagement,
- relative faiblesse du budget formation des structures du Groupe INDIBAT au regard des besoins recensés,
- souci de la formation sans doute insuffisant chez les permanents du Groupe.

Si les groupements d'employeurs continuaient à décliner ou venaient à disparaître, nous offririons toujours un service à nos salariés à travers les missions intérim proposées et l'accompagnement socioprofessionnel mais nous les priverions d'un véritable parcours d'insertion et nous limiterions ainsi notre offre de service qui est aujourd'hui multiple : contrats courts, contrats alternés, CDD long et CDI.

b) Un décalage croissant entre la réalité et le concept théorique

Les contrats intérim proposés à nos salariés ont un fort intérêt, ils répondent à une certaine demande, celle des entreprises qui recherchent de la flexibilité et celle de quelques salariés qui ont fait de la précarité professionnelle un mode de vie. Mais ces services sont limités et de toute façon pas en adéquation avec le projet de la structure. De plus, cette offre de service limitée est de moins en moins en phase avec la communication extérieure du Groupe INDIBAT. L'ensemble des documents de communication (plaquette commerciale, plaquette pour les partenaires institutionnels et de l'emploi, rapport d'activité, demande de subventions...) insiste sur la multiplicité des étapes proposées à chaque salarié. C'est sur la base de cette communication que la légitimité et la crédibilité du Groupe se construisent. Si la réalité de l'outil venait à ne plus correspondre à l'image qu'il veut se donner, il existe un risque de décrédibiliser son action.

B) Une menace pour la pérennité du Groupe INDIBAT ?

a) Une remise en cause des fondements du Groupe INDIBAT

Le Groupe INDIBAT a deux objectifs en matière d'insertion : donner du travail à ceux qui n'arrivent pas à en trouver seuls et ensuite leur assurer un véritable parcours d'insertion vers l'emploi stable et durable. Le parcours sera réussi si le salarié acquiert une stabilité professionnelle et n'enchaîne plus des contrats plus précaires les uns que les autres.

Si seul le premier objectif est atteint, non seulement on remet en cause les fondements mais en plus on perd la spécificité du Groupe sur le territoire. L'objectif à atteindre, aussi bien pour les membres du conseil d'administration, les partenaires, les demandeurs d'emploi ou les entreprises est bien la multiplicité des possibilités offertes aux salariés.

b) Un désintérêt programmé ?

Si les fondements de l'association Groupe INDIBAT sont menacés, si sa spécificité sur le territoire est remise en cause, quels intérêts auront ses partenaires de continuer à le soutenir ? L'action de mise à l'emploi continuera sans doute à satisfaire un certain nombre d'acteurs mais le Groupe INDIBAT deviendra juste une agence d'intérim de plus. Seule la particularité d'offrir des missions en insertion sera maintenue avec l'ETTI mais les contrats proposés se limiteront à de simples contrats de missions.

Il est clair que, si la structure en arrive là, beaucoup d'acteurs se désintéresseront progressivement à commencer par les membres du conseil d'administration (notamment les représentants des structures d'insertion). Les permanents de la structure deviendraient de simples agents de placements ignorant parfois les problématiques des personnes. Les partenaires institutionnels et même les entreprises nous positionneraient sur le champ concurrentiel de l'intérim avec le risque de perdre la position privilégiée des groupements d'employeurs et des outils de professionnalisation du Groupe INDIBAT.

L'association Groupe INDIBAT, entité créée et pilotée par les syndicats d'employeurs du BTP, fait le pari de reconnecter deux secteurs qui traditionnellement s'ignorent : le social et l'économique. L'objectif est de donner confiance aux personnes les plus éloignées de l'emploi, de les accompagner et de leur assurer un véritable parcours d'insertion vers un emploi durable. Alors que les structures d'insertion classiques travaillent sur la remobilisation de la personne et la mise en place de prérequis pour un accès futur et hypothétique à l'emploi, le Groupe INDIBAT, à l'aide de ses quatre structures, propose mise à l'emploi directe dans le secteur marchand, accompagnement individualisé, formation et stabilisation. Ces quatre structures permettent des trajectoires par étapes, des passerelles possibles d'une structure à l'autre.

Toutefois, le diagnostic opéré met en évidence un développement croissant de l'offre de contrats de travail précaires offerts à nos publics alors que ceux-ci ont surtout besoin de stabilité et de professionnalisation. La faiblesse relative des deux groupements d'employeurs du Groupe qui sont chargés de développer les contrats qualifiants et stabilisants (contrat de professionnalisation, CDI...) met à mal les fondements du Groupe. Il existe ainsi parfois un décalage entre les attentes des acteurs associés du Groupe et la réalité. Mais ces attentes sont elles toujours en adéquation avec l'évolution du marché du travail ? Comment concilier principes idéaux et principes de réalité ?

L'association se situe ainsi dans un paradoxe que je me dois d'éclairer dans la deuxième partie de ce mémoire par une approche théorique qui mettra en évidence, d'une part, un rapport au travail qui évolue (notamment en ce qui concerne le contrat de travail et le statut des salariés dans l'entreprise) et d'autre part la nécessité d'une forte mobilité pour les salariés ainsi que pour les associations.

2 Mobilité et réactivité pour des parcours d'insertion réussis

L'objectif du Groupe INDIBAT est louable, offrir un parcours d'insertion réussi pour le maximum des personnes accompagnées, mais est-ce possible dans le contexte socio-économique actuel ? La réussite en matière d'insertion professionnelle passe-t-elle forcément par un CDI ou un contrat long ?

Je me dois donc, dans un premier temps, d'analyser les rapports qu'ont les salariés avec le monde de l'entreprise et l'évolution de leurs statuts. L'offre de travail est précaire, instable, on demande donc aux demandeurs d'emploi d'être pluriactifs et mobiles aussi bien géographiquement que professionnellement. Le marché du travail fluctuant énormément, les acteurs de l'insertion et de l'emploi devront également cultiver mobilité associative et réactivité. Je terminerai cette deuxième partie par une analyse théorique du management que je propose de mettre en place dans une structure qui gère tant de paradoxes et dont la stratégie de communication, sans doute, sera déterminante.

Dans la deuxième moitié de cette partie, j'utiliserai mes analyses pour présenter quelques préconisations que je mettrai en oeuvre en troisième partie.

2.1 Un rapport au travail qui évolue vers plus de précarité

2.1.1 Le rapport à l'entreprise

Quand on parle d'insertion par l'activité économique, il est nécessaire de tenir compte des conditions d'emploi dans l'entreprise. Celles-ci dépendent bien sûr du contrat de travail mais également de la sécurité des emplois proposés.

A) Les contrats de travail

a) *La notion de contrat de travail*

Défini par une jurisprudence constante comme « la convention par laquelle une personne appelée salarié s'engage à mettre son activité au service d'une autre, appelée employeur, sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération ».

Si le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) demeure la norme juridique fondamentale, la France, comme tous les pays industrialisés, a progressivement admis le développement d'une certaine flexibilité, revendiquée par les employeurs. Les contrats précaires (contrat à durée déterminée et travail intérimaire) sont régis par un accord national interprofessionnel du 24 mars 1990 et par une loi du 12 juillet 1990.

L'utilisation des CDD et des contrats intérimaires est très encadrée. Ils ne peuvent être conclus que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité, emploi saisonnier ou depuis la loi de cohésion sociale pour l'embauche d'un salarié en difficulté d'insertion. Sa durée est en

principe limitée à 18 mois mais il existe des dérogations (travaux dangereux, travaux liés à l'exportation, contrat aidé...). Un seul renouvellement est prévu par la loi, ensuite si l'employeur souhaite conserver le salarié il doit en principe lui proposer un CDI.

Le CDD doit forcément être écrit avec un contenu précis : désignation du poste, cas de recours, rémunération, terme du contrat.

Au Groupe INDIBAT nous utilisons tous les contrats de travail existants dans l'intérêt de la personne et dans celui de l'entreprise cliente : le CDI pour stabiliser, le contrat de professionnalisation pour former, le contrat de mission (CDD) pour un premier accès à l'emploi, pour les remplacements ou pour des accroissements temporaires d'activité et enfin les CIE ou CI-RMA pour l'insertion des personnes les plus en difficulté.

b) l'évolution des différents contrats de travail en France

- Le CDI devient la référence

Avant d'incarner la norme de l'emploi stable, le contrat à durée indéterminée a dû gagner sa légitimité. Sa forme juridique actuelle est l'aboutissement d'une longue histoire. La relative dépendance vis-à-vis de l'employeur a dans un premier temps effrayé les salariés. Au XIXe siècle, le contrat de travail n'engage le travailleur que pour un temps déterminé, écartant ainsi tout risque d'esclavage ou de servitude. Il est à noter que la suppression des corporations par la loi Le Chapelier de 1791 avait limité de fait la relation d'emploi à un contrat entre deux individus, régi par le droit commun¹⁵.

La revendication par les salariés d'une plus grande stabilité n'émerge qu'à la fin du XIXe siècle. Elle trouve une première réponse avec l'introduction, en 1890, dans le code civil, d'un contrat de louage de services sans détermination de durée. Néanmoins, la liberté de rupture unilatérale du contrat par l'une ou l'autre des parties est totale, si bien qu'à l'époque cet ancêtre du CDI apparaît plus flexible que le contrat ordinaire qui, lui, engage les deux parties sur la durée de la tâche (ironie de l'histoire).

Trois éléments essentiels vont donner au CDI ses garanties d'emploi stable : la création d'une obligation de préavis (1958) ; celle d'une indemnisation en cas de licenciement (1967) ; l'obligation de justifier ce licenciement par une cause réelle et sérieuse (lois de 1973 et 1975). Les exigences de croissance économique réclament une stabilisation de la main d'oeuvre dans l'entreprise ce qui entraînera une nécessaire pérennité de l'emploi.

C'est précisément dans les années 70, quand l'élaboration des protections du CDI a fait de celui-ci la norme d'emploi typique, qu'ont commencé à se développer les formes particulières d'emploi : Intérim, CDD, temps partiel. Ces différents contrats répondent aux besoins croissants de flexibilité des employeurs dans l'objectif d'adapter au plus juste leur main d'oeuvre à leur capacité de production et de marché.

¹⁵ La législation spécifique au travail n'apparaîtra qu'en 1910 avec la création du code du travail.

Le projet commun du Groupe INDIBAT et de ses salariés est l'obtention d'un CDI, qu'il soit en interne au GE BTP ou directement en entreprise. C'est souvent la perspective de décrocher ce fameux CDI qui motive le parcours d'insertion car il permet sécurité, ouverture potentielle au crédit bancaire et reconnaissance du travail accompli.

La sortie du dispositif en CDI est également l'objectif donné par les partenaires institutionnels au Groupe INDIBAT.

- Les contrats précaires se développent

Nous avons vu que ces contrats sont très réglementés, le CDD et l'intérim ne doivent être utilisés que pour des tâches non liées à l'activité habituelle de l'entreprise. Mais, d'une part, l'évolution de la loi va en élargir la possibilité d'utilisation ; d'autre part, les règles de droit ne sont pas toujours respectées par les employeurs.

Ainsi le CDD, qui concerne 13 % de l'emploi total en France¹⁶, est devenu la norme du recrutement : en 2004, dans les établissements de plus de 10 salariés du secteur privé, 73 embauches sur 100 se font sous contrats courts¹⁷. Les comparaisons internationales sont ici délicates tant la forme du contrat relève des spécificités nationales. Au Royaume-Uni, par exemple, le contrat permanent n'étant ni contraignant ni coûteux pour les employeurs, le recours au travail temporaire reste très limité (6 % de l'emploi salarié, quand la moyenne de l'Union Européenne est à 14 %¹⁸).

L'intérim qui constitue la seconde forme de travail temporaire est une voie d'accès au marché du travail significative notamment pour les jeunes. Les règles strictes, qui l'encadrent sont souvent contournées. L'intérim répond à une double demande : besoin très spécifique en main d'oeuvre qualifiée sur certains secteurs du marché du travail et pénurie de main d'oeuvre en période de reprise économique.

Le développement de formes d'emplois autres que le CDI et le temps plein a été important au cours des dernières années. Depuis vingt ans, il y a multiplication par six du nombre de CDD, multiplication par quatre de l'intérim alors que dans le même temps le nombre de salariés en CDI, ne progressait lui que de 12%.

- Diversité du recours aux emplois temporaires

Le recours aux emplois temporaires est très variable selon les secteurs professionnels, les entreprises et les salariés. Certains secteurs font plus appel aux CDD (tertiaire, santé et action sociale, associations...) alors que d'autres et notamment le BTP font plus appel

¹⁶ Ce chiffre inclut les contrats aidés et les contrats d'apprentissage.

¹⁷ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), « *Les mouvements de main-d'oeuvre au quatrième trimestre 2004* », *Premières informations et premières synthèses*, no 32-2, Paris, août 2005.]

¹⁸ Direction générale emploi et affaires sociales, Commission européenne. *Emploi en Europe 2005*, disponible sur Internet : http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2005_fr.htm

à l'intérim. En 2002, le recours à l'intérim dans le bâtiment est de 7,9%¹⁹ (total le plus important après l'industrie automobile).

- Le contrat temporaire : levier ou impasse ?

Les contrats temporaires sont « l'instrument privilégié de l'ajustement à court terme, mais également de la transformation d'emplois instables en emplois stables »²⁰. Le passage quasi obligé par un contrat temporaire lors d'une nouvelle embauche permet aux salariés de se faire connaître et d'ambitionner une embauche définitive. Mais attention un salarié qui resterait trop longtemps sur des CDD pourrait effrayer un potentiel employeur.

B) Les nouvelles formes de contractualisation professionnelle

En France, concilier flexibilité et sécurisation des trajectoires professionnelles est devenu un thème à la mode sur l'évolution du contrat de travail et des relations de salariat.

Plusieurs formes de contractualisations nouvelles se sont développées ces dernières années : groupement d'employeurs, intérim choisi, contrat nouvelle embauche (CNE).

a) *Le concept des Groupements d'Employeurs (GE)*

Un groupement d'employeurs est une association loi 1901 dont l'objectif est de mettre à disposition de ses membres des salariés qui lui sont liés par un contrat de travail. A la différence des entreprises de travail temporaire classiques, avec lesquelles il partage une fonction de tiers employeur et de mise à disposition de main d'oeuvre, le GE répond aux souhaits des salariés qui désirent un contrat stable et durable. Satisfaire à la fois des besoins de flexibilité économique et de sécurité individuelle, telle est la vocation affichée par les groupements d'employeurs qui se présentent comme des outils économiques et de lutte contre la précarité.

En ce qui concerne le salarié, s'il se distingue du travailleur intérimaire parce qu'il réintègre l'entreprise à rythme régulier ou parce qu'il possède un contrat soit à durée indéterminée soit incluant de la formation en alternance, il n'est pour autant pas considéré comme un salarié comme les autres. Malgré les efforts faits par certains employeurs pour favoriser une bonne intégration, les salariés des groupements d'employeurs relèvent toujours juridiquement d'un tiers employeur.

Les salariés font souvent la différence entre leur employeur et leur « patron » mais ont parfois des difficultés de savoir auquel ils doivent se référer en fonction des questions qu'ils se posent. Pour le travail de terrain, ils désignent sans souci le patron de l'entreprise d'accueil mais pour des problèmes de congés, de salaires... la confusion règne.

¹⁹ INSEE Franche-Comté. *Recul du recours à l'intérim en Franche-Comté*. Luc Briot. N°19. juin 2007

²⁰ Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC). *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*. rapport n°5. Paris : Ed. La Documentation Française. 2005. p 95

Le manque d'espace de concertation entre les salariés est relevé régulièrement au sein des groupements d'employeurs. Il existe en effet un lien contractuel et juridique entre le groupement et les salariés mais ceux-ci sont délégués dans autant d'entreprises avec une difficulté évidente de réunion, concertation et proposition collective.

b) L'intérim choisi

Il existe de plus en plus de personnes qui ont fait de l'intérim un mode de vie. Cette instabilité professionnelle n'est pas problématique en soi, elle est même souhaitée par certains. Ils ont choisi ce mode de contractualisation pour garder leur liberté de choisir leurs missions, de changer d'entreprise, de travailler à des moments choisis et de renégocier leur salaire fréquemment. Les personnes qui choisissent ce mode de vie ont généralement une compétence recherchée par les employeurs, ce qui leur assure des missions fréquentes et régulières, quasi quand et où ils le désirent. Nous avons par exemple le cas des grutiers dans le secteur du bâtiment, il existe une telle pénurie que ceux qui possèdent la certification et l'expérience préfèrent monnayer leur talent plutôt que de se faire embaucher en CDI.

c) Le contrat nouvelle embauche

Ce contrat a été mis en place à partir d'août 2005 pour les entreprises comptant moins de vingt salariés. Pendant une période de deux ans, le contrat peut être rompu plus facilement sans que la rupture du contrat qu'elle soit d'initiative salariale ou patronale n'ait à être motivée. Des études et notamment celle de l'ACOSS (agence centrale des organismes de sécurité sociale) tendent à montrer que l'effet de ce nouveau contrat sur les créations nettes d'emploi est limité. Ces contrats sont censés apporter la flexibilité souhaitée par l'entreprise mais celle-ci se fait au détriment de la sécurité d'emploi.

Au Groupe INDIBAT, nous avons choisi de ne pas signer de CNE ; suffisamment de contrats précaires étant déjà mobilisables.

d) Et demain ?

De nombreux écrits sur le domaine du contrat de travail sont parus. Certains textes anciens font encore référence comme le rapport Boissonnat²¹ et sa proposition de contrat d'activité ou le rapport Supiot²² proposant de redéfinir la notion de statut professionnel. D'autres rapports sont plus récents et chacun propose des orientations différentes. Le choix de telle ou telle option ne m'appartient pas mais sera sans doute arbitré par les hommes et femmes politiques élus au cours des échéances de 2007 et 2008.

²¹ Jean Boissonnat. *Le Travail dans vingt ans*, rapport du Commissariat général du Plan au Premier ministre. Paris : La documentation française. 1995. 373 p

²² Alain Supiot. *Au delà de l'emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*. rapport pour la commission européenne. Paris : Ed. Flammarion . 1999. 320 p

Martin Hirsch²³ propose de combiner revenus d'activité et revenus de solidarité et créer ainsi le Revenu Solidarité Active pour faire en sorte que chaque heure travaillée améliore le revenu final de la famille et que ce revenu soit d'une part prévisible et d'autre part minimum pour permettre aux familles de franchir le seuil de la pauvreté.

Préconisé par le rapport Pierre Cahuc et Francis Kramarz²⁴, le contrat unique consiste en la fusion du CDD et du CDI, coupant court aux effets de dualisme entre les deux types de contrat. Ceci pourrait sembler séduisant au premier abord mais ce dualisme n'en disparaîtrait pas pour autant : il persisterait entre les travailleurs nouvellement embauchés et ceux ayant le plus d'ancienneté dans l'entreprise. Une telle fusion n'est envisagée qu'au prix d'un affaiblissement des protections contre le licenciement.

Certains souhaitent s'inspirer de ce qui marche bien à l'étranger et notamment le fameux système danois de flexicurité. Cette notion repose sur trois piliers : une faible protection de l'emploi (celle ci renvoyant à toutes les règles encadrant l'embauche et les licenciements), une indemnisation de chômage très généreuse (contrepartie de la précédente), et une politique de l'emploi très active (recourant à des instruments très divers, des subventions en faveur de l'emploi aux dispositifs de formation et destinées à éviter une station trop longue au chômage). La réussite de ce modèle est attestée au début des années 2000 par un taux de chômage très faible (environ 5%) et un sentiment de sécurité d'emploi très élevé (70% au Danemark contre 53 % en France)²⁵ malgré un passage par le chômage lui aussi particulièrement élevé. Séduisant..., mais attention la France n'est pas le Danemark, pays où le taux de syndicalisation est de 80%, où la pression fiscale est très forte et où le niveau de formation initial et la formation tout au long de la vie sont plus développés que sur notre territoire.

On entend régulièrement parler de sécurisation des parcours et dans ce domaine c'est paradoxalement le secteur du travail temporaire qui a une démarche pionnière. Cette branche favorise un véritable parcours professionnel et permet à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle. Au sein de la branche, les droits des travailleurs intérimaires sont transférés et cumulés d'un contrat à l'autre et d'une agence à une autre.

2.1.2 La transformation du statut de salarié

Être salarié a longtemps représenté l'une des conditions les plus précaires du monde du travail. Tombaient dans le salariat l'artisan ou le paysan ruiné, le compagnon qui ne pouvait devenir maître... Il faut se souvenir que le principal parti de gouvernement de la

²³ Martin Hirsch. Au possible nous sommes tenus. La nouvelle équation sociale. Rapport de la commission famille, vulnérabilité, pauvreté remis au ministre des solidarités, de la santé et de la famille, Paris : Ed. La Documentation Française, 2005. 116 p

²⁴ Pierre Cahuc et Francis Kramarz. De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle . rapport au ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et au ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Paris : Ed. La Documentation Française. 2005. 202 p

²⁵ Enquête de l'OCDE sur l'ensemble des pays européens en 2000. Question posée : « Dans quelle mesure êtes vous satisfait de votre emploi ou activité présent en terme de sécurité d'emploi ? »

IIIe République, le Parti radical, avait inscrit à son programme électoral, lors du congrès de Marseille de 1922, l'« *abolition du salariat, survivance de l'esclavage* ».

Dans *Les métamorphoses de la question sociale*²⁶, Robert Castel dissèque ce long cheminement qui, des années 1950 aux années 1970, période de croissance soutenue, a permis au salariat de remonter ce handicap considérable pour devenir la « matrice de la société moderne ».

Sans remettre en cause la relation salarié/employeur, qui concerne désormais 89 % de la population active en emploi, les trois dernières décennies ont été marquées par un mouvement inverse à celui de la période précédente.

Outre les contrats à durée déterminée existants, les mesures récentes, tel le contrat nouvelle embauche, ciblent des catégories particulières de population sans emploi et tendent vers une nouvelle forme de précarité au coeur même du salariat. C'est pourquoi je propose une analyse des conditions de salariat de nos publics et notamment de ceux qui sont le plus en difficulté.

A) Moins de sécurité dans l'emploi, plus de flexibilité pour les salariés

Par la menace directe qu'il fait peser sur le salarié et par la précarisation générée, le chômage constitue, bien entendu, le premier facteur d'érosion du statut de salarié. Mais des changements apparaissent également dans l'exercice du travail.

Du côté des entreprises, l'évolution rapide des techniques, l'instabilité des marchés, la concurrence qui s'accroît, entraînent la flexibilité que l'on connaît. Deux logiques sont présentes : celle d'une flexibilité interne, qui s'appuie sur la place des salariés au sein de l'entreprise (réorganisation du travail, polyvalence...) et celle d'une flexibilité externe, qui limite le contrat à l'accomplissement d'une tâche déterminée. Cela peut prendre la forme d'un contrat de travail pour un temps limité, d'un contrat commercial auprès d'une entreprise tierce ou sous-traitante ou du recours à un travailleur indépendant. Se trouve ainsi reportée sur un tiers, partie ou totalité du risque économique : le recours à la sous-traitance ou à l'intérim est très courant dans les entreprises du BTP.

a) *L'impact pour les personnes en difficulté*

Les Jeunes, Femmes, Travailleurs âgés sont les premières cibles de la flexibilité. Ils ont largement permis les diverses transformations de l'emploi. Leur poids important dans la population active a contribué à la redéfinition de l'emploi dans son ensemble.

Par leur position d'entrants sur le marché du travail, les jeunes constituent la principale cible de l'emploi temporaire : un tiers des moins de 29 ans sont en CDD, dans le secteur concurrentiel, et plus encore (40 %) dans le secteur non marchand (emplois aidés,

²⁶ Robert Castel. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Ed. Gallimard. 1999. 813 p

vacataires, contractuels...). Certes, avec l'âge, la proportion de ce type de contrat diminue. Mais des statistiques montrent que chaque génération occupe finalement moins d'emplois stables que la précédente²⁷. Autrement dit, les jeunes constituent la tête de pont des transformations. D'un côté, ils sont les premiers concernés par l'abaissement du statut de salarié stable et des protections statutaires qui vont avec, notamment l'assurance-chômage. Compte tenu des critères d'éligibilité, à peine un jeune chômeur sur trois bénéficie de l'assurance-chômage. De l'autre, ils sont porteurs d'aspirations fortes : prendre le temps de découvrir plusieurs entreprises, plusieurs métiers, de se former et pouvoir se reconvertir si les évolutions technologiques ou le marché l'imposent. Ils souhaitent voir leur expérience professionnelle reconnue pour passer d'un emploi à l'autre, choisir leur mobilité et non plus la subir...

Les femmes, dont le taux d'activité a connu une croissance continue depuis vingt ans et dont le niveau moyen de diplôme a désormais dépassé celui des hommes, sont les principales cibles du temps partiel : 30 % des femmes de 15-59 ans ayant un emploi partiel, contre 5 % des hommes du même âge, en 2004. Certes, cette forme d'emploi est parfois choisie et voit son importance et son impact varier selon les âges, selon le niveau de qualification et la nature du contrat, mais elle correspond en majorité à des emplois peu qualifiés, souvent associés à des horaires et à des rythmes de travail morcelés.

De leur côté, les seniors, longtemps écartés de la population active par les politiques de préretraite, voient désormais, avec les réformes des systèmes de retraite, leur retour sur le marché du travail nécessaire... mais sous des modalités particulières : temps partiel, emplois intermittents et temporaires, et, désormais, le nouveau CDD seniors de dix-huit mois, renouvelable, pour les chômeurs de plus de 57 ans.

Les taux d'accès à l'emploi stable se différencient moins en fonction de l'âge que du diplôme. En effet, 34,4% des moins de 30 ans en CDD en 2001 occupent un CDI un an plus tard. C'est le cas de 32,7% des 30-50 ans et de 29% des plus de 50 ans. Les jeunes ne signent donc pas vraiment plus facilement un contrat stable que les 30-50 ans. Par contre la qualification joue plus, notamment pour les jeunes. En 2000, parmi les jeunes sortis du système scolaire, 60% des titulaires du bac sont en emploi stable alors que seulement 20% des non diplômés y sont.

Pour cette population en difficulté au regard du travail, l'emploi précaire n'est pas souvent un marchepied vers un emploi stable ; il leur permet de se tenir aux limites du marché du travail sans pouvoir s'y insérer vraiment : ils alternent contrats aidés, périodes de chômage, de RMI, puis reprises d'un emploi à temps partiel... Entre la sphère de l'assistance sociale proprement dite et le secteur de l'économie marchande s'est ainsi

²⁷ INSEE. Yannick Fonduer et Claude Minni. *L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail*, *Economie et statistique*, no 378-379. Paris. juillet 2005.

progressivement mis en place un système qui, loin de se révéler transitoire, est devenu structurel. La difficulté d'insertion de ces personnes est renforcée par une forme de stigmatisation qui leur colle une étiquette de chômeur ou de bénéficiaires du RMI qui est dure à porter lorsque l'on pousse la porte d'un employeur.

b) La protection de l'emploi : des effets à la fois négatifs et positifs

La législation sur la protection de l'emploi est à double tranchant. Au titre des bénéfices attendus, sont par exemple cités les avantages présentés par des relations d'emploi durables entre employeurs et salariés, devant notamment favoriser l'accès à la formation. Parmi les effets pervers que j'ai évoqués précédemment, figure la crainte que les salariés embauchés en CDI bénéficient d'une plus grande sécurité de l'emploi au détriment de ceux restés sans travail. En outre, la protection de l'emploi peut réduire la capacité des entreprises à s'adapter à un environnement économique instable et nécessitant réactivité. Ainsi la Commission Européenne a récemment inscrit dans ses lignes directrices que « les États membres réexamineront et, le cas échéant, réformeront les conditions trop restrictives de la législation en matière d'emploi »²⁸.

La réglementation relative à la protection de l'emploi remplit l'objectif pour lequel elle a été conçue, à savoir protéger les emplois existants mais cette protection endommage les perspectives de retour à l'emploi des chômeurs, allongeant ainsi la durée des périodes de chômage. En effet, dans les décisions d'embauche les employeurs tiennent compte du fait qu'ils pourraient dans le futur avoir à supporter des frais liés au licenciement. Ils sont donc poussés à s'engager de façon temporaire et accentuent ainsi la segmentation du marché du travail entre, d'une part des salariés protégés ayant accès à des emplois stables et à de la formation et, d'autre part, des salariés contraints d'accepter des contrats à durée limitée et dont l'accès à la formation dans l'entreprise est quasi inexistant.

B) Une dualisation croissante

Même s'il serait faux d'affirmer que le contrat à durée indéterminée subit une érosion irréversible, il représente encore 89 % de l'emploi salarié en 2004 (91 % en 1975) ; on retrouve dans l'entreprise deux compartiments plus ou moins étanches de salariés : une première catégorie regroupant les salariés protégés de l'insécurité en raison de leur position stratégique dans l'entreprise, puis une catégorie secondaire soumise aux aléas du marché et rassemblant une main d'oeuvre précarisée. Pour les uns, sécurité et garantie contractuelle, pour les autres, bas salaires, absence de protection syndicale et faible perspective de carrière.

La fragilisation du statut professionnel concerne en premier lieu les salariés de faible ancienneté dans l'entreprise, actifs récents et titulaires d'emplois temporaires. Pour eux,

²⁸ OCDE. Perspectives de l'emploi, rapport de juillet 2004. chapitre 2. p 67-68

le risque de perdre leur emploi a été multiplié par près de 3,5 depuis le début des années 70, alors qu'il est resté stable pour les salariés qui ont plus de dix ans d'ancienneté²⁹. L'écart entre ces deux groupes de salariés a été d'autant plus creusé que la part des titulaires de CDD passant en CDI un an plus tard n'a cessé de diminuer.

Les salariés du Groupe INDIBAT ressentent cette différence de statut. Des attitudes ou paroles montrent la moindre reconnaissance du salarié intérimaire.

Les situations de précarité sont loin d'être marginales : de 8 à 10 % des actifs connaissent une situation de chômage ou d'emploi précaire depuis plus de trois ans. Les comparaisons européennes montrent qu'en France la probabilité pour un chômeur de retrouver rapidement un emploi est faible : 32 % des chômeurs en 2000 avaient retrouvé un emploi en 2001, contre 41 % en moyenne dans l'Union Européenne à 15³⁰.

Ces inégalités croissantes s'accompagnent d'une pression accrue sur les salariés ayant de l'ancienneté dans l'entreprise : ils sont de plus en plus soumis aux horaires extensibles, aux contraintes de résultats, et de moins en moins à l'abri de la menace du chômage. Par ailleurs, la pérennité de l'emploi associée au CDI se trouve mise à mal par la montée des licenciements économiques et individuels.

Une autre conséquence de cette dualisation est l'inégalité dans l'accès à la formation. Celle-ci n'est pas utilisée comme moyen de prévention permettant de prévenir la dégradation des compétences, d'améliorer l'employabilité et de changer d'emploi alors même que les liens entre risque de chômage et faible qualification initiale sont établis. L'effort de formation continue diminue depuis 1971³¹, la formation va aux plus diplômés tandis que ceux qui reçoivent le moins de formation sont les plus instables. Les CDD sont ceux que l'on sécurise le plus mal. Le système peine à s'adapter aux peu qualifiés.

2.2 Une nécessaire mobilité pour s'adapter au marché du travail

Un marché du travail instable, une législation qui évolue rapidement, des rapports à l'entreprise qui se précarisent... Les demandeurs d'emploi ou salariés et les associations comme le Groupe INDIBAT doivent s'adapter et développer leur propre mobilité.

2.2.1 Les atouts des salariés en recherche d'insertion durable

A) Une Mobilité géographique et professionnelle

La flexibilité nouvelle imposée par le marché du travail a un effet immédiat sur les conditions des personnes en recherche d'emploi. Une forte mobilité géographique et professionnelle est nécessaire tout au long de leur parcours professionnel.

²⁹ Luc Behaghel, « Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé ? », document de travail du Centre d'études pour l'emploi (CEE), no 24, avril 2003.]. p 5-6

³⁰ Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERC). *La sécurité de l'emploi. Face aux défis des transformations économiques* », rapport n° 5. Paris. Ed. La Documentation Française. 2005. p 77-78

³¹DARES. *La sécurisation des trajectoires professionnelles*. Documents d'études, n°107. octobre 2005. p 10

Une carrière se déroule de moins en moins dans le cadre d'une seule entreprise, aussi, chaque individu doit prendre en charge son parcours professionnel devenu discontinu.

a) *La mobilité : source d'inégalités*

Cette mobilité génère de nouvelles segmentations dans le monde du travail et dans le monde social. Il y a les gagnants du système qui peuvent se saisir des opportunités qui s'offrent à eux et peuvent choisir leur propre orientation professionnelle. Puis il y a tout ceux qui n'ont pas cette mobilité et qui se retrouvent freinés voire bloqués dans leur parcours professionnel et dans leur accession à un emploi stable.

Cette accès à la mobilité dépend bien sûr des propres capacités des individus mais également des moyens (financiers, famille, réseau...) dont dispose la personne. Une mobilité faible peut venir d'une situation familiale difficile, de soucis pour se représenter l'espace ou de moyens limités.

Le manque de mobilité peut entraîner l'appauvrissement des situations économiques et du lien social et conduire progressivement à l'exclusion.

b) *Le manque de mobilité géographique : un frein à la reprise d'activité*

La « non mobilité » constitue un double handicap pour certaines personnes. Tout d'abord, il est difficile de trouver un emploi car celui-ci doit se trouver près du domicile ou accessible facilement et rapidement par les transports en commun. Ensuite une fois le poste décroché, le salarié peut s'apercevoir qu'un emploi difficilement accessible peut coûter plus cher qu'il ne rapporte, mais peut aussi fatiguer, bouleverser des organisations quotidiennes. Alors, parfois, un chômeur peut refuser une offre de travail ou de formation en anticipant les difficultés de mobilité.

La plupart des personnes qui s'adressent à nous pour trouver un emploi sont prêtes à faire les efforts pour réorganiser leur vie, s'acclimater à un nouveau poste de travail, à un nouvel environnement. Mais si les déplacements et les coûts afférents sont vraiment trop importants cela peut avoir pour conséquence le maintien de l'inactivité professionnelle.

c) *Les effets d'entraînement entre mobilité et situation professionnelle*

Il existe une relation étroite entre la mobilité des personnes et leur insertion sociale. Eric Le Breton³² relate dans son ouvrage un ensemble d'enquêtes qui mettent en évidence les corrélations positives entre la capacité de mobilité des personnes et l'amélioration de leurs situations professionnelles. Une étude menée auprès des habitants des zones urbaines sensibles montre que la capacité de mobilité impacte nettement la durée du chômage. Toutes choses égales par ailleurs, la durée moyenne du chômage est de 23% moindre pour les habitants possédant un permis de conduire et de 20% moindre pour les

³² Eric Le Breton. *Bouger pour s'en sortir*. Paris : Ed. Armand Collin. 2005. 247 p

personnes qui ont un moyen de transport individuel³³. Ceux qui possèdent un titre de transport gratuit raccourcissent de 8% la durée des périodes de recherche d'emploi.

La mobilité fait généralement bénéficier aux salariés des emplois plus stables, mieux payés et mieux en adéquation avec leurs qualifications.

En ce qui concerne le Groupe INDIBAT, la mobilité de nos salariés est un objectif à moyen terme et également un préalable à toute embauche.

En 2006, nous avons constaté que 65% des personnes salariées de nos structures d'insertion (ETTI, GEIQ) n'étaient pas du tout mobiles contre seulement 30% pour l'ETTS et 10% pour le GE.

Le rôle des accompagnants socioprofessionnels est de développer la mobilité de chacun de nos salariés avec l'encouragement à passer le permis de conduire, la mobilisation d'aides publiques pour le financer ainsi que la conscientisation que pour trouver un travail il faut accepter de sortir de son village ou de son quartier. Suivant les territoires nous avons aussi la possibilité de mobiliser des structures d'insertion locales qui prêtent des vélos ou mobylettes aux personnes en parcours d'insertion.

Le Groupe INDIBAT travaille aussi le co-voiturage interne en demandant aux salariés possédant un véhicule de transporter ceux qui n'en ont pas. De plus, la gestion des missions doit tenir compte de la mobilité de chacun et des moyens mobilisables pour que chacun puisse accéder au lieu d'emploi.

Dans le secteur du BTP, le travail sur la mobilité est un peu facilité par la vieille tradition du « ramassage ». Nombreux sont les salariés du bâtiment qui se positionnent au bord des routes chaque matin en attendant que le véhicule utilitaire de l'entreprise vienne les récupérer et les emmène sur le lieu de travail.

d) L'instabilité en fonction des caractéristiques des salariés

Il est paradoxal de constater que ce sont aux salariés qui possèdent la moindre mobilité (professionnelle ou géographique) que les entreprises en demandent le plus.

Les emplois non qualifiés sont les plus instables. En 2000³⁴, 27% des heures travaillées dans des emplois non qualifiés sont effectuées par des salariés restant moins d'un an dans l'entreprise. Ce n'est le cas que de 17% pour l'emploi qualifié. Les travailleurs peu qualifiés, qu'ils soient employés ou ouvriers, sont ainsi soumis à une mobilité professionnelle particulièrement élevée. En 2001, ils ont un taux de mobilité de 24% contre 16% pour l'ensemble de la population. L'expression « être soumis » est employée volontairement. En effet toujours en 2001, 40% de ces mobilités consistent à rester en

³³ Délégation Interministérielle à la Ville. *Emploi et chômage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville*. P. Choffel. 2002. p 34

³⁴ Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC). *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*. rapport n°5. Paris : Ed. La Documentation Française. 2005. p 84

emploi tout en changeant d'employeur alors que c'est le cas de 90% des mobilités des cadres et 50% des mobilités de l'ensemble.

Cette instabilité dans l'emploi est également notable en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. En effet, le salarié le plus ancien a eu l'occasion de faire ses preuves et risque donc moins une rupture de collaboration.

L'instabilité dans l'emploi est également différente selon l'âge des individus. En ce qui concerne les jeunes, leur entrée dans le monde du travail appelle à l'instabilité. Soit ils hésitent encore sur leur métier futur et veulent découvrir plusieurs types d'emploi, soit ils sont sortis tôt du système scolaire et sont moins qualifiés. Les plus de 50 ans accèdent difficilement à l'emploi durable en raison de leur coût souvent plus élevé en fin de carrière et à cause du coût majoré des licenciements au delà de 50 ans (contribution Delalande).

B) La pluriactivité

La pluriactivité, c'est reconnaître que l'individu se réalise par des activités multiples³⁵. Pour ce faire, il doit accepter de devenir plus évolutif, pluriel au lieu de se développer de façon linéaire de la jeunesse à la vieillesse. Cette pluriactivité s'impose également comme un atout dans la recherche d'emploi. L'entreprise doit s'adapter à la mondialisation, à la concurrence en modernisant ses outils de travail. De la même façon que les salariés doivent se professionnaliser, ils doivent accepter ou même développer une certaine polyvalence. Cette polyvalence et la capacité d'exercer différents métiers dans l'entreprise sont les meilleurs atouts du salarié. Développer une pluriactivité pour un demandeur d'emploi lui donne un fort avantage pour trouver du travail. De même, le salarié pluriactif diminue les risques de licenciement si l'entreprise venait à licencier du personnel.

Pour exemple, une entreprise de travaux publics privilégiera l'embauche d'une personne possédant simultanément le permis poids lourds et des compétences en canalisations. Toutefois le salarié devra savoir faire de cette pluriactivité un atout et accepter de mobiliser ses multiples compétences. Dans cet exemple, le chauffeur doit accepter si le besoin s'en fait sentir de descendre de son camion pour donner la main aux canaliseurs.

a) *Pluriactivité dans deux domaines complètement différents*

La pluriactivité s'exerce également dans les secteurs économiques saisonniers comme celui de la Franche-Comté. En effet, certaines personnes travaillent dans le bâtiment l'été et dans l'activité touristique liée à la neige l'hiver. Cette pluriactivité assumée apporte différents avantages au pluriactif : revenus réguliers, temps complet, enrichissement personnel, répartition du risque de perte d'emploi en cas de multisalariat.

³⁵ GAULLIER X. *Pluriactivité à tout âge*. revue Esprit. décembre 1995. p 10

b) Mobilité, pluriactivité : l'intérêt pour nos Groupements d'Employeurs

Embaucher en CDI pour un groupement d'employeurs c'est prendre des risques, c'est s'engager à salarier une personne et donc à la rémunérer sur une durée indéterminée alors que l'entreprise d'accueil qui va accueillir le salarié ne s'engagera, elle, que sur une période limitée. Le risque est donc grand de constater des périodes où le groupement ne trouve pas de mise à disposition et donc ne peut facturer les heures payées. C'est parfois le cas quand l'hiver est trop rude et trop long provoquant l'arrêt des chantiers.

Pour limiter ce risque, le GE préférera embaucher des personnes qui sont qualifiées mais également mobiles (géographiquement et intellectuellement) et pluriactives, c'est à dire qu'elles possèdent plusieurs possibilités d'activité et qu'elles accepteront de les mettre en oeuvre si besoin. Par exemple, parfois il est demandé à des maçons de bien vouloir honorer une mission dans un autre métier comme le placo ou la peinture, pour faire face à une baisse provisoire de la demande des entreprises de maçonnerie.

Dans cette seconde moitié de deuxième partie, je vais utiliser mes analyses pour présenter ce que cela induit pour l'association et en terme de management.

2.2.2 La mise en oeuvre d'une mobilité associative

Les demandeurs d'emploi doivent être mobiles et réactifs. C'est également le cas des structures qui oeuvrent dans le domaine de l'emploi. Le directeur doit adapter sa stratégie au public accueilli, à son environnement économique, législatif et partenarial.

A) Un métier spécifique au service des personnes en difficulté

Lorsqu'une entreprise fait face à un surcroît d'activité, lorsqu'elle souhaite intégrer de nouvelles personnes, de nouvelles compétences elle peut avoir recours à des prestataires extérieurs comme les entreprises de travail temporaire ou les groupements d'employeurs. L'objectif de l'entreprise est alors triple : ajuster ses effectifs, intégrer des compétences et simplifier sa gestion.

Nous devons tout mettre en oeuvre pour la satisfaire, à savoir :

- une exigence de réactivité : parce le besoin peut être immédiat, les agences doivent y répondre dans les plus brefs délais et offrir la meilleure qualité de service,
- l'expertise et le savoir-faire d'équipes spécialisées dans le secteur d'activité du BTP et dans le métier de l'entreprise,
- une relation de proximité entre les agences et le représentant de l'entreprise,
- un recrutement personnalisé car chaque entreprise est unique et chaque poste de travail également,
- la mise à disposition de salariés sélectionnés et fidélisés grâce à l'accompagnement tout au long de leur parcours,

- un support juridique et un devoir de veille et de conseil : en tant qu'expert en ressources humaines, le prestataire doit conseils et informations sur les évolutions législatives,
- une gamme de services sur mesure : depuis la simple délégation de personnel temporaire jusqu'à l'externalisation complète de la gestion des ressources humaines temporaires, l'agence accompagne et facilite le recrutement grâce à des outils et services complémentaires,
- et bien évidemment, l'accompagnement des salariés mis à disposition.

L'entreprise utilise les structures intérim comme variable d'ajustement en matière de ressources humaines et exige de son prestataire une forte réactivité. N'oublions pas que parfois, entre plusieurs entreprises de travail temporaire, celle qui fera le placement sera tout simplement celle qui aura répondu à la demande le plus vite.

L'enjeu pour le Groupe INDIBAT sera de répondre à ces exigences mais également de se démarquer du travail temporaire classique avec sa spécificité de groupement d'employeurs, outil de la profession.

L'autre enjeu important pour nous sera la prise en compte de l'urgence que demande la situation de certains demandeurs d'emploi. Par exemple, hormis l'urgence financière quasi permanente, il existe parfois un impératif à trouver rapidement du travail pour éviter une incarcération, car souvent, seul un contrat de travail peut éviter la prison.

Aussi, notre positionnement vers nos partenaires prescripteurs doit se développer dans le sens du professionnalisme, de la réactivité, de la proximité et de l'échange permanent.

Le choix de tel ou tel salarié délégué doit se faire bien entendu en fonction des compétences et de la disponibilité mais également en fonction de la situation personnelle du salarié, de son besoin de travail et de revenu.

B) Une stratégie réactive et évolutive

La responsabilité d'un dirigeant de structure est de mettre au point une stratégie à court, moyen et long terme qui devra notamment prévoir la place de son organisation dans son environnement. D'après Jean Marie Miramon, une stratégie gagnante doit reprendre les principes suivants³⁶ :

- répartition des moyens : gérer les hommes et les investissements pour avoir les ressources disponibles,
- rapidité : être plus prompt que la concurrence,
- disponibilité : en hommes et en moyens techniques pour être à même de saisir les opportunités quand elles se présentent,
- motivation : participation et mobilisation des hommes.

³⁶ Principes énoncés par le général Clausewitz, repris par MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes. Ed. ENSP. 1996. p 53

Diriger, c'est prévoir, c'est anticiper. Il est indispensable qu'un manager soit réactif quant à l'orientation qu'il donne à son organisation en l'adaptant en permanence à son environnement qui lui même est mouvant.

Dans le secteur de l'emploi la législation évolue très rapidement avec notamment la création régulière de nouveaux contrats de travail qui remplacent ou s'ajoutent à ceux préexistants. Pour le Groupe INDIBAT, chaque création ou suppression de contrats de travail modifie son offre de service vers les bénéficiaires et les entreprises. Pour exemple, l'offre du GEIQ BTP était organisée autour de deux contrats aujourd'hui disparus : le contrat de qualification et le contrat d'orientation. Leur remplacement par le contrat de professionnalisation avec ses spécificités nouvelles a nécessité une adaptation sur la prise en charge des publics (salaire, durée formation, diplôme...), sur l'offre à l'entreprise (coût, durée, diplôme...) et sur nos relations avec les organismes de formation. Chaque modification légale nécessite en interne, veille, information des permanents et adaptabilité matérielle (paramétrage logiciel, commande de nouveau contrat type ...).

Un autre aspect très fluctuant : les moyens des financeurs des structures d'insertion qu'ils soient DDTEFP, Conseil Général ou PLIE. Les enveloppes destinées aux financements des structures varient chaque année et les subventions distribuées dépendent du nombre de structures demandeuses. S'installe trop souvent une concurrence entre chacune car les moyens ne sont pas extensibles, il s'agira de défendre son positionnement et d'adapter au mieux son action au cahier des charges définis par le financeur.

La réactivité est indispensable lors de l'élaboration des dossiers de financements annuels mais elle l'est également lors de la création de nouvelles structures. Il faut sentir le sens des orientations prises par le pouvoir politique ou administratif. Dans le domaine de l'insertion par l'activité économique, on ressent clairement une volonté de rapprocher le secteur de l'insertion des secteurs économiques. La promotion des ETTI va dans ce sens. Quand la loi de lutte contre les exclusions de 1998 et le décret de 99-108 sont parus en promouvant l'outil ETTI, notre GEIQ BTP de l'époque a dû déposer son dossier rapidement et le défendre auprès des directions du travail de chaque département car dans ce type de dossier c'est souvent « premier demandeur, premier servi ». Il existe forcément une forme de concurrence entre structures pour le montage d'actions nouvelles ou pour bénéficier de financements supplémentaires, alors l'anticipation et la réactivité sont primordiales.

2.3 Un management de paradoxes : des choix difficiles mais un dialogue à faciliter

Le positionnement du Groupe INDIBAT et ses différentes spécificités - intermédiaire entre insertion et secteur marchand, ambition d'emplois stables dans un contexte socioéconomique favorisant la précarité, des administrateurs qui sont également des employeurs utilisateurs - me demande en terme de management un positionnement particulier. Chacun des acteurs associés au développement du Groupe INDIBAT a des attentes particulières sur les services proposés par celui-ci. Mon rôle sera d'en tenir compte et de faire de cette complexité une richesse en favorisant communication et lieux de débat.

2.3.1 Identifier les paradoxes

A) La gestion de paradoxes : l'impossible choix ?

Le paradoxe s'oppose à l'orthodoxie, c'est à dire à l'opinion commune. Il heurte l'idée dominante et est en décalage avec elle. Il est ce qui surprend, heurte le « bon sens », les habitudes logiques³⁷. Il a capacité à faire émerger du sens sans amputer la complexité des organisations.

Yves Barel³⁸ pense « qu'il y a quelque chose à gagner à considérer un système social comme une entité paradoxale ».

La caractéristique principale d'un paradoxe est que tout choix est interdit. Les solutions se rejettent l'une et l'autre conduisant à un raisonnement circulaire sans fin. Un paradoxe conduit à l'indétermination de la solution à cause du contexte qui interdit de choisir.

Ce non choix possible peut paraître ennuyeux pour une organisation mais le paradoxe a aussi des vertus : les tensions contradictoires peuvent également engendrer des dynamiques créatives. Le paradoxe ne conduit pas forcément à l'enfermement, il peut être source de changement, d'innovation en permettant de gérer les contraintes paradoxales auxquelles l'organisation est confrontée.

Il y a paradoxe quand il est impossible de choisir. Selon Yves Barel, c'est donc la notion d'incertitude et d'indécidabilité qui traduit le mieux la complexité d'un système. D'ailleurs les organisations les plus performantes ne sont pas toujours les plus prévisibles ou les plus déterminées. Les systèmes les plus stables sont ceux qui comportent une part non négligeable d'incertitude les rendant justement plus aptes à affronter ou à intégrer les événements paradoxaux ou imprévisibles de leur environnement.

³⁷ J.Y. Barreyre, B. Bouquet, A. Chantreau, et al. (sous la direction de) *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris. Bayard. 1995. pp 267-269

³⁸ V.Perret., E. Josserand. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ed. Ellipses. 2003. p 12. (Pensée d'Yves Barel dans « Le paradoxe et le système » – Grenoble – PUG - 1989

Il n'y a pas de paradoxe sans contradictions. Yves Barel analyse l'utilisation de contradiction avec la vision suivante : « il peut y avoir des tensions, des conflits et des contradictions, mais celles-ci ont aussi leurs places et elles contribuent au développement positif du système ».

La complexité, selon Yves Barel ne s'oppose pas à la simplicité mais au contraire l'intègre et même la produit.

B) Les paradoxes du Groupe INDIBAT

Dans son fonctionnement le Groupe INDIBAT allie tout autant complexité et paradoxes :

- il est constitué de plusieurs structures intervenant à des étapes différentes du parcours ;
- ses structures sont parfois concurrentes entre elles ;
- il comprend des structures proposant des contrats précaires et d'autres des contrats alternés ou stabilisés ;
- il intervient sur le champ du social et de l'économique et à ce titre doit tenir compte de positionnements et d'attentes variés selon les partenaires ;
- il est constitué d'association et de SARL ;
- certains membres du conseil d'administration sont également utilisateurs ;
- ses salariés mis à disposition sont parallèlement soumis à des obligations contractuelles et reconnus comme utilisateurs en difficulté nécessitant un accompagnement.

a) *Les adhérents du Groupement d'employeurs sont également clients employeurs*

La structuration juridique du Groupe INDIBAT est telle qu'un certain nombre d'entreprises sont actrices à plusieurs niveaux de l'organisation. Elles sont membres des syndicats patronaux qui siègent au conseil d'administration, elles sont adhérentes cotisantes aux groupements d'employeurs et sont clientes utilisatrices du dispositif. En fonction de leur positionnement elles peuvent avoir des attentes différentes, voire paradoxales. Par exemple, l'entreprise cliente souhaitera un engagement contractuel très court pour minimiser le risque quand le membre du syndicat d'employeurs attendra des passerelles de salariés formés et stables vers l'entreprise. Autre exemple : le client souhaitera une facturation minimum quand le membre du conseil d'administration voudra que la structure dégage un excédent ou rémunère mieux ses salariés mis à disposition.

b) *Les salariés sont à la fois accompagnés et obligés*

Les bénéficiaires de notre structure sont des personnes en difficulté d'insertion et notre prise en charge consiste à leur proposer des contrats de travail ainsi qu'un accompagnement socioprofessionnel. Les contrats proposés sont de droit commun avec toutes les obligations qui en découlent : assiduité, respect des consignes et de la hiérarchie, productivité... Dans ce contexte de respect du droit du travail, la complexité consiste à proposer écoute, éducation, formation et accompagnement dans l'emploi.

Les salariés sont obligés par rapport au contrat de travail mais si ces derniers ont un caractère trop précaire alors le temps risque d'être trop court pour « faire ses preuves » et pour engager un véritable parcours d'insertion.

c) *Les permanents : agents placiers ou accompagnants ?*

Les permanents du Groupe INDIBAT, dans leurs relations avec les salariés, sont confrontés à deux obligations paradoxales : prendre soin de la personne et donner un cadre avec fermeté. Ils ont besoin de mettre en avant la valeur travail auprès de leur public, doivent tenir compte des difficultés de la personne mais ils doivent également satisfaire l'entreprise qui ne se satisfait pas d'à peu près. Par exemple, l'entreprise ne tolèrera pas d'absences du salarié même si celui-ci a des problématiques lourdes de budget, de logement, de santé ou d'instabilité psychique. Les permanents entretiennent avec leurs salariés un rôle d'éducateur avec la prise en compte de leurs problématiques et de gestionnaire de contrat de travail bien normé.

De nombreux facteurs rendent le travail social plus difficile et posent aux chargés d'insertion des questions de sens et d'éthique. Citons l'ultralibéralisme, la mondialisation, l'évolution des problèmes sociaux : chômage, précarisation de l'emploi, exclusion,... ainsi que la place de plus en plus importante prise par les droits du millier de personnes accompagnées chaque année. En outre, le chargé d'accompagnement est l'interface entre plusieurs acteurs : salarié, partenaire prescripteur, responsable hiérarchique, entreprise, sans oublier sa propre situation personnelle. Il y a souvent écartèlement.

d) *Le Groupe INDIBAT a vocation à proposer des contrats longs et stables mais la nouvelle norme du marché du travail est plutôt la flexibilité et les contrats courts*

Autre paradoxe à gérer : le décalage entre l'ambition de la structure qui est de proposer des contrats longs et le marché du travail, qui comme on l'a vu précédemment tend plutôt vers des contrats courts garantissant souplesse et risque minimum pour les employeurs.

e) *Objectif d'insertion dans l'entreprise mais attachement des salariés à la structure*

Une des attentes des syndicats d'employeurs, c'est que les salariés du Groupe INDIBAT intègrent à terme leurs entreprises. Pourtant, parfois les personnes se créent une dépendance à l'égard du dispositif et restent en lien, ne se sentant pas capable d'affronter seuls l'entreprise. Ils ont le sentiment que leur situation est plus sûre au sein du Groupe INDIBAT, se sentent soutenus en cas de coup dur, et se sentent moins dépendants d'une seule entreprise. Ils savent que le Groupe INDIBAT leur assure automatiquement un lien potentiel avec de nombreux employeurs. Sans compter que certains salariés souhaitent rester au Groupe uniquement par recherche d'une certaine liberté (apportée par les contrats courts) ou pour conserver un salaire majoré des primes de précarité. Il est par exemple fréquent que les salariés refusent l'embauche en CDI dans l'entreprise d'accueil

pour les raisons venant d'être citées. C'est une des dérives possibles du dispositif et un des paradoxes des accompagnateurs qui doivent à la fois créer du lien et à la fois chercher à s'en défaire quand le temps est venu.

Tous ces paradoxes ne doivent pas déstabiliser un directeur mais au contraire il doit être persuadé que c'est le rôle de son association de les gérer.

Le directeur ne doit pas se prendre pour la réponse, être celui qui a réponse à tout ou celui qui a le pouvoir de clore le questionnement. Il ne lui est pas demandé de choisir entre deux orientations contradictoires mais d'être garant d'un questionnement à chaque niveau de sa structure (interne et externe).

Il n'est pas forcément l'homme qui a solution à tous les problèmes mais c'est à lui d'interpeller les acteurs, de les faire réfléchir, de favoriser les échanges, en fait de créer des espaces de débat. Ceux-ci doivent réguler les échanges, non pour aplanir les différences mais pour développer une « véritable culture de la délibération contradictoire »³⁹.

Sans oublier son rôle d'employeur et de groupement d'employeurs, le directeur du Groupe INDIBAT ne doit donc pas trancher seul parmi toutes les contradictions de sa structure. Il doit faire partager ses propres visions, et favoriser les espaces de dialogue ; en d'autres mots, il doit favoriser une bonne communication à tous les niveaux de son organisation.

2.3.2 La communication au service des accompagnements de parcours

Daniel Gacoin⁴⁰ imagine cinq représentations en ce qui concerne la communication :

- La communication, base de toute organisation ou relation. Cette vision est répandue dans la vie sociale en général et dans les organisations sociales en particulier. Leurs acteurs accordent à l'amélioration de la communication les fonctions les plus décisives : elles deviennent ainsi la solution à beaucoup de problèmes.

- Souvent, et dans quasi tous les domaines d'activité, on entend l'injonction suivante : « il faut communiquer ». S'accompagne souvent une pression pour l'acquisition de support de communication. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) concerne de nombreux champs d'activité : informations, transmissions de savoirs, organisation, technique, gestion...

³⁹ BOUQUET B, JAEGER M, SAINSOULIEU I, (sous la direction de) Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2007, chapitre 8 écrit par R JANVIER, p 151

⁴⁰ GACOIN D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris. Ed. Dunod. 2004. pp 2-4

- La communication, c'est un ensemble de savoirs et de techniques qu'il est possible de maîtriser, les personnes ayant acquis cette maîtrise sont capable d'influencer ou de changer l'opinion de l'autre.
- La communication est devenue une obligation parfois difficile à accepter parce que provoquant contraintes et contrôles. Les partenaires du Groupe INDIBAT nous demandent une stratégie de lisibilité de nos pratiques ainsi qu'une totale transparence des publics accueillis et du parcours qui leur est proposé.
- La communication externe est la solution à l'égard des soucis des dynamiques internes. Les approches sont diversifiées, on retrouve ces orientations à travers des mots : « transversalité », « partenariat », « travail en réseau » qui font maintenant partie de notre univers au moins en terme d'objectifs.

A) La communication interne

La communication interne c'est un partage sur les enjeux et les orientations possibles de la structure, sur les places de chacun, sur la qualité des informations et des messages mais également la qualité des relations.

Cette communication doit être au service du projet associatif, qui lui même doit placer la prise en charge du bénéficiaire au centre du dispositif.

La communication doit répondre à d'autres enjeux :

- éthique et garde-fous : la situation difficile des personnes accueillies peut provoquer des risques de dérapage et la nécessité d'une déontologie.
- la communication des droits : dans le secteur de l'insertion, le législateur n'a pas apporté le même cadre que dans la loi 2002-02, c'est en fait son statut de salarié sous contrat de travail qui garantit ses droits.

a) *Les salariés*

A chaque étape du passage du salarié dans l'institution correspond un outil de communication. Il doit à tout moment savoir dans quel type de structure il est, quelles sont ses possibilités de parcours et quels sont ses propres objectifs et ceux de la structure.

- L'accueil : aspect administratif, transmission d'information sur l'institution, définition du projet individuel.

outil : livret d'accueil.

- Démarche contractuelle : le contrat de travail donne un cadre aux obligations réciproques : salaire, durée, lieu, avantages...

outil : contrat de travail.

- Mettre en oeuvre les droits et informer : respecter et mettre en oeuvre les droits et devoirs des salariés est une condition pour les aider à se reconstruire et reprendre une place dans le monde de l'entreprise. Il est important de préciser les droits, les obligations

vis à vis de l'employeur, les règles de vie commune ainsi que les conceptions des relations salariés/accompagnateurs.

outil : règlement intérieur.

- Promouvoir la formation : il est important que le salarié soit sensibilisé au fait que sa capacité à obtenir un emploi stable dépend de sa motivation, de ses attitudes mais également de ses compétences professionnelles. La formation doit être valorisée et apparaître comme une étape quasi obligatoire pour un parcours réussi. Cette formation doit ainsi être adaptée aux problématiques de nos bénéficiaires en terme de déplacement, de niveau initial et de crainte d'une formation trop théorique.

- Accompagnement de parcours : formaliser l'évolution du salarié. Une trace écrite permet des échanges entre professionnels de la structure, avec le prescripteur social ou avec le salarié lui même. Toutefois des précautions doivent être prises en ce qui concerne les informations confidentielles (santé, justice...).

outil : suivi du parcours informatisé.

- Évaluation et fin de parcours : l'objectif de toute prise en charge dans le secteur de l'insertion par l'activité économique est un accès à l'emploi ou à une formation. Il est important d'évaluer le salarié en terme de compétences, d'aptitudes et de projet. L'évaluation peut se faire avec le salarié concerné afin qu'il s'approprie son propre bilan. Notre public pense que le CDI est la seule issue valable. Il faut parfois le sensibiliser à d'autres formes de contrats.

outil : bilan de fin de parcours.

b) Le personnel

Une des stratégies de communication consistera à élargir la vision qu'en ont les acteurs internes. Il s'agit ainsi de s'intéresser aux dysfonctionnements de l'organisation autant qu'à la seule recherche d'une amélioration de la communication, de développer des modèles de transmission de l'information et d'élargir les responsabilités et les niveaux d'implication de tous.

Toutes les organisations sont interrogées par la question du projet. Celui-ci a une dimension politique mais également technique qui relève des acteurs opérationnels. Ces acteurs peuvent être source de proposition et de réflexion dans l'écriture de ce projet. Ils doivent également se l'approprier. Pour ce faire, il est indispensable qu'il leur soit communiqué dès leur arrivée dans la structure à partir d'entretien et de documents diffusés et que le projet soit assimilé par chacun tout au long de son parcours dans la structure. Les outils de cette communication seront les contrats de travail, les fiches de postes, les entretiens individuels, les réunions plénières, les assemblées générales.

c) *Le conseil d'administration*

La réalité des groupements de personnes⁴¹ (adhérents, administrateurs) a considérablement évolué : des structures juridiques diverses, des tailles disparates, des dynamiques propres à chaque groupement. Deux types d'organisations peuvent être identifiés :

- l'organisation pour autrui dans laquelle les promoteurs génèrent une activité qu'ils estiment nécessaire pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie,

- l'auto-organisation dans laquelle les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils font partie, les catégories dominantes et bénéficiaires étant confondues⁴².

Dans le cas du Groupe INDIBAT, nous retrouvons les deux modes de formation : l'organisation répond en effet à un besoin des employeurs-fondateurs mais également à celui de personnes en parcours d'insertion.

Quatre enjeux concernent l'implication des administrateurs : enjeu de l'information ascendante et descendante, enjeu de la compétence à acquérir par les administrateurs, enjeu de la place et du positionnement (chacun à sa place), enjeu du management (qui dirige qui ? principe de délégations).

d) *Les entreprises adhérentes*

En tant qu'entreprises clientes et/ou adhérentes au groupement d'employeurs, les entreprises doivent être informées de l'évolution du Groupe INDIBAT, de ses projets et de ses résultats en terme d'activité et d'insertion.

B) *La communication externe*

La communication externe développe les démarches suivantes : l'information, le lien, l'inscription dans un environnement. Ses fondements reposent sur la qualité des informations, la qualité des relations et interactions engagées avec l'environnement. Les enjeux sont l'inscription dans un territoire, les coopérations et les réseaux.

Une communication doit être adaptée à chaque cible, on ne communique pas de la même façon vers une structure partenaire ou vers un décideur politique : les informations attendues et la forme ne sont pas les mêmes (réunion, plaquette, courrier...).

Autre condition : il faut avoir quelque chose à dire ou à défendre. Ceci dépendra du dynamisme de la structure, de sa complexité, de ses projets et de sa transparence.

Et enfin, il faut élaborer une stratégie de communication : qui, quand, quoi, comment ?

⁴¹ Expression tirée du livre de Daniel Gacoin, *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris. Ed. Dunod. 2004. p 237

⁴² BOUQUET B, JAEGER M, SAINSOULIEU I, (sous la direction de) Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2007, p 178 (Notion de B. Gui, dans « Fondement économique du tiers secteur », Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, n°44-45, 1^{er} trimestre 1992, 1^{er} trimestre 1993, p.160-173)

En ce qui concerne le Groupe INDIBAT, la communication externe doit nous positionner comme un acteur important de notre territoire en matière d'insertion dans l'emploi. L'outil doit être connu et compris des différents acteurs politiques, financeurs ou prescripteurs. Toute transparence doit être apportée sur le fonctionnement du Groupe, le public accueilli, les passerelles inter structures ou les sorties du dispositif.

a) Les partenaires financeurs

Dans le secteur de l'insertion, les financeurs possibles sont les services de l'État (DDTEFP, DDASS), le Conseil Régional, le Conseil Général, les PLIE ou les communes. Chaque financeur possède la compétence pour l'insertion d'une catégorie de la population et accompagne donc financièrement les projets qui s'adresseront à celle-ci. La communication doit donc être adaptée. Par exemple, le Président du Conseil Général souhaitera connaître les projets de la structure en matière de prise en charge des bénéficiaires du RMI et les types de collaborations envisagés avec les travailleurs sociaux du département.

b) Les partenaires prescripteurs

Aucune structure ne peut prétendre réussir seule l'insertion professionnelle sur son territoire, elle doit créer du lien avec les acteurs de son environnement. La fonction de ces liens concerne trois niveaux : réseau de communication (échange d'informations), réseau utilitaire (trouver des ressources extérieures), réseau de coopération (travailler ensemble).

Dans cette deuxième partie, j'ai montré que la structure que je dirige est confrontée à un certain nombre de paradoxes et qu'elle s'inscrit dans un environnement mouvant ce qui, en terme de management demande mobilité et réactivité. Puisque je ne peux pas résoudre seul tous ces paradoxes, alors je dois vivre avec, permettre aux questions d'être posées et créer, animer des lieux de débats à différents niveaux de mon organisation. Je dois favoriser le débat pour mieux décider et développer ainsi une démarche participative : idée d'une instruction la plus ouverte possible pour que la décision soit la mieux adaptée. Je dois mettre en cohérence les outils à ma disposition pour un meilleur accompagnement de parcours de nos publics.

Dans la troisième partie, je vais donc vous présenter une « palette » de propositions concrètes afin de multiplier les options pour nos salariés et optimiser leurs chances d'insertion durable.

3 Insérer durablement les personnes accueillies

Pour répondre aux attentes des plus éloignés de l'emploi et satisfaire l'ensemble des acteurs associés, il est nécessaire de mobiliser tous les outils de notre organisation (de ETTI à GE) et d'assurer un véritable parcours d'insertion avec un accompagnement individualisé conformément au projet de l'association.

Si les contrats courts et précaires sont parfois bénéfiques, suffisants, voire souhaitables et souhaités, je dois cependant m'assurer que les salariés conservent la possibilité du choix des prestations et que l'accompagnement soit individualisé et adapté aux besoins.

Le Groupe INDIBAT doit s'adapter à son environnement, au marché, à la concurrence et devenir un acteur toujours plus efficace de l'insertion professionnelle dans son secteur d'activité. Sans altérer l'efficacité du dispositif, je dois agir pour conserver la « palette » complète du Groupe qui permet de proposer tous les contrats de travail possibles en s'adaptant à la situation et au souhait du salarié.

Parce que notre organisation a besoin d'évoluer avec son environnement et son réseau, je m'occuperai d'abord des éléments extérieurs à la structure et de la place du Groupe sur son territoire. J'agirai également sur le fonctionnement interne et notamment sur le rôle des permanents et la qualité de la prise en charge. Pour ce faire, je m'inspirerai de la loi 2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale.

Ce travail à l'intérieur et à l'extérieur de la structure amènera à la création d'un nouvel outil au service des parcours d'insertion des plus fragiles : un organisme de formation. Il devra être adapté à notre public et à sa faible mobilité sur un territoire franc-comtois très rural. Ce nouvel organisme devra s'intégrer au réseau local des acteurs de la formation.

Pour apporter cohérence à l'ensemble du dispositif, j'engagerai ma structure dans une démarche qualité. Celle-ci sera un outil de structuration et d'évaluation.

3.1 S'adapter aux besoins du territoire

Le Groupe INDIBAT, structure encore jeune, doit affirmer sa place sur son territoire. Je dois, avec les membres du Conseil d'Administration tenir compte de l'existant, des attentes des différents acteurs partenaires, de la concurrence ainsi que de l'environnement socioéconomique franc-comtois. Une structure ne peut réussir seule l'insertion des plus en difficulté. Le réseau et le partenariat sont donc essentiels.

3.1.1 Le Groupe INDIBAT : un observatoire et un lieu de débat

Le Groupe INDIBAT intervient sur les champs de l'insertion et de l'économique et se doit de créer un dialogue permanent entre ces deux secteurs dont les besoins sont complémentaires. L'organisation que je dirige doit devenir un lieu d'échanges entre les différents acteurs de son territoire. Elle doit être un lieu où s'exprimeront les difficultés de recrutements pour les uns, les difficultés d'insertion professionnelle pour les autres et où

chacun pourra faire part de ses projets et de ses idées, mais surtout ces échanges pourront infléchir, si nécessaire, les orientations du Groupe.

Je solliciterai pour ces débats les membres du Conseil d'Administration, représentants politiques et garants des fondements originels de la structure. Les membres du CA étant des professionnels soit de l'insertion, soit de l'entreprise, ils seront respectivement confrontés aux idées de l'autre secteur avec un impact évident sur leur propre perception du contexte et sur le rôle que doit tenir la structure. Les réalités du marché du travail et l'évolution du statut des salariés dans l'entreprise relativiseront peut-être les ambitions en terme d'accès à la formation et de sortie du dispositif en contrat à durée indéterminée.

Le Groupe INDIBAT doit se comporter comme un véritable observatoire de la situation de l'insertion professionnelle sur son territoire et constituer un espace où les acteurs de l'insertion et ceux de l'entreprise se rencontrent et tentent de trouver des réponses à leurs problématiques respectives.

Cet observatoire devra également être un lieu de débat, et non d'affrontement, auquel je devrai donner un cadre et parfois des limites. En effet, la vie d'une association ne peut se contenter de débats stériles, ceux-ci doivent nourrir l'action.

- Les plus values pour le territoire :

En réunissant autour d'un objectif commun, entreprises, acteurs de l'insertion et des organisations partenaires comme les missions locales, le service public de l'emploi, les collectivités locales, les organismes de formation, le Groupe INDIBAT permet à un territoire d'anticiper les évolutions de l'emploi et de la demande de travail.

Le Groupe INDIBAT constituera ainsi bien plus que des dispositifs d'accès à l'emploi qui ne feraient que « remuer la file d'attente du chômage ». En permettant aux entreprises d'exploiter leur potentiel de développement tout en embauchant des personnes du territoire, il constituera un véritable outil de développement local. C'est en effet au niveau territorial que des solutions au problème de l'accès à l'emploi des personnes en difficulté pourront être trouvées.

De fait, j'impliquerai le Groupe INDIBAT dans chacune des Maisons de l'Emploi constituées sur le territoire de Franche-Comté (au nombre de six). Ces institutions issues de la Loi de Cohésion Sociale de Jean Louis Borloo sont concrètement un lieu d'échanges et d'actions aux services de l'emploi local.

Le soutien aux entreprises pour une meilleure anticipation des difficultés qu'elles pourraient rencontrer doit venir compléter l'accompagnement des personnes dans leurs mobilités sur le marché du travail. Ces actions peuvent viser une amélioration globale de la qualité de l'emploi, en articulant les dimensions de l'emploi, de la formation, du travail et du développement économique. Elles seront efficaces si elles sont basées sur l'anticipation des enjeux et un diagnostic partagé.

3.1.2 Le développement d'un véritable réseau autour du Groupe INDIBAT

A) La place du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration agissent au nom de l'association. Cette instance est un lieu de réflexion, de proposition, de décision. Les débats internes et les relations avec les différents acteurs extérieurs doivent s'enrichir des origines diverses des membres du Conseil d'Administration. Il est important de les associer au développement du Groupe et de faire profiter l'association de leur réseau respectif.

Les représentants des syndicats patronaux du BTP ont, de fait, des rapports privilégiés avec les chefs d'entreprise, les autres représentants d'employeurs, les maîtres d'œuvres et d'ouvrages, les donneurs d'ordres ainsi que le pouvoir politique.

Les acteurs locaux de l'IAE collaborent régulièrement avec les partenaires institutionnels : DDTEFP, Conseil Général, ANPE, PLIE... avec les partenaires prescripteurs : ANPE, Espace Jeunes, Centre Médico-social... avec les réseaux nationaux de l'insertion : UREI, Coorace et également avec les décideurs politiques.

Ces réseaux différents et complémentaires doivent être mis au service du Groupe INDIBAT et du développement de son propre réseau.

Le Conseil d'Administration et le Président souhaite qu'en matière de développement de partenariat et de réseau la relation avec le directeur soit la plus claire possible, il est donc important de bien préciser les missions qui me reviennent. Dans une association, la fonction politique est assurée par le Conseil d'Administration et son Président, cependant je pense que le directeur doit être associé car il connaît mieux les problématiques de terrain, il peut être force de proposition et, au final, c'est lui qui sera chargé de la mise en œuvre des décisions prises.

B) Un réseau à fortifier

a) *Les décideurs politiques*

Pour favoriser le développement et être acteur du territoire en matière d'insertion, le Groupe INDIBAT doit établir des liaisons fortes et régulières avec l'ensemble des décideurs politiques du territoire. Il est primordial de faire entendre les problématiques territoriales en matière d'emploi et d'insertion puis de proclamer que le rôle des élus en la matière est décisif. A titre d'exemple, il faut faire comprendre l'intérêt des clauses d'insertion sur les constructions publiques profitant ainsi des commandes publiques pour obliger l'entreprise à employer une main d'oeuvre en insertion professionnelle. Un Président du Conseil Général favorisera le retour à l'emploi des bénéficiaires du RMI en incluant une clause d'insertion dans la construction ou la rénovation d'un collège. Je dois me positionner comme l'interlocuteur « expert » en clause d'insertion dans le milieu du

BTP pour l'ensemble de la filière : syndicats patronaux, maîtres d'ouvrage, décideurs politiques, partenaires de l'emploi... Je serai à l'affût des grands projets et m'impliquerai dès leur mise en oeuvre.

Nous mettrons en place des outils de communication spécifique à la promotion de la clause d'insertion (plaquette, journal de communication) que nous diffuserons à l'ensemble de nos partenaires.

Pour favoriser la construction de parcours d'insertion réussi incluant de la formation professionnelle, il sera nécessaire de mettre en place un partenariat fort avec le conseil régional de Franche-Comté. En effet, la formation professionnelle est de sa compétence et nous aurons besoin de son soutien pour développer l'offre de formation au service de nos bénéficiaires.

b) Le monde de l'entreprise

Nous devons sensibiliser les entreprises qu'il est dans leur intérêt d'insérer durablement les personnes sans emploi, de les former, de les fidéliser, de tenir compte de toutes les nouvelles formes de salariat dans un contexte socio-économique difficile (avec notamment la pénurie de main d'oeuvre du secteur BTP).

Notre positionnement atypique dans le milieu de l'insertion et de l'emploi trouve notamment son origine dans nos relations privilégiées avec les chefs d'entreprise et leurs représentants syndicaux. Ces relations doivent être entretenues et développées afin de favoriser chez les employeurs un réel sentiment d'appartenance vis à vis du Groupe INDIBAT.

L'expression « groupement d'employeurs créé par la profession » ne doit pas être galvaudée, elle est notre force, nous donne une position privilégiée dans nos rapports à l'entreprise et nous différencie des structures de travail temporaire classiques. Ce positionnement différencié par rapport aux agences de travail temporaire permet notamment au Groupe INDIBAT d'éviter la signature d'accords cadres avec des grands groupes nationaux du BTP (Bouygues, Eiffage, Vinci) qui nous pousseraient à accepter des conditions tarifaires négociées à la baisse.

Nos relations de proximité avec les employeurs nous permettront de lever leurs réticences face à la clause d'insertion. Il faut qu'ils y voient une chance de formation et de motivation aux métiers du bâtiment.

Nos relations avec le monde de l'entreprise et les échanges provoqués débouchent sur des actions innovantes, originales comme par exemple la signature d'une convention pour favoriser des embauches CI-RMA entre la FFB 39, le Conseil Général du Jura et le GEIQ BTP du Groupe INDIBAT. Cette convention a pour objectif l'embauche de 30 salariés en CI-RMA. Dans le cadre de cette convention, le Groupe INDIBAT s'engage à repérer les bénéficiaires du RMI intéressés avec l'aide des travailleurs sociaux du département. Il

s'engage à leur proposer un contrat CI-RMA de 6 mois et à les déléguer dans des entreprises du secteur marchand tout en assurant un suivi socioprofessionnel et proposant une formation qui favorisera un emploi stable à l'issue de l'action.

c) Les partenaires prescripteurs

Notre positionnement proche de l'entreprise et dispositif de fin de parcours d'insertion nous rend en quelque sorte dépendant des prescriptions des partenaires locaux qu'ils soient institutionnels (ANPE, espace jeunes, centre médico-social) ou structures partenaires (chantier d'insertion, association intermédiaires...).

Il est primordial de les associer au développement du Groupe et de mettre en place des stratégies de communication adaptée.

Des outils de communication spécifiques seront construits pour ces partenaires afin qu'ils connaissent l'ensemble des structures du Groupe, leurs fonctionnements, leurs rôles, leurs modalités d'accueil et d'accompagnement ainsi que la typologie du public accueilli.

Pour favoriser cette communication nous devons mettre en place, et ceci pour chaque territoire d'intervention, les moyens d'améliorer le travail en partenariat et de favoriser l'inscription dans les réseaux locaux :

- création d'une plaquette « partenaires » : structures, type de contrats, public accueilli⁴³,
- adhésion aux groupes de travail autour des thèmes de l'insertion et de l'emploi créés sur certains territoires,
- participation régulière des personnes chargées de suivi socioprofessionnel au Comité Technique d'Animation organisé par chaque agence locale d'ANPE dans le cadre du suivi des parcours d'insertion,
- instaurer un véritable échange avec les partenaires prescripteurs avec l'engagement pris (dans le cadre d'une démarche qualité présentée ci-après) d'effectuer un retour de situation au prescripteur dans les 15 jours qui suivent la réception du candidat,
- organiser des rencontres régulières avec les équipes techniques des agences locales ANPE, les espaces jeunes, missions locales ou les travailleurs sociaux du Conseil Général ou du CCAS. Dans ces secteurs, on assiste à de réguliers changements de personnes, ce qui nécessite de recommencer sans cesse les opérations de communication et d'information.

Ce travail sur la place du Groupe dans son environnement socioéconomique et la constitution d'un réseau structuré doit s'accompagner d'actions en interne qui garantiront une prise en charge adaptée de nos salariés.

Rappelons qu'il s'agit de plus de 1000 personnes par an, qui réalisent quelque 540 000 heures de travail ce qui correspond à une entité de 319 ETP.

⁴³ Annexe n°2

3.2 Une prise en charge adaptée pour une insertion professionnelle meilleure

3.2.1 Des permanents au service du projet associatif

A) Management des équipes de permanents

Le management des permanents du Groupe INDIBAT doit tenir compte de la complexité de la structure, de ses enjeux et de ses évolutions. Notre intervention sur les champs du social et de l'économique nécessite un recrutement de personnel d'origines diverses : commerciaux, gestionnaires, formateur, chargés de suivi socioprofessionnel...

Il est essentiel que toutes ces personnes soient actrices de la politique du Groupe. Pour ce faire, je mettrai en place une stratégie en cinq points :

a) *L'accompagnement du changement*

Il convient ainsi de construire un plan d'action en plusieurs étapes :

- affirmer le caractère inéluctable du changement de stratégie pour le maintien et le développement des groupements d'employeurs et de l'offre de formation et de stabilisation qu'ils proposent,
- formuler des orientations en matière de développement de la formation, de la prise en charge de la personne tout au long de son parcours avec des objectifs chiffrés,
- communiquer sur le caractère concret du changement avec les étapes du plan d'action,
- décider des orientations et les assumer,
- permettre l'évaluation des actions mises en oeuvre.

b) *Le management par projet*

Il faudra développer le mouvement : écouter les avis des administrateurs, partenaires ou salariés, se positionner, trancher, valoriser les prises de paroles ou initiatives, responsabiliser les équipes.

c) *Les délégations*

Le Directeur Régional que je suis, a besoin de trouver de bons relais de la politique du Groupe au niveau des agences. Les fiches de postes des directeurs d'agences doivent être affinées et être plus claires sur les délégations et sur les objectifs d'insertion professionnelle de nos bénéficiaires. Une démarche de compte rendu individuel spécifique aux évolutions de parcours des bénéficiaires sera tenue une fois par an entre chaque directeur d'agence et moi-même.

d) *L'accompagnement des personnes*

Il s'agira de donner un cadre à chacun. Celui-ci sera précisé clairement dans les fiches de postes et rappelé lors des entretiens individuels annuels que chacun mènera avec son supérieur hiérarchique ou lors des entretiens d'embauche. Il sera important d'insister sur le changement à apporter en matière de prise en charge de nos salariés. L'accompagnement passe bien évidemment par l'écoute de nos salariés permanents et la prise en compte de leur vécu au quotidien.

e) *L'animation globale*

Elle passera par une communication efficace qui concernera l'organisation, le projet associatif, l'évolution de la structure et ses attentes en terme d'outils et de résultats. Les réunions plénières qui existent aujourd'hui et qui regroupent l'ensemble du personnel seront plus régulières (1 fois par mois) et moins descendantes (dans le sens d'informations exclusives du directeur aux salariés). Il sera proposé à chaque permanent de soumettre des points d'ordre du jour traités lors de cette réunion. Des points réguliers sur les évolutions de parcours seront faits au même titre que les évolutions du chiffre d'affaires.

B) Impliquer les salariés permanents dans le projet d'association :

Il est nécessaire de remettre au coeur des préoccupations de chacun le projet de la structure, c'est à dire proposer et accompagner des parcours d'insertion et pas uniquement proposer des missions de travail. Du travail dans le bâtiment, c'est relativement facile d'en trouver notamment grâce à notre important réseau mais l'enjeu est bien que nos salariés en insertion puissent y faire carrière durablement et il convient que nos permanents développent leurs compétences. Pour ce faire, je mettrai au point une stratégie en quatre points :

a) *L'accompagnement individuel*

Réalisé à travers des temps d'échanges formels et informels : entretien individuel, visite régulière en agence du directeur et discussion autour des problématiques, idées, projets... L'accompagnement peut également prendre la forme de transfert de savoir entre permanents. Les plus compétents et expérimentés peuvent ainsi aider les collègues en difficulté ou lors de leur arrivée dans la structure, ils seront des tuteurs.

b) *L'accompagnement de la motivation*

La réussite du projet associatif dépend beaucoup de la motivation des équipes et celle-ci dépend aussi de l'attitude des directeurs d'agences et de moi-même. Je veillerai au respect des engagements, à la permanence des attentions et à la mémoire des

échanges. Un compte rendu des rencontres individuelles et collectives devra être écrit et suivi d'effet. Un objectif de la démarche qualité pourra être défini à cet effet.

c) Le plan de formation

La formation professionnelle accompagne le changement et constitue un support de la communication interne. Pour la formation externe la stratégie sera la suivante : écoute des besoins des permanents, écriture du plan avec explication du choix, mise en oeuvre du plan et évaluation. La priorité sera axée sur des formations sur l'accompagnement socioprofessionnel et des formations en stratégie commerciale favorisant l'évolution des parcours.

Il s'agira également de mettre en oeuvre une formation interne efficace et un échange de savoirs entre les permanents favorisant le développement du GEIQ BTP et du GE BTP.

d) Le dialogue interne

Il sera centré sur les fonctions et leurs liens avec la mission. Des groupes de réflexion seront développés avec la création d'un pôle social et d'un pôle formation au sein du Groupe INDIBAT. Un responsable sera nommé pour chacun de ces pôles, travaillera en étroite collaboration avec les directeurs d'agence et sera directement sous ma responsabilité. Il s'agira de favoriser le travail en équipe, d'organiser des réunions à thèmes (formation alternance, partenariat, synergie commercial/chargé de suivi...).

C) Donner aux équipes les moyens d'être réactifs et de proposer de véritable parcours d'insertion vers l'emploi

Le métier de la mise à disposition demande réactivité et vigilance sur l'activité économique du territoire. Il faut donc donner aux permanents les moyens de la mobilité :

- véhicule : une voiture de fonction par directeur d'agence pour les démarches commerciales et une voiture de service par agence pour les déplacements nécessaires au suivi socioprofessionnel et au partenariat,

- informatique : un serveur au siège avec sauvegarde quotidienne contenant le logiciel de gestion (contrat, paie, facture), le logiciel de comptabilité, la démarche qualité, et toutes les informations communes à l'ensemble des sites du Groupe. Ce serveur est accessible depuis chaque agence et depuis chaque ordinateur portable grâce à un système nomade (business everywhere) muni d'un accès individualisé et protégé. Bénéficiaire d'un ordinateur portable chaque directeur d'agence ainsi que les personnes qui interviennent fréquemment à l'extérieur. Une réflexion sera menée pour l'acquisition de « palm » permettant un tracé du suivi socioprofessionnel sur chantier et « synchronisable » avec les ordinateurs fixes des agences. L'objectif de ces équipements informatiques est de rendre plus mobiles, plus réactifs nos permanents.

Pour un développement continu de nos actions, nous devons maintenir une dynamique de groupe et favoriser les échanges entre agences et entre personnes occupant des postes différents. Les transferts de savoirs faire entre collègues sont nécessaires pour mieux appréhender la complexité de notre métier. A titre d'exemple, les échanges préalables sur la situation sociale d'une personne entre le chargé de suivi et le chargé de relation entreprise sont nécessaires pour assurer un bon placement aussi bien côté salarié que côté entreprise.

Autre action à mettre en place : la visite d'autres GEIQ et d'autres GE en France qui sont innovants et qui peuvent nous faire profiter de leur réflexion sur une meilleure prise en charge et une meilleure adaptation à notre environnement. Pour ce faire nous maintiendrons notre adhésion au CNCE-GEIQ, réseau national des GEIQ.

3.2.2 S'inspirer de la loi 2002-02

Le Groupe INDIBAT n'est pas un établissement social et médico-social, il ne dépend donc pas de la loi 2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale mais il peut s'en inspirer concernant certains principes et notamment ceux-ci : le droit des usagers, le suivi individualisé des bénéficiaires, les réponses adaptées aux besoins de chacun, le dialogue permanent, l'écriture d'un projet d'établissement ou bien encore le partenariat, le réseau et la coopération. En ce qui concerne l'évaluation de nos pratiques et de la prise en charge de nos salariés, nous mettons en place une démarche qualité que je vous présente dans un paragraphe suivant.

A) Partenariat, réseau, coopération

Une petite partie de notre population reste très éloignée des attentes et exigences du monde de l'entreprise ; aussi des dispositifs adaptés en terme d'insertion sociale et professionnelle doivent venir compléter le nôtre. L'insertion des plus fragiles est plus que jamais une affaire collective.

Le partenariat entre le Groupe INDIBAT et d'autres structures d'insertion a déjà été mis en oeuvre avec l'entrée au capital de la SARL INDIBAT Travail Temporaire (ETTI) de huit structures d'insertion franc-comtoises. Je souhaite que l'on aille plus loin avec ces partenaires privilégiés : mutualiser des moyens (permanence dans les locaux, partage de personnel), rencontres régulières des équipes de terrain pour un échange sur les situations des personnes accueillies. Il est également nécessaire de développer d'autres partenariats avec les structures d'insertion pour créer des synergies et favoriser les parcours d'insertion. Nous pouvons par exemple organiser des visites de chantier du bâtiment pour les salariés des structures partenaires dans l'objectif de faire découvrir les métiers, le monde de l'entreprise et ses exigences et de combattre les préjugés négatifs sur les métiers du bâtiment. Nous pourrions également mettre en place des stages courts d'insertion pour : rassurer, évaluer la pertinence des choix d'orientation...

Le Groupe INDIBAT est adhérent au réseau national des GEIQ, le CNCE GEIQ. Toutefois notre fort développement sur le secteur de l'insertion par l'activité économique me questionne sur notre adhésion au réseau des entreprises d'insertion, l'UNEI⁴⁴ ou à celui des associations intermédiaires, le COORACE. L'intérêt d'une adhésion est évident : veille juridique, poids politique, échanges de savoirs, formations spécifiques... mais un frein persiste : la position du Président et du Conseil d'Administration car les réseaux d'insertion locaux ont, par le passé, cherché à limiter le développement du Groupe INDIBAT en raison de sa composante patronale. Toutefois, je m'attacherai à expliquer au CA, que le contexte a changé, que les hommes ont changé et qu'il est sans doute temps de faire le pas.

B) Droits et libertés des usagers

L'objectif de la loi 2002-02 en la matière est de « replacer l'utilisateur au coeur du dispositif ». Cette loi définit les garanties dont bénéficient les personnes accueillies et prévoit des outils pour que ces personnes fassent valoir leurs droits et libertés.

Le Groupe INDIBAT ne peut et ne doit pas mettre en place tous les outils que prévoit cette loi mais doit s'en inspirer pour un certain nombre. N'oublions pas que dans nos structures c'est d'abord le contrat de travail qui donne le cadre et c'est donc vers les prud'hommes que se retournera un salarié qui estime avoir été lésé.

Parce que l'intérêt des personnes doit être dominant, nous mettrons en place ou améliorerons :

- un livret d'accueil : il présentera la structure, sa raison d'être, son organisation, des éléments de vie collective, des explications d'un bulletin de salaire, des informations sur la sécurité à respecter sur un chantier du BTP. Ce livret d'accueil devra mieux mettre en valeur les possibilités d'évolutions dans le Groupe INDIBAT en matière d'insertion professionnelle ;
- un projet d'établissement : son écriture doit être un travail d'équipe avec la constitution d'un groupe de travail à cet effet. Il définira les objectifs de la structure, ses modes d'organisation et de fonctionnement, de coordination et de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations ;
- mise en place d'une commission recours en cas de litige avec un salarié en insertion sur son lieu de travail.

Précisons que l'éloignement et l'éparpillement des salariés bénéficiaires sur de nombreux chantiers et au sein de nombreuses entreprises nécessitent un aménagement des règles de la loi 2002-02 car le dialogue est rendu difficile. C'est pourquoi le suivi des salariés est et restera très individualisé.

⁴⁴ UNEI : Union Nationale des Entreprises d'Insertion

C) Suivi individualisé

Le suivi de tous les salariés du Groupe sera formalisé et pas seulement celui des salariés de l'ETTI pour lesquels nous sommes obligés par la convention signée avec la direction du travail. Ce suivi, ainsi que les actions engagées, sera personnalisé et commencera par un diagnostic dès l'arrivée du salarié dans la structure quelque soit sa situation et son besoin théorique d'accompagnement. Le logiciel de gestion sera paramétré de telle façon que le suivi soit informatisé et qu'il ne nécessite pas de double saisie. Ainsi, chaque parcours sera tracé, chaque formation (interne ou externe) sera explicitée et évaluée.

La démarche qualité, dans son processus « Gestion des candidats et salariés », donnera des objectifs en la matière. L'informatisation des suivis de parcours, nous permettra la production de statistiques avec des croisements de données (par exemple bénéficiaires du RMI/sortie à l'emploi ou niveau de formation initial/accès à la formation).

Connaissant les faiblesses actuelles du Groupe INDIBAT, il est probable que ces suivis individualisés mettent régulièrement en valeur des besoins de formation aussi bien sur les savoirs de base que sur des éléments plus techniques.

L'analyse de l'offre de formation existante sur le territoire montre que cette offre est peu adaptée aux aspirations des employeurs et aux souhaits et potentiels de nos salariés. Aussi, je souhaite que l'on internalise la démarche de formation afin de mieux l'adapter au manque de mobilité de nos publics sur une région très rurale.

3.3 La formation, un atout pour un parcours réussi

L'intérêt du dispositif Groupe INDIBAT est de déléguer des ouvriers les meilleurs possibles, de les sécuriser dans leur carrière professionnelle et de les fidéliser dans la profession du BTP, il est donc fondamental de leur permettre d'accéder à des formations notamment à travers les contrats de professionnalisation proposés par le GEIQ BTP.

Les publics en insertion salariés par le Groupe INDIBAT sont en majorité de niveau V et V bis. A l'heure où les métiers du bâtiment se professionnalisent, où les technologies de construction se perfectionnent, ces faibles niveaux de qualification caractérisent de plus en plus les situations d'exclusion par rapport à l'emploi. De plus, la forte prégnance des publics d'origine étrangère dans les métiers du BTP en général et au niveau du Groupe INDIBAT en particulier, se traduit par une faible maîtrise de la langue française. Le Groupe INDIBAT, dont une partie importante de son activité relève des politiques d'insertion professionnelle, constate dans les populations accueillies, de fortes carences sur les compétences techniques et les savoirs de base : non maîtrise du français (lecture, expression, orthographe, grammaire), non maîtrise des quatre opérations. Ces carences sont des éléments favorisant les situations d'exclusions professionnelles, il convient de

considérer que les salariés du Groupe INDIBAT, comme bon nombre des personnels des entreprises du BTP ont des besoins de formation très importants.

Mais force est de constater que cette offre de formation très ciblée est quasi inexistante ou non adaptée sur notre territoire. Les centres de formation existants sont souvent positionnés dans les villes de tailles importantes ce qui pose un réel souci de mobilité aux personnes les plus en difficulté. Sur une région rurale comme la Franche-Comté, l'offre de formation est principalement proposée à Besançon, capitale régionale.

L'ouverture de l'espace européen du travail devrait, potentiellement, générer de nouveaux flux de personnels qualifiés étrangers qu'il faudra accompagner dans l'adaptation technique et l'apprentissage du français si l'on recherche une intégration rapide.

Enfin, les métiers du BTP sont, par définition, des métiers d'itinérants, il nous faut dans la mesure du possible, considérer que l'offre sédentaire de formation n'est pas adaptée.

Au sein du Groupe INDIBAT, nous projetons de former nos publics d'une façon originale et innovante : une formation internalisée, dispensée directement sur le site des entreprises utilisatrices et/ou itinérantes.

Il sera ainsi proposé aux entreprises de former les ouvriers sur leurs sites de production et aux salariés de se former proche de leur lieu d'habitation, et ce, quelque soit le type de formation engagée :

- contrat de professionnalisation au GEIQ BTP,
- formation continue pour les salariés en mission intérim ou en CDI.

3.3.1 Une offre de formation internalisée

A) Création d'un organisme de formation : INDIBAT FORMATION

Pour répondre aux exigences de notre projet formation, pour développer la capacité de notre GEIQ BTP, la création d'un organisme de formation est indispensable tant pour l'organisation administrative et la gestion financière des formations mises en place que pour la construction pédagogique du projet en lien avec les spécificités techniques et professionnelles visées.

a) L'organisme de formation devient l'axe structurel du projet formation

Il sera l'organe de gestion administrative et financière du projet formation : rédaction des objectifs pédagogiques généraux, recherche de financements et de partenariats locaux, mise en place des financements individualisés.

Naturellement, la gestion pédagogique globale lui reviendra avec :

- la mise en place des évaluations et plan de formation,
- la rédaction des protocoles de formation,
- la mise en place des actions,

- l'encadrement des actions de formations techniques et générales,
- la mise en place d'actions ciblées,
- la rédaction des documents divers (attestations...)

b) La procédure de création de l'organisme de formation

La création de l'organisme de formation nécessite les actions suivantes :

- mise en place des structures administratives et financières ;
- obligations légales et réglementaires :
 - o déclaration d'activité d'un organisme de formation : le formulaire de déclaration d'activité est à demander à la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle (DRTEFP).
 - o le statut de prestataire de formation : une activité de formation peut être exercée par toute personne physique ou morale. La déclaration est souscrite par les prestataires qui réalisent des actions de formation professionnelle. L'activité de l'organisme de formation s'inscrit dans le droit commun, notamment sur le plan fiscal et par rapport à l'URSSAF.
 - o règlement intérieur : il est obligatoire d'établir un règlement intérieur applicable aux stagiaires accueillis, même si l'action se déroule dans des locaux mis à disposition, ce qui sera le cas dans le cadre de notre projet. Le règlement intérieur est un document écrit qui fixe les principales mesures applicables en matière d'hygiène et de sécurité ainsi que les règles applicables en matière de discipline et notamment la nature et l'échelle des sanctions.
 - o anticiper bilans pédagogiques et financiers : tout organisme de formation doit établir chaque année un bilan pédagogique et financier et l'adresser à la DRTEFP avant le 30 avril.
- écriture des conventions de formation professionnelle qui ont deux fonctions :
 - o lier l'organisme de formation et l'employeur qui veut former ses salariés. On précisera les conditions de réalisation de la prestation ainsi que les modalités financières et de règlement des litiges.
 - o justifier les dépenses de l'entreprise au titre de son obligation de participer à la formation professionnelle continue.
- écriture des contrats de formations professionnelles qui lient un prestataire de formation et une personne physique qui entreprend une formation à titre individuel et à ses frais ;
- recrutement des intervenants techniques ;
- recrutement des intervenants en formation généraliste ;
- implication des salariés permanents du Groupe INDIBAT ;
- implication des réseaux et des partenaires locaux type AFPA, GRETA... ;
- mise en forme du projet pédagogique global.

c) *Un organisme de formation complémentaire de l'offre de formation préexistante*

L'offre de formation proposée à nos salariés sera complémentaire de celle offerte par les centres de formations classiques (AFPA, GRETA...). Le Groupe INDIBAT continuera de les mobiliser lorsque le projet et la mobilité du salarié le permettront. De plus, quelques prestations de INDIBAT FORMATION pourront être sous-traitées à un autre organisme si l'action de formation le nécessite. Des conventions de collaboration devront être signées avec les acteurs de la formation professionnelle du territoire franc-comtois.

d) *Un réseau à constituer*

D'autres GEIQ BTP en France ont constitué leur propre organisme de formation. Eux aussi sont partis du constat que l'offre de formation existante n'est pas toujours adaptée et que pour organiser des formations il est nécessaire d'apporter mobilité et réactivité aux salariés et aux entreprises.

Dans le cadre de la création de l'organisme de formation, je prévois de me déplacer avec le responsable formation dans d'autres régions pour échanger sur les difficultés, les opportunités, les écueils à éviter... Il s'agit de constituer un réseau d'acteurs dont les objectifs seront l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en accompagnement des politiques publiques, le repérage et l'analyse des nouvelles modalités de formations puis la veille sur les ressources pédagogiques multimédias et les pratiques innovantes de formation. Ce réseau devra également permettre la professionnalisation des acteurs.

B) *Des formations techniques et générales adaptées*

Le Groupe INDIBAT s'engage dans une démarche de formation dans l'objectif de renforcer la personne accueillie dans son parcours d'insertion. Il s'agit de favoriser l'évaluation des compétences et des connaissances, afin de repérer les besoins de formation, les publics prioritaires, les lieux et les périodes de mise en oeuvre des actions. L'organisme de formation devra favoriser l'acquisition de compétences techniques dans les métiers du secteur du bâtiment et permettre à des salariés bloqués dans leur progression professionnelle par un manque de connaissances générales de les acquérir avec une pédagogie adaptée.

Pour chaque action de formation nous devons décliner les objectifs opérationnels suivants : évaluation des besoins en compétences de l'entreprise, évaluation des besoins en formation du salarié, rédaction du plan de formation, conception de l'action de formation, encadrement, compte rendu et attestation.

Ce projet est orienté autour de deux axes pédagogiques : un axe technique pour l'apprentissage pratique des métiers et un axe plus général favorisant les connaissances théoriques.

a) Un axe technique et adapté aux besoins du marché

Nous avons choisi pour cible les métiers en tension du BTP. Les besoins en compétences du gros œuvre (maçonnerie et travaux publics) sont en particulier visés. Ces formations auront lieu sur le site de l'entreprise lors des périodes de forte activité et pour du personnel mis à disposition par le Groupe INDIBAT.

- Formation Technique : acquisition des compétences du gros œuvre bâtiment et travaux publics : maçonnerie traditionnelle, coffrage, banches, maçonnerie voirie réseau divers et perfectionnement des métiers de plaquiste et peintre.

b) Un axe plus général

Il s'agit là de l'acquisition des connaissances de base et des savoirs théoriques nécessaires à la progression professionnelle.

- Formation générale : technique de recherche d'emploi, conduite d'entretien, connaissances théoriques de base (français, calcul...), lutte contre l'illettrisme et l'alphabétisation.
- Actions complémentaires : actions d'information à la sécurité, formations sécurité, secourisme, habilitations, CACES.

c) Une offre réactive

Les salariés mis à disposition étant répartis sur les chantiers, les lieux de mise en place des actions sont à prendre en compte en priorité.

Compte tenu d'évènements susceptibles d'affecter la disponibilité des personnels, retard de chantiers, décalage dans le temps, intempéries, période d'inactivité, le système doit être d'une très grande réactivité, le délai de prévenance avant une intégration dans l'organisme de formation doit être le plus court possible soit 48 heures.

3.3.2 Une offre de formation innovante adaptée au manque de mobilité de notre public

Le besoin du public en mission au sein du Groupe INDIBAT va commander les besoins en formation générale. En effet, les caractéristiques des salariés vont dicter les contenus de formation. Ce sont les besoins des personnes qui seront pris en compte et non pas les contenus qui seront imposés. Les plans de formation seront rédigés après évaluation en situation professionnelle. Le dispositif permet de mettre en place des séquences de formation notamment en période de faible activité.

De la même manière, les contraintes des chantiers vont dicter la réalisation des objectifs opérationnels. Les caractéristiques des chantiers seront recensées : les différents corps de métiers présents, les matériaux, le matériel... Ils vont influencer sur le nombre de places disponibles, la nature des compétences à travailler et les choix pédagogiques opérés. Les actions mises en place découleront de ces paramètres. La réponse aux besoins en

formation des salariés suivra également le niveau d'activité. L'organisation des séquences prendra en compte les périodes creuses. Ainsi le projet est d'optimiser et de réguler les temps de formation en fonction des besoins du marché. Le plan de formation et le planning en découleront.

A) Une formation technique directement sur le chantier de l'entreprise

L'originalité de la formation sur site de l'entreprise possède un intérêt évident : proximité de l'offre, implication forte de l'entreprise, formation adaptée aux besoins de l'entreprise, transfert de savoirs entre les professionnels de l'entreprise et les publics du Groupe INDIBAT. Cette originalité a le soutien des directions du travail de chaque département de Franche-Comté ainsi que celui de l'AREF BTP qui est l'organisme financeur de la formation de la branche Bâtiment. Le montage proposé par INDIBAT FORMATION doit bien différencier les périodes où le salarié et le formateur produisent et celles où ils font de la formation.

a) *Mise en oeuvre*

Les premiers éléments nécessaires à la mise en place des formations techniques sont les outils d'évaluation pour évaluer les besoins de compétences des entreprises et des salariés. Ensuite nous devons mobiliser notre réseau de partenaires et de salariés pour trouver :

- des personnes prêtes à se former en lien avec nos partenaires prescripteurs : ANPE, espaces jeunes, structures insertion....,
- des entreprises intéressées par une formation sur ses propres chantiers,
- des formateurs qui peuvent être des salariés de l'entreprise qui met en place les actions de formation (un chef d'équipe, un ouvrier qualifié...), des formateurs recrutés spécialement pour une action de formation ou bien des personnes appelées « seniors »⁴⁵ qui sont des jeunes retraités prêts à partager leur savoir avec d'autres.

Le Groupe INDIBAT et son réseau d'entreprises a les moyens de mobiliser toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement de ces actions :

Pour le versant technique des formateurs techniques sont quasiment identifiés : deux formateurs second œuvre sont en relation avec le Groupe INDIBAT et les possibilités de collaboration sont réelles. Un formateur gros œuvre possédant le profil idéal est d'ores et déjà impliqué dans la dynamique du projet.

Les outils d'évaluation des besoins des entreprises et les fiches d'évaluation des salariés existent. Ils sont unifiés pour plus de cohérence.

⁴⁵ Dans le cas d'embauche de retraités, il s'agira de veiller à respecter la législation en vigueur dans ce cas.

Une première phase d'expérimentation, négociée directement avec les DDTEFP et l'AREF BTP, sera mise en place sous deux formes distinctes :

- une formation assurée par le chef de chantier :

Celle-ci aura lieu sur le site. Le chef de chantier signera une convention avec l'organisme de formation et sera rémunéré par heures de formations réalisées, à savoir une heure par jour. Le professionnel du BTP devra suivre ou avoir suivi une formation de tuteur, afin de se doter d'outils pédagogiques et d'évaluations.

Cette mise en place fait l'économie d'un déplacement des équipes et permet de distinguer deux phases dans l'organisation du chantier qui ne doivent pas entrer en concurrence : apprentissage et production.

- une formation de prise en charge par un « senior » :

Le dit « senior » est professionnel du BTP possédant une expérience avérée et des compétences pédagogiques validées.

Sur chaque chantier le « senior » évaluera les compétences. Il participera ensuite à la mise en place des situations d'apprentissage afin de permettre un accompagnement formatif des publics sur le chantier. Il sera lui-même investi de la mission de formateur.

Ce système permet un regard professionnel extérieur et facilite la distinction entre production et formation. Un temps individualisé est également plus facilement réalisable. La personne retenue doit être capable de se positionner en tant que véritable accompagnant technique. La formation s'effectue également sur site et suit les contraintes des entreprises utilisatrices.

Ces différentes expérimentations vont orienter la mise en projet définitif de l'organisme de formation.

b) Les moyens (humain, matériel, financier)

L'organisme de formation bénéficiera de la logistique administrative du Groupe INDIBAT, ainsi la partie comptable, secrétariat, paie, facture sera assurée par les permanents du siège social.

Pour démarrer l'organisme, j'ai choisi de ne pas trop le charger en personnel mais simplement de nommer un responsable à mi-temps qui est aujourd'hui le directeur de l'Agence de Vesoul (70). Il restera directeur d'agence pour un mi-temps et sera assisté dans ses fonctions par un adjoint. Cette personne possède un DESS dans les métiers de la formation et a toujours aspiré à occuper un poste de ce type. Le coût en salaire pour l'organisme de formation sera environ de 20 000 euros par an.

En ce qui concerne le reste du personnel, il s'agira de formateurs qui seront embauchés en fonction de l'activité dégagée.

La formation directement sur les chantiers de l'entreprise permet d'éviter l'acquisition de locaux et de matériel, ce qui limite fortement les investissements.

B) Une formation générale itinérante (adaptée au manque de mobilité)

a) *Mise en œuvre du projet du Bus*

Ce projet de bus est un projet mené dans le cadre d'un partenariat de développement dont l'objectif est d'organiser des synergies d'acteurs au service de problématique de filière professionnelle en tension, d'une part, de situation de discrimination sociale, d'autre part. Ainsi, la Fédération Française du Bâtiment de Haute-Saône et le Groupe INDIBAT⁴⁶ ont décidé la construction d'une offre de formation spécifique, itinérante et spécialement orientée sur l'apprentissage des savoirs de base afin d'accéder ou de progresser dans l'emploi destiné aux publics du BTP et aux entreprises. Cette offre de formation, à partir d'un bus aménagé, développe des modalités pédagogiques et d'accessibilité propres aux problèmes de mobilité et de manque de connaissances de base de nos salariés.

Ce projet devra permettre aux bénéficiaires de l'action d'accompagner une phase d'insertion professionnelle dans le BTP par l'acquisition des connaissances fondamentales et préalables à toutes acquisitions de compétences professionnelles. Ainsi il s'agit de (re)conquérir le droit d'accès à des formations qualifiantes (en centre ou in situ) en levant le frein de la non maîtrise du français et des quatre opérations pour s'inscrire ou progresser professionnellement.

L'acquisition de compétences techniques dans les métiers du Bâtiment et des Travaux Publics pourra alors s'exercer avec toute l'efficacité voulue et les salariés qui étaient bloqués dans leur progression professionnelle par un manque de connaissances générales pourront les acquérir avec une pédagogie adaptée.

En préalable à l'action de formation proprement dite, l'évaluation des compétences et des connaissances associées des bénéficiaires potentiels permettra de repérer les besoins de formation, les publics cibles et les lieux et périodes de mise en œuvre des actions.

- Les modalités pratiques :

Nous l'avons vu précédemment, l'itinérance des métiers du BTP est une des caractéristiques importantes de la filière professionnelle. Cette itinérance croisée aux fortes tensions en matière de recrutement et de production ne laisse, bien trop souvent que peu de place aux investissements moyen terme comme ceux de la formation. Ainsi le projet se propose de dispenser les actions de formation à l'intérieur d'un bus dédié et aménagé à cet effet. Il pourra alors intervenir à la demande, à proximité immédiate des

⁴⁶ Ce partenariat s'inscrit dans le cadre d'un programme européen « EQUAL » avec l'AFPA en tête de liste ainsi que les représentants syndicaux patronaux du BTP

chantiers, et distiller ses apprentissages en séance courte et en correspondance avec la disponibilité des salariés et entreprises. L'intervention in situ génèrera obligatoirement une organisation des séquences de formation propre à l'organisation des chantiers du BTP. Les modalités pédagogiques se concentreront sur la culture métier et intégreront l'utilisation des nouvelles technologies (connexions à distance, multimédia...). Le bus spécialement aménagé proposera un environnement valorisant et un contexte convivial avec la possibilité de stockage et consommation de chaud et froid pour le temps des pauses ou des repas. Cet environnement devra trancher avec le cadre traditionnel des classes de cours qui pourrait générer blocage ou démission.

Pour des raisons économiques évidentes, l'approche est inter entreprise pour une bonne mutualisation des besoins sur chaque territoire.

L'absence de structure fixe, la mobilité de l'offre permettra une parfaite flexibilité et un bon calibrage de l'offre en fonction des besoins réels.

Enfin, compte tenu d'évènements susceptibles d'affecter la disponibilité des personnels, de retards de chantiers, de décalages dans le temps, des intempéries ou encore de périodes d'inactivité, le système doit être d'une très grande réactivité et le délai de prévenance ou délai de commande de formation devra être le plus court possible.

b) Les moyens (humain, matériel, financier)

Ce projet de formation itinérante à partir d'un bus aménagé est inscrit dans un programme européen réunissant plusieurs acteurs locaux des branches de la formation et du BTP pour intégrer d'autres compétences en matière de formation, pour impliquer le monde de l'entreprise et pour solvabiliser le projet.

En terme de moyen humain, nous allons rechercher un formateur sur les connaissances de base à qui nous ferons passer le permis transport en commun. Il organisera ses déplacements sur l'ensemble de la Franche-Comté pour répondre aux besoins de formation sur chaque territoire. Coût d'un salaire : 35 000 euros

- L'investissement :

| | |
|---|-----------------|
| Un autocar Renault de type RTX sans aménagement intérieur | 166 186 € |
| Aménagements intérieurs, société ISEO | 116 684 € |
| Informatique embarquée : 11 postes connectés | 13 200 € |
| Informatique centralisée | <u>34 200 €</u> |
| TOTAUX | 330 270 € |

- Plan de financement :

Outre l'apport important du programme européen (200 000 euros), j'ai sollicité et obtenu des accords de principe de diverses fondations partenaires qui croient au projet et

acceptent de nous accompagner. Le reste sera apporté par les fonds propres du Groupe INDIBAT.

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Fonds propres du Groupe INDIBAT | 75 270 € |
| Contrat de plan État/Région | 200 000 € |
| Fondation VINCI | 20 000 € |
| Fondation FFB | 15 000 € |
| PELS Caisse d'épargne | <u>20 000 €</u> |
| TOTAUX | 330 270 € |

Les photos du projet de Bus ainsi que le détail des investissements et du plan de financement vous sont présentés en annexe n°4.

3.4 La démarche Qualité : outil de structuration et d'évaluation

3.4.1 La mise en place d'une démarche ISO 9001 version 2000

Le Groupe INDIBAT s'engage dans une démarche qualité ISO 9001 version 2000 dans un souci de structuration, de transparence, d'amélioration continue de nos prestations auprès de nos salariés et de nos clients et bien sûr d'évaluation. Cette démarche n'est aucunement imposée, comme c'est parfois le cas par un client ou un partenaire institutionnel, elle est le fruit d'une action volontaire de ma part⁴⁷. Elle participera à apporter de la cohérence à l'ensemble du dispositif. Nous prévoyons la certification ISO par l'organisme certificateur AFAQ en décembre 2007. Ensuite nous serons audités chaque année par cet organisme pour vérifier que, d'une part, les procédures mises en place correspondent toujours à la norme ISO, et d'autre part que le fonctionnement du siège et des agences est toujours conforme à ces procédures théoriques. Ces audits qualité AFAQ sont complétés par des audits internes menés par des permanents formés à cet effet. Ils permettent une bonne évaluation de nos pratiques ainsi que la certitude que le système évolue vers une qualité toujours supérieure.

Notre démarche qualité est un outil d'amélioration de l'organisation de nos différentes structures. En outre, elle permet à chaque permanent de prendre conscience de notre implication pour aboutir à la satisfaction de nos clients. Dans le cadre de cette démarche qualité nous avons identifié deux clients : les salariés et les entreprises.

Cette démarche qualité s'appuie sur un système de management de la qualité qui met le client au coeur de notre organisation afin de capter et de prendre en compte tous ses besoins et attentes exprimés, implicites ou latents, et faire en sorte d'y répondre.

Notre système de management de la qualité ne se substitue en aucun cas au métier et au relationnel de l'accompagnement professionnel et social.

⁴⁷ annexe n°5 : « lettre d'engagement de la direction »

En revanche, il est essentiel d'harmoniser les pratiques de communication et de traçabilité du suivi pour éviter les répétitions, redondances et apporter des réponses à des besoins non encore satisfaits.

Pour nos clients économiques, cela se traduira par une pérennisation de la relation commerciale, permettant ainsi à nos structures de maintenir un niveau d'activité satisfaisant pour la mise au travail des personnes en difficulté.

Pour les salariés (clients usagers), la démarche qualité met en avant la bonne organisation des missions qu'ils accomplissent tout en valorisant leurs compétences en relation avec l'objectif d'insertion professionnelle.

La démarche qualité facilite la cohérence de l'accompagnement social et professionnel au sein de nos équipes et entre elles pour une meilleure mise en oeuvre du parcours d'évolution des salariés.

Enfin, notre association doit également satisfaire les attentes de nos partenaires et de nos actionnaires, la démarche qualité permet d'intégrer les éléments liés à ces attentes.

A partir des besoins et attentes de nos clients, des finalités de nos structures, de nos objectifs, des risques et opportunités, des réclamations des clients, des dysfonctionnements internes, nous avons identifié un certain nombre de processus clés ayant un impact sur la qualité de nos prestations et donc sur la satisfaction de nos clients. Nos processus clés, ainsi que leurs séquences et leurs interactions sont répartis dans trois catégories de processus :

- Les processus de réalisation ou opérationnels, qui ont une incidence directe sur la satisfaction des clients ;
- Les processus support qui sont essentiels au bon fonctionnement de nos structures mais qui sont indirectement liés à la réalisation de nos prestations ;
- Les processus de management, indispensables pour piloter et coordonner nos activités.

Processus de management :

- stratégie et déploiement,
- pilotage du système,
- amélioration continue.

Processus de réalisation :

- prospection et ventes,
- gestion des candidats,
- mise à disposition,
- suivi socioprofessionnel,
- formation.

Processus support :

- ressources humaines,
- environnement de travail.

Pour chacun des processus précités, la revue de direction composée des directeurs d'agence, de l'animateur qualité et de moi-même fixera des indicateurs et des objectifs. A titre d'exemple, pour le processus « Gestion des candidats » nous évaluerons le retour d'information que les permanents feront vers le prescripteur du candidat, ceci afin de garantir un véritable échange avec nos partenaires de terrain. Le processus « Suivi socioprofessionnel » évaluera la qualité des suivis individualisés ; leurs fréquences ainsi que les avancées dans le parcours professionnel de la personne et notamment son accès à la formation.

3.4.2 Moyens mis en œuvre

Embauche d'un qualificateur qualifié en 2/5 de son temps sur un contrat à durée déterminée de 18 mois (du 04/01/07 au 03/07/08)⁴⁸. Cette personne est chargée de mettre en place le système qualité du Groupe INDIBAT et de ses agences et doit notamment écrire le manuel de management, l'ensemble des procédures (qui fait quoi ?), l'ensemble des instructions (comment on fait ?) et créer les documents communs à l'ensemble du Groupe.

Pour l'établissement du système qualité, le qualificateur mobilise l'ensemble des permanents de la structure et constitue des groupes de travail avec nomination d'un pilote par groupe qui devra faire le compte rendu des travaux. Ces groupes de travail devront proposer les modèles d'instructions, de procédures ou de documents communs.

Exemple de procédures : gestion des candidats et salariés mis à disposition, gestion des payes et factures, processus commercial.

Exemple d'instructions : faire un acompte en agence, rechercher un candidat dans le logiciel informatique, accueil nouveau salarié permanent.

Exemple de documents créés : fiche d'expression d'un besoin de formation, fiche d'évaluation d'une formation, note de frais, demande de congés, liste des fournisseurs agréés, fiche de non conformité, fiche d'action de progrès.

- Moyens financiers :
- salaire du qualificateur,
- temps passé par les permanents et déplacements pour les groupes de travail,
- coût de la certification.

⁴⁸ Le qualificateur souhaite un statut de salarié à temps partiel complémentaire à d'autres missions dans d'autres entreprises.

Conclusion

Le diagnostic du Groupe INDIBAT que je vous ai présenté en première partie faisait apparaître quelques faiblesses qu'il est intéressant de resituer. En effet, le développement des structures intérim du Groupe ainsi que le fléchissement des groupements d'employeurs menacent la richesse des parcours d'insertion proposés à nos bénéficiaires. Aussi, l'ambition d'une insertion durable pour nos salariés a guidé ma démarche, notamment dans les différentes actions proposées. Celles-ci sont toutes au service d'une meilleure prise en charge de nos salariés : la place du Groupe INDIBAT dans son environnement économique et politique, le rôle et les moyens d'intervention de nos personnels permanents ainsi que la création de l'organisme de formation destiné à fortifier les personnes dans leur parcours d'insertion.

Lorsque j'ai commencé à travailler sur ce mémoire, j'ai d'abord orienté ma réflexion et mes recherches sur l'outil que je dirige, notamment sur son fonctionnement interne et sur la réponse qu'il apporte aux différentes problématiques de la population accueillie. Aujourd'hui, je m'interroge plus globalement sur la place des structures d'insertion par l'activité économique dans leur environnement et souhaite pour conclure faire part de quelques idées forces qui guident mon action.

- Une nécessaire autonomie de l'organisation :

Nos structures ne doivent pas être uniquement des outils au service des pouvoirs publics mais doivent également être actrices de leur propre développement et être force de proposition. Nous ne devons pas nous satisfaire de témoigner des situations difficiles des personnes que l'on accompagne mais innover et mettre en oeuvre des actions nouvelles qui répondront mieux à leurs besoins.

- Des alliances nécessaires :

Les structures d'insertion par l'activité économique doivent prendre leur place, non seulement dans l'économie dite « sociale et solidaire » mais également dans la politique de l'emploi. Le monde de l'insertion ne doit pas fonctionner en « vase clos » et doit s'ouvrir sur d'autres secteurs notamment celui de l'entreprise. En effet, il me paraît inconcevable de vouloir faire de l'insertion dans l'emploi sans associer le secteur marchand et sans nous comporter nous même comme de véritables employeurs, créateurs d'emplois durables et irréprochables dans le management des hommes (perspective d'évolution, de formation, de stabilisation).

- Un développement par essaimage :

Une autre réflexion est née de ce travail d'écriture de mémoire d'une part et des projets de la structure en terme d'essaimage d'autre part. Se développer aujourd'hui, ce n'est pas forcément s'agrandir mais permettre à d'autres de bénéficier des mêmes outils de développement. Aussi, le Groupe INDIBAT et son Directeur Général, mandaté par le Conseil d'Administration, cherchent aujourd'hui à diffuser le concept sur d'autres territoires avec, systématiquement, une adaptation locale. Il s'agit de mobiliser les syndicats patronaux et les partenaires institutionnels du territoire. A l'image de ce qu'il s'est passé en Franche-Comté, des partenaires locaux de l'IAE prêts à participer au dispositif Groupe INDIBAT sont sollicités et associés. Ce développement géographique est facilité par un fort soutien du Président National de la Fédération Française du Bâtiment.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- AVENEL C., THIBAUT F. *Précarité et insécurité sociale*. Paris : Ed. La Documentation Française. 2006. 120 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris. Ed. Dunod. 2005. 256 p.
- BARREYRE J.Y., BOUQUET B., (sous la direction de) *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris. Bayard. 1995. pp 267-269.
- BARREYRE J.Y., BOUQUET B., (sous la direction de) *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris. Bayard. 2006. pp 588-589.
- BEVORT A., LALLEMENT M., NICOLE-DRANCOURT C. *Flexicurité, la protection de l'emploi en débat*. Paris : Ed. La Documentation Française. 2006. 118 p.
- BOISSONNAT J. *Le travail dans 20 ans. Commissariat Général du Plan*. Paris : Ed. Odile Jacob. 1995. 373 p.
- BOUQUET B, JAEGER M, SAINSOULIEU I, (sous la direction de) *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2007, chapitre 8 écrit par R JANVIER, pp 145-152, p 178.
- CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Ed. Gallimard. 1999. 813 p.
- CASTRA D. *L'insertion professionnelle des publics précaires. Le travail humain*. Paris : Ed. Puf. 2003. 243 p.
- GACOIN D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales. Enjeux, stratégie, méthodes*. Paris : Ed. Dunod. 2004. 316 p.
- INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES (IRES) *Les mutations de l'emploi en France*. Paris : Ed. La découverte. 2005. 128 p.
- LE BRETON E. *Bouger pour s'en sortir*. Paris : Ed. Armand Colin. 2005. 247 p.
- SUPIOT A. *Au delà de l'emploi*. Paris : Ed. Flammarion. 1999. 320 p.
- MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : Ed. ENSP. 1996. 105 p.
- MONTALEMBERT M. (sous la direction de) *La protection sociale en France*. Paris : Ed. La Documentation Française. 2004. 190 p.
- ORFEUIL J.P. (directeur d'ouvrage) *Transport, pauvretés, exclusion. Pouvoir bouger pour s'en sortir*. La Tour d'Aigues : Ed. de l'Aube. 2004. 180 p.
- PERRET V., JOSSERAND E. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ed. Ellipses. 2003. 297 p.

- TRONQUOY P. (sous la direction de). *Le modèle social français. Cahiers Français*. n°330. Paris : Ed. La Documentation Française. 2006. 95 p.

Rapport, études, enquêtes

- ANPE Franche-Comté. *Dossier pauvreté, précarité et exclusion. État des lieux 2005*. 4p.
- BEHAGHEL L. *Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé ?* document de travail du Centre d'études pour l'emploi (CEE), no 24, avril 2003.]. 36 p.
- CAHUC P., KRAMARZ F. *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*. Paris : Ed. La Documentation Française. 2004. 204 p.
- CEDRE Franche-Comté. *La pauvreté, la précarité et l'exclusion. État des lieux en Franche-Comté*. Décembre 2005. 76 p.
- CEDRE Franche-Comté. *Processus d'exclusion et accès aux droits en Franche-Comté*. Mai 2004. 7 p.
- CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHESION SOCIALE (CERC). *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économique*. rapport n°5. Paris : Ed. La Documentation Française. 2005.179 p.
- CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHESION SOCIALE (CERC). *Aider au retour à l'emploi*. rapport n°6. Paris : La Documentation Française. 2005. 150p.
- CONSEIL GENERAL DU JURA. *Programme Départemental d'Insertion du Jura 2003, 2005 et 2006, rapport de chaque CLI*.
- DARES. *Le marché du Travail en avril 2006*. Juin 2006. n° 23.1.
- DARES. *La sécurisation des trajectoires professionnelles*. Documents d'études, n°107. octobre 2005. 41 p.
- DELEGATION INTERMINISTERIELLE A LA VILLE. *Emploi et chômage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville*. P. Choffel. 2002. 39 p.
- DRESS Série MIRE. *Les systèmes européens de protection sociale : une mise en perspective*. n°6. janvier 2004. 98p. Disponible sur Internet : <http://www.sante.gouv.fr/drees>.
- INSTITUT MONTAIGNE. Rapport présidé par H. LACHMANN. *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*. février 2006. 119 p. Disponible sur Internet : <http://www.institutmontaigne.org>.
- FORUM « Mobilités pour l'insertion » 6 et 7 octobre 2005 ; Saint-Nazaire. Synthèse 12p
- INSEE. *L'année économique et sociale 2006 en Franche-Comté. Recul du recours à l'intérim en Franche-Comté*. 2006. 3p.
- INSEE. Fondev Y. et Minni C. *L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail, Économie et statistique, no 378-379*. Paris. juillet 2005. 19 p.

- LABBE P. L'insertion en questions. De l'insertion à l'intégration : enjeux et mutations. Les rencontres du Carif Ile de France. Octobre 2004. 8 p.
- L'OBSERVATOIRE DE L'ANPE : *les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI : Portrait statistiques*. Juin 2002. 33 p.

Article dans un périodique

- Actualités Sociales Hebdomadaires :
n° 2445 du 03/03/06, n° 2449 du 31/03/06, n° 2469 du 15/09/06, n° 2447 du 17/03/06, n° 2460 du 16/16/2006, n° 2455 du 12/05/06, n° 2471 du 29/09/06, n°2473 de 13/10/2006, n°2490 du 19/01/2007.
- Actualités Sociales Hebdomadaires Magazine :
- Janvier Février 2004, Novembre Décembre 2005, Novembre Décembre 2006.
- Actualités Sociales Hebdomadaires supplément du 10 juin 2005 : « Le Revenu Minimum d'Insertion ».
- ARNAUDIES J. Les fonctions de Direction. *Revue Empan*. N°5. juin 1991.
- FEDERATIO
- N FRANCAISE DU BATIMENT. *Bâtiment Actualité n° 10*. 24 mai 2005.
- CASTEL R. L'intervention du sous emploi. *Revue Esprit*. Juillet 2005.
- GAULLIER X. *Pluriactivité à tout âge*. revue Esprit. décembre 1995. 31 p.
- GUI B. Fondement économique du tiers secteur. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°44-45, ° trimestre1992, 1^{er} trimestre 1993, p.160-173.
- LEFRESNE F. Précarité pour tous, la norme du futur. *Le Monde diplomatique*. Paris. 2005 p18 et 19.
- SANCHEZ J.L. Peut on gagner la bataille de l'emploi. *Le journal de l'Action Sociale*. Septembre 2005. pp19-27.

Site Internet

- <http://www.insee.fr/fr/ffc>.
- http://www.insee.fr/insee_regions/f-comte.
- <http://www.anpe.fr>.
- <http://www.travail.gouv.fr>.
- <http://www.sante.gouv.fr/drees>.
- <http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications->
- http://ec.europa.eu/dgs/employment_social/.
- <http://www.oecd.org>.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Décret 99-108 du 18 février 1999 relatif aux entreprises de travail temporaire d'insertion

ANNEXE 2 : Schéma Organisation du Groupe INDIBAT

ANNEXE 3 : Fiche de poste du chargé de suivi socioprofessionnel

ANNEXE 4 : Budget et plan du projet Bus

ANNEXE 5 : Lettre engagement Qualité

Décret no 99-108 du 18 février 1999 relatif aux entreprises de travail temporaire d'insertion

Le Premier Ministre,

Sur le rapport de la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité et du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie,

Vu le code du travail, et notamment les articles L. 322-4-16 et L. 322-4-16-2 ;

Vu la loi no 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, et notamment le II de son article 11 ;

Vu l'avis du Conseil d'Administration de la Caisse Nationale des Allocations Familiales en date du 15 décembre 1998 ;

Vu l'avis du Conseil d'Administration de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Salariés en date du 17 décembre 1998 ;

Vu l'avis du Conseil d'Administration de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale en date du 18 décembre 1998 ;

Vu l'avis du Conseil d'Administration de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés en date du 22 décembre 1998 ;

Vu la saisine pour avis de la Commission des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles instituée par l'article L. 221-4 du code de la sécurité sociale en date du 10 décembre 1998 ;

Le Conseil d'État (section sociale) entendu,

Décète :

Art. 1er. - Après consultation du Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique, et en tenant compte de l'offre existante pour assurer un développement équilibré des actions d'insertion, le Préfet peut conclure les conventions prévues à l'article L. 322-4-16-2 du code du travail avec des entreprises de travail temporaire d'insertion apportant un soutien effectif aux personnes mentionnées au I de l'article L. 322-4-16 du même code.

Art. 2. - Ces conventions précisent notamment :

1o Les caractéristiques générales de l'entreprise ;

2o Les principales caractéristiques des personnes en difficulté que l'entreprise accueille ;

3o Les modalités de dépôt des offres d'emploi à l'Agence Nationale pour l'Emploi ;

4o Le montant de l'aide de l'État prévue au I de l'article L. 322-4-16 du code du travail ;

5o La nature et le montant des autres aides publiques directes ou privées dont l'entreprise prévoit de bénéficier ;

6o La nature des dépenses prises en compte pour le montant de l'aide financière apportée ;

7o Les règles selon lesquelles sont rémunérées les personnes en insertion et, le cas échéant, la nature des différents contrats de travail proposés ;

8o Les actions d'accompagnement social et professionnel des personnes en insertion et les modalités de collaboration avec, d'une part, l'Agence Nationale pour l'Emploi, d'autre part, d'autres organismes et services chargés de l'insertion sociale et professionnelle de ces personnes ;

9o La nature des informations à transmettre à l'administration signataire de la convention.

Art. 3. - Les conventions peuvent être conclues pour une durée maximale de trois ans avec des entreprises présentant des perspectives de viabilité économique ; elles peuvent être

renouvelées selon la même procédure. Les stipulations financières des conventions pluriannuelles font l'objet d'avenants annuels.

Art. 4. - L'emploi des personnes visées au I de l'article L. 322-4-16 du code du travail par les entreprises de travail temporaire d'insertion ouvre droit, dans la limite du nombre de personnes en insertion fixé par la convention, à l'aide de l'État prévue à l'article 5 du présent décret.

Art. 5. - L'aide de l'État prévue par les conventions susmentionnées est destinée à assurer le financement de l'accompagnement social et professionnel des personnes en insertion mentionnées à l'article 1er du présent décret. Elle est déterminée en fonction du nombre de salariés assurant les actions d'accompagnement et du nombre de salariés en insertion. Cette aide est versée annuellement par poste d'accompagnement pourvu, dans la limite d'un poste pour l'équivalent de l'emploi à temps plein de douze salariés en insertion. Son montant maximum et ses conditions de versement sont fixés par arrêté conjoint du Ministre chargé de l'Emploi et du Ministre chargé du Budget.

Art. 6. - Est considéré comme l'équivalent d'un emploi à temps plein au sens du deuxième alinéa de l'article 5 du présent décret un ensemble de contrats temporaires correspondant à une durée hebdomadaire moyenne de travail égale à trente-cinq heures sur douze mois.

Art. 7. - Le Préfet contrôle l'exécution de la convention. A cette fin, l'employeur lui fournit, à sa demande, tout élément de nature à permettre de vérifier la bonne exécution de la convention et la réalité des actions d'accompagnement et d'insertion mises en oeuvre.

Art. 8. - La convention peut être résiliée par le Préfet en cas de non-respect par l'employeur des clauses de la convention. Le Préfet peut alors demander le reversement des sommes indûment perçues. L'entreprise de travail temporaire d'insertion dont le Préfet envisage de résilier la convention en est avisée par lettre recommandée ; elle dispose d'un délai, qui ne peut être inférieur à quinze jours, pour faire valoir ses observations. Lorsque l'aide est obtenue à la suite de fausses déclarations ou lorsque la convention est détournée de son objet, le préfet résilie la convention. Les sommes indûment perçues donnent alors lieu à reversement.

art.9 - Le décret no 93-247 du 22 février 1993 modifié relatif aux entreprises d'intérim d'insertion est abrogé.

art.10 - La Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et le Secrétaire d'État au Budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal Officiel de la République Française.

Fait à Paris, le 18 février 1999.

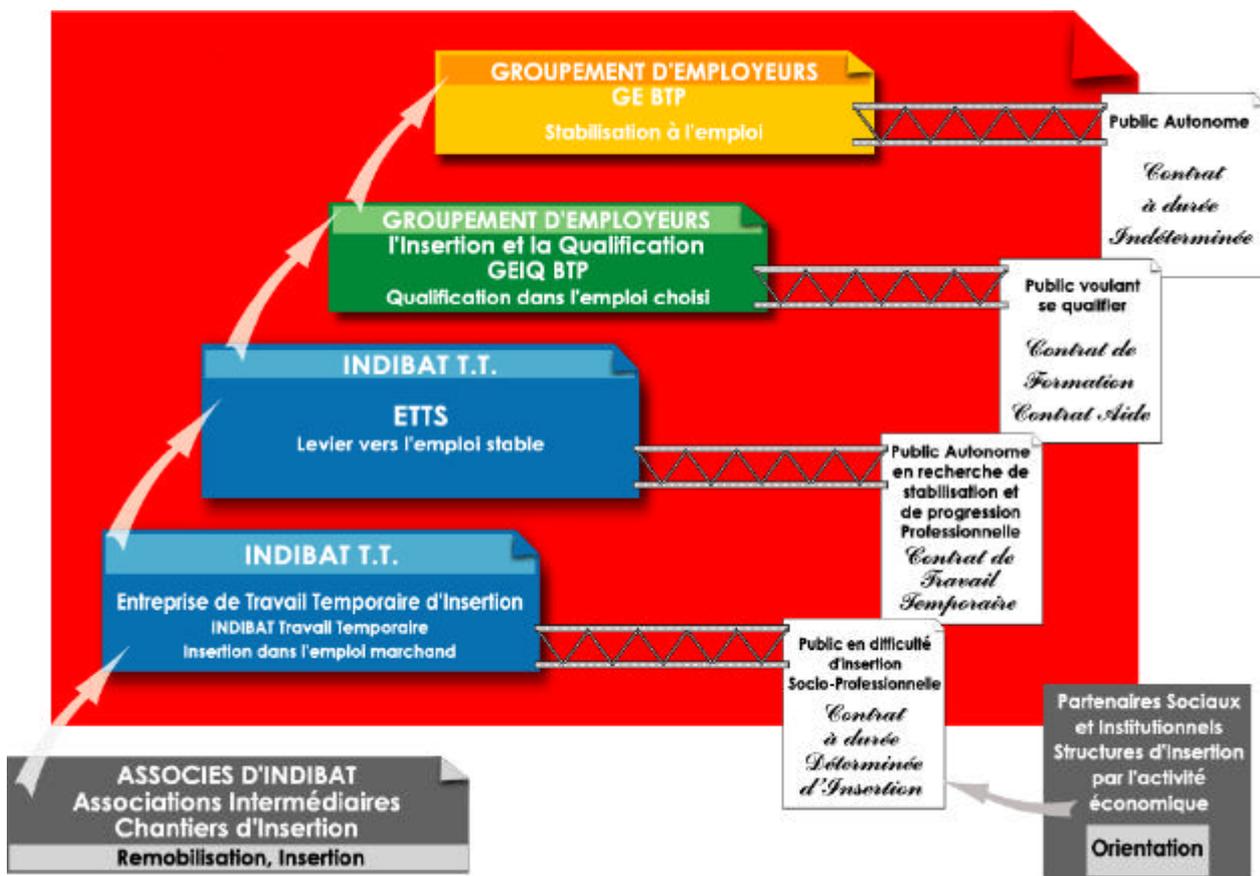
Par le Premier Ministre :
Lionel Jospin

La Ministre de l'Emploi et de la Solidarité,
Martine Aubry

Le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie,
Dominique Strauss-Kahn

Le Secrétaire d'État au Budget,
Christian Sautter

Schéma de l'organisation du Groupe INDIBAT



L'accompagnement socioprofessionnel

L'accompagnement socioprofessionnel est au service de l'ensemble des salariés du Groupe, cependant il est beaucoup plus marqué sur l'ETTI, qui représente, la première marche du parcours vers l'emploi durable.

Le parcours d'insertion au sein du groupe INDIBAT est défini en fonction du diagnostic social et professionnel posé en amont par le travailleur social garant du suivi global de la personne et lors de l'accueil de la personne au sein de notre structure.

L'action du chargé de suivi consiste à :

- Multiplier les expériences professionnelles des bénéficiaires adaptées à leur projet afin de développer leurs capacités personnelles, la confiance en soi, la capacité d'adaptation, l'exploitation des ressources personnelles jamais mobilisées lors d'expériences précédentes ainsi que leurs compétences professionnelles :
- Négocier avec les entreprises des aménagements éventuels des conditions de travail, afin d'aboutir à une certaine tolérance inhérente aux carences sociales et/ou professionnelles du salarié en insertion
- Avoir une approche relationnelle : écoute, soutien moral, disponibilité et orientation sur les partenaires locaux si nécessaire (psychologue, ateliers d'estime de soi, ...)
- Définir et mettre en oeuvre un projet professionnel
- Proposer des formations s'inscrivant dans le projet professionnel et adaptée aux compétences du salarié et à ses capacités (intellectuelles, financières et matérielles, familiales, ...)
- Conseiller dans les recherches d'emploi (compétences et comportements) et orienter sur les partenaires locaux si nécessaire
- Orienter sur les partenaires locaux en cas de diagnostic de problématiques sociales plus lourdes et nécessitant une résolution spécifique en amont
- Développer et affiner les relations avec les structures de l'IAE grâce à un rapprochement systématique afin d'établir des passerelles régulières pour les bénéficiaires de structure à structure et d'évaluer la capacité des bénéficiaires à intégrer l'emploi marchand.

L'action d'accompagnement du Groupe INDIBAT permet des interventions directement sur le lieu de travail avec à chaque fois un échange avec le responsable de l'entreprise utilisatrice et la personne suivie. Ces rencontres sont complétées par des entretiens qui peuvent être menés dans les agences.

Ces différents suivis permettent parfois de faire émerger des souhaits et/ou des besoins de formations qui pourront être organisées soit par le biais de la formation continue sur chaque structure soit par le GEIQ BTP grâce à un contrat de professionnalisation.

Chaque salarié fait l'objet d'un suivi régulier qui est tracé dans le logiciel interne du Groupe.

L'investissement du Bus

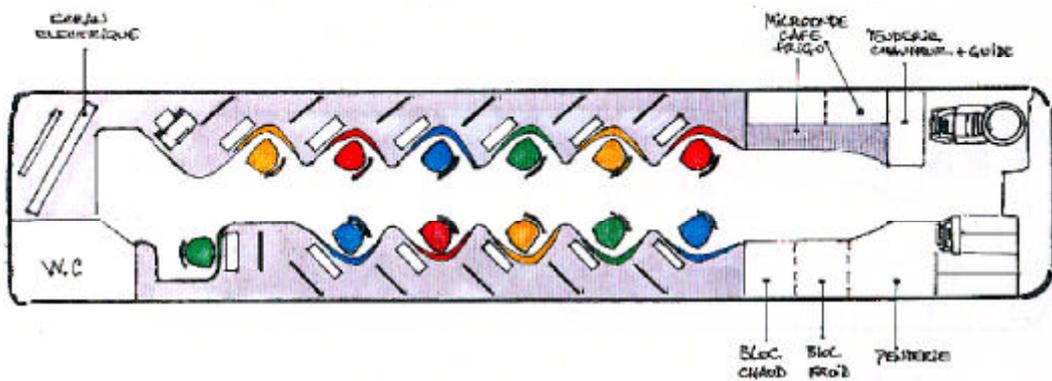
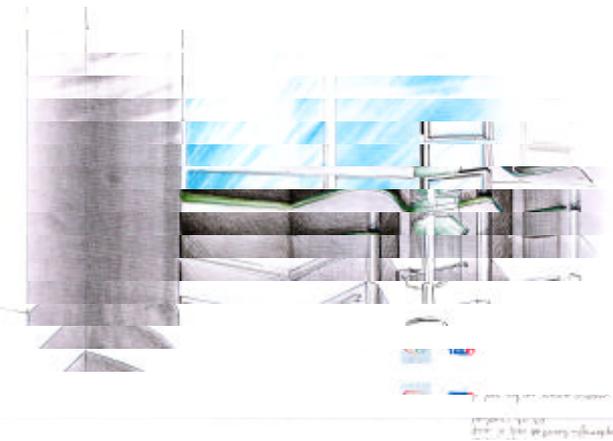
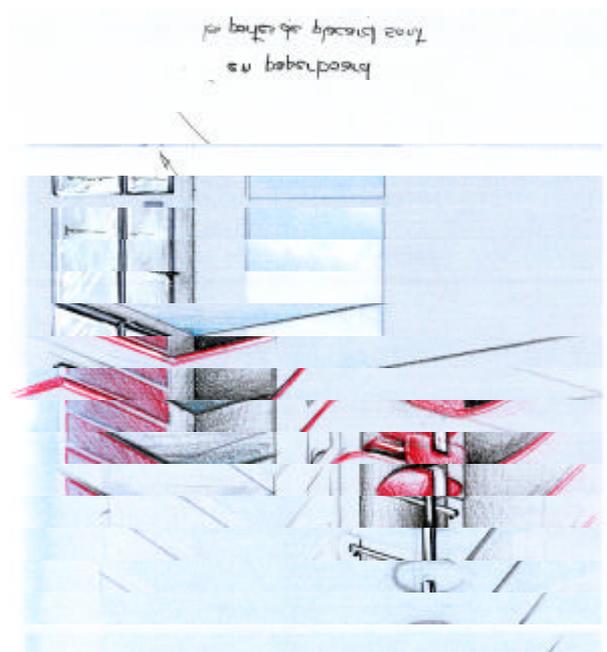
| | |
|---|------------------|
| Un autocar Renault de type RTX sans aménagement intérieur | 166 186 € |
| Longueur : 11995 mm | |
| Largeur : 2500 mm | |
| Hauteur : 3480 mm | |
| Volume : 11,12 l Diesel | |
| Puissance 362 Ch. | |
| Aménagements intérieurs, société ISEO | 116 684 € |
| Zone 1 : Poste de travail + plancher + garnissage | |
| - Mise en place d'un plancher plat en CP CTBX | |
| - Déplacement des 4 appareils de chauffage | |
| - 11 postes de travail + 1 poste formateur | |
| - Montage + câblage informatique + imprimante + rétroprojecteur | |
| Zone 2 : AV / G | |
| - Vestiaire chauffeur + accompagnateur | |
| - Machine à café LAVAZZA (24 / 220V) | |
| - Micro-ondes (24 / 220V) | |
| - Frigo 80 litres (24 / 220V) | |
| - Rangements + plan de travail | |
| Zone 3 : AV / D | |
| - Vestiaire pour 11 stagiaires | |
| - Réserve repas chauds / froids | |
| - Rangements | |
| Zone 4 : AR | |
| - WC / AR D chimique | |
| - Écran pour rétroprojecteur électrique | |
| - Paper board | |
| Zone climatisation + technique | |
| - 2 postes AV+AR de clim + chauffage sur 220 V | |
| puissance chaud : 2800 W | |
| puissance froid : 2800 W | |
| - Convertisseur automatique 24 / 220 / 24 V | |
| - Auvent extérieur (environ 2m) pour porte AV / D | |
| - Marchepied électrique (24 V) | |
| Informatique embarquée : 11 postes connectés | 13 200 € |
| Informatique centralisée : Serveurs central, Réseau VPN/Citrix | 34 200 € |
| TOTAUX | 330 270 € |

Plan de financement

Outre l'apport important du programme européen (200 000 euros), j'ai sollicité et obtenu des accords de principe de diverses fondations partenaires qui croient au projet et acceptent de nous accompagner. Le reste sera apporté par les fonds propres du Groupe INDIBAT.

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Fonds propres du Groupe INDIBAT | 75 270 € |
| Contrat de plan État/Région | 200 000 € |
| Fondation VINCI | 20 000 € |
| Fondation FFB | 15 000 € |
| PELS Caisse d'épargne | 20 000 € |

Les plans du bus...



Démarche Qualité

Lettre d'engagement de la Direction

La satisfaction de nos deux clients, les salariés et les entreprises, constitue, toujours et plus que jamais, le facteur clef de succès de notre développement et de notre pérennité.

Le Groupe Indibat, grâce à son concept global, se positionne fondamentalement au service :

- des progressions professionnelles des salariés.
- de la GRH des entreprises,

Nous nous sommes engagés dans une démarche d'assurance qualité afin de renforcer les relations de proximité, de confiance et d'estime réciproque que nous tissons tous les jours avec eux.

Nous devons agir dans le respect du code du travail et de notre convention collective et nous devons pouvoir apporter à nos clients (entreprises et salariés) conseils en matière juridique et assurance que les conditions réglementaires et légales seront appliquées.

De nouveaux services, en consolidation ou en développement sur 2007 (organismes de formation...), devront compléter l'offre de prestations que l'ensemble de nos clients et salariés est en droit d'attendre d'un groupe d'entreprises comme le nôtre.

Par cette démarche de progrès, nous voulons essentiellement :

- continuer à capitaliser et améliorer notre savoir-faire par la formalisation de nos méthodes de travail (au siège social et en agences),
- améliorer le niveau de qualité de nos prestations par la formation et la plus grande polyvalence du personnel permanent,
- évaluer les bonnes pratiques des permanents du Groupe INDIBAT
- apporter aux partenaires institutionnels toute la lisibilité et la traçabilité des actions engagées au sein du Groupe INDIBAT.

Pour ce faire et avec l'implication pleine et entière de l'ensemble du personnel, dans un esprit permanent d'amélioration, Monsieur X., anime la démarche qualité pour sa pleine efficacité quotidienne.

Transmise et expliquée à l'ensemble du personnel, cette lettre constitue notre nouvel engagement à la démarche qualité indispensable pour l'avenir de notre groupe.

A Besançon, le 3 janvier 2007

Le Directeur Régional, Lionel MEUNIER