



**« PROJET TALENT : Techniques d'Accompagnement  
vers L'ENTreprise »  
« MISSION LOCALE JEUNES DU BASSIN  
CHAMBERIEN »**

**RAPPORT FINAL**

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des sports  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission Expérimentation et Evaluation des Politiques Publiques - MEEPP  
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13  
[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)



# PREAMBULE

---

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets APDISCRI2 lancé le 9 mai 2018.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves, développer la mobilisation des jeunes au service de causes d'intérêt général et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités diversifiées et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des sports  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission Expérimentation et Evaluation des Politiques Publiques  
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter le rapport d'évaluation remis au Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse par l'évaluateur du projet sur le site [www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)

# FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

Cette fiche doit tenir en deux pages maximum et être remplie en utilisant le cadre suivant.

<b>THÉMATIQUE : Lutte contre les discriminations</b> Numéro du projet : APDISCRI2_3
<b>LE DISPOSITIF EXPERIMENTÉ</b>
<b>Titre : Le Projet TALENT : Technique d'Accompagnement vers L'ENTREPRISE (ou autre structure) vers les acteurs économiques</b>
<b>Descriptif synthétique du dispositif expérimenté :</b> Le projet TALENT a pour ambition de porter en lui des solutions innovantes dans la prévention et la lutte contre toutes les formes de discriminations face à l'emploi. Il s'appuie sur une méthodologie d'intervention portant à la fois des principes d'actions mais aussi des engagements techniques et se situe sur 2 niveaux d'implications : <ul style="list-style-type: none"><li>- Du côté des entreprises en redéfinissant avec elles de nouvelles modalités de collaborations</li><li>- Du côté des jeunes en les considérant comme des acteurs « ressources » et en les préparant à la rencontre « entreprises ».</li></ul>
<b>Public(s) cible(s) :</b>  S'agissant du public cible, 3 facteurs principaux de repérage ont été retenus, qui selon nous sont les facteurs les plus prégnants dans les causes d'exclusion et de discrimination, à savoir : <ul style="list-style-type: none"><li>- Les personnes ayant un nom à consonance étrangère, supposées ou réelles</li><li>- Les personnes résidant en quartier prioritaire de la ville ou quartier en veille active.</li><li>- Les personnes rencontrant des difficultés notables d'accès à l'emploi.</li></ul> 60 à 70 jeunes répondant à minima à au moins 1 des critères cités ci-dessus, étaient visés chaque année durant les 3 années d'expérimentation, soit un objectif total de 180 à 210 jeunes projetés sur toute la période.  177 jeunes ont été au final concernés par le projet.
<b>Objectifs initiaux :</b>  Nos objectifs initiaux ont toujours été de : <ul style="list-style-type: none"><li>- Proposer des actions de collaboration avec le monde économique, non plus dans une logique « adéquationniste » classique appliquant des critères susceptibles d'être discriminatoires mais selon une approche stratégique d'intermédiation active</li><li>- Refuser toutes les représentations invalidantes des publics en insertion et la propension à situer l'insertion sociale en amont de l'insertion professionnelle</li><li>- S'affranchir des préalables et autres prérequis pour privilégier les mises en relations directes et répétées des personnes</li><li>- Faire évoluer nos pratiques professionnelles d'accompagnement des publics en interne.</li></ul>
<b>Descriptif des actions mises en œuvre :</b> <i>Les actions du côté des entreprises :</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Désignation d'une professionnelle référente et experte dans la relation « entreprise »</li><li>- Création d'un réseau d'entreprises « inclusives »</li><li>- Création d'un guide méthodologique d'interventions du côté des entreprises</li><li>- Création d'outils d'intermédiations actives</li><li>- Interventions sur 3 niveaux : l'engagement de RDV directs dans l'entreprise / L'organisation d'actions collectives de recrutements dans nos locaux / l'organisation d'événements atypiques</li></ul>

<p><i>Les actions du côté des jeunes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mise en place de la co-construction de projet</i></li> <li>- <i>Mise en place de la stratégie de communication</i></li> <li>- <i>Création d'un guide d'entretiens de co-construction et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi</i></li> <li>- <i>Création d'outils d'accompagnement.</i></li> </ul>
<p>Territoire(s) d'expérimentation :</p> <p>Territoire du bassin Chambérien Territoire de l'Avant Pays Savoyard Territoire de la Combe de Savoie</p> <p>Autant dire tout le territoire d'intervention de la Mission Locale Jeunes du bassin chambérien.</p>
<p>Valeur ajoutée du dispositif expérimenté :</p> <p><i>Le dispositif permet d'avoir une action directe et rapide sur le comportement des employeurs dans leur démarche de recrutement. L'évolution des valeurs résulte des effets induits par le partenariat instauré et la réussite des opérations de recrutement sur le plan de la réponse aux besoins.</i></p> <p><i>L'accompagnement du jeune repose sur une démarche de détection des compétences et du potentiel, sur une orientation pertinente, sur une préparation au poste et à l'entretien propre à créer la confiance et l'engagement.</i></p> <p><i>Partenariat et coopération avec les employeurs, co-construction et démarche uniquement positive avec le jeune.</i></p>
<p>Partenaires techniques opérationnels :</p> <p>(1) Partenaires initialement visés dans la convention : Partenariat avec un intervenant bénévole issu de l'enseignement technique, dans les domaines du marketing, des ressources humaines et de la communication, investi dans le suivi personnalisé, concepteur de méthodes d'accompagnement fondées sur la co-construction.</p> <p>(2) Partenaires effectifs de l'expérimentation :</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>Les partenaires « entreprises »</b> La référente du projet L'intervenant bénévole</p>
<p>Partenaires financiers (avec montants) :</p> <p><i>Mentionner, en plus du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, tous les financeurs du projet.</i></p> <p>Ville de Chambéry : 3000 euros + Valorisation du temps de bénévolat : 27 200 euros sur 3 ans</p>
<p>Durée de l'expérimentation :</p> <p>(1) Durée initiale : 36 mois (2) Durée effective : 38 mois (demande d'un délai de 2 mois supplémentaires)</p>
<p><b>LE PORTEUR DU PROJET</b></p>
<p>Nom de la structure : MISSION LOCALE JEUNES DU BASSIN CHAMBERIEN Type de structure : ASSOCIATION LOI 1901</p>
<p><b>L'ÉVALUATEUR DU PROJET</b></p>
<p>Nom de la structure : Université Paris est marne la Vallée / Université du Mans Type de structure : <i>Structure public</i></p>

# PLAN DE LA NOTE DE RESTITUTION

---

## SOMMAIRE

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	PAGE 1 A 2
I. INTRODUCTION	PAGE 4 A 5
II. OBJECTIFS DE L'EXPERIMENTATION	PAGE 5
III. PUBLIC VISE PAR L'EXPERIMENTATION	PAGE 5 A 7
IV. DEROULEMENT DE L'EXPERIMENTATION	PAGE 7 A 21
- MISE EN ŒUVRE : LES ACTIONS ENGAGEES DU COTE DES JEUNES ET DES ENTREPRISES	
- LES OUTILS LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	
- LES DIFFICULTES RENCONTREES	
- AUTRES ENJEUX LIEES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	
- PILOTAGE DE L'EXPERIMENTATION	
V. ENSEIGNEMENTS	PAGE 21 A 35
- MODELISATION DU DISPOSITIF EXPERIMENTE	
- CONDITIONS DE TRANSFERABILITE	
- GOUVERNANCE	
- IMPACT SUR LA STRUCTURE	
VI. CONCLUSION	PAGE 36 A 37

## I. Introduction

Notre projet TALENT a eu pour ambition tout au long de ses 3 années d'expérimentation de porter en lui des solutions innovantes dans la prévention et la lutte contre toutes les formes de discriminations dans l'accès à l'emploi des jeunes.

Il s'est inscrit dans un contexte et des besoins clairement posés.

Les réalités du marché du travail, sur cette période donnée, marquée par une forte contraction et un décalage structurel entre l'offre et la demande font que les opérateurs intervenant sur le champ de l'insertion sociale et professionnelle se trouve de plus en plus confronté au « noyau dur » de l'exclusion, à savoir les publics les plus fragilisés vis-à-vis du chômage : les jeunes peu ou pas qualifiés, les DELD (Demandeurs d'emploi de longue durée) , les publics TH (Travailleur Handicapé), les personnes souffrant de multiples discriminations...

Cette situation à laquelle s'ajoutent des pratiques sélectives encore trop importantes entre les besoins de recrutement et les personnes en recherche d'emploi, ont pour cruelles conséquences de laisser « au bord de la route » un public demandeur d'emploi toujours trop nombreux.

Ces distorsions sont d'autant plus prégnantes qu'ils existent une forte sélection sociale et de nombreuses discriminations, comme si les effets concurrentiels entre l'offre et la demande ne se suffisaient pas par eux-mêmes.

Ces pratiques discriminatoires ont particulièrement été mises en évidence dans le domaine de l'emploi, s'agissant des procédures d'embauches.

Selon la 14<sup>ème</sup> édition du baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, il était encore évoqué qu'un tiers des jeunes avait subi une situation discriminante dans sa recherche d'emploi.

Parmi les critères de discriminations, 68 % des jeunes sondés estimaient que les personnes étaient souvent ou très souvent discriminées en raison de leur origine, de leur couleur de peau ou de leur nationalité !

S'agissant des plus-values par rapport au droit commun, il nous semble que notre projet présente une réelle valeur ajoutée parce qu'il propose de :

- **« Casser tous les verrous » propres aux processus conventionnels de recrutement**, générateurs mécaniquement d'exclusion, pour les remplacer par une méthode innovante et incluante.
- **Co-construire des modalités opérationnelles avec les entreprises**, les faisant sortir de leurs pratiques d'embauches individuelles, entretenant toutes les formes de représentations, stéréotypes, clichés ou stigmatisations, les recentrant au contraire sur des critères objectivement estimables.
- **Modifier des pratiques plutôt que des jugements. Changer les comportements** et les attitudes.
- Produire des résultats probants plutôt que d'imposer une obligation ou une contrainte sociale.

- **Adapter le processus interne d'accompagnement des jeunes à la problématique de dévalorisation et de doute** induite par le sentiment de discrimination et par les difficultés réelles pour accéder à un emploi.

**Période d'expérimentation :**

DU 01/01/2019 au 28/02/2022

**Territoire :**

Celui du territoire d'intervention de la Mission Locale Jeunes du bassin Chambérien :  
Bassin Chambérien, Avant Pays Savoyard, Combe de Savoie.

## II. Objectifs de l'expérimentation

Notre projet TALENT s'appuie sur une méthodologie d'intervention portant à la fois des principes d'actions mais aussi des engagements techniques.

Il se situe sur 2 niveaux d'implication :

- **Du côté des entreprises en redéfinissant avec elles de nouvelles modalités de partenariat et de recrutement**
- **Du côté des jeunes placés au cœur du dispositif en les considérant comme des acteurs ressources et en adaptant leur suivi dans une logique de co-construction.**

Il a pour objectifs généraux de :

- Proposer des actions de collaboration avec le monde économique, non plus dans une logique « adéquationniste » maximaliste faisant intervenir des critères discriminatoires mais selon **une approche stratégique d'intermédiation.**
- De refuser toutes les représentations invalidantes des publics en insertion et la propension à situer l'insertion sociale en amont de l'insertion professionnelle
- De s'affranchir des préalables et autres prérequis pour privilégier **les mises en relations directes** et répétées des personnes.
- **De faire évoluer nos pratiques professionnelles d'accompagnement** des publics en interne.

Nous précisons que ces objectifs généraux ont été validés par la structure porteuse seule.

## III. Public visé par l'expérimentation

### 1. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)

#### 1) *Public visé*

S'agissant du public cible, nous avons très vite fait le choix de ne retenir que **3 critères principaux de repérage** et qui selon nous sont les facteurs les plus prégnants dans les causes d'exclusion et de discrimination, à savoir :

- Les personnes ayant un nom à consonance étrangère, supposées ou réelles
- Les personnes résidant en quartier prioritaire de la ville (QPV).
- Les personnes rencontrant des difficultés notables d'accès à l'emploi.

60 à 70 bénéficiaires par an étaient visés, soit **entre 180 et 210 jeunes sur les 3 années de l'expérimentation.**

## 2) Bénéficiaires directs

### a. Statistiques descriptives

**Cf annexe 1 : Répartition des publics par âges / Les situations / Les niveaux de formation**

### b. Analyse qualitative

**177 jeunes ont donc été concernés** par notre expérimentation durant ces 3 années.

Nous rappelons que nous visions entre 60 et 70 personnes par an, soit une projection de 180 à 210 bénéficiaires sur toute la durée du projet.

Nous sommes plutôt satisfaits de ce résultat global d'accompagnement, quasi proche de la fourchette, certes basse, de l'objectif projeté.

Dans le contexte COVID que nous avons connu, et qui a finalement percuté les 2/3 de la durée de l'action, et confrontés à un certain nombre de difficultés qui a fatalement impacté la bonne exécution du projet, nous ne pouvons que considérer que notre objectif d'entrées a été atteint.

S'agissant du public accompagné, quelques éléments de constat qualitatif :

- **66,1 % des jeunes étaient de niveau IV ou infra (niveau Bac ou infra).**
- **50,9 % étaient des femmes contre 49,1 % des hommes**
- **42,4 % de ces jeunes résidaient en quartier prioritaire de la ville.**

Concernant les caractéristiques du public tel que nous avons pu les imaginer dès l'écriture du projet, nous constatons aucun écart ou aucune variation dans le choix des critères que nous avons clairement définis préalablement.

**100 % des publics remplissaient la totalité des caractéristiques et des critères de mobilisation initialement posés.**

Sur les outils de repérage et de mobilisation des jeunes concernés par le projet, autant dire rapidement que nous n'avons eu besoin d'aucun autre prescripteur, les statuts de notre

structure et le cœur de nos métiers se suffisant à eux même pour ne dépendre de personne d'autres. Nous disposons en interne de moyens de repérage applicables au large public qui est le nôtre (près de 4000 jeunes accompagnés par an).

Nous avons été clairement et exclusivement en **position d'auto-prescripteur**.

Nous précisons cependant, qu'en interne, toute notre équipe de conseillers généralistes prescriptrice pour notre projet, a été fortement sensibilisée sur le dispositif TALENT, sur sa philosophie d'action, ses objectifs et aussi sur les critères d'orientation retenus.

De la même façon, notre professionnelles référente du projet a été elle-même dans un processus d'évaluation et de validation des intégrations des jeunes dans le dispositif.

Nul besoin donc de communication grand public, de rencontres avec d'autres partenaires ou de réunions d'informations externalisées, pour repérer et mobiliser les jeunes potentiellement concernés.

Nous considérons que le mode repérage et les dispositifs de communication mis en place n'ont pas été impactés par le caractère expérimental du projet et qu'ils ne seraient pas différents dans le cadre de la mise en œuvre de ce dispositif en dehors de tout contexte expérimental.

A ce propos, nous avons toujours évoqué le fait que **dans nos stratégies de communication en direction des jeunes visés et d'engagement à la démarche expérimentale, le sujet, voir même le mot de la discrimination n'était jamais prononcé**, volontairement parce que nous considérons que cela aurait pu biaiser la méthodologie ou entretenir une forme de stigmatisation contre-productive.

Par ailleurs, nous avons pu constater que **très peu de jeunes ont exprimé clairement un sentiment de discrimination par rapport à leur propre situation**.

Il a été vraiment étonnant de faire le constat que **rares ont été les jeunes à adopter une posture de victimisation ou de contestation velléitaire**. Ils ont plutôt affiché **une position déterminée de recherche de solutions**.

Enfin, à la question de savoir si l'expérimentation nous a permis de mieux connaître le public ciblé, nous avons plutôt tendance à répondre par l'affirmative, tant **la mise en place d'un suivi particulièrement rapproché et l'utilisation de la méthode de co-construction ont affiné le niveau de relation que nous avons pu entretenir avec les jeunes**.

### *3) Bénéficiaires indirects*

Non concerné.

## **IV. Déroulement de l'expérimentation**

## 1. Mise en œuvre

### 1) Degré de réalisation de mise en œuvre

Les actions mises en œuvre

*Cf annexe 2 : Présentation des 2 niveaux d'intervention du côté des entreprises et de celui des jeunes*

*Définition de nouvelles modalités de collaboration du côté des entreprises*

*Adaptation du processus d'accompagnement des jeunes et construction de nouvelles méthodes et outils*

Nous rappelons que notre projet TALENT s'appuie sur un processus d'intervention portant à la fois des principes d'actions mais aussi des engagements techniques et se situe sur **2 niveaux d'implication devant agir de manière concomitante** :

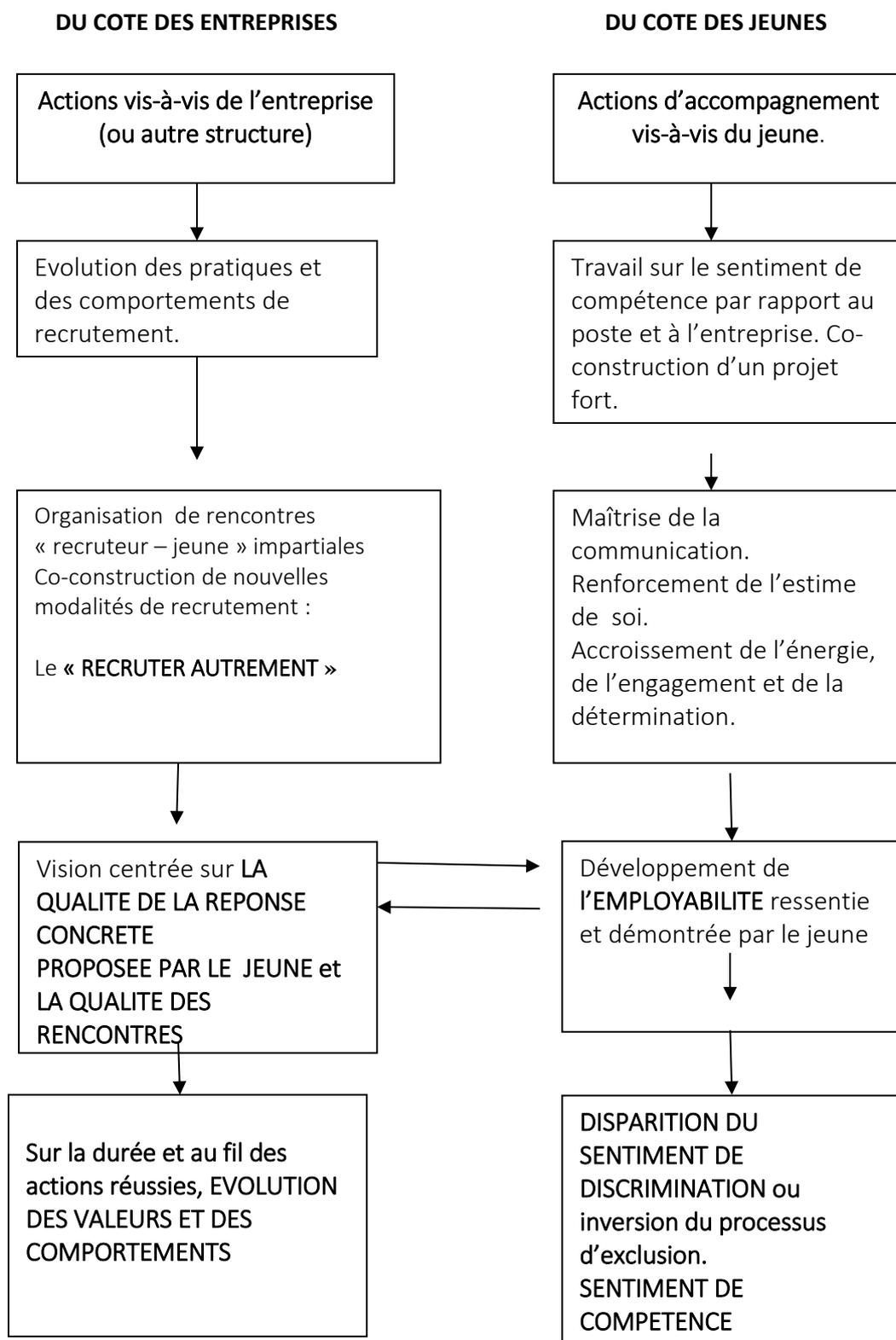
- **Celui de l'entreprise** (ou autres structures : comme les associations ou les collectivités), l'objectif affiché étant de redéfinir avec elle de nouvelles modalités de collaboration dans son « process » de recrutement : **Le recruter autrement.**
- Celui du jeune avec lequel l'objectif visé est **de redéfinir un processus d'accompagnement adapté et de construire de nouvelles méthodes et outils.**

Selon nous, la discrimination repose sur des valeurs inadaptées développées par certains employeurs, engendrant des comportements et des décisions provoquant l'exclusion et nourrissant le sentiment de marginalisation et d'injustice ainsi que la perte d'estime de soi.

Les discours, les raisonnements moraux et les références à la loi ne sauraient suffire à faire évoluer ces valeurs restrictives. Par ailleurs, la perte d'estime de soi induite chez le jeune discriminé ne saurait être traitée par de simples conseils et autres encouragements.

Il faut donc agir sur les deux parties par des systèmes d'actions induisant l'évolution des valeurs de l'employeur d'une part et d'autre part la capacité pour le jeune à défendre son projet et à le réussir.

**Schéma conceptuel des actions engagées : Les fondements de l'expérimentation et les deux axes d'action**



NB : la notion de discrimination n'est pas évoquée par les différents intervenants dans le processus.

L'énergie est concentrée sur les actions constructives et positives

## ➤ Les actions engagées du côté des entreprises et autres structures

Conformément à la méthodologie d'intervention que nous avons souhaité développer du côté des partenaires « entreprises », plusieurs actions ont pu être engagées :

1. **La construction d'un réseau d'entreprises** constituant le groupe « test », en lien avec l'évaluateur et sa méthodologie d'intervention.

Nous avons fait le choix de retenir 40 à 50 entreprises « test » par an, de toutes tailles et de tous secteurs d'activités, qu'elles soient du secteur marchand ou non marchand.

Nous avons pu largement **prendre appui sur le réseau d'entreprises déjà existant** de la Mission Locale Jeunes de Chambéry (+ 2000 entreprises en contact dont 800 actives chaque année).

2. **La désignation d'une référente « entreprises » experte**, venant en appui technique sur toutes les phases de recrutement.

Nous avons pu consolider notre conviction que la relation avec l'entreprise consiste fortement à faire parler l'entreprise sur ses métiers et sur les compétences de ses futurs salariés, en lui associant une professionnelle proposant un état des lieux de ses besoins, de ses pratiques, d'embauches, de son organisation, de son environnement de travail.

**Cette contractualisation a répondu clairement à la volonté de l'entreprise de collaborer avec un partenaire connaissant parfaitement ses réalités et lui proposant une offre de services adaptée.**

3. L'utilisation de nouveaux leviers techniques constituant une méthode innovante dans les process de recrutement :

**Cf en annexe : les outils**

- Le levier technique « **Engager une entreprise** » permettant **de diversifier et de renouveler le réseau d'entreprise.**

Notre professionnelle s'est engagée tout au long du déroulement du projet sur des temps spécifiques de prospections « entreprises », soit téléphoniques, soit en visites directes, garantissant ainsi une parfaite connaissance des entreprises ciblées.

- **Le levier technique « Négocier un poste en entreprise » permettant une véritable analyse de poste.**

L'utilisation de ce levier s'est traduite par la création d'un outil adapté, à savoir une fiche d'offre d'emploi co-construite avec l'entreprise selon une approche compétences/tâches et qui a eu pour effet de peser fortement sur les automatismes naturels des recruteurs à « sur qualifier » et/ou discriminer leurs besoins, pour ne les

centrer que sur des critères objectifs, basés eux-mêmes sur une analyse en termes de compétences et de tâches.

Cet outil a pu mettre en avant tous les éléments relatifs à l'organisation, aux tâches, à l'environnement de travail, aux procédures d'intégration, occultant par la même tous les facteurs traditionnellement discriminant et rendant l'offre plus accessible et attractive pour les candidats habituellement écartés.

- Le levier technique « **Entretien de mises en relations directes** » se présentant comme une alternative aux modes d'embauches traditionnels et réduisant la sélectivité inhérente à ces modes de recrutement.

Ce levier a reposé sur le principe de **l'engagement systématique d'un rendez-vous dans l'entreprise** du ou des candidats pré-sentis, par une technique de valorisation de leurs compétences en lien direct avec la fiche de poste et donc **sans passer par des étapes sélectives des supports classiques de communication : le fameux CV et/ou lettre de motivation !**

Il en a découlé des RDV engagés, sans que les noms ou autres localisation de domicile des candidats n'aient été évoqués ou bien au dernier moment de la négociation quand le Rdv avait été posé.

La réalité de l'expérience a montré qu'il **était toujours plus difficile voire impossible de revenir sur son engagement quand un acte était posé, en l'occurrence celui de recevoir le candidat.**

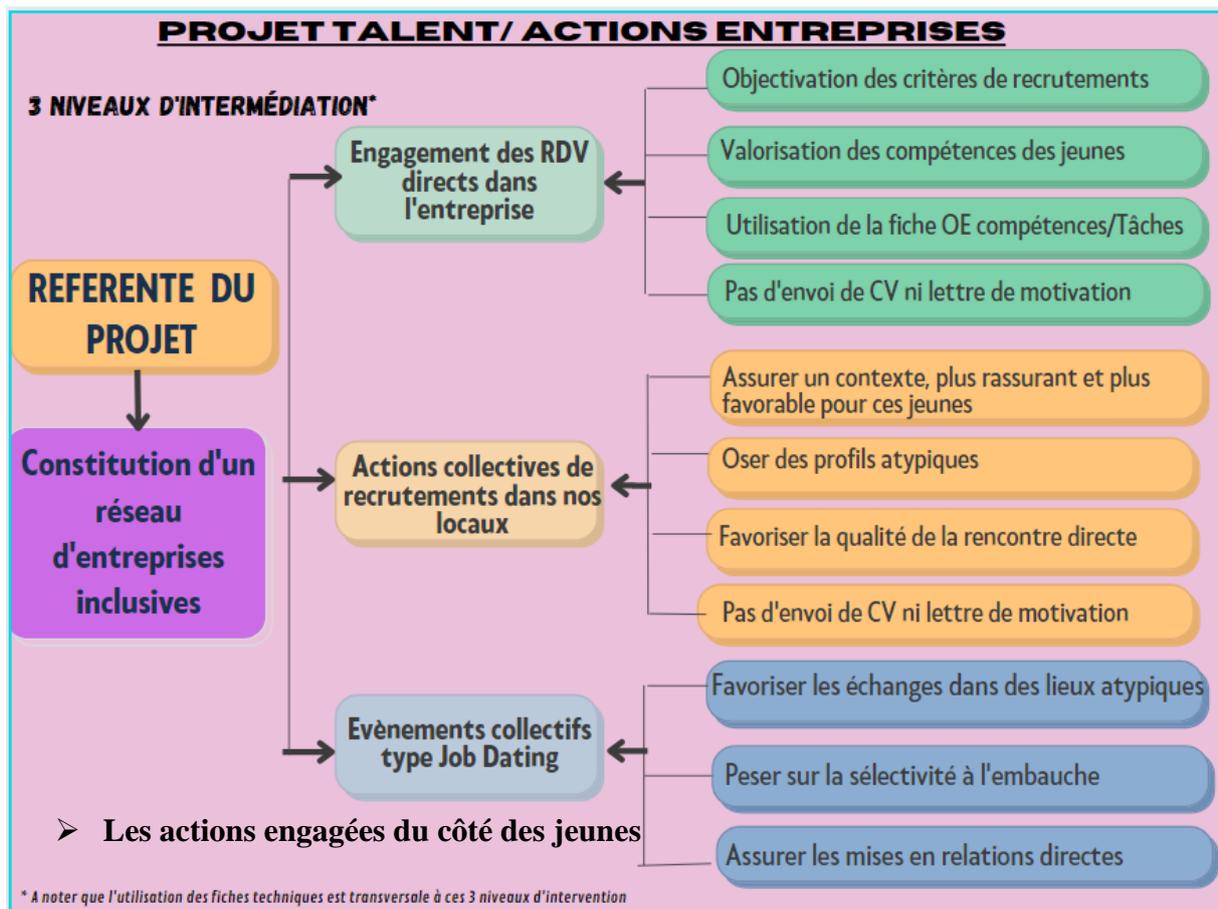
- Le levier technique favorisant le **développement de toutes les formes d'actions innovantes de recrutement.**

Nous avons pu démontrer tout au long de ses 3 ans que le pouvoir de l'imagination pouvait être sans limite et que l'atypique pouvait être tout autant efficace, voire même plus que le conventionnel !

Nous avons pu donc déployer de nombreuses actions collectives de recrutement faisant en sorte de faire sortir les entreprises de leur « tour d'ivoire » et de moins pratiquer leurs méthodes encore trop habituelles ou trop figées (CV, lettre de motivation, tests divers, bureau du DRH ou autres habitudes).

Job dating atypiques, rencontres improbables, afterwork emploi, recrutements organisés au sein de la Mission Locale, sur notre terrain plus rassurant et plus favorable à nos candidats, ont pu jalonnés et illustrés nos 3 années d'expérimentation !!

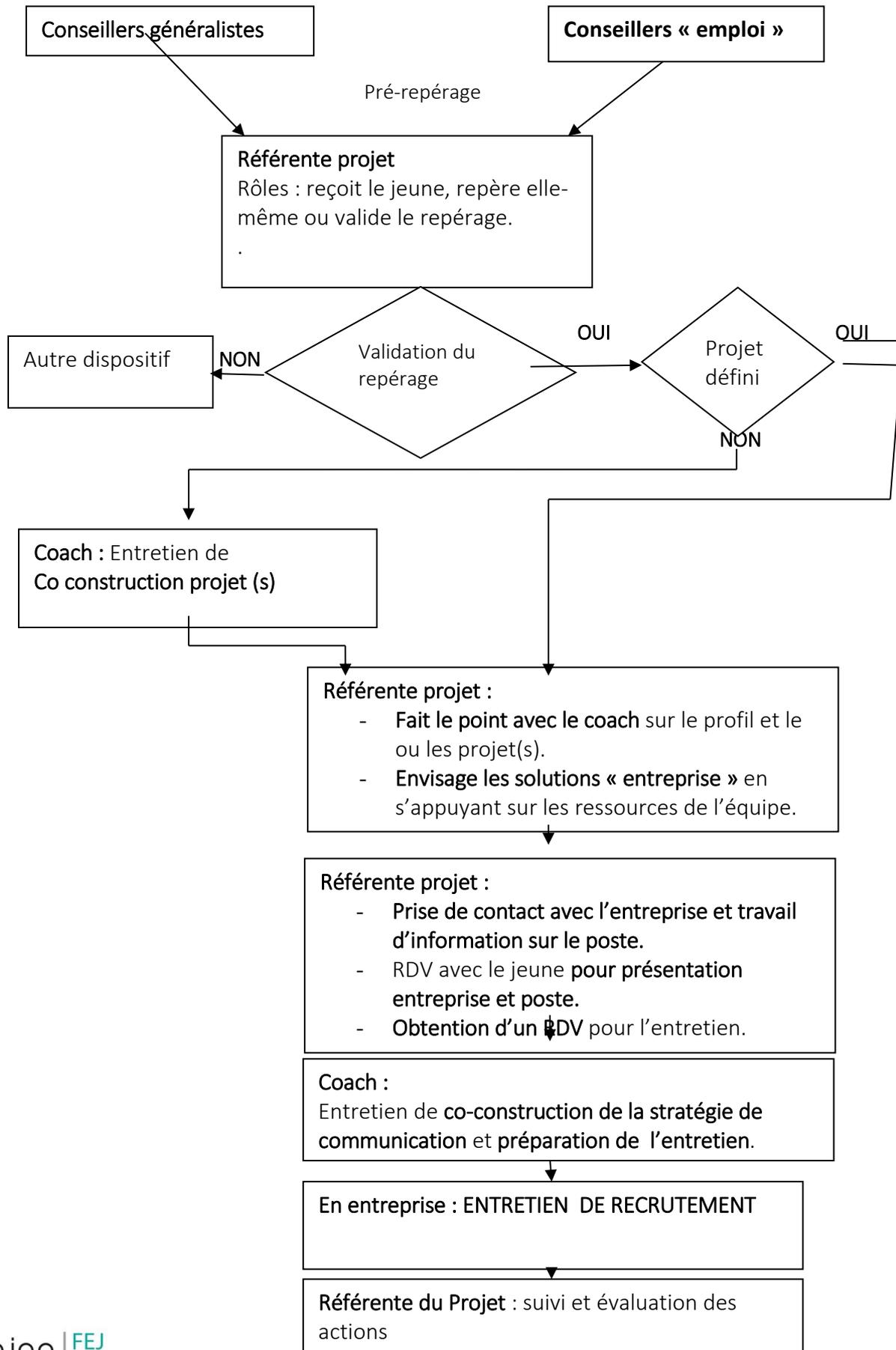
## Schéma synthétique des actions engagées du côté des entreprises



- La construction d'un processus d'orientation et d'intégration des jeunes dans ce dernier.
  - Ce processus vise :
    - A mieux accueillir et mieux comprendre.
    - Accompagner de façon plus :
      - Personnalisée
      - Pédagogique
      - Dense
      - Rapide...
    - Aller vers un état psychologique positif et constructif.
    - Créer et amplifier l'engagement et la motivation,
    - Utiliser les ressources et aptitudes du jeune dans un dispositif qui privilégie la co-construction.
    - L'accompagner vers un contexte et un rôle qui lui correspondent.

- Lui faire franchir un palier concrètement et symboliquement important.

**PROCESSUS D'ORIENTATION ET D'INTEGRATION DES JEUNES**



## Les actions concrètes engagées :

1. Présentation à l'ensemble de l'équipe par le pilote du projet TALENT
  - Sensibilisation à l'action et information sur le déroulé
  - Indication des critères d'éligibilité du public selon 3 facteurs prégnants : des jeunes, diplômés ou non, ayant des noms à consonance étrangère, supposée ou réelle / des jeunes résidant en quartiers prioritaires de la ville (3 identifiés sur notre territoire : Les hauts de Chambéry, Le Biollay et Bellevue), des jeunes rencontrant des difficultés notables d'accès à l'emploi.
  - Définition des modalités de prescription / lien avec le référent
2. Repérage et mobilisation des jeunes par la personne référente (en s'appuyant sur les pré repérages de conseillers généralistes).
  - Engagement des entretiens individuels de diagnostic et de validation de l'engagement
3. Orientation vers le coach externe pour la co-construction projets.

Certains jeunes ont été orientés vers l'atelier « Co-construction de projets », ayant pour objectif la détermination ou la validation du projet à réaliser.

Dans d'autres cas, lorsque le jeune a un projet clair et qu'une offre d'emploi lui correspondant a été détectée, il est directement orienté sur la prestation « préparation aux entretiens d'embauches ».
4. Initiation du processus de mise en œuvre du projet choisi : recherche d'une réponse au projet défini et choisi
5. Mise en relation directe jeune-employeur :  
Choix d'une des solutions de partenariat Entreprises ou autres structures :
6. La co-construction de la stratégie de communication : préparation aux entretiens d'embauches  
Les objectifs sont de faire rentrer le jeune dans le rôle qui l'attend dans son futur poste, d'améliorer sa capacité à communiquer clairement sur son projet en tenant compte des attentes de l'employeur, de faire disparaître le sentiment de dévalorisation en agissant sur le sentiment de compétence et d'employabilité.

## Les résultats atteints

### Le Bilan quantitatif sur les 3 années

- 177 jeunes accompagnés
- 70 jeunes accompagnés dans une stratégie de co-construction professionnelle
- 67 jeunes accompagnés dans une stratégie de communication
- 36 actions collectives de recrutement organisées dans nos locaux
- 9 jobs dating organisés

- 134 jeunes en situation emploi, soit un taux de retour à l'emploi de 75,7 %
- 16 jeunes en situation formation
- 73 entreprises remontées en testing

### Les actions modifiées

Globalement et au-delà de la modification d'organisation que nous avons pu opérer très rapidement dès le début de la première année, nous sommes restés centrés sur nos principes d'actions et nos méthodologies d'interventions tels que nous avons pu les imaginer au départ.

Aussi, et sur la partie « accompagnement des jeunes », nous avons donc opté pour un processus beaucoup plus raccourci, plus rapide avec une équipe plus restreinte et un accompagnement plus dense.

Sur la partie « entreprises », nous avons au fil du temps, évolué vers le développement d'actions collectives de recrutement, donc plutôt en « volume » que vers le déploiement d'actions individuelles engageant plutôt le RDV direct dans l'entreprise.

Nous reparlerons de ces réajustements et tendances dans la partie « Modélisation ».

### 2) Outils liés à la mise en œuvre du projet

Cf annexe 3 : Présentation de toutes les fiches techniques / Guides méthodologique

Les outils :

Du côté des employeurs sur les 3 actions engagées

Tout au long de notre expérimentation, la construction des outils du côté des entreprises a toujours eu pour fil conducteur notre volonté de redéfinir de nouvelles modalités de collaborations et de sortir des pratiques conventionnelles d'interventions telles qu'elles peuvent exister encore.

Aussi, cette expérimentation a pu nous permettre de **formaliser un guide méthodologique d'intervention du côté des entreprises**, modélisant au travers d'un certain nombre de fiches techniques chaque action enclenchée auprès d'elles et à chaque étape du processus d'intermédiation.

- fiches techniques concernant la relation avec l'entreprise sont donc proposées en annexe :

Nom de la fiche ou autre document	Nom du fichier « annexe »
La constitution d'un réseau d'entreprise de qualité	Fiche technique numéro 1
La captation d'offres d'emploi et l'objectivation des critères de recrutement	Fiche technique numéro 2
La présentation de l'offre d'emploi et les leviers d'engagement	Fiche technique numéro 3
L'organisation d'actions innovantes de recrutement	Fiche technique numéro 4
Offres d'emploi selon 1 approche compétences / tâches	Fiche offre compétences/tâches
Guide méthodologique	Manuel technique des interventions en entreprise

- Fiches concernant le suivi du jeune et notamment la co-construction :

Nom de la fiche ou autre document	Nom du fichier « annexe »
Dossier global « Co-construction et accompagnement de jeunes vers l'emploi »	1co-construction dossier global
Fiche « les fondements de la co-construction »	1co-construction les fondements
Fiche « co-construction projets et approche systémique »	2Co-constr projet et approche systémique de la personne
Fiche procédure co-construction projet	2Co-constr projets fiche procédure
Fiche co-construction projets	2fiche co-construction projets
Fiche co-const stratégie de communication fondements	3Co-const stratégie de com fondements
Fiche co-constr stratégie de com sentiment de compétence	3Co-const stratégie de com sentiment de compétence
Fiche procédure co-construction stratégie de communication	3Co-const stratégie de com fiche procédure
Diapo co-construction stratégie de communication	3Co-constrdiapo stratégie de communication
Fiche procédure co-construction entretien de recrutement	4Co-const entretien fiche procédure
Bilan entretiens de co-construction	Co-constr pilotage bilan modèle
Evaluation des entretiens de co-construction : retours jeunes	Co-constr pilotage retours jeunes modèle

La présentation détaillée de l'ensemble des outils et des fiches techniques est fournie en annexe et permettra de préciser à quoi servent ces outils, à qui ils sont destinés, quels sont leurs supports et par qui ils sont utilisés.

Par ailleurs, ces outils nous semblent facilement transférables en l'état. Cependant, la mise en place de modules de formation et de transferts de compétences nous apparaît indispensable, pour toutes les personnes qui en seraient les utilisateurs.

### 3) Difficultés rencontrées

Tout au long du déroulement de notre expérimentation, plusieurs difficultés ont pu contrarier notre projet.

Il y'a 3 ans, au démarrage de l'action donc, la principale difficultés à laquelle nous avons dû faire face, a été notre choix organisationnel initial, convaincus qu'une appropriation collective du projet par notre équipe de chargées de relations entreprises, tout en ayant une personne référente du repérage et de la mobilisation du public, était l'organisation la plus pertinente.

Nous n'avons pu que constater que ce choix a été une source de difficulté et qu'il n'était pas bon par l'absence de fluidité qu'il a pu générer.

Cette organisation a eu tendance à diluer les effets méthodologiques attendus, par des disparités trop grandes dans la mise en œuvre des différents leviers techniques à engager du côté des entreprises, par des délais de mises en actions trop distendus et enfin par des carences de suivis réguliers des jeunes, laissés trop en attente.

Il est dorénavant certain que **le choix d'une personne référente** de l'action dans la totalité de ses composantes, dans la compréhension globale de ses enjeux et de son processus, a permis de combler cette difficulté et a remis en dynamique la mise en œuvre. **Ce choix a contribué à raccourcir le processus d'accompagnement, à le dynamiser.**

Par ailleurs, d'autres difficultés sur un niveau plus technique, que nous avons pu évoquer dans nos différents bilans intermédiaires ou finaux et que nous avons souvent rencontré, ont concerné **les résistances encore légitimes dans les habitudes de recrutement des employeurs, trop souvent arc-boutés sur des pratiques conventionnelles : le fameux « envoyer nous votre CV et votre lettre de motivation ».**

Il est resté toujours difficile de faire changer ces pratiques, malgré toutes nos croyances et capacités de conviction.

Nous notons que le contexte COVID a conforté cette tendance, **en amplifiant les automatismes** quasi systématiques des employeurs, comme s'il s'agissait d'un réflexe de protection supplémentaire, à vouloir recevoir les CV des candidats.

Il a semblé que le contexte de la crise sanitaire ait généré chez les employeurs quelques pratiques de sur sélection ou de filtration supplémentaire, les rassurant peut être dans ce climat rendu anxiogène.

Pour rester dans le contexte COVID, nous notons que la situation exceptionnelle de ces 2 années passées, **a rendu bien plus compliqué la réalisation de notre 3<sup>ème</sup> niveau d'engagement des entreprises, à savoir les job dating !**

Au-delà des difficultés contextuelles, nous avons pu pointer aussi, quelques petites complexités de coordination avec l'action de l'évaluateur, notamment sur la constitution de l'échantillon « entreprises testing » et le calage de la bonne temporalité dans la remontée d'information.

Nous avons bien noté, dans le cadre d'une visio conférence de suivi des projets en date du 2 juillet 2020 et en présence de l'évaluateur, de l'importance pour celui-ci de l'effet temps pour la pertinence de son action d'évaluation et de la nécessité de disposer d'un temps suffisamment conséquent pour enclencher ses interventions en amont et en aval du « testing », évalué dans l'idéal à 10 jours.

**Malgré tout, ce délai souhaité n'a pas toujours été possible dans la quotidien des interventions de notre professionnelle, confrontée à des réalités de traitement d'offres d'emploi rapides (souvent en moins de 10 jours), tout simplement parce que les employeurs sont souvent soumis à des urgences de recrutements.**

Par ailleurs, les méthodes de co-construction ont été exploitées parfois de façon insuffisante, notamment en raison de leur nouveauté.

**L'arbitrage entre aller au plus vite vers l'emploi et prendre le temps de vérifier la pertinence du projet a été parfois difficile.**

#### *4) Autres enjeux liés à la mise en œuvre du projet*

##### *a. Impact de l'évaluation*

Au-delà de la remontée d'information, s'agissant des entreprises mises en « testing » selon le type d'informations précisé par l'évaluateur, tout au long de ces 3 années et au rythme des actions engagées, et donc de l'échange en visio évoquée précédemment, nous ne pouvons pas revendiquer une fréquence soutenue avec l'évaluateur.

Nous ne pouvons que le constater, peut être le regretter, mais le constat est ainsi.

Nous pouvons tout à fait imaginer ou comprendre que les réalités d'interventions des 2 parties étaient suffisamment déconnectées ou étanches, pour ne pas avoir eu la volonté ou la nécessité de développer des niveaux de collaborations plus poussés.

Nous serons donc encore plus en attente et très impatients de connaître les résultats finaux de l'évaluation et les appréciations analytiques mesurant les impacts de notre projet.

Donc, s'il s'agissait de mesurer les effets de la présence d'une équipe d'évaluation sur notre projet, nous dirions qu'ils ont été assez neutres, impactant que très peu nos démarches et nos actions (si ce n'est le calage de temporalité évoqué ci-dessus, quand celui-ci était possible).

*b. Interactions avec le droit commun*

Aucune interaction avec le droit commun.

Nous avons fait le choix dès le départ de développer notre propre méthodologie, tant dans les process d'interventions et d'accompagnement que dans la création de nouveaux outils.

## 2. Pilotage de l'expérimentation

### 1) Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Type de structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
Coach Bénévole	Coach Bénévole	Intervention sur tous les processus d'accompagnement personnalisé : co construction des projets professionnels, stratégies de communication, préparaton des entretiens.
Les Entreprises individuelles	Entreprises individuelles	Lien avec l'évaluateur. Entreprises mises en testing.

### 2) Partenaires financiers

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	74,20 %
Cofinancements extérieurs à la structure	25,80 % (ville de Chambéry + valorisation du temps de bénévolat)
Autofinancement	

Au-delà de notre tout premier COPIL pour lequel nous avons invité les représentant de l'Etat, le délégué du Préfet et les responsables de services de l'agglomération, dans une optique d'ouverture vers des cofinancements extérieurs, nous n'avons pas poursuivi notre stratégie de pérennisation financière pour des raisons de temps et aussi d'arbitrages internes, à regret puisque nous aurions eu aisément des arguments à faire valoir.

Nous n'abandonnons pas pour autant notre volonté de réactiver un projet comparable en nous positionnant à nouveau sur des appels à projets en correspondance.

### 3) Pilotage de l'expérimentation

#### a. Modalités de pilotage

Nom de la structure	Statut
Mission Locale Jeunes du bassin Chambérien	Porteur de Projet
INJEP	Financeur
DDETSPP	Service de l'Etat
Grand Chambéry / ville de Chambéry	Agglomération

Nous notons que nous n'avons pu organiser qu'un seul comité de pilotage, début 2020 pour la première année d'exécution du projet.

Pour les 2 autres années de pilotage de l'action, nous avons été plutôt dans un contexte de comité de suivi en relation avec l'INJEP, parfois l'évaluateur ou avec les autres porteurs de projets.

#### b. Difficultés rencontrées liées au pilotage du projet

Nous ne pointons pas de difficultés particulières liées au pilotage du projet.

Durant ces 3 années de mise en œuvre de l'expérimentation, nous avons toujours eu un niveau d'échange et de collaboration de grande qualité avec l'INJEP, toute son équipe, et tout particulièrement avec Roxane BRICET, qui nous a accompagné, conseillé, soutenu dans le cadre des comités techniques de suivis qu'elle a pu organiser.

Par ailleurs, nous avons toujours eu d'excellentes relations avec Grand Chambéry, finançant ou co-finançant déjà d'autres actions ou projets que nous portons en interne, la fréquence de nos échanges étant bien plus que régulière.

#### c. Outils relatifs au pilotage du projet

Tout le pilotage du projet et toute l'évaluation de celui-ci a reposé principalement sur notre système d'information I MILO, qui est l'outil de référence du réseau des Missions Locales et qui nous a permis de disposer de toutes les requêtes nécessaires pour le suivi de nos indicateurs.

Au-delà de notre outil informatique existant, nous avons pu développer également d'autres outils spécifiques de suivis de l'action, parmi lesquels :

- **Les bilans intermédiaires**
- **La réalisation de bilans intermédiaires de la part de notre coach**, traduisant clairement le contenu de ses interventions et toutes les préconisations qui ont pu être faites.
- **La création d'une fiche de coordination entre notre référente et notre coach**, permettant un parfait calage entre justement les préconisations et conseils du coach et les interventions du côté des entreprises de notre professionnelle (éclairage sur les choix de prospection, précision).
- **La création d'une enquête de satisfaction par notre coach**, exprimant les premières impressions des jeunes à l'issue de ses interventions.

### 3. Valorisation et communication

Nous n'avons jamais manqué une occasion de communiquer sur notre projet auprès de tous les acteurs institutionnels, financiers ou autres, saisissant chaque fois que possible toutes les occasions, tous les événements ou tous les supports existants.

C'est ainsi que nous avons pu faire des présentations détaillées de notre action dans toutes les instances institutionnelles locales et notamment dans le cadre de nos rencontres du Service public de l'emploi, qu'elles soient locales ou départementales ou bien encore dans le cadre des comités de Directeurs organisés par notre animation régionales des Missions Locales Auvergne Rhône-Alpes.

De la même façon, nous avons pu assurer une communication valorisante du projet au sein de nos instances de gouvernance interne, que ce soit nos conseils d'administration ou nos assemblées générales.

Enfin, toutes les communications écrites ont été privilégié chaque fois que nous le pouvions, avec notamment la rédaction chaque année d'un article dans notre rapport d'activité, relatant l'avancé du projet et ses éléments quantitatifs et qualitatifs.

## V. Enseignements

### 1. Impacts du Covid-19 sur l'expérimentation

Comme la France entière, nous n'avons évidemment pas échappé au contexte sanitaire et aux décisions qui ont dû être prise à l'échelle du pays.

Notre structure a donc fermé ses portes le mardi 17 mars 2020 pour rentrer dans une période confinement totale, contrainte et sans contexte rendue obligatoire.

Très vite notre organisation s'est mise en mode télé travail généralisé pour l'ensemble de nos professionnels, en créant ou utilisant tous les outils de communication distancieles existants : Fb interne, work chat, audio ou visio conférences via ZOOM ou autres supports.

Notre collègue référente du projet TALENT a su garder du temps dédié dans ce contexte pour maintenir le lien (principalement téléphonique) avec tous les jeunes concernés par l'action, tout en se rendant disponible pour en repérer d'autres.

Nous avons été en reprise d'activité partielle à compter du 18 mai, en faisant le choix d'avoir une partie réduite de nos professionnels en présentiels et cela sur des demi-journées, nous permettant de commencer à accueillir notre public en contacts physiques, tout en maintenant une grande partie de notre équipe en télé travail.

Notre organisation s'est retrouvée en reprise d'activité totale à compter du 22 juin pour une présence pleine et entière de tous nos professionnels.

L'année 2021 s'est déroulée toujours dans ce contexte sanitaire de COVID, faite donc d'incertitudes, de fluctuations et d'actualités scientifiques et politiques variables, mais cependant de plus fortes stabilités qu'en 2020 et sans confinement contraint.

De manière générale et avec le peu de recul que nous pouvons avoir à ce jour, il est évident que ces 2 années de crise COVID particulièrement pesante ont forcément impacté sur le déroulement de notre projet, principalement sur le rythme de nos intégrations de nouveaux jeunes et de la même façon sur le niveau de relation avec nos partenaires « entreprises » qui restaient confrontées à leur réalités de recrutement.

Toutefois, nous avons pu poursuivre globalement toutes nos activités et missions au sein de la Mission Locale Jeunes, plutôt de manière confiante et en gardant toutes nos croyances et déterminations.

Nous précisons que nous avons fait une demande de réajustement de notre calendrier d'exécution, en proposant de rajouter 2 mois supplémentaires pour sa mise en œuvre pour l'année 2020 et 2021, portant donc notre bilan final eu termes des 3 années à fin février 2022.

## 2. Modélisation du dispositif expérimenté

### PROCESSUS DE SUIVI DU JEUNE CONNAISSANT DES DIFFICULTES DURABLES DANS L'ACCES A L'EMPLOI POUR DES CAUSES LIEES A LA DICRIMINATION MAIS AUSSI POUR D'AUTRES CAUSES



- Adoption d'un processus d'accompagnement densifié et marqué par l'esprit de co-construction.
- Mise en place de dispositifs de partenariat avec les entreprises et les autres structures permettant des relations directes sans étapes préalables



Phase	Description de l'action	Objectifs	Acteurs	Ressources
1	<b>Détection, pré-orientation :</b> Utilisation de la connaissance accumulée par chaque accompagnant sur les jeunes qu'il suit. Application des critères	Repérer des jeunes bloqués durablement dans l'accès à l'emploi.	Les différents conseillers « généralistes » Les conseillers « emploi »	. Sensibilisation préalable (réunion). . Descriptif du dispositif.
2	<b>Diagnostic déterminant la validation.</b> Entretien approfondi avec le jeune ➔Vérification des critères. Recherche sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les causes de la difficulté à accéder à l'emploi.</li> <li>- L'existence d'un projet réel et accessible.</li> <li>- Les éventuelles barrières psychologiques ou comportementales.</li> <li>- La situation personnelle</li> <li>- Les objectifs prioritaires à court terme et à moyen terme.</li> </ul>	- Vérifier la pertinence d'un accompagnement renforcé et d'une mise en relation directe avec les employeurs. Présenter le système d'accompagnement renforcé. - Enclencher un cycle de renforcement du sentiment de compétence et de l'estime de soi.	Le référent du dispositif	. Fiche procédure « entretien d'accueil et de validation ». . Les informations communiquées par le conseiller prescripteur. . Le système d'information I-MILO

	Dans le cas d'un projet clair, échange sur les solutions envisageables (domaines, postes).			
3	<p><b><u>Entretien de co-construction projets :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanger sur l'ensemble du parcours de vie, scolaire et professionnel.</li> <li>- Bâtir une synthèse du profil (qualités, compétences, limites incontournables, limites pouvant reculer).</li> <li>- Déterminer les projets correspondant au potentiel, les hiérarchiser et vérifier leur faisabilité.</li> </ul> <p>→ soit validation d'un projet existant soit co-construction de projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de la séance par le jeune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre au jeune de se fixer un but autodéterminé et accessible, de se projeter.</li> <li>- Bâtir le sentiment de compétence sur des constats positifs démontrés.</li> <li>- Renforcer l'estime de soi.</li> <li>- Créer la détermination et la motivation.</li> <li>- Passer de la stagnation au mouvement.</li> </ul>	<p><b>Accompagnant maîtrisant la démarche de co-construction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fiche explicative co-construction projets et approche systémique de la personne.</li> <li>. Fiche de procédure co-construction projet.</li> <li>. Grille de co-construction projets (transmise au référent et archivée)</li> </ul>
4	<p><b><u>Initiation du processus de mise en œuvre du projet choisi : recherche d'une réponse au projet défini et choisi.</u></b></p> <p>Soit formation, soit réponse à une offre d'emploi formelle ou potentielle (auprès d'un partenaire).</p> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le point sur le projet co-construit : nature, les arguments le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver la solution professionnelle en adéquation avec le projet.</li> <li>- Renforcer l'engagement du jeune par la progression dans le processus de réalisation.</li> </ul>	<p><b>Le référent du dispositif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille de co-construction projets.</li> <li>- Contact direct et debriefing avec l'accompagnant co-constructeur.</li> <li>- Utilisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>. des ressources partenariales,</li> <li>. des ressources de toute l'équipe «emploi »,</li> <li>. les moyens permettant de solliciter de nouveaux</li> </ul> </li> </ul>

	<p>sous-tendant, la force de motivation induite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de la formation ou de l'offre répondant au projet.</li> <li>- Présentation de l'entreprise (ou autre structure) et du poste. Vérification de l'adéquation au projet et de l'adhésion du jeune.</li> </ul>			<p>partenaires employeurs (prospection, démarchage).</p>
5	<p><b><u>Mise en relation directe jeune-employeur :</u></b>  <b><u>Choix d'une des solutions de partenariat Entreprises et autres structures :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en relation directe avec entretien individuel chez le partenaire.</li> <li>- Participation du jeune à un recrutement collectif chez le partenaire.</li> <li>- Participation du jeune à un recrutement par le partenaire dans les locaux de la Mission Locale jeunes.</li> <li>- Participation du jeune à événement « recrutement collectif » organisé dans un lieu tiers.</li> <li>- Promotion de profil auprès d'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer les conditions d'un recrutement direct sans CV ni lettre de motivation.</li> <li>- Créer les conditions d'une rencontre impartiale.</li> <li>- Approfondir les relations de confiance avec les partenaires.</li> <li>- Démontrer l'efficacité de l'intermédiation auprès des partenaires (rapidité, adaptation de la réponse aux offres).</li> </ul> <p>Favoriser la qualité de la rencontre directe</p> <p>Décentrer le recruteur de sa logique plutôt</p>	<p><b>Le référent du dispositif</b></p>	<p>Les dispositifs de partenariat.  → fiches techniques d'intervention du côté des entreprises</p> <p>Cf guide méthodologique.</p>

	partenaire économique lorsque l'offre adaptée n'est pas à disposition	sélective d'embauche pour le conduire à une démarche de collaboration inclusive basée sur des critères objectifs de recrutement.		
6	<p><b><u>Co-construction de la stratégie de communication et de préparation de l'entretien.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le point sur le parcours, connaissance de l'entreprise ou autre structure, le point sur le poste.</li> <li>- Jeu de rôle sans préparation + critique</li> <li>- Réflexion sur les critères de recrutement spécifiques pour le poste visé.</li> <li>- Recherche des arguments démontrables permettant de répondre aux critères.</li> <li>- Etablissement de la logique du projet. Cette logique constitue l'axe de communication.</li> <li>- Cette logique de communication est envisagée comme une <b>histoire</b> à valoriser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire rentrer le jeune dans le rôle qui l'attend dans le poste et contribuer à construire une image adaptée à celui-ci</li> <li>- Améliorer sa capacité à communiquer clairement sur son projet en tenant compte des attentes de l'interlocuteur.</li> <li>- Faire disparaître le sentiment de timidité en agissant sur le sentiment de compétence et d'employabilité.</li> <li>- Conforter l'engagement et la motivation</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>Accompagnant maîtrisant la démarche de co-construction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche stratégie de communication, fondements.</li> <li>- Fiche stratégie de communication, sentiment de compétence.</li> <li>- Fiche stratégie de communication, procédure.</li> <li>- Fiche préparation entretien, procédure.</li> <li>- Diapo « stratégie de communication »</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette histoire sera déclinée au travers des différents moyens de communication . Dans la lettre de motivation et le CV dans le cas ou ces 2 documents sont demandés. . Elle sera le fil conducteur de la préparation de l’entretien.</li> <li>- Traduction de cette logique stratégique, de cette histoire par un plan de présentation adapté à l’entretien.</li> <li>- Jeu de rôle fait par l’accompagnant lui-même</li> <li>- Jeux de rôle + critique</li> <li>- Réflexion sur les réponses aux questions possibles découlant de la présentation et sur les questions « classiques »</li> <li>- Réglages, si nécessaire, des facteurs de communication ne dépendant pas directement du fond</li> <li>- Evaluation de la séance par le jeune</li> </ul>			
--	---	--	--	--

7	<p>Réalisation rencontre de recrutement.</p> <p>Sur l'engagement des RDV directs dans l'entreprise : application de la fiche technique compétences/tâches.</p> <p>Sur l'organisation des actions collectives de recrutement et des jobs dating :</p> <p>Organisation d'événements favorisant la qualité des rencontres, sous des formats atypiques</p>	<p>Co-construire des critères de recrutement objectivement estimables. Décentrer l'employeur de ses automatismes naturellement excluant.</p> <p>Favoriser la rencontre directe Créer des conditions atypiques de la mise en relation.</p> <p>Placer la rencontre jeune/entreprise sur un terrain plus favorable et dans un contexte rassurant.</p>	Le référent du dispositif	Utilisation des fiches techniques / Logique d'intermédiation
8	Suivi post recrutement	<p>Sécurisation du parcours du jeune Validation des conditions d'accueil et d'intégration du salarié à son poste de travail</p> <p>Consolidation du partenariat entreprise</p>	Le référent du dispositif	<p>Fiches techniques d'intervention du côté des entreprises</p> <p>Guide méthodologique</p>

Ce schéma synthétique nous semble être une excellente illustration de ce qui pourrait être un modèle d'organisation tout à fait transférable à toute structure ou acteur qui souhaiterait porter des projets comparables ou agir sur la problématique des discriminations face à l'emploi.

L'existence d'outils dont l'efficacité a été testée dans nos pratiques quotidiennes et de guides méthodologiques, construit au fil des 3 années d'expérimentation, peut conforter ou faciliter cette capacité de transférabilité.

### 3. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

#### 1) *Public visé*

Nous avons pu indiquer précédemment que nous n'avons pas eu de difficultés particulières pour repérer et mobiliser le public visé, répondant aux critères d'orientations fixés.

Il est certain que le portage du projet par une structure telle que la nôtre, à savoir une Mission Locale Jeunes faisant partie du Service Public de l'Emploi et dont les missions premières sont d'assurer un service d'accueil, d'orientation, d'information et d'accompagnement en direction de tous les jeunes de 16 à 26 ans sortis du système scolaire, est évidemment plus que facilitant.

Au-delà de cet enseignement du public à atteindre, ce projet autour des discriminations **nous a consolidé dans nos convictions que la méthodologie conceptualisée et développée pouvait largement être transférable en direction de tous les publics, pas simplement ceux discriminés mais globalement toutes les personnes les plus fragilisées en situation d'exclusion.**

**D'ailleurs, nous avons déjà appliqué le principe de ce projet à d'autres dispositifs, au service de jeunes confrontés à des difficultés marquées dans l'orientation et l'accès à l'emploi, tels que :**

- La Garantie Jeunes
- L'obligation de formation : dispositif Jeunes 16-18
- Le dispositif Aller vers en Savoie
- Les dispositifs en direction des jeunes sous mains de justice
- Les préparations des concours, des entrées en formation.
- Le CEJ : Contrat d'Engagement Jeunes

#### 2) *Mise en œuvre des actions*

##### Les améliorations et les points de vigilance

###### ➤ Information et sensibilisation des équipes

Comme tout dispositif expérimental et même si cette expérimentation a pu se confirmer dans sa mise en pratique au fil des années, il est certain qu'il pourra encore se réajuster par des améliorations permanentes.

Le processus de sensibilisation et d'information en direction des conseillers généralistes ou emploi, nous l'avons vu, apparaît essentiel.

Il est à la base de la bonne orientation des jeunes qui doivent être en adhésion, et répondre aux critères d'intégration tels qu'ils ont pu être définis.

Avec le recul, nous pensons qu'il aurait pu être amélioré, par une présence encore plus forte auprès de nos collègues, dans ce travail d'engagement permanent mais aussi de restitution régulière d'information en termes de suivis et de bilans intermédiaires.

**Ce processus d'engagement initial et d'adhésion à la démarche doit être un point de vigilance.**

➤ **Le partenariat avec les employeurs**

L'étape d'intermédiation entre le jeune et le partenaire « entreprise » dans sa phase de mise en relation directe favorisant la rencontre, est aussi un point très important.

La réalité des exemples de réussites nous a montré que parfois **il fallait savoir prendre le temps et respecter la globalité de mise en œuvre du projet.**

La force et la singularité de ce projet, nous l'avons démontré, est justement la mise en dynamique des 2 niveaux d'implication, ceci de manière concomitante.

Intervenir uniquement sur le champ de la présentation directe du candidat à l'entreprise, sans passer par une phase de co-construction de projets dans certains cas ou de stratégie de communication et de préparation à l'entretien d'embauche dans tous les cas, est apparu parfois insuffisant ou peu concluant.

**Ce point doit être aussi un axe d'amélioration et un élément de vigilance.**

➤ **Le suivi du jeune : la place de la co-construction**

Le positionnement et les modalités d'intervention de l'accompagnant co-constructeur sont spécifiques :

- Entretien d'une durée de **1h à 2h**.
- **Approche systémique de la personne** : tout son parcours de vie, tous les domaines de celui-ci.
- Système de communication fondée sur **la communication positive** :
  - . Positionnement **adulte –adulte**.
  - . Objectifs : recherche de **toutes les données renforçant la visibilité du potentiel**, reformulation positive de celles-ci.
  - . Norme de **coopération**, de recherche en commun.
  - . Construction **d'un système de relation fondé sur la confiance** et la liberté de parole.

- Les synthèses mettent en lumière les logiques valorisantes. **Ces logiques constituent des « histoires » vécues et à vivre :**
  - . Dans le cas d'un projet, l'hypothèse d'orientation retenue s'appuie sur un passé apportant des arguments et indices convergents et sur un objectif de carrière choisi.
  - . Dans le cas de la préparation d'une stratégie de communication ou d'un entretien de recrutement, les arguments pertinents sont extraits du passé et reliés les uns aux autres pour construire une logique qui passe par le poste souhaité, qui justifie la candidature. Ce poste est présenté comme une étape importante de la carrière, du parcours à venir.
  - . Un parcours passé peut permettre d'envisager plusieurs orientations professionnelles et aussi des postes différents. Plusieurs histoires crédibles sont possibles.
  - . La technique du « story-telling » pourrait être évoquée **mais ces histoires professionnelles personnelles ne s'appuient que sur des faits réels, authentiques et démontrés. Aucune dimension fictive n'est intégrée.**
  
- L'accompagnant a un **rôle d'investigation, de reformulation positive, de proposition de synthèses valorisantes** : qualités, compétences, limites pouvant reculer, limites à respecter dans le cas de la détermination projets, ou bien encore, arguments, points forts, compétences à développer dans le cas de la préparation d'un recrutement. Il a un **rôle spécifique de proposition de solution, car c'est lui qui conçoit l'histoire mettant en lumière la logique professionnelle.** A lui de proposer :
  - Les domaines de projets envisageables et les justifications les éclairant.
  - La structure du plan de présentation d'un entretien.

**Cette mission de conception** est un apport intellectuel qui **va permettre au jeune de comprendre réellement sa logique, de s'en emparer et de rentrer dans le rôle.**

L'effet sur la valorisation et l'engagement est décisif.

L'autonomie de communication du jeune et sa réussite dépend de l'intégration **d'une logique qui lui appartient mais qu'il ne pouvait pas repérer et exprimer seul.**

L'accompagnant co-constructeur a donc le rôle de repérage des événements significatifs et de leur ordonnancement. Il s'assure de la cohérence d'ensemble.

**Son rôle a donc une dimension pédagogique.**

- L'approche systémique permet parfois :
  - . **De mettre en évidence des priorités momentanées qui ne sont pas professionnelles mais de l'ordre de l'équilibre personnel.** Des aiguillages vers d'autres professionnels sont alors possibles, c'est par exemple le cas quand l'intervention d'un psychologue semble pertinent.
  - . **De prendre en compte le développement personnel** parallèlement au développement professionnel.
  
- **Le travail convergeant du référent du dispositif chargé de l'intermédiation et de l'accompagnant co-constructeur**
  
- **Connaissance et appropriation du poste :**

Après avoir sélectionné un partenaire « entreprise » et un poste en lien avec le projet du jeune, l'une des missions centrales du référent consiste à **présenter le partenaire économique et le poste**. Cette phase permettra une visualisation par le jeune du contexte de travail et des missions à accomplir.

Lors de la préparation de l'entretien d'embauche, l'accompagnant co-constructeur approfondira cette connaissance en mettant en évidence **les différents critères de recrutement relatifs au poste visé**.

Seront énoncés les critères généraux, les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Ils serviront de base à la recherche des arguments et à la construction de la stratégie de communication.

**Les 2 intervenants internes conjuguent leurs actions pour rendre parfaitement claire la connaissance du partenaire et du poste et pour adapter la communication et le comportement du jeune.**

- L'importance du rythme d'accompagnement et du partage de l'information : **La dynamique positive est entretenue et développée par un déroulement rapide des étapes, par la progression et réussite dans l'action..**

**Cela suppose un travail en équipe étroit, un transfert des informations pertinent.**



**A l'arrêt doit succéder le mouvement.**

**Au découragement doit succéder l'engagement**

**A l'isolement doit succéder le travail en équipe et la co-construction**

**A la dévalorisation doit succéder le sentiment de compétence, la certitude de l'employabilité, l'estime de soi.**

**Dans ce processus le jeune connaît une autonomie croissante et peut s'attribuer sans restriction le mérite de la réussite.**

Conclusion à cette partie sur la transférabilité du dispositif :

➤ **Place primordiale de la co-construction :**

- **Dans la relation partenariale avec les partenaires économiques:** la coopération dépasse largement la mise en relation, les actions communes sont co-construites.
- **Dans l'accompagnement du jeune :** elle influence l'ensemble du processus et constitue le fondement des méthodes de coaching.

➤ **L'approche systémique est privilégiée :**

- L'entreprise est envisagée dans **sa globalité** : activité, taille, contexte économique, valeurs, politique et méthodes de ressources humaines, etc.
- En ce qui concerne le jeune, **l'ensemble du parcours de vie est pris en compte**, au-delà du parcours de formation et d'expérience professionnelle.

- Le retour à l'équation « besoin de l'entreprise = potentiel du jeunes » comme objectif premier
- **Suppression des barrières discriminantes** du côté de l'entreprise
- Accompagnement assurant la définition de potentiel et les moyens de communiquer efficacement dans un rapport « gagnant-gagnant »
- Les trois premiers points de cette synthèse permettent d'envisager, si on les respecte, d'exploiter ce dispositif au bénéfice de tout jeune connaissant des difficultés récurrentes pour accéder à un emploi ou une formation

### 3) *Gouvernance, pilotage et partenariats*

Pour la mise en œuvre de notre projet, nous avons pu apporter la démonstration que la constitution d'une équipe restreinte pouvait être largement suffisante, sans pour autant compromettre son déploiement et son efficacité.

4 acteurs principaux nous semblent donc incontournables :

- 1 personne référente du projet, en pilotage opérationnel, et experte de la relation « entreprises » dans une logique de création et de développement de réseau.
- 1 personne, experte dans la co-construction des parcours des jeunes, et les stratégies de communication.
- Les acteurs économiques que sont les entreprises, s'inscrivant à terme comme des partenaires à part entière et partie prenante dans les solutions « incluanes » qu'elles peuvent proposer
- Les jeunes, évidemment, acteurs de leur propre situation et surtout porteurs de leurs propres solutions.

S'agissant de la mise en place d'un comité de pilotage pour animer et conduire un tel dispositif, nous sommes convaincus que celle-ci est indispensable.

2 niveaux de pilotage nous apparaissent essentiels :

- **Une instance de pilotage opérationnel et technique**, regroupant dans notre cas, les 2 personnes référentes du projet ainsi qu'une personne de la direction représentant la structure porteuse, et une ou plusieurs personnes « techniciennes » du ou des partenaires financiers.

**La mise en place des comités de suivis**, telle qu'elle a pu se dérouler tout au long des 3 années d'expérimentation, en présence de l'équipe opérationnelle de Chambéry et de l'équipe de l'INJEP, nous paraît être à ce titre le très bon format.

Cette instance apparaîtra donc comme un espace de suivi et de régulation de la mise en œuvre des modalités opérationnelles du projet et des réajustements à opérer s'ils étaient nécessaires.

- Une instance de pilotage plus institutionnel, regroupant l'équipe opérationnelle du projet et l'ensemble des partenaires financiers.

Cette instance aura donc plus une vocation de gouvernance institutionnelle et de validation des éléments de bilans qualitatifs et quantitatifs présentés.

Elle sera aussi l'instance de validation de la bonne conformité de réalisation du cahier des charges du projet.

#### *4) Impacts sur la structure*

Au regard de l'expérimentation menée, plusieurs enseignements peuvent être tirés et surtout utiles à partager avec tout autre porteur de projet :

Notre projet a pu nous apprendre que lutter contre toutes les formes de discriminations à l'embauche n'était sûrement pas une espérance vaine, mais pouvait au contraire se traduire par la mise en œuvre d'une démarche méthodologique, emprunte d'expériences et de pratiques.

Ce projet a pu démontrer qu'il était possible de :

- **Sortir des processus conventionnels de recrutement**, générateurs mécaniquement d'exclusion, pour les remplacer par une méthode d'accompagnement des jeunes et des entreprises, innovante et incluante.
- **Co-construire des modalités opérationnelles avec les entreprises**, les faisant sortir de leurs pratiques d'embauches individuelles, souvent stéréotypées ou stigmatisantes, pour les recentrer au contraire sur des critères objectivement estimables.
- Considérer que l'insertion des publics discriminés était moins une question de personne, de préalable ou de pré requis, que **de méthode**.

Il nous a confortés dans nos certitudes selon lesquelles :

- La préparation en amont des jeunes potentiellement discriminés, mais en même temps de tous les jeunes, apparaît plus que jamais comme une étape essentielle de réussite, surtout si elle est concomitante aux interventions en direction des entreprises.
- **Les ressources personnelles et les compétences sont exprimées en face à face avec celui qui embauche dans un esprit « gagnant-gagnant » sans filtre préalable.**

Il a aussi percuté nos pratiques professionnelles quotidiennes et nos activités habituelles :

- **En poussant encore plus notre expertise du côté de l'entreprise** et en structurant une véritable offre de services « emploi ».

Le projet TALENT a eu le grand mérite de nous engager dans **la création d'un réseau d'entreprises « inclusives »**, structuré, diversifié, fortement mobilisé auprès de nous.

Dorénavant, ce réseau existe. Il peut se prévaloir de près d'une centaine d'entreprises, sensibilisée aux problématiques d'inclusions et prêtes à collaborer avec nous sur des actions communes.

Il nous semble suffisamment puissant et collaboratif pour être un outil ultra performant mis à disposition des publics les plus fragiles.

- En créant des outils structurant et modélisant nos approches.  
L'expérimentation nous a obligé à **formaliser nos pratiques** et à transformer nos actes professionnels souvent instinctifs en méthodes et outils.

Il en découlé la création **d'un guide méthodologique d'intervention du côté des entreprises**, modélisant chacune de nos pratiques professionnelles en fiches techniques, exploitables par l'ensemble de nos professionnels.

Il en a résulté la création **d'un guide d'entretiens de co-construction et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi**, regroupant l'ensemble des méthodes d'interventions et des outils utilisés.

- En passant d'une logique de relation simple avec **un portefeuille d'entreprise à une logique d'intermédiation active** avec un réseau d'entreprise structuré et collaboratif.  
En interne et dans nos stratégies RH, le projet a pu notamment accélérer notre ré organisation du Service Emploi, en créant des fonctions de chargées de relations entreprises, disposant de fiches de missions extrêmement structurées.
- **En modifiant nos postures professionnelles** qui étaient elles-mêmes encore trop traditionnelles et surtout trop calées aux pratiques conventionnelles des entreprises.
- En professionnalisant notre équipe « emploi », sensibilisée à des pratiques différentes de la relation « entreprise ».
- **En reconsidérant le parcours des jeunes et les méthodes de leur accompagnement, par la mise en place de logiques de co-construction et la création de nouveaux supports.**

## VI. Conclusion

Nous avons toujours eu et ceci dès l'écriture du projet pour ambition de pérenniser notre expérimentation.

Nous avons eu la chance et l'opportunité de transformer l'idée en projet et le projet en réalisation opérationnelle, grâce au soutien financier de l'INJEP et du solide appui de son équipe.

Il a toujours été clair que ce soutien financier portait sur les 3 années d'expérimentation sans aucune perspective de prolongation de ce soutien.

Comme nous avons pu l'indiquer dans la partie « valorisation et communication », nous n'avons jamais cessé de saisir toutes les occasions pour faire la promotion de notre projet, exploitant toutes les instances de présentation possibles, tous les supports de communication dont nous pouvions avoir accès, et auprès de tous les partenaires institutionnels et financiers susceptibles de nous soutenir.

A ce jour, nous n'avons encore aucune confirmation de soutien financier nous permettant d'assurer une continuité de mise en œuvre du projet.

Notre projet TALENT s'est donc officiellement terminé le 28/02/2022.

Toutefois, nos convictions et nos croyances restent plus fortes que tout. Nous ne pouvons pas imaginer que ce beau projet ne peut avoir aucune perspective et qu'il puisse disparaître alors que tout est construit, que toutes les méthodes et outils sont créés et enfin que toutes les conditions de modélisation et de transférabilité sont réunies.

Nous allons donc poursuivre nos efforts de valorisation et de diffusion des enseignements de ce projet, en continuant à porter notre parole auprès de tous les appuis possibles.

A ce propos, nous allons sûrement répondre à l'appel à projet Régional 2022 « Lutter contre la pauvreté : coopérer, mutualiser, structurer, innover » sur l'axe 4 « expérimentation innovante », tout comme nous présenterons très certainement notre projet dans le cadre de la prochaine programmation FSE 2022/2024.

Pour conclure, nous souhaiterions affirmer que ces 3 années passées autour de cette expérimentation, sur une thématique qui nous tient particulièrement à cœur et qui continuera à nous animer, ont été d'une extraordinaire richesse, tant pour la liberté d'action et de création

que nous avons pu avoir, que pour le foisonnement d'idées que ce projet a généré, que pour le formidable travail collaboratif que nous avons pu développer.

Encore une fois, la confiance de l'INJEP dans notre capacité à expérimenter a pu nous permettre de transformer nos projets en mises en actions concrètes, nos hypothèses de départ en certitudes.

En ce sens, nous en profitons pour remercier très sincèrement l'INJEP pour son soutien sans faille et pour la qualité de son suivi.

**Annexes à joindre obligatoirement au rapport final :**

- **Annexe 1 - Publics**
- **Annexe 2 - Actions**
- **Annexe 3 - Outils**

## Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des sports  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Mission Expérimentation et Évaluation des Politiques Publiques  
95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13  
Téléphone : 01 40 45 93 22  
[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)

