

Planter le décor

Faire germer des idées

Faire fructifier des propositions

Semer l'avenir



SEMINAIRE QUALITE 2013 - 14 et 15 mai 2013 - Domont Accompagner l'évolution des missions et métiers des entreprises du réseau COORACE

Le **8^{ème} Séminaire Qualité** organisé par COORACE, qui se tiendra les 14 et 15 mai 2013 à Domont dans le Val d'Oise, sera particulier : il intègrera une forte **dimension prospective et participative**. Il constituera la **première étape** d'une **démarche collective de renouvellement de notre cadre de référence commun prenant en compte l'évolution des missions et métiers de l'ensemble de nos entreprises, conventionnées insertion par l'activité économique (IAE) et autres**.

Cette première étape a été conçue comme une **séance de (ré)création collective** qui permettra à toutes et à tous, administrateurs, salariés en parcours ou permanents*, de prendre part à cette **réflexion commune**.

Ce **carnet du participant** est un support de questionnement et d'échanges qui servira à chacun des participants au séminaire et tout spécialement à ceux qui auront accepté de visiter des entreprises adhérentes ou d'ouvrir les portes de leur entreprise à d'autres dans le cadre de la préparation de ce séminaire.

* conseillers en insertion professionnelle, encadrants, dirigeants, secrétaires, comptables, chargés de développement, etc.

I - Quelles tendances observons-nous dans les évolutions des missions et métiers des entreprises du réseau COORACE ?

Pour entamer la réflexion, tentons d'identifier les grandes tendances d'évolution des missions et métiers des entreprises du réseau COORACE...

Repartons du début... Les adhérents COORACE, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, ont été des **acteurs majeurs de la structuration progressive du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE)**. Ils constatent néanmoins depuis plusieurs années déjà une difficulté croissante à fonctionner dans le cadre des dispositifs publics dédiés à l'IAE et aux services à la personne, souvent devenus inadaptés. Ils constatent dans le même temps les limites d'une mission centrée sur la fonction d'intermédiaire sur le marché du travail à destination de publics ciblés et cloisonnés. Cette fonction perd en effet de son sens dans un contexte économique dégradé où l'emploi se fait rare et, de surcroît, précaire pour de plus en plus de personnes...

C'est dans ce contexte que les adhérents COORACE ont d'ailleurs adopté un projet stratégique ambitieux, la **STRATEGIE 12-17**, largement centré sur une **mutation à opérer** pour l'ensemble du réseau (voir II.).

Les adhérents COORACE sont nombreux à s'être déjà engagés dans cette mutation. Leurs pratiques évoluent déjà depuis plusieurs années... **Quelles sont les tendances de cette évolution ?**

Trois grandes tendances semblent se dessiner et peuvent être soumises à la réflexion des participants du séminaire.

A noter :

- Ces tendances correspondent à des **constats**, et non à des **orientations politiques** validées par COORACE.
- Ces tendances ne sont pas exclusives les unes des autres (une même entreprise se retrouvera dans une ou plusieurs de ces tendances) et d'autres tendances non identifiées peuvent bien évidemment avoir pris forme sans avoir été ici identifiées ; nos travaux devraient les faire apparaître...
- Ces tendances concernent les **missions** de nos entreprises mais questionnent directement les **métiers** exercés au sein de nos entreprises.

➤ **Tendance d'évolution 1 - Des entreprises s'engagent dans le développement d'emplois durables et intégrants.**

Les entreprises qui l'incarnent **créent des emplois durables**, par opposition aux emplois de transition proposés par les entreprises de l'IAE aujourd'hui en France. Au sein du réseau, les Proxim'Services ont été les précurseurs de cette tendance.

D'une part cela signifie qu'elles recourent au CDI. D'autre part, cela implique qu'elles développent leurs ressources propres pour se détacher de leur dépendance vis-à-vis des aides publiques.

Les emplois proposés dans ce cadre sont **intégrants**, c'est-à-dire

- qu'ils sécurisent dans l'emploi et procurent des droits aux salariés,
- qu'ils sont accessibles à ceux qui sont particulièrement précarisés sur le marché du travail.

Cette tendance questionne **les métiers** exercés au sein des entreprises :

- ⇒ Dès lors que l'emploi ne s'inscrit plus seulement dans la transition (sas), l'accompagnement socio professionnel ne devrait-il pas être intégré dans une mission « Ressources humaines », impliquant une politique d'emploi et de promotion des ressources humaines au sein de l'entreprise, voire sur le territoire ?
- ⇒ Les freins liés au « turn-over » des salariés étant levés, leur participation ne pourrait-elle pas être pleinement intégrée dans le fonctionnement, le management voire la gouvernance de ces entreprises ?

Illustration :



L'association IPSO² à Niort, conventionnée Association Intermédiaire, a créé un secteur fiscalisé au sein de l'association pour développer des activités de prestation de services. Ces services ont été identifiés à partir de l'activité de mise à disposition de personnel de l'AI ou grâce à de nouvelles opportunités repérées sur le territoire : buanderie, numérisation d'archives, lavage de voiture écologique, enlèvement d'encombrants et service de déménagement pour les bailleurs sociaux.

Ces nouvelles **activités de prestation de services qui ne relèvent plus d'un conventionnement IAE** doivent permettre de **travailler à la stabilisation des personnes dans l'emploi** dans le cadre de CDI (perspectives).

➤ **Tendance d'évolution 2 - Des entreprises renforcent la mission d'intermédiaire sur le marché du travail.**

Ces entreprises cherchent à **améliorer la qualité des emplois de transition** proposés actuellement par l'IAE (par exemple en mobilisant des CDD d'Usage Améliorés au sein d'une AI ; pour rappel un CDDUA a pour objet le projet d'insertion du salarié ; il lui garantit un certain volume d'heures pouvant inclure des temps de formation et différentes missions).

Ces entreprises cherchent également à **mieux accompagner vers et dans l'emploi**, en s'adressant :

- aux personnes, par des accompagnements individuels et collectifs, jusqu'à l'intégration dans une entreprise. Exemple : techniques telles que le « job coaching »¹.
- aux employeurs du territoire, pour qu'ils deviennent plus « intégrants ». Exemples : développement d'une fonction de médiation ou d'un appui en gestion des Ressources Humaines.
- plus largement aux territoires. Exemple : initiatives de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriales.

Cette tendance questionne **les métiers** exercés au sein des entreprises :

- ⇒ Des **postes de « chargé(e)s de relation ou de médiation entreprises »** se développent au sein de nos entreprises. Ces fonctions sont souvent mutualisées entre plusieurs entreprises, au sein de groupes économiques solidaires ou de collectifs de SIAE. Ne devraient-elles pas permettre de travailler non seulement sur le développement commercial, mais également sur l'identification des besoins en ressources humaines des entreprises clientes, sur la préparation et le suivi des recrutements en entreprise, ainsi que sur l'accompagnement et le suivi de l'intégration dans l'entreprise (fonction sécurisation des parcours) ?
- ⇒ Dans le réseau, **des partenariats se concluent avec des branches professionnelles**, aux niveaux national et régional (UMIH, ERDF Ile de France...). Comment ces partenariats

¹ L'accompagnement dans l'emploi : les bases du job-coaching – COORACE Formation

<http://www.coorace.org/formation/l%E2%80%99accompagnement-dans-l%E2%80%99emploi-bases-job-coaching>

- intègrent-ils une fonction sécurisation des parcours et s'assurent-ils que le développement commercial de nos entreprises débouche sur de l'emploi pérenne et de qualité ?
- ⇒ Cette fonction sécurisation des parcours ne devrait-elle pas s'appuyer sur la participation active des salariés concernés ?



Illustrations :

Sur l'agglomération Lyonnaise, le Groupe Economique Solidaire **Unis Vers l'emploi** développe des « **parcours emplois** » vers les métiers de proximité (gardiens d'immeuble majoritairement) auprès de **bailleurs sociaux**. Ces parcours adaptés sont construits en partenariat étroit avec les bailleurs sociaux afin de répondre à leurs besoins en recrutement. Ils contribuent à structurer une **compétence en Ressources Humaines** mutualisée entre les différentes entreprises du groupe (conventionnées Association Intermédiaire, Entreprise d'insertion et Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion). Cette compétence inclut notamment le repérage et la préparation de candidats au recrutement, l'appui au recrutement et le suivi dans l'emploi.
www.parcours-gagnant.fr

A Vihiers-Thouarcé dans le Maine-et-Loire, l'Association Intermédiaire **Initiatives Emplois** a créé Initiatives Emplois Services, **une entreprise à statut associatif sans conventionnement IAE**. L'idée est de proposer un nouvel outil d'insertion axé principalement sur la viticulture. Cette entreprise développe des activités complémentaires avec : une plantation progressive de raisin de table visant à être commercialisée sur des circuits courts et une proposition de prestations auprès de vignerons et viticulteurs du territoire, qui pourra être complétée par de l'entretien d'espaces forestiers. Dans ce cadre, outre un encadrant, 4 personnes en recherche d'emploi ont été embauchées en CDD.

L'objectif de l'entreprise : **être un lieu d'apprentissage et de professionnalisation, apporter une réponse à des besoins d'employeurs locaux et être acteur du développement de l'emploi local**. Concrètement, l'entreprise accompagne et forme ses salariés en vue de leur permettre d'être embauchés, si des opportunités se présentent et s'ils le souhaitent, par des clients de l'association ou par les employeurs locaux. Ce projet a pu démarrer grâce à un soutien européen, grâce à une démarche de souscription volontaire (appel aux dons citoyens) et grâce à l'investissement important de bénévoles (habitants). La production et la vente devront permettre d'atteindre l'auto-financement d'ici trois ans.

➤ **Tendance d'évolution 3 – Des entreprises contribuent à structurer des solutions pour l'emploi et la sécurisation des parcours socio professionnels dans le cadre de coopérations territoriales**

Ces entreprises, partant du constat qu'elles ne pourront pas régler seules les problèmes liés à l'emploi, mobilisent une diversité d'acteurs sur leur territoire pour structurer des solutions partenariales. Elles réfléchissent notamment à la structuration de nouvelles formes d'emplois plus sécurisées (par exemple à travers des Coopératives d'Activités et d'Emplois qui proposent à des entrepreneurs un cadre juridique sécurisé à travers un statut d'entrepreneur salarié en CDI).

Elles recherchent également des solutions pour mutualiser des besoins d'employeurs complémentaires sur un territoire afin de construire des emplois en CDI (à travers la création de groupement d'employeurs par exemple).

Cette tendance questionne **les métiers** exercés au sein des entreprises :

- ⇒ Le développement de fonctions liées à **l'animation du territoire** ne doit-il pas devenir stratégique pour nos entreprises ? Ces fonctions pourraient recouvrir par exemple :
- L'interface et la médiation : l'interface entre les enjeux de solidarité, d'emploi et de développement économique et durable ; la médiation entre acteurs et entre intérêts parfois divergents ; la mobilisation voire la coordination d'acteurs autour de projets communs.
 - Une fonction d'expertise et d'observatoire pour analyser les besoins et ressources du territoire, contribuer à élaborer des diagnostics partagés, formuler des propositions et des projets de développement pour le territoire, participer activement à des instances de concertation et de décision.

- ⇒ L'ensemble des parties prenantes de nos entreprises, en particulier leurs salariés ainsi que les personnes qu'elles salarient ou accompagnent, ne devraient-elles pas contribuer à cette mission, en tant que citoyens témoins des besoins et des ressources du territoire ?



Illustration :

A Thouars dans les Deux-Sèvres, l'association intermédiaire **Porte Ouverte Emplois**, est convaincue que la sécurisation des parcours est l'affaire de tous sur le territoire : elle a choisi de mobiliser des collectivités locales, des chefs d'entreprises, des accompagnateurs socioprofessionnels mais également les salariés en parcours d'insertion afin que ceux-ci témoignent de leur situation concrète et participent à la définition d'actions adaptées. POE organise ainsi aujourd'hui un **Forum Consultatif sur l'emploi local** qui permet à toutes les parties prenantes du territoire de réfléchir de concert. **Porte Ouverte Emplois** est accompagnée dans cette initiative par la BAC Bressuire, une association poursuivant des objectifs similaires sur le même territoire.

II. Dans quel contexte sont apparues ces évolutions ?

➤ Des indices et constats

Plusieurs indices de mutations ont été observés depuis plusieurs années dans le cadre des démarches qualité CEDRE ou d'autres travaux portés par COORACE :

- **Des indices de mutation internes :**
 - la montée en compétences des entreprises et de leurs personnels
 - l'élargissement des missions des adhérents (structuration de nouvelles filières d'activités, offre de services aux territoires, publics cibles décloisonnés, etc.)
 - le développement de nouveaux métiers (chargés de développement, etc.)
 - la mutualisation des ressources humaines et financières, voire des fonctions stratégiques (groupes économiques solidaires, etc.)
 - la transformation progressive d'associations militantes en entreprises de l'ESS considérées sur leurs territoires comme des acteurs économiques à part entière
- **Des indices de mutation externes :**
 - des mutations sociétales profondes
 - des territoires fortement impactés par la crise économique
 - la viabilité des entreprises conventionnées IAE de plus en plus questionnée
 - l'évolution des politiques publiques françaises et européennes sur l'emploi, la formation, l'intégration professionnelle, etc.

En 2011, à l'occasion des débats visant à la construction de leur projet stratégique, les adhérents COORACE, à partir de ces indices, ont posé **plusieurs constats** politiques :

- **La remise en cause du modèle de développement économique dominant.**
COORACE, avec de nombreux autres acteurs de l'ESS, constate les graves déséquilibres économiques, sociaux et environnementaux engendrés par le modèle de développement économique actuel.
- **Une conception trop restreinte de l'IAE.**
Depuis le début des années 2000, le secteur de l'IAE traverse une période de questionnements. Installé dans la durée, le chômage de masse souligne les limites de la fonction de « sas » vers l'emploi pérenne attribuée à l'IAE et progressivement institutionnalisée. Les entreprises conventionnées IAE sont par ailleurs confrontées à une évolution dans leurs rapports avec les pouvoirs publics, à l'échelle territoriale comme nationale. L'institutionnalisation, un temps recherchée par les entreprises de l'IAE, tend

aujourd'hui malgré elles à les positionner exclusivement comme des outils des dispositifs de politiques publiques d'insertion et à cantonner leur action à des catégories de publics trop ciblées et cloisonnées. Enfin, le passage de logiques de subvention à des logiques de mise en concurrence tend à déstabiliser les relations partenariales que ces entreprises ont pu nouer sur leurs territoires et les amène à revisiter leur positionnement et leurs modèles économiques, entraînant également des interrogations sur leur projet et leur gouvernance.

➤ **L'adoption d'un nouveau projet commun et de la STRATEGIE 12-17**

Sur la base de ce qui précède, les adhérents COORACE ont, en 2011, clarifié :

- ⇒ **leur vision de société : une société du mieux vivre ensemble, solidaire et intégrante** dans laquelle chacun peut construire sa place en tant que citoyen et acteur des échanges économiques et sociaux.
- ⇒ **leur projet commun : participer à l'émergence d'un nouveau modèle économique**
 - solidaire et durable,
 - ancré dans les territoires,
 - créateur de richesses, de services et d'emplois de qualité accessibles à tous,
 - vecteur de droits, notamment pour les personnes les plus précarisées sur le marché du travail.

Ils ont également co-construit puis adopté en octobre 2011, lors du congrès de Marseille :

- ⇒ **un projet stratégique à 5 ans, la STRATEGIE 12-17**, construit autour de 3 axes :
 - réaffirmer nos valeurs et principes d'action
 - renforcer et renouveler nos modes d'intervention
 - mobiliser citoyens, élus et partenaires autour de notre projet

Sur l'axe « renforcer et renouveler nos modes d'intervention », trois engagements ont été pris :

1. Promouvoir les personnes, renforcer leurs capacités et leurs droits
2. Développer un nouveau type d'entreprise créatrice de richesses et d'emplois pour tous
3. Promouvoir des coopérations territoriales structurantes pour la réussite d'un nouveau modèle économique

La mutation ainsi engagée au sein du réseau COORACE implique maintenant de clarifier :

- les **missions des entreprises du réseau**,
- les **métiers exercés par leurs parties prenantes (salariés, administrateurs, etc.)**.

- Ces évolutions doivent être accompagnées ; elles doivent également permettre de redessiner pour les entreprises de notre réseau un **cadre de référence commun** à l'horizon 2015, ouvert à toute entreprise mobilisée pour participer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement économique, solidaire et durable*. Ce cadre devra se traduire, du point de vue de la Qualité, par un nouveau référentiel destiné aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (CEDRE V3). Si nécessaire, de nouvelles modalités de reconnaissance, labellisation ou certification seront également étudiées.

** Pour rappel, le référentiel CEDRE actuel (version 2008) ne s'adresse qu'aux entreprises de l'IAE ; il est structuré autour de 5 processus clés : la mission accueil, la mission insertion, le développement commercial, la mission observatoire auxquels vient s'ajouter l'exigence globale d'amélioration continue du système qualité.*

III - Les objectifs du séminaire

- **Etablir ensemble un premier état des lieux sur l'évolution :**
 - **des missions** des entreprises du réseau COORACE,
 - **des métiers** exercés par toutes leurs parties prenantes (salariés, administrateurs, etc.).
- A partir de cet état des lieux, **poser les premiers points de repères communs sur les missions et métiers de demain au sein du réseau.**
- Etablir **un mode opératoire concernant les travaux collectifs à mener** entre le séminaire 2013 et le séminaire 2015 en vue d'élaborer le nouveau cadre de référence commun (CEDRE V3).

IV – Les participants au séminaire Qualité 2013

Le séminaire est destiné à **l'ensemble des acteurs des entreprises adhérentes**. COORACE souhaite en effet associer tous les représentants de son réseau à ces travaux pour y intégrer leurs visions et analyses : directeurs, administrateurs, salariés en parcours ou permanents. En particulier, COORACE s'est donné pour objectif que sur 150 participants, 20% soient des salariés en parcours dans nos entreprises.

Le séminaire sera également ouvert à **d'autres acteurs, notamment de l'ESS**, intéressés par la double problématique de l'émergence d'un nouveau modèle de développement économique solidaire, durable et ancré dans les territoires (projet COORACE) et des démarches de progrès (ou démarches Qualité).

V – Préparons le séminaire avec une grille de questionnement commune

La grille de questionnement doit servir de support de réflexion et d'échanges pour chacun des participants au séminaire et tout spécialement pour ceux d'entre vous qui auront accepté de visiter des entreprises adhérentes ou d'ouvrir les portes de leur entreprise à d'autres dans le cadre de la préparation de ce séminaire.

Elle porte sur :

- les **missions** des entreprises du réseau,
- les **métiers** exercés au sein de ces entreprises par les parties prenantes (salariés et bénévoles).

La grille de questionnement commune

1- Les missions de nos entreprises

Aujourd'hui :

- Quelle est la mission de l'entreprise ?
- Comment se définit son offre de service « originale » sur le territoire ?

Et demain :

- Quelles sont les évolutions envisagées ?
 - dans les mois à venir
 - d'ici 3 à 5 ans
- Rejoignent-elles selon vous l'une ou plusieurs des tendances décrites dans ce carnet (voir I.) ?
- Quelles sont les facteurs déclenchants de ces évolutions ?

2- Les métiers exercés au sein de nos entreprises

Aujourd'hui :

- Quelles sont les principales compétences mobilisées par l'entreprise (technologiques, organisationnelles, de communication, etc.) ?
- L'ensemble des salariés et de leurs compétences est-il valorisé et articulé dans une « chaîne des talents » (talents de l'entreprise, talents de chaque métier dans l'entreprise, talents des personnes qui exercent ces métiers) ?
- Y a-t-il adéquation entre chaque personne et son travail ?
- De quelle manière concrète le collectif de travail s'implique-t-il dans un processus d'apprentissage ? Cela concerne-t-il tous les acteurs de l'entreprise ?
- Y a-t-il des modes de décision collectifs et sur quoi portent-ils ?

Et demain :

- Les évolutions du projet et des missions de votre entreprise vont-elles entraîner une évolution des façons de faire, demander l'acquisition de nouvelles compétences ?
- L'ensemble des personnes est-il associé à la réflexion autour de ces évolutions ? Comment ?
- L'ensemble des personnes est-il préparé à ces évolutions ? Comment ?

VI - Aperçu du programme général du séminaire

Comme indiqué plus haut, ce séminaire a été conçu comme une séance de (ré)création collective.

La (ré)création collective sera notamment alimentée de....

- **Focus** sur les différentes conceptions et pratiques en matière d'IAE et de développement économique solidaire dans des pays tels que le Québec, l'Italie ou encore la Belgique.
-
- **Flash** sur les pratiques d'entreprises de notre réseau engagées dans le changement.
-
- **Zoom** sur des pratiques innovantes d'entreprises externes à notre réseau.

La (ré)création collective sera facilitée par....

- **une animation** sur 4 demi-journées qui permettront de
 - Planter le décor
 - Faire germer des idées
 - Faire fructifier des propositions
 - Semer l'avenir
- **des temps récréatifs** qui favoriseront les échanges **lors**
 - **de temps ludiques (« réfléchir en jouant »)**
 - **d'une soirée festive « Chant et danse du CEDRE »**

Nous remercions par avance l'ensemble des participants pour leur contribution active aux échanges à venir lors de ce séminaire.

Nous remercions tout particulièrement les personnes ayant accepté de visiter des entreprises adhérentes ou d'ouvrir les portes de leur entreprise à d'autres dans le cadre de la préparation de ce séminaire.

Rendez-vous les 14 et 15 mai à Domont...