

Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée

Projet VITA Air
Evaluation d'Impacts

Juin 2018

Table des matières

I.	Introduction : La démarche VITA et son essaimage.....	3
I.1	Présentation de la démarche VITA-AIR.....	3
I.2	Déploiements de la démarche VITA-AIR	4
II.	Etat des lieux global en termes d'intégration de la démarche VITA et de l'outil COMPAIR7	
III.	VITA au service de la professionnalisation et du repositionnement des SIAE	10
1.	L'impact de VITA sur l'organisation interne des structures essaimées.....	10
2.	L'impact de VITA sur les représentations, les postures et les compétences professionnelles des salariés permanents	13
3.	Impact de VITA sur le modèle économique des structures essaimées.....	15
IV.	VITA au service de l'employabilité des salariés en insertion	17
1.	Impact sur les représentations et l'accompagnement des salariés en insertion.....	17
2.	Impact sur les placements et positionnements des salariés en insertion.....	19
3.	Impact sur la formation des salariés en insertion	21
4.	Impact sur la dynamique de recherche d'emploi et de sortie	21
V.	VITA au service de l'employeur-habilité des entreprises et de la GPEC territoriales.....	23
1.	Impact sur le développement et l'adaptation des solutions RH au sein des acteurs économiques et sociaux.....	23
2.	Impact sur les représentations et la relation entreprises - acteurs de l'insertion à l'échelle du territoire	25
VI.	Éléments de conclusion	27

I. Introduction : La démarche VITA et son essai

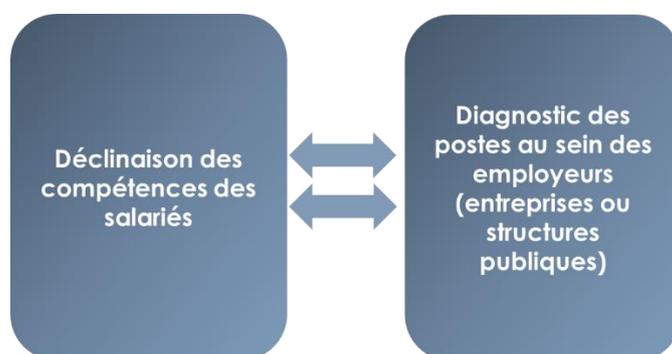
I.1 Présentation de la démarche VITA-AIR

VITA-Air est une offre de services en ressources humaines portée initialement par le groupe économique solidaire AIRServices à Parthenay.

Elle propose à des entreprises du secteur marchand de mieux objectiver les compétences requises sur leurs différents postes de travail et ainsi mieux comprendre leurs besoins réels de recrutement. En parallèle, la méthode VITA-Air vise à appréhender et valoriser la situation des personnes en insertion à travers leurs compétences, connues ou cachées, dans le but de faire émerger une correspondance entre ces compétences et les attentes des entreprises. VITA-Air a donc pour impact le positionnement des SIAE en tant qu'expert de l'emploi de leur territoire.



La méthode se décline en deux volets, distincts et complémentaires



→ La réalisation de diagnostics de poste(s) au sein des entreprises

La structure d'insertion par l'activité économique réalise gratuitement un diagnostic d'un ou de plusieurs postes au sein de l'entreprise ou de l'une de ses unités. Elle décompose dans le détail les tâches réalisées et les compétences mobilisées, basiques et techniques. Elle capte des besoins mal couverts, voire non identifiés. Ce travail d'analyse donne lieu à une présentation des résultats auprès de l'équipe dirigeante : retours sur l'organisation actuelle de la structure, sur la déclinaison des postes actuels et à pourvoir... Des conseils sont notamment formulés en vue d'améliorer la productivité et les coûts de production à travers une mobilisation optimisée des compétences des salariés, de sorte que les personnes qualifiées ne soient plus autant chargées de tâches requérant des compétences basiques et puissent être pleinement affectées à leur cœur de métier, qualifié. Le développement de missions pour les salariés en insertion sur les tâches secondaires participe dans ces conditions à la valorisation des compétences techniques internes et à la production de valeur ajoutée au sein des opérateurs économiques concernés.

→ La déclinaison des compétences des salariés en insertion

Partant du principe que toute personne possède des compétences, avérées, cachées ou transférables, la méthode VITA AIR s'attache à identifier et référencer tous ces savoir-faire, acquis au gré des expériences professionnelles mais aussi personnelles (loisirs, situation familiale...) pour tout salarié en insertion.

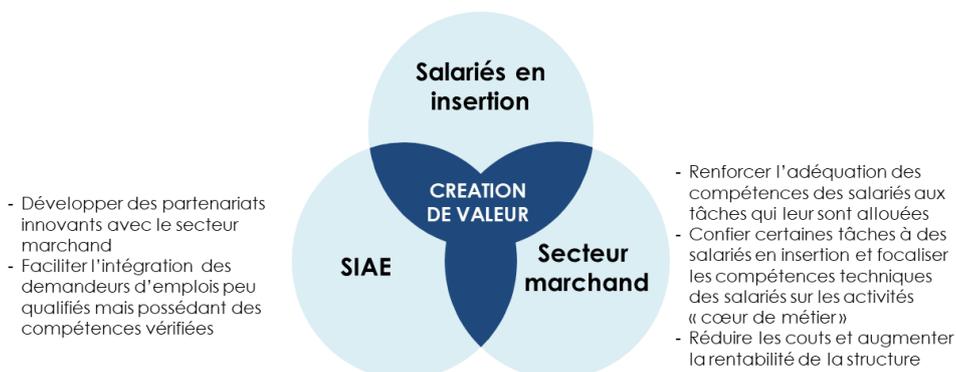
Une base de données COMPAIR, créée avec l'appui de l'IRIS, réseau régional du COORACE, permet d'entrer les données et de croiser les compétences repérées chez les salariés en insertion avec les tâches identifiées et compétences fines à mobiliser au sein des structures diagnostiquées.

VITA-AIR a fait l'objet d'un dépôt de brevet par AIRServices.



La démarche VITA-AIR vise les objectifs suivants

- Valoriser les compétences techniques des salariés
- Renforcer l'adéquation entre les compétences du salarié et les besoins de la structure
- Maximiser les chances d'une insertion pérenne



1.2 Déploiements de la démarche VITA-AIR

Suite à une réflexion menée au sein du réseau COORACE visant à faire évoluer les acteurs de l'insertion par l'activité économique et à modifier leur modèle économique, une première vague d'essaimage de cette démarche VITA-AIR a été entreprise entre 2013 et 2015. Six structures ont été touchées dans ce cadre :

- Trois dans les Deux-Sèvres ;
- Deux en Ile de France (dont Abeilles, aide et entraide) ;
- Une en région Centre (Isa Groupe).

Parmi ces six structures, ISA Groupe est parvenu à intégrer complètement la démarche et a vu des impacts significatifs en termes d'évolution de son modèle économique. La part de financement acquis par le biais des entreprises dans son chiffre d'affaires est passée de 20 à 90% en trois ans. Les autres structures en revanche n'ont pas pu aller au bout de la démarche, principalement en raison de difficultés de mobilisation interne.

Sélectionné en mai 2015 par l'Accélérateur d'innovation sociale en faveur du retour à l'emploi des chômeurs de longue durée, le projet VITA-AIR a connu une seconde vague d'essaimage. Après réalisation d'une étude de faisabilité et l'organisation d'une campagne de sensibilisation, sept structures ont été essaimées entre avril et décembre 2016, dans le cadre d'une formation-action (sept jours).

Cartographie des sept sites essaimés par l'AIS#Emploi entre avril et novembre 2016 :



Liste des structures essaimées :

- Abeilles, aide et entraide (Yverres)
- Agence Paloise de Service- APS (Pau)
- ICARE (Lyon)
- Initiative Emploi (Châtillon)
- IPSO (Niort)
- Multi-services Vendée – DEFIL (Fontenay le Comte)
- Néo 56 (Sarzeau, Elven)

Objectif

	Objectif
1 ^{er} session 11-12 avril	Approprier l'approche VITA AIR et élaborer un plan de déploiement, finaliser le diagnostic territorial
2 ^{ème} session 19 mai	Prospecter et réaliser les enquêtes auprès des entreprises
3 ^{ème} session 13 juin	Dépouiller, analyser et restituer les résultats des diagnostics
4 ^{ème} session 4 juillet	Intégrer les compétences basiques dans le parcours et la formation des salariés et déployer COMPAIR
5 ^{ème} session 19 sept.	Retours sur le diagnostic interne et sur les premières enquêtes tests auprès des entreprises
6 ^{ème} session 6 déc.	Retours d'expériences. Reste à faire. Perspectives

Rappel des sujets traités lors de la formation-action en 2016

L'Agence nouvelles des solidarités actives s'est appuyée :

- Sur l'expertise du concepteur de la démarche, AIRServices ;
- Sur l'expertise et la plus grande disponibilité de ISA Groupe, en concertation avec le concepteur.

Elle a également mobilisé, lors de chaque session de formation, les représentants du COORACE en vue de garantir les conditions de pérennisation de la dynamique d'essaimage.

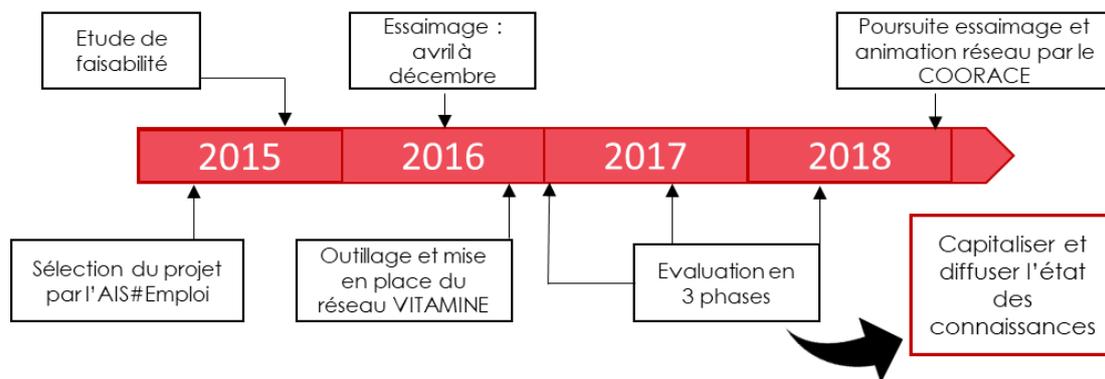
A la suite de la formation-action, deux bilans intermédiaires ont été produits par l'AIS#Emploi :

- Un bilan de l'appropriation de la démarche et de l'outil COMPAIR par les structures (janvier 2017) ;
- Un bilan de la mise en œuvre de la démarche (juillet 2017).

Les retours recueillis ont globalement fait état d'une intégration partielle et hétérogène de la démarche, d'importantes difficultés rencontrées vis-à-vis de la base de données COMPAIR et, pour autant, de développements de liens privilégiés avec les entreprises locales.

Sur les sept structures engagées, l'une d'elle, l'Agence paloise de services, a par ailleurs dû mettre l'action entre parenthèses au regard de nombreux mouvements de personnels internes.

L'évaluation d'impact intervient à J+ un an et demi après essaimage auprès des six structures engagées dans VITA-AIR.



Focus sur la méthode évaluative employée :

Objectifs :

L'évaluation vise à rendre compte des incidences quantitatives et qualitatives de la démarche tant sur les structures d'insertion par l'activité économique (en termes d'organisation interne, d'évolution des compétences et pratiques professionnelles, de repositionnement stratégique et économique localement...) que sur le parcours vécu par les salariés en insertion eux-mêmes ou encore « l'employeur-habilité » et le soutien opérationnel fourni aux entreprises à l'échelle d'un territoire donné.

Méthodologie empruntée :

Un protocole évaluatif a été construit par l'AIS#Emploi, intégrant deux volets :

- Un volet quantitatif :
La transmission de données mensuelles a été demandée aux structures essaimées à partir des indicateurs suivants :
 - Le nombre d'entreprises sollicitées ;
 - Le nombre de diagnostics RH réalisés en entreprises ;
 - Le nombre de compétences déclinées ;
 - Le nombre d'heures de mission en entreprises réalisées ;
 - Le nombre de sorties positives constatées ;
 - L'origine professionnelle et géographiques des salariés en insertion.
- Un volet qualitatif, comportant trois axes de questionnements :
 - Axe structures d'insertion _ les six SIAE ont pu être entendues dans le cadre d'entretiens bilatéraux sur site pour cinq d'entre elles, par téléphone pour IPSO.
 - Axe salariés en insertion _ deux focus groupes ont été animés par l'AIS#Emploi au sein de Multiservices Vendée-DEFII et Abeilles, aide et entraide. Six salariés ont ainsi pu être entendus.
 - Axe entreprises _ cinq opérateurs économiques (1 entreprise, 1 collectivité et 2 structures associatives) ont été entendus dans le cadre d'échanges en présentiel ou par téléphone.

II. Etat des lieux global en termes d'intégration de la démarche VITA et de l'outil COMPAIR

Aperçu général de l'état d'intégration de la démarche VITA et de l'outil COMPAIR :

Etat des lieux COMPAIR et démarche VITA	MSSV Defi	ICARE	NEO 56	IPSO	Initiative emploi 92	Abeilles
Installation de COMPAIR	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
Usage du logiciel COMPAIR	Positif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif
Appréciation du logiciel COMPAIR	Positif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif
Mise en œuvre de la démarche VITA / dimension diagnostic de poste et prospection	Positif	Positif	Positif	Positif	Négatif	Positif
Mise en œuvre de la démarche VITA / dimension déclinaison des compétences	Positif	Partiellement Pas de déclinaison systématique	Négatif	Négatif	Négatif	Positif
Intérêt et pertinence reconnue pour la démarche globale	Positif	Positif	Positif	Positif	Partiellement	Positif

Positif Négatif Partiellement

Une démarche VITA partiellement mise en œuvre : la prospection privilégiée

A l'exception d'une seule, les structures entendues dans le cadre de l'évaluation mettent en œuvre la démarche VITA, quoique de manière variable en termes d'approche et d'intensité.

Dans le détail :

- Deux structures (MSSV-DEFIL et Abeilles) ont intégré la démarche dans ses deux composantes, réalisant tant des diagnostics de poste qu'une déclinaison systématique des compétences des salariés en insertion à leur arrivée. Ce second volet représente néanmoins un investissement plus important puisque les deux SIAE ont réalisé plus de 200 déclinaisons des compétences chacune contre moins d'une dizaine de diagnostics de poste ;
- Une structure (Icare) a intégré VITA de manière globale au plan opérationnel mais l'identification et le reporting des compétences sont à ce jour réalisés à la marge, de manière ponctuelle ;
- Deux structures (Néo 56 et IPSO) enfin ont investi la réalisation de diagnostics de postes auprès d'opérateurs économiques locaux sans décliner encore les compétences de leurs salariés. Néo entend constituer un pôle accompagnement dans les prochaines semaines qui assurerait ce travail ;
- Une structure (Initiative Emploi), impliquée sur deux projets innovants importants en 2017, n'a pas mis en œuvre la démarche VITA au regard des difficultés rencontrées avec l'outil COMPAIR.

Le graphique ci-dessus en rend compte : les structures ont donc priorisé la dimension « prospection » pour enclencher la démarche. La question s'est posée de savoir quelle entrée emprunter pour mettre le pied à l'étrier sur VITA pour tous les acteurs de l'insertion. Multi-Services-Vendée avait décidé d'aborder la démarche en initiant des diagnostics de poste, elle part aujourd'hui davantage des compétences pour assurer ses arrières en cas de besoins avérés en personnel dans l'entreprise. A l'inverse, Icare a fait le choix de diagnostiquer d'abord les postes pour entrer ensuite les compétences. Les professionnels souhaitent ce faisant s'appuyer sur les fiches de poste par métier pour conduire les entretiens qui permettront d'affiner la compréhension des savoir-faire des salariés en insertion. Si l'opportunité de découvrir de nouveaux secteurs, d'approfondir la connaissance des entreprises locales et de leurs besoins a prévalu sur le référencement des compétences, l'enjeu pour les SIAE demeure néanmoins de mener tout cela de front.

Cela requiert du temps et des moyens. En moyenne 0,5 ETP est dédié à VITA au sein des structures. Des réorganisations internes ont été opérées pour une partie d'entre elles, nous le verrons plus loin, qui doivent permettre de porter pleinement la démarche à moyen terme.

A ce stade, la mise en œuvre de VITA est donc encore hétérogène et à l'état de croissance, Multi-Services-Vendée mis à part qui a été le plus loin dans la démarche et connaît en un an les premières retombées économiques et stratégiques. Les structures essaimées ayant initié le processus au plan opérationnel se sentent davantage autonomes pour opérer les diagnostics mais **se vivent encore en « étape de rodage », à un « moment charnière »**. La démarche a produit indéniablement des résultats, des premiers impacts organisationnels et qualitatifs sur lesquels nous reviendrons, mais statistiquement inexploitable à ce stade.

Les SIAE ont été confrontées à trois difficultés majeures :

- Un outil COMPAIR en deçà des attentes et générateur de démobilisation ;
- Un accompagnement au changement complexe à mener en interne ;
- Une capacité d'investissement réduite compte tenu du contexte financier contraint : le retour attendu sur l'investissement passé auprès des entreprises et des salariés doit être plus immédiat pour certaines structures.

Un logiciel insatisfaisant : COMPAIR, talon d'Achille de la démarche VITA

Le constat est sans appel : seule une structure (Multiservices-Vendée-DEFIL) sur les sept engagées dans l'essaimage utilise le logiciel COMPAIR pour y entrer les compétences des salariés en insertion principalement, et les tâches des postes diagnostiqués. La prise en main de l'outil informatique a été selon elle relativement simple. Les fonctionnalités mériteraient d'être néanmoins améliorées de son point de vue.

Pour toutes les autres SIAE, l'outil informatique, découvert en fin de session et installé très tardivement dans les structures (Abeilles ne dispose toujours pas de l'outil), représente en revanche une « véritable déconvenue ». Les précédents bilans en faisaient état. Non ergonomique, il est également très insuffisant techniquement : uni-poste, version non compatible avec les nouvelles versions Windows, ne s'articulant pas correctement avec les autres logiciels, nécessitant une multiplicité de saisies, listing des compétences non numérisé, incapacité à intégrer les savoir-être...et n'est de ce fait pas exploité.

Au regard de la mobilisation et de l'investissement consentis par les sept structures essaimées pour s'approprier et mettre en œuvre la démarche, l'impact est conséquent. Si elles n'entendent pas réduire VITA à un outil informatique et défendent la démarche d'abord comme un principe d'action, il n'en demeure pas moins que le fait de ne pouvoir s'appuyer sur un logiciel fiable, capable d'optimiser les efforts déployés pour diagnostiquer ou décliner, entrave significativement le processus de changement des pratiques. Au-delà, il a contribué à démobiliser les acteurs qui se sont sentis fragilisés dans leur capacité à monter en compétences.

« On ne sait pas comment utiliser la méthode car l'outil n'est pas bon. On patauge. C'est un sujet douloureux ».

« VITA, c'est la démarche idéale, mais sans outil ».

L'AIS#Emploi a alerté à plusieurs reprises sur la nécessité d'envisager la mise en place *a minima* d'une base de données excel améliorée, ce qui n'a pas pu être fait à ce jour. La réunion des membres du réseau VITAMINE organisée le 20 septembre 2017 en présence du COORACE, des deux experts VITA (AIRServices et Isa Groupe) et de l'Ansa a évidemment permis de revenir sur ce point et de lever des hypothèses sur la base de devis obtenus par le fondateur de VITA.

Soit les acteurs se dotent individuellement d'un outil adapté : le coût estimé est d'environ 15 000 euros.

Soit un logiciel commun est créé, qui appartiendrait ou non au collectif : le coût estimé en fonction varie entre 90 000 et 180 000 euros. La question est toujours pendante.

Travailler à partir d'une adaptation de logiciels existants, tel le GTA, serait une autre option.

Icare aimerait pouvoir disposer d'une data base capable d'intégrer une cartographie des compétences sur un territoire donné ainsi que les besoins des entreprises. Sur le fondement de leur expérience de diagnostic de postes, la nécessité de pouvoir intégrer les savoir-être au même titre que les savoir-faire a également été relevée par la majorité des SIAE essayées.

Les structures s'affranchissent pour l'heure de COMPAIR, et mobilisent les logiciels word et excel ou GTA.

III. VITA au service de la professionnalisation et du repositionnement des SIAE

Au regard des retours obtenus dans le cadre des entretiens menés, même si VITA connaît une mise en œuvre partielle il est permis de rendre compte de premiers effets produits par la démarche au sein des structures essaimées, qu'elle les ait initiés ou accélérés et renforcés. Ceci à deux niveaux :

- Leur organisation interne ;
- Les représentations, postures et compétences de leurs salariés permanents.

A part pour MSSV-DEFII, l'incidence de VITA sur leur modèle économique ne peut être rapportée en revanche à ce stade de la mise en œuvre de l'action.

1. L'impact de VITA sur l'organisation interne des structures essaimées

Les organisations internes des structures ont évolué depuis leur essaimage. Le travail en transversalité entre les différentes professionnalités (commerciales, socioprofessionnelles) s'est d'abord renforcé en faveur de la démarche qui appelle la mobilisation et l'articulation de tous les savoir-faire au service des salariés d'une part et des entreprises d'autre part. La mission de prospection s'est ensuite renforcée ou structurée.



NB : les tableaux rouges font état des retours obtenus des SIAE. Les cases pleines, colorées, expriment une appréciation positive.

Le développement de la transversalité dans les structures

La moitié des SIAE sondées font état de nouvelles manières de travailler en interne. **Compétences, expertises et connaissances des salariés permanents sont davantage croisées** afin de mieux identifier et répondre aux besoins des salariés en insertion et des entreprises. Les diagnostics réalisés sont ainsi nécessairement partagés. Selon elles, VITA « change la conception du travail sur la démarche de rencontre entre l'offre et la demande ». A la différence de la méthode IOD, fondée sur une posture individuelle, VITA oblige à travailler ensemble, à structurer *a minima* le travail d'équipe et de communication interne afin que soit optimisé l'investissement de chacun. Ce travail collectif permet d'opérer **une veille permanente et dynamique** sur les compétences disponibles et « affectables », les tendances par secteur, les métiers à investir et diagnostiquer.

« L'important dans VITA, au-delà de l'outil, c'est de travailler autrement. La démarche VITA fait partie intégrante du fonctionnement de la structure ».

A Icare, la présentation sur site de la démarche VITA par AIRServices à l'ensemble des salariés permanents de la structure, éclatés en différentes antennes sur Lyon et ses environs, a permis de l'intégrer à la démarche qualité. Les procédures de travail internes ont été questionnées. Elles sont toujours en cours d'évolution mais depuis janvier 2018, une réunion hebdomadaire réunissant l'ensemble des professionnels est organisée : chaque agence ou site Icare peut ainsi développer une vision intégrée des activités, des besoins des entreprises et des compétences des salariés

accompagnés. Les informations recueillies sont mutualisées, les échanges sur la réalité de certains métiers sont développés à cette occasion.

Pour les structures qui défendaient cette transversalité interne, telles le groupe Néo 56 constitué en GES en 2014, VITA a constitué un levier pour structurer et rendre effective cette dynamique. VITA a permis l'accélération de la réorganisation des services en interne. Ainsi le groupe s'est dit-il doté d'un pôle « développement économique » depuis l'essaimage, constitué de trois personnes. Un second pôle « accompagnement » va prochainement être créé, composé de cinq professionnels. Ces deux entités sont transversales aux ETTI/ACI/AI et aux neuf sites que compte le groupe Néo. Avant cela, chacun faisait de l'accompagnement, du développement et de l'administratif sur chacun des sites.

Tout ceci implique naturellement que la démarche VITA ait été partagée avec les salariés de la structure. Il est important de relever à cet égard qu'un temps relativement long (un an) a été nécessaire pour que la dynamique soit redéployée en interne et dépasse le périmètre du binôme formé lors de la formation-action. Outre le risque de déperdition du savoir acquis, celui de l'isolement et de l'essoufflement qu'il induit ont été rencontrés à diverses reprises. La compréhension et l'adhésion collectives à la démarche sont essentielles, tant dans sa dimension philosophique qu'opérationnelle. Au sein de Néo 56, d'Icare, de Multiservices-Vendée les professionnels formés dans le cadre de l' AIS#Emploi ont dû former ou forment actuellement certains collègues au diagnostic de poste et/ou à la déclinaison des compétences et transfèrent progressivement ces savoir-faire. Ces essaimages internes prennent du temps qu'il faut pouvoir anticiper et mobiliser... A Icare, les professionnels à l'accueil sont les premiers à avoir été investis de la méthode. A Néo, la conseillère emploi et recrutement a formé ses deux collègues à la réalisation de diagnostic et a permis ce faisant leur montée en compétences, elles trois constituant le pôle développement économique chargé de couvrir tout le territoire.

A IPSO, si VITA n'a pas encore pu être intégré dans les pratiques professionnelles de tous les salariés permanents et n'a pas impacté l'organisation interne, il est exploité par les conseiller.ères en charge du remplacement et de l'accompagnement des salariés à travers les fiches de poste qu'ils ou elles éditent pour faciliter la compréhension du poste et/ou l'intégration dans l'entreprise.

Enfin, une autre incidence de VITA évoquée par deux structures a été la remobilisation des équipes en interne dans leurs fonctions, ou leur désir d'évolution interne. A MSSV-DEFIL par exemple, VITA a concrètement permis à la personne chargée d'accueil d'engager une évolution professionnelle assortie d'une formation *ad hoc*. En charge de l'accompagnement des salariés en insertion, elle porte aujourd'hui VITA aux côtés de la directrice de la structure. De son propre aveu, elle n'aurait jamais imaginé aller ainsi à la rencontre des entreprises il y a encore trois ans.

Le renforcement de la mission de prospection

VITA a contribué à renforcer les structures essaimées dans leur mission de prospection. Comme vu précédemment, une partie des réorganisations internes portent l'objectif de structurer davantage cet axe. Pour Néo 56, VITA constitue une opportunité car ils ne sont pas développeurs à la base. Le temps dédié a été développé. Parallèlement ou après la formation-action de l' AIS#Emploi, certaines structures ont par ailleurs engagé un certain nombre de leurs professionnels sur des formations pour asseoir ou compléter cette compétence : intervention sur les offres et les demandes (IOD), développement commercial pour se familiariser avec les postures, le vocabulaire...

L'argumentaire de SIAE vis-à-vis des acteurs économiques locaux a également évolué pour quatre des six structures. L'offre de service, l'apport de solutions et l'expertise RH sont davantage mis en avant, en lieu et place du discours portant sur l'insertion et la dimension sociale de la structure.

Ces évolutions de postures, de terminologies, se retrouvent dans les supports de communication mis spécifiquement en place pour trois des six structures : plaquettes dédiées à VITA, sites web intégrant le service de diagnostic voire les témoignages de clients comme celui d'Icare...

Sur ce point, Abeilles, Néo 56 et IPSO ont pris le parti de ne pas encore développer largement la communication à l'attention des opérateurs économiques au regard de l'état d'intégration de la démarche au sein de leur structure. La mise en visibilité est maîtrisée et limitée pour éviter tout appel d'air à ce stade, jugé prématuré.

Exemple de plaquette : ICARE



Extrait du site IPSO (en ligne depuis 04/18) :

Nos engagements de services :

- Un interlocuteur unique dédié à votre dossier
- Une compréhension fine de votre besoin pour une réponse adéquate
- Un suivi de votre satisfaction et une réponse rapide à tout besoin d'ajustement
- Un partenaire de vos démarches RSE et Développement durable
- Grâce à la méthode VITA AIR nous pouvons vous accompagner dans la formalisation de vos besoins en RH

VITA permet d'aller plus loin que la simple prospection selon MSSV-DEFFI dès lors que la structure d'insertion lève des besoins que l'entreprise n'avait pas forcément identifiés.

Ces évolutions ne doivent néanmoins pas masquer des difficultés persistantes rencontrées par plusieurs structures essaimées :

- La difficulté à rencontrer le bon interlocuteur / le décideur au sein de l'entreprise ;
- La difficulté à présenter et positionner VITA ;
- La difficulté à mobiliser des moyens humains et du temps suffisant pour prospecter de nouvelles entreprises. VITA ne répond pas à une logique court-termiste : la démarche nécessite, et cela avait été pointé, une capacité à investir et à supporter le temps des effets différés. Une structure telle qu'Initiative Emploi se sent trop insécurisée par exemple, au regard de ses contraintes humaines et financières actuelles mais aussi au regard de l'outil COMPAIR pour s'engager plus avant dans la démarche. Icare partage les mêmes questionnements sur les limites à poser en termes de temps supplémentaire à consacrer pour la réalisation de diagnostics ;
- La difficulté à positionner l'offre de service VITA au sein des entreprises au regard de l'importante saisonnalité de l'activité locale sur certains territoires (Sarzeau).

Il est néanmoins clairement avéré que VITA a été l'aiguillon de la réorganisation et de la professionnalisation des structures de l'insertion.

2. L'impact de VITA sur les représentations, les postures et les compétences professionnelles des salariés permanents

Evolution des représentations, postures et compétences professionnelles



Ce point fait quasi l'unanimité : toutes les structures entendues ayant mis en œuvre VITA, même partiellement, ont fait part d'impacts en matière de représentations, de postures et de compétences professionnelles.

Evolutions professionnelles acquises vis-à-vis des salariés en insertion

Vis-à-vis des salariés en insertion, conformément au fondement même de la démarche, le changement s'opère dès lors que les professionnels, quels qu'ils soient (à l'accueil, en charge de l'accompagnement ou de la relation aux entreprises) ne polarisent plus leur attention sur les freins préalables à l'emploi, les difficultés sociales, familiales, personnelles... **Les personnes accompagnées sont appréhendées à travers leurs compétences, les solutions à fournir** et/ou l'opportunité de découvrir de nouveaux secteurs et métiers.

« Les salariés sont davantage perçus comme une richesse et une opportunité pour la structure ».

A travers la mise en œuvre de VITA, MSSV a fait le choix de recentrer davantage l'accompagnement sur le volet professionnel que social, orientant le second vers les partenaires locaux pleinement compétents. Cela a fourni l'occasion de développer le réseau de partenaires pour externaliser une partie de la prise en charge. Les choix de vie des salariés (par exemple le fait de ne pas vouloir faire garder un temps ses enfants pour l'un des salariés en insertion rencontré à l'occasion d'un focus groupe, de ne pas oser s'éloigner de son domicile...) sont respectés et intégrés, les mises en situation d'emploi jouant comme autant de leviers d'évolution.

La **capacité à mieux objectiver la situation des salariés en insertion** est également rapportée. En se fondant sur les compétences et en les croisant avec les audits réalisés au sein des entreprises les chargés.e.s d'accompagnement socioprofessionnel ont le sentiment de camper sur une relation moins subjective, et plus rigoureuse. Cette approche et ces outils méthodologiques manquaient aux SIAE. Cette objectivation induit une **plus grande capacité à interagir en interne** à partir d'éléments formalisés : elle est nécessaire pour que s'opère la transversalité évoquée précédemment.

Parvenir à identifier des compétences acquises à travers des expériences professionnelles mais aussi personnelles nécessite de maîtriser un minimum la langue et les termes techniques (outils, machines, produits...). La personne salariée en insertion doit être capable de prendre du recul sur ce qu'elle a pu faire et à verbaliser. En charge d'accompagner principalement un public étranger, primo arrivant, la conseillère d'insertion professionnelle au sein du chantier d'insertion Abeilles a suivi une formation à l'accompagnement professionnel des salariés en parcours après être montée sur VITA. Elle a ainsi pu consolider la démarche de déclinaison des compétences en acquérant les méthodes de l'entretien expérientiel, consistant à focaliser l'attention du salarié à un moment T de son travail pour l'amener à dérouler et présenter l'ensemble des gestes et missions accomplies. Le recours aux images, aux mimes permet de gérer les difficultés linguistiques.

Au regard des retours obtenus des diagnostics de poste et de la compréhension acquise des besoins de l'entreprise, les CIP affirment enfin **tenir davantage compte des savoir-être des salariés** accompagnés.

Evolutions professionnelles acquises vis-à-vis des entreprises, secteurs et métiers

Vis-à-vis des entreprises, des secteurs d'activité et des métiers locaux, toutes les structures parlent de **connaissance significativement augmentée**, y compris pour celles qui travaillent déjà étroitement avec les acteurs du secteur marchand de longue date (telles Néo 56).

« Avec VITA, on connaît l'entreprise comme jamais on ne la connaissait ».

VITA est à la fois une bonne manière d'entrer en contact avec l'entreprise (le fait d'avoir à proposer une offre de service facilite la démarche) et une manière différente de l'aborder. Pour Icare, les salariés en insertion accueillis au sein de la structure et présentant des expériences métier sur lesquels la SIAE ne s'était jamais positionnée constituent autant d'opportunités. VITA est un **outil d'investigation de nouveaux métiers ou de nouveaux secteurs d'activité**.

De fait, le champ des possibles s'est ouvert. Là où les structures se restreignaient à des secteurs ne nécessitant pas de compétences techniques, celles engagées sur VITA aujourd'hui investissent absolument tous les métiers dès lors qu'elles sont capables d'identifier de nouvelles passerelles. BTP, carrosserie, métiers de noueurs et d'ourdisseurs dans le secteur du textile, agent de stérilisation en cabinet dentaire, industrie, menuiserie...

« Je ne lis plus la presse de la même manière ! tout article sur les entreprises locales permet à la structure d'identifier son activité et de projeter immédiatement et plus facilement des ponts envisageables avec les salariés en insertion. Toute entreprise devient un potentiel en soi. On identifie tout de suite comment on peut répondre à ses besoins en lui fournissant une main d'œuvre locale prête à compléter ses compétences et à en développer de nouvelles. On voit des rapprochements là où on n'en imaginait pas. On était déconnecté ».

La démarche d'analyse est plus pointue, et donc les compétences acquises grâce à la connaissance des métiers plus importantes.

Conséquence des premières démarches investies depuis un an par les SIAE auprès des entreprises : les salariés permanents **développent leur connaissance du vocabulaire professionnel**, souvent très technique. Le temps passé à décrypter les termes dans le cadre des diagnostics peut être assez long : recherches sur internet, auprès des salariés des entreprises partenaires... Répertorier et mutualiser tout ce savoir constitue un enjeu pour les structures membres du réseau VITAMINE. Le dictionnaire des compétences pensé et mis en place en amont de la session de formation-action VITA par Initiative emploi est en ce sens une pratique tout à fait inspirante.

Enfin, en entrant dans les entreprises, les SIAE n'intègrent pas seulement une meilleure connaissance des métiers et des postes : elles acquièrent également une **fine compréhension de sa culture propre, de l'ambiance de travail, de ses codes, de son environnement**. C'est là un autre point important, qui contribue comme nous le verrons à une meilleure intégration ensuite des salariés en insertion dans ces écosystèmes si spécifiques.

« VITA est paradoxe : il objective les postes, des compétences au sein des entreprises et permet au final d'entrer dans la subjectivité de chaque entreprise ».

La posture des SIAE engagées dans VITA a changé : elles ne vendent plus des heures mais éclairent sur l'organisation de l'entreprise. Elles deviennent « tiers observateur », et investissent les entreprises à travers une expertise de conseil RH.

3. Impact de VITA sur le modèle économique des structures essaimées

L'objectif de VITA est de renforcer le lien avec les entreprises, développer le nombre de mises à disposition et de placements en emploi durable. Le financement des SIAE doit s'en trouver impacté, à travers une part croissante des financements privés et d'un moindre recours aux subventions publiques.

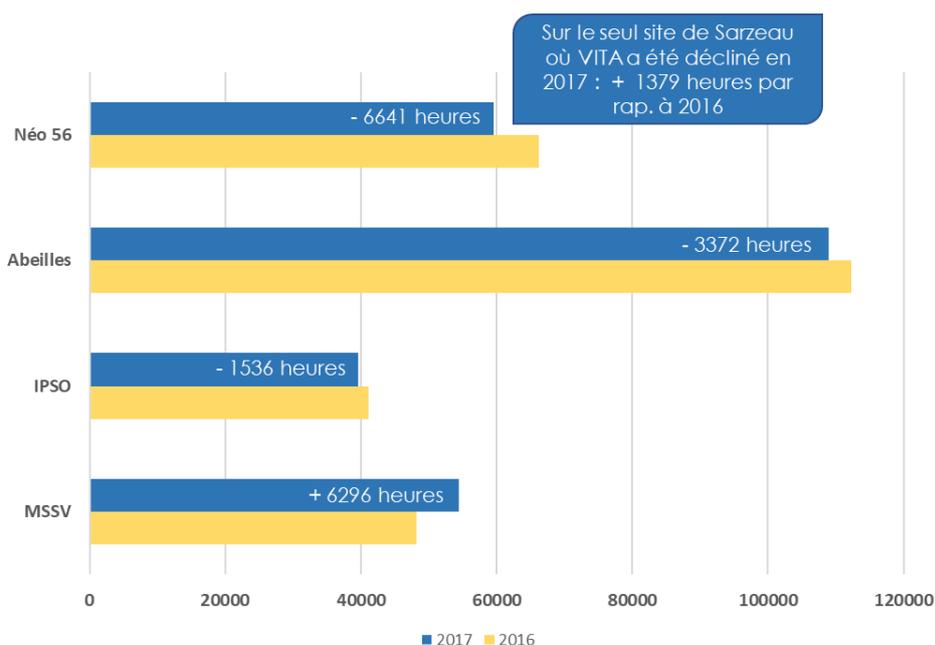
Les données communiquées à ce stade de la mise en œuvre de VITA, partielle dans plus de la moitié des situations, ne permettent pas de traduire cette tendance.

En global, le nombre d'heures d'insertion n'augmente que pour la seule structure MSSV-DEFFI, celle qui pratique VITA de manière complète et l'a complètement intégré dans le fonctionnement de la structure. La SIAE a vu son activité augmenter de 16% en 2017.

Pour MSSV, cet accroissement est dû au changement de positionnement de la structure, dynamique que VITA a permis de renforcer. Ainsi, sur les 8 opérateurs économiques de son territoire ayant fait l'objet d'un diagnostic de poste et qui ne recouraient pas jusque-là aux services de la SIAE, les trois quarts (6/8) ont par la suite sollicité des heures de mission pour du remplacement. La 7^e n'avait pas de besoin à ce moment-là, et la 8^e a directement recruté un profil dont la SIAE ne disposait pas alors. Il est intéressant de relever que les missions de remplacement demandées par les entreprises diagnostiquées ne portent pas forcément sur les postes analysés. Ce point est partagé par les autres SIAE essaimées.

Pour IPSO, si VITA n'a pas pu participer à développer l'activité à ce stade de son inscription au sein de la SIAE, elle a tout de même permis de fidéliser et consolider les partenariats avec les opérateurs économiques ayant bénéficié de diagnostics de poste, tels que Ibis.

« On a conscience que VITA peut permettre de ne pas perdre de clients et d'avoir avec eux des relations plus pérennes... c'est plus important que d'avoir de nouveaux clients ».



Il est prématuré de mesurer l'impact économique de la démarche au regard de l'état d'avancement de l'intégration de VITA, tant dans ses différentes composantes (déclinaison/diagnostic) qu'auprès de l'ensemble des acteurs de la structure. Le modèle économique n'est pas encore atteint ni stabilisé. L'investissement temps que requièrent la montée en compétences interne et la réalisation des démarches sans outil susceptible d'optimiser l'effort des équipes est un point évident de fragilité.

Un autre point ressort en revanche pour quatre des structures entendues : **la diversification des clients « entreprises »**. C'est là un enjeu important. La capacité qu'a eu VITA à les différencier des autres acteurs de l'emploi locaux en réalisant ces diagnostics commencerait également à se faire ressentir, alors même que seules trois structures sur six communiquent sur l'offre de service.

Poursuivre l'expérimentation leur semble important pour mesurer l'éventuelle incidence économique sur un plus long terme. Les conditions de mise en œuvre doivent néanmoins pouvoir être correctement assurées parallèlement. Elles passent notamment par un outil informatique adapté et un soutien à l'accompagnement au changement pour certaines structures (*cf éléments de conclusion*).

IV. VITA au service de l'employabilité des salariés en insertion

L' AIS#Emploi s'est attaché à analyser l'impact de VITA sur l'employabilité des salariés en insertion en les questionnant ainsi qu'en interrogeant les salariés permanents des SIAE essaimées.

Comment VITA les impacte-t-ils dans la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes, des secteurs d'activité et de leur parcours de retour à l'emploi ? Comment appréhendent-ils leurs compétences mais aussi les missions au sein des entreprises ayant fait l'objet de diagnostic de poste ? Un impact sur la dynamique de recherche et de retour à l'emploi est-il mesuré ?

Nombre de salariés dont les compétences ont été déclinées	474
Nombre de salariés ayant bénéficié de missions suite aux audits	130

1. Impact sur les représentations et l'accompagnement des salariés en insertion

Une valorisation des personnes en insertion

Retours selon les structures d'insertion :



NB : les tableaux rouges expriment les retours des SIAE essaimées.

Pour les structures d'insertion fondant leur approche sur les compétences des salariés et leur déclinaison, cette dernière change la dynamique de parcours. A l'issue des entretiens dédiés à la déclinaison des compétences opérée au sein de MSSV-DEFIL et Abeilles, les salariés en insertion se voient remettre un compte-rendu détaillé de l'ensemble de leurs savoir-faire. Des attestations de compétences détaillées sont également délivrées par les autres structures aux salariés après la réalisation de leur mission, sur la base des fiches de poste créées.

Les SIAE perçoivent chez les salariés accompagnés à l'emploi un sentiment de revalorisation personnelle important pour leur remobilisation et la construction de leur projet professionnel.

Retours des salariés en insertion :



NB : les tableaux verts expriment les retours des salariés en insertion.

Entendus sur ce point dans le cadre des focus groupes, 2/3 des salariés en insertion ont indiqué que ces entretiens leur avaient non seulement permis de prendre conscience et de valoriser les compétences développées par le passé mais aussi d'en révéler de nouvelles. Cela a eu une incidence positive sur leur estime d'eux-mêmes et leurs relations sociales.

« Cela m'a permis de voir que je savais faire beaucoup de choses auxquelles je n'aurais pas pensé, de découvrir des compétences et de retrouver confiance en moi »

« Cela a eu des conséquences sur ma confiance en moi, j'ai pu rencontrer d'autres personnes, et ne plus rester cloîtré chez moi. »

Ces 2/3 de salariés qui ont éprouvé le sentiment de redécouvrir d'anciennes compétences cachées et/ou d'en identifier de nouvelles partagent le sentiment d'avoir pu les mobiliser lors des missions proposées suite à la déclinaison de leurs compétences.

Mobilisation des compétences
cachées ou transférables en missions



Les deux salariés estimant que la déclinaison n'a pas été déterminante dans l'identification de leurs compétences ne remettent pas pour autant au compte l'impact de la méthode. Ils estiment en effet qu'ils avaient déjà une idée précise de leurs compétences mais que la démarche VITA Air les a aidés à repenser la mobilisation de ces compétences et à formaliser davantage leur projet professionnel.

Une accélération de l'accueil et de la mise en situation de travail des salariés en insertion

VITA participe à réaliser les objectifs de la démarche qualité Cèdre, en améliorant l'accueil et le suivi des salariés en insertion à deux titres :

- Individualisation de la connaissance et du suivi des compétences ;
- Accélération du délai de réponse.

Ce point ressort particulièrement au sein de Multi-services Vendée DEFIL et d'Icare. Dans la première structure, un temps d'entretien individuel est systématiquement, et immédiatement, sinon très rapidement, proposé avec la personne qui franchit la porte de la SIAE. Elle passait auparavant un temps important en informations collectives avant de pouvoir accéder à des missions, générant un fort taux de déperdition des candidats (de l'ordre de 50%). Le repérage des compétences proposées dès l'entrée du salarié en insertion est vécu comme un entretien d'embauche. Un lien individuel et personnel s'établit d'office qui se traduit par une **meilleure adhésion et assiduité aux démarches** d'insertion proposées. Parallèlement MSSV a réduit significativement le délai d'attente entre l'arrivée de la personne à insérer et son placement sur une première mission.

**Doublement du temps
d'entretien d'accueil :**



15 à 30 mn' → 1h

Réduction du temps passé entre l'accueil du salarié et sa 1^{ère} mission:

Avant VITA



Depuis VITA



Les salariés en insertion accueillis au sein d'Icare ont également été positivement impactés par VITA : chaque agence étant en charge d'un secteur d'activité spécifique ils pouvaient attendre un temps relativement conséquent avant que ne leur soit proposé un transfert d'un métier ou d'un secteur à l'autre. La meilleure connaissance et information acquises par les professionnels de la structure partagées autour des besoins des entreprises et des compétences des salariés à l'occasion des réunions transversales mises en place en début d'année 2018 assure une plus grande réactivité.

Le temps d'entretien intégrant la déclinaison des compétences des salariés a doublé pour les deux structures qui la pratiquent systématiquement à l'accueil (Abeilles et MSSV-DEFIL).

2. Impact sur les placements et positionnements des salariés en insertion

Une meilleure pertinence et qualité des placements



Cet impact est reconnu par quatre des six structures entendues.

La saisie des compétences permet de mieux connaître les salariés et dès lors de mieux orienter quand les entreprises appellent. Le positionnement est beaucoup plus simple et rapide à opérer. Pour les SIAE ne déclinant pas les compétences, les retours sur ce point sont également positifs. Les fiches de poste détaillées sont exploitées par les chargé.e.s de placement pour mieux identifier les salariés à mobiliser et préparer l'intégration de ces derniers dans les entreprises diagnostiquées.

« On passe moins de temps à chercher les candidats, on est plus précis dans l'identification des profils et on se trompe moins ».

Permettre aux salariés en insertion de prendre connaissance de la fiche de poste détaillée facilite :

- L'acceptation de missions de travail différentes : ils peuvent se projeter concrètement, ont moins d'appréhensions et donc de blocages *a priori*. La démarche de diagnostic contribue à démystifier certains métiers (par exemple le poste de peinture sur poutres métalliques à pu être proposé et accepté par un plombier au regard des compétences et savoir-faire mobilisés) ;
- L'acceptation éclairée de missions de travail : certains salariés, au vu du détail des tâches à accomplir peuvent être dissuadés à l'inverse et ne pas consentir au travail proposé (ex. veilleur de nuit), ce qui représente un gain dans la mesure où il n'y a plus d'abandon de poste en cours de mission ;
- La prise de poste : c'est un élément de sécurisation.

La **moindre déperdition** des salariés en cours de mission est une conséquence importante qui ressort également du meilleur positionnement.

« Grâce à VITA et l'individualisation du suivi que la méthode permet, la déperdition est maintenant très marginale. La connaissance des compétences fait vraiment la différence ! »

Une facilitation de l'intégration sur le poste

Soucieux de connaître l'incidence de la déclinaison des compétences et du diagnostic de poste sur le vécu des immersions et de l'intégration des salariés en insertion dans les entreprises auditées, l' AIS#Emploi s'est également attaché à sonder les personnes concernées sur ce point.

Les fiches de poste communiquées aux salariés en insertion contribuent à leur faire connaître ou améliorer leur connaissance de certains métiers, secteurs d'activité, et à déjouer ainsi certains stéréotypes ou représentations parfois nourris vis-à-vis de certaines entreprises. Elles les préparent en leur permettant de « savoir précisément à quoi s'attendre ». Les salariés en insertion éprouvent moins d'appréhension.

Comparaison faite avec les placements vécus auparavant, les salariés ayant bénéficié de missions « VITA » proposées à la suite de diagnostics de poste au sein des entreprises sont unanimes sur ce point :

Retour des salariés en insertion :

Facilitation de l'intégration du fait de la concordance poste/compétences



Un retour que partagent les SIAE.

La relation nouvelle qui s'établit par ailleurs entre elles et l'entreprise à travers la démarche VITA (cf chapitre suivant) permet à cette dernière de faire plus facilement état d'éventuelles difficultés rencontrées avec le salarié en insertion et de maintenir le lien dans la durée. La confiance induit une meilleure qualité de la communication et sécurise *in fine* les salariés en poste qui peuvent éprouver des difficultés passagères.

Retours des SIAE :

Facilitation de la prise de poste



Multi-services Vendée-DEFIL observe enfin pour sa part une **augmentation et un allongement des missions** auprès des entreprises diagnostiquées, ainsi que leur **importante diversification**.

Une diversification des missions/secteurs d'activité proposés pour les salariés en insertion

Ce retour est également unanimement partagé par les salariés sondés.

Diversification des secteurs et postes appréhendés



« J'ai pu faire des missions dans des métiers ou des secteurs vers lesquels je ne serais pas allé avant ».

Ces missions assurées dans des secteurs ou sur des postes différents des précédents permettent de valider ou d'invalider de nouvelles orientations professionnelles, ainsi que l'acquisition ou la consolidation de compétences importantes pour le projet professionnel défendu.

Un attendu : le développement du nombre d'heures de mission

L'évolution des missions en termes de nombres d'heures de mise à disposition a en revanche été jugée de façon moins positive par les salariés en insertion, deux d'entre eux estimant l'impact de VITA Air comme négatif. Même si les missions effectuées se distinguaient effectivement des précédentes notamment au regard de la diversité des métiers et de la qualité de l'intégration, ces salariés considèrent que le nombre d'heures était d'autant plus insuffisant que le temps de trajet pour assurer les missions était conséquent.

Evolution positive du nombre d'heures de mission



3. Impact sur la formation des salariés en insertion

Les structures ne font pas état de développement des heures de formation mais rendent compte pour trois d'entre elles d'un meilleur ajustement de l'offre aux besoins identifiés grâce à la démarche VITA.

Elles pointent en effet son utilité pour repérer, affiner et valider les besoins de formation. Le fait de détailler le mode de fonctionnement chez le client rend leur appréhension et priorisation plus claires. Les missions proposées après les déclinaisons des compétences et/ou diagnostics de postes aident à mieux mesurer les écarts et à confirmer le projet de la personne avant que celle-ci ne s'engage dans une formation spécifique.

Ainsi VITA Air permet-il d'optimiser la formation des salariés en insertion grâce à trois éléments :

- **L'identification**, par le biais de la déclinaison des compétences, **des besoins précis des salariés en insertion en termes de formation** et de montée en compétences : en comparant les compétences de bases nécessaires à un poste et les compétences des salariés en insertion le dispositif VITA Air permet de cibler les besoins en formation ;
- **L'identification**, par le biais des diagnostics de postes, **des compétences indispensables et préalables à la réalisation des missions** : cela permet de concentrer la formation des salariés sur ces compétences précises et de savoir au contraire quelles compétences le salarié pourra développer lui-même lors de la réalisation de sa mission ;
- **L'identification**, par le biais des diagnostics de postes, **de mêmes compétences de base sur des emplois différents qui permet de développer une stratégie de formation plus fine**, par exemple en « détournant » une formation spécifique dans le domaine du service à la personne au profit de salariés travaillant comme veilleur de nuit dans des structures médico-sociales afin de leur permettre d'acquérir les bonnes postures et la bonne distance.

4. Impact sur la dynamique de recherche d'emploi et de sortie

La meilleure information des salariés sur les entreprises, les postes et les compétences attendues, l'appréhension détaillée de leurs compétences et la perspective de compléter et consolider un parcours professionnel en acceptant tel ou tel placement, tout cela permet de conférer un sens différent aux missions d'insertion pour les salariés concernés. Ils perçoivent une stratégie, un fil rouge qui pouvait leur manquer jusque-là et se sentent sécurisés dans leur démarche d'insertion.

Selon les six SIAE essayées, ce travail sur eux, leurs compétences et leur savoir-être est très positivement ré-exploité dans le cadre des techniques de recherche d'emploi (construction du CV, présentation de soi etc...).

Un avis partagé par les salariés concernés, qui se considèrent unanimement **mieux armés pour rechercher un travail**.

Appréhension de nouvelles perspectives professionnelles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Remobilisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Développement de la capacité à rechercher un emploi	<input checked="" type="checkbox"/>						

5 salariés en insertion sur les 6 ont signalé que VITA avait eu un impact soit très positif, soit positif sur la définition de leur projet professionnel. L'ensemble des salariés en insertion estime être plus apte à

rechercher un emploi grâce à la fois à la meilleure connaissance de leurs atouts et à une bonne compréhension du monde du travail et des attendus de l'entreprise.

Selon eux la démarche VITA leur a permis de se projeter dans de nouveaux métiers ou secteurs. Par ailleurs la déclinaison de leurs compétences et l'accompagnement individuel basé sur celle-ci participent à leur fournir un accompagnement professionnel plus adapté à leurs capacités et à leurs aspirations.

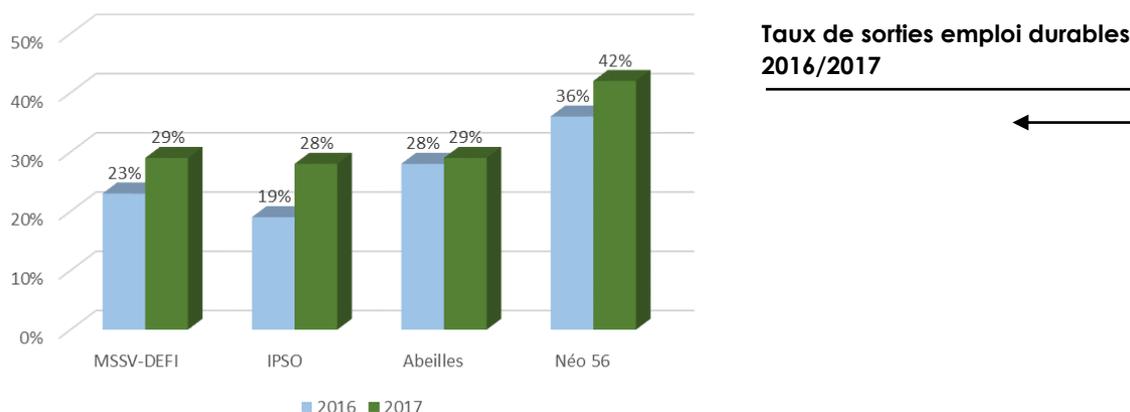
« Je trouve qu'il y a une nette différence avec Pôle Emploi qui ne fait que relayer des offres d'emploi, qui ne correspondent même souvent pas du tout à notre profil. Là l'accompagnement est plus personnalisé et la déclinaison des compétences permet de remettre en évidence ce qu'on sait faire. »

« Ici on nous prépare vraiment au monde du travail »

VITA Air participe à replacer le salarié en insertion dans une logique de parcours vers l'emploi durable. La déclinaison des compétences permet aux salariés d'identifier leurs points forts et leurs points faibles et de comprendre l'intérêt des missions proposées, qui bien que ne correspondant pas à leur projet professionnel leur permettent tout de même d'acquérir ou de développer des compétences spécifiques :

« Cela m'a permis de fixer un temps pour faire un point sur moi, mes savoir-faire, mes compétences, mes projets et sur ce qu'il me reste à entreprendre pour avoir de nouvelles compétences et atteindre mes objectifs. »

En termes statistiques, les données relatives au nombre de sorties durables transmises par quatre des six structures engagées dans l'essai font état d'une augmentation du taux entre 2016 et 2017. Il n'est cependant pas possible à ce stade d'isoler et de déterminer le poids de VITA quant à cette tendance.



VITA/ Les salariés en insertion donnent leur avis

Tous adhérent à la démarche et la recommandent en direction des autres salariés en insertion, particulièrement ceux qui se sentent perdus et démotivés dans leur parcours professionnel et éprouvent un besoin d'aide pour « formaliser leurs compétences ».

Selon eux, cette démarche et ses spécificités mériteraient d'être davantage présentées dans le détail dès l'accueil des salariés en insertion dans la structure. Ils pourraient ainsi percevoir immédiatement l'intérêt de la déclinaison et de l'attestation de compétences, et devenir acteur plein et entier de cette logique d'accompagnement.

V. VITA au service de l'employeur-habilité des entreprises et de la GPEC territoriales

Nombre de diagnostics réalisés en entreprises	53
Temps moyen passé par les SIAE pour la réalisation d'un diagnostic	1 semaine

Comme évoqué précédemment, c'est prioritairement le volet « diagnostic de poste » au sein des entreprises locales que les structures essaimées ont mobilisé à travers VITA. Cette démarche leur a fourni une occasion unique de pouvoir pénétrer à ce point la compréhension de l'organisation et des besoins de compétences internes de leurs clients... révélant à leur endroit, par ricochet, une expertise RH et de mise en réseau jusque-là méconnue ou peu connue.

Cinq employeurs (une collectivité, deux structures d'hébergement, un regroupement de crèches et d'accueil de loisirs, une entreprise familiale) ont pu être entendus dans le cadre de cette évaluation, qui ont permis de renseigner un certain nombre de points sur la manière dont a été vécue la démarche de diagnostic et les incidences de celle-ci.

1. Impact sur le développement et l'adaptation des solutions RH au sein des acteurs économiques et sociaux

La capacité acquise par les structures de l'insertion à lever des besoins des acteurs économiques et sociaux du territoire jusque-là non ou mal identifiés à travers la mise en œuvre de VITA est sans conteste l'un des principaux points qui ressort des démarches assurées.

Elles vont plus loin que la « simple » prospection : il ne s'agit pas d'aller au-devant de la demande des opérateurs économiques mais possiblement de la faire émerger, de dévoiler, mettre en exergue des points d'organisation, de fonctionnement et de gestion des compétences susceptibles d'impacter l'efficacité d'un service, d'une unité de production, d'une entreprise...

Un diagnostic réalisé par MSSV-DEFIL au sein d'un pressing, sans répondre directement à un besoin de main d'œuvre immédiatement, a par exemple permis de faire prendre conscience au dirigeant de l'importance d'anticiper des départs à la retraite d'ici les trois prochaines années, de réétudier à cette occasion son organisation et d'évaluer en conséquence le type de compétences utiles à capter avant la survenance de ces départs. Un plan de recrutement opérationnel a été mis en place. Ses besoins ont pu être identifiés et formalisés grâce aux fiches de poste établies par MSSV. Il fera appel à la SIAE ensuite pour le sourcing.

Plus globalement, la mobilisation de VITA auprès des employeurs locaux a permis de répondre à quatre types de problématiques :

- **Comprendre les exigences d'un poste précis en termes d'organisation et de compétences** et mettre en cohérence les différentes missions qu'il implique. Cela passe notamment par une demande en termes de construction ou de précision de la fiche de poste ;

- **Soutenir/renforcer le processus interne de recrutement de candidats ou de circonscription des profils adaptés** au(x) poste(s)

« Sans les conseils d'Icare nous n'aurions pas recruté ce type de candidat car on aurait exigé le CAP comme premier critère de recrutement. C'est une bonne chose parce que le salarié en insertion correspondait parfaitement à notre besoin et a pu être embauché. Par ailleurs le diagnostic nous a aussi permis de définir avec précisions les missions rattachées à ce poste de cuisinier » ;

- **Comprendre les défauts et les atouts de l'organisation globale et actuelle de la structure ou d'un de ses services** et amorcer une réflexion en termes de GPEC

« J'avais des doutes sur notre manière de travailler et le diagnostic a permis de confirmer et de clarifier ce que je pressentais en termes d'organisation » ;

VITA a ainsi permis à une unité d'hébergement temporaire de transition de rationaliser son organisation à travers la mise en place d'un classeur regroupant l'ensemble des informations nécessaires aux tâches des salariés. La souplesse permise par l'intégration de salariés en insertion lui a permis par ailleurs de développer l'activité de transport des résidents sans plus avoir à mobiliser pour ce faire les infirmiers, recentrés sur leurs missions premières de soin.

« Cela nous a permis d'optimiser les ressources des infirmiers et des éducateurs en leur donnant des missions plus conformes à leurs compétences ».)

- **Répondre à des besoins urgents de remplacements par la mise à disposition ou l'embauche de personnes motivées et adaptées au poste**, évitant ainsi une baisse d'activité de la structure

« Le marché a été rempli au-delà de mes espérances. On m'a remis une fiche de poste très détaillée qui me servira lors de recrutements futurs et j'ai été soulagée de pouvoir me décharger sur eux (MSSV) pour le recrutement car ils sont allés beaucoup plus loin que je n'aurais pu le faire en termes d'analyse des candidats ».

Pour les cinq structures d'insertion ayant réalisé des diagnostics, les fiches de poste transmises aux clients à l'issue de la démarche sont appréhendées avec intérêt et exploitées directement ensuite pour soutenir leur processus de recrutement. De leur propre aveu, la qualification est souvent le point d'achoppement. Décortiquer les compétences sur le poste rassure car cela leur donne à voir jusqu'où peuvent évoluer d'éventuels salariés permanents et/ou en insertion et ce qui peut être entrepris pour améliorer l'intégration de nouveaux salariés, dès lors qu'ils sont motivés. Les audits de poste ont généralement contribué à révéler la nécessité de savoirs-êtres plutôt que de savoirs-faires très techniques. L'intérêt et l'adhésion à la fois au métier visé mais aussi à la culture et aux valeurs du client sont primordiaux, mais difficiles à appréhender pour ce dernier dans le cadre des entretiens d'embauche.

VITA sécurise les employeurs à plusieurs titres :

- Il objective et formalise les tâches et les compétences, leur permet de prendre le temps d'aborder les difficultés de leur propre organisation et la manière dont ils souhaiteraient pouvoir accompagner les prochaines évolutions ;

La personne de MSSV est venue et a tout regardé dans notre entreprise et cela, même moi je ne l'avais jamais fait ! J'ai trouvé ce travail (le diagnostic de poste) extraordinaire, formidable. Nous sommes gérants d'une entreprise familiale. Mon frère est plus technique, il sait de quoi dépend le poste. Mais ni l'un ni l'autre ne sommes RH. Nous ne savons pas poser les bonnes questions et nous nous sommes souvent trompés dans les recrutements. Les préconisations attachées à la fiche de poste transmise étaient très bonnes et professionnelles. Je la garde précieusement. »

- Il individualise ces besoins de recrutement, tenant compte de la singularité de la vision RH, de la culture de chacun ;

- Il facilite l'intégration en leur sein des salariés en insertion et garantit un accompagnement adapté par la SIAE : les cinq structures auditées rapportent cette incidence, qu'elles lient à la réalisation du diagnostic et au suivi opéré post-placement. Deux d'entre elles ont embauché le salarié en insertion (à la suite d'une période de mise à disposition pour l'un, dans le cadre d'une création de poste pour l'autre) :

« Le salarié en insertion a très rapidement trouvé sa place dans l'équipe et les rares dysfonctionnements ont pu être réglés sans difficulté grâce au suivi assuré par MSSV. Lorsque le salarié qui était en congé maladie est revenu on a décidé de créer un poste pour le garder (le salarié en insertion) ».

« Dans mon cas, ça m'a permis de me rendre compte de l'importance d'un accompagnement dans la durée, et ce même après la prise de fonction. C'est un élément essentiel pour amorcer un recrutement durable. Par le passé cela a manqué lors de l'orientation de candidats par Pôle Emploi et les recrutements ont échoué ».

- Il lui permet de s'adosser au réseau de partenaires des SIAE pour répondre aux besoins levés dans le cadre du diagnostic, qui ne peuvent être directement satisfaits par ces dernières (par exemple une demande de prestation d'animation d'équipes). Fortes de leur inscription sur le tissu économique local, de leur appartenance à divers groupements RH d'employeurs pour un certain nombre d'entre elles, les structures mettent en relation les acteurs. Grâce à la meilleure connaissance acquise des entreprises, elles assurent une mission d'animation et de coordination.

Un autre retour ressort enfin des entretiens conduits auprès des dirigeants de structures diagnostiquées : la valorisation des salariés qui travaillent sur les postes audités par la SIAE. La démarche met en lumière la multiplicité des tâches effectuées et des savoir-faire mobilisés. Elle est aussi exploitée dans un objectif de cohésion interne.

2. Impact sur les représentations et la relation entreprises - acteurs de l'insertion à l'échelle du territoire

La démarche VITA Air aspire également à susciter à moyen ou long terme un changement de regard des acteurs économiques sur le monde de l'insertion et à engager des nouveaux partenariats sur le territoire entre les acteurs de ces différents champs.

Sondés sur ce point, les partenaires économiques déclarent effectivement ne plus voir la SIAE comme une structure apportant uniquement de la main d'œuvre ponctuellement mais le porteur d'une offre s'inscrivant dans la durée pour des besoins très différents. **Une autre image est véhiculée** depuis. Elle induit également un **changement de regard vis-à-vis des salariés en insertion eux-mêmes**.

« Ça a permis de faire comprendre que les salariés en insertion étaient capables. L'insertion fait peur et est associée aux « cas sociaux », (...) ça a permis d'expliquer, de rassurer les salariés permanents. Chez nous le regard a changé et j'espère que ça va continuer dans cette direction »

« Je connaissais la structure depuis des années mais nous n'avions jamais travaillé ensemble, nous avions des réticences. La démarche nous a permis de nous rendre compte qu'on pouvait faire appel à ce type de structures et ne pas aller uniquement vers des entreprises privées. »

En entrant dans l'entreprise et en dédiant une journée entière à l'observation d'un salarié sur un poste, les acteurs de l'insertion entrent, comme ils l'ont exprimé, dans la compréhension fine de l'organisation. Une relation forte de confiance s'instaure. L'entreprise livre ses difficultés, ses éventuels dysfonctionnements et appelle vite à un engagement fort pour trouver des solutions.

La relation partenariale l'emporte sur la relation commerciale. Une alliance est nouée pour trouver des ressources. VITA a permis d'incarner de nouvelles perspectives et un sens différent à l'engagement des acteurs de l'insertion.

« Je ne connaissais pas vraiment Défi (MSSV) auparavant et je les considérais comme une sorte d'agence d'intérim. Mais en fait ça n'a rien à voir ».

Pour décrire l'apport de la démarche d'ICARE, je parlerais de professionnalisme, de réactivité, et de confiance. Ce service et cette relation, on ne les trouve nulle part ailleurs ».

L'outil de gestion des compétences est devenu un outil de communication pérenne entre les acteurs économiques diagnostiqués et les structures d'insertion. Cette consolidation du lien, toutes les SIAE la perçoivent. Néo 56 évoque ainsi l'incidence ressentie sur le travail de prospection et de suivi des relations avec les clients devenus partenaires : là où il fallait tout le temps reprendre la communication et la démarche « d'aller vers » de manière très régulière, la relation est aujourd'hui plus ancrée vis-à-vis des acteurs audités, et la mission de relance ne s'opère plus de la même façon.

Clairement, cette offre de service permet aux SIAE essaimées d'être distinguées d'autres opérateurs dans le champ de l'emploi et de l'insertion sur le territoire. Elles assurent un rôle d'information, de conseil RH vis-à-vis des entreprises et font médiation entre elles, les salariés en insertion, Pôle emploi et les acteurs de la formation.

A Lyon, la fédération du textile travaille actuellement à soutenir le volet RH de leurs adhérents qui peinent à recruter sur des métiers méconnus. Cette dernière qui n'avait jamais identifié ni envisagé de faire appel aux acteurs de l'insertion va prochainement bénéficier de la démarche VITA proposée par Icare.

Ce savoir-faire est progressivement partagé et valorisé au sein des réseaux et clubs d'entreprises locaux... et une **reconnaissance** acquise déjà pour MSSV-DEFFI qui a obtenu en janvier 2018 le prix de l'innovation avec sa démarche VITA. La commission chargée d'identifier et de sélectionner les candidats était composée d'élus locaux, de représentants des chambres consulaires (chambre du commerce et de l'industrie, chambre des métiers et de l'artisanat...), présidents des clubs d'entreprise.

Entreprendre
en Sud-Vendée
L'esprit d'entreprise.

LAUREAT TROPHEE DE L'INNOVATION

Réalisation du trophée par :
Art tempo (St-Martin-de-Fraigneau)

Trophée décerné à :
Madame PRUGENT,
Directrice Multi-service Sud-Vendée

**Retour sur... la Cérémonie des vœux aux entreprises
et remise des Trophées de entrepreneurs 2018
du Jeudi 25 janvier 2018**

Vendée
Seine
Aulise

Pays de
Fontenay
Vendée

Maison de Pays - Service économique unifié
18 rue de l'Innovation - BP 20 359
85206 FONTENAY-LE-COMTE Cedex
www.entreprendre-sudvendee.fr

Le repositionnement des structures d'insertion sur leur territoire comme acteur économique grâce à VITA est également reconnu par les acteurs publics de l'emploi. La Direccte a financièrement soutenu la montée en compétences au titre de cette innovation de Néo 56. Au sein d'IPSO, le travail partenarial

conduit avec Pôle emploi en faveur du recrutement des salariés en insertion via la méthode de recrutement par simulation défend une logique complémentaire à VITA, fondée sur les compétences réelles plutôt que la qualification. Les structures mettront en avant cette année leur approche « conseils RH » intégrée dans le cadre des dialogues de gestion.

Dans les prochains mois, MSSV envisage de se rapprocher de la commission locale d'insertion pour l'emploi du conseil départemental pour soutenir la démarche de retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA qui n'ont pas travaillé depuis longtemps et valoriser ce qui a été fait durant leur non activité professionnelle. Elle compte par ailleurs se rapprocher d'un centre d'accueil pour demandeurs d'asile et mettre VITA ainsi au service de publics qu'elle n'accompagnait pas jusque -là.

VI. Éléments de conclusion

L'appropriation et la mise en œuvre progressive de la démarche VITA par les six structures d'insertion ont nécessité du temps et ne se sont pas opérées sans difficultés. Elles génèrent *de facto* des tiraillements, des questionnements, des arbitrages internes, notamment au regard de l'organisation globale des compétences au sein des SIAE et des outils, qui nécessitent une pleine adhésion et mobilisation de l'ensemble des professionnels et membres des directions. VITA fait indubitablement bouger le cœur de métier des chargés d'insertion et de placement. Les insuffisances de l'outil informatique ont également freiné la dynamique de transfert.

Pour autant, cinq structures expriment leur intérêt à poursuivre la démarche et leur volonté d'aller plus loin dans l'expérimentation. Les premiers impacts – et particulièrement ceux obtenus par MSSV-DEFIL qui a été le plus loin dans la déclinaison de l'action – confirment son utilité et sa pertinence. Le collectif VITAMINE né de cet essaimage par formation-action représente par ailleurs un précieux espace de mutualisation et de capitalisation des pratiques s'il est suffisamment animé et coordonné. Il répondra au sentiment d'isolement régulièrement exprimé de la part des structures qui ont participé à cet essaimage, et contribuera sans nul doute à améliorer en continu la démarche.

Dans le contexte actuel qui fonde un renouvellement de l'accompagnement vers l'emploi à travers la reconnaissance et la valorisation des compétences de chacun, VITA constitue une réponse intégrée qui mérite d'être largement diffusée, amplifiée.

Deux axes stratégiques doivent aujourd'hui d'être investigués par conséquent afin que s'intensifie la transformation des acteurs de l'insertion engagés et que se pense un déploiement sécurisé de la démarche :

- La mise en place d'un outil informatique partagé et homogène capable de dépasser les insuffisances de COMPAIR et d'optimiser le recueil et le croisement des compétences (recueil qui doit à l'avenir pouvoir intégrer tant les savoir-faire que les savoir être). Partir du logiciel GTA a été mentionné par les acteurs de l'insertion à plusieurs reprises. Ce point appelle des échanges avec la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que l'agence France compétences ;
- La mise en place d'un soutien à l'accompagnement au changement pour les structures qui n'ont pas encore décliné la démarche dans ses deux composantes : tous les salariés des structures méritent d'être impliqués, et l'intervention d'un tiers est demandée par une partie des SIAE essayés pour repositionner et mieux communiquer en interne sur VITA. Autrement dit, un temps d'intervention et d'animation minimum mériterait d'être envisagé localement, au plus près des sites engagés.

Des échanges ont été posés en ce sens dès la fin d'année 2016 par l' AIS#Emploi avec le COORACE et les pères de l'innovation. Ils méritent d'être concrétisés rapidement sous peine de démobiliser les parties prenantes et décrédibiliser une démarche prometteuse.

Annexes

Annexe 1

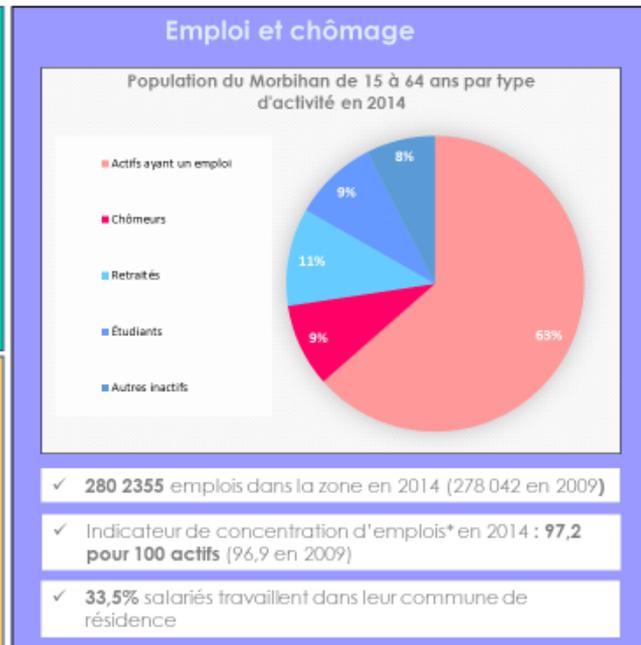
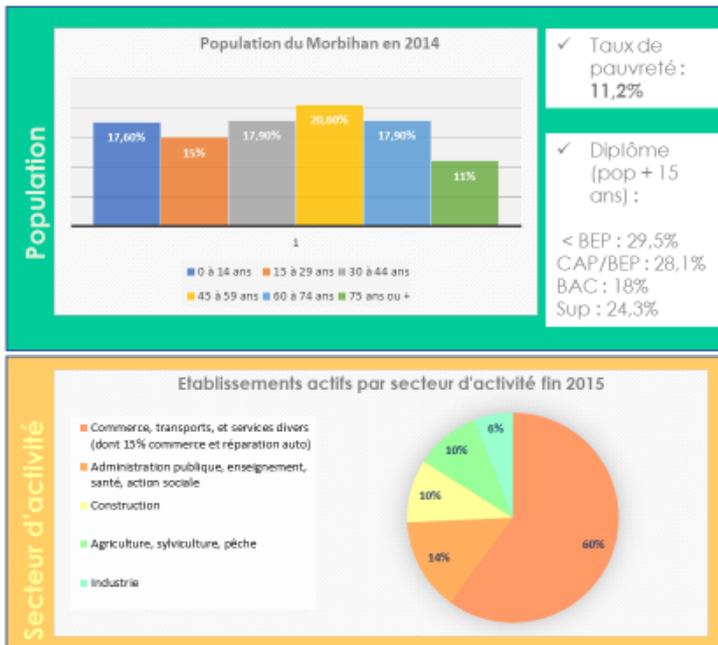
Parmi les postes diagnostiqués :

Agent d'entretien
Agent de nettoyage
Agent de production
Agent de service
Agent de service polyvalent
Agent de stérilisation
Agent technique
Aide cuisinière
Assistante administrative
Auxiliaire de vie sociale
Bonnetier.ère
Carrossier / peintre en carrosserie
Cuisinier
Elagueur
Employé espaces verts
Employé d'étages
Directeur opérationnel
Maçon coffreur
Magasinier livreur
Magasinier cariste
Maitresse de maison
Manutentionnaire
Menuisier d'atelier
Peintre en bâtiment
Opérateur de production
Responsable de parc
Soudeur sur bêche
Vendeur polyvalent

Nouveaux secteurs investigués :

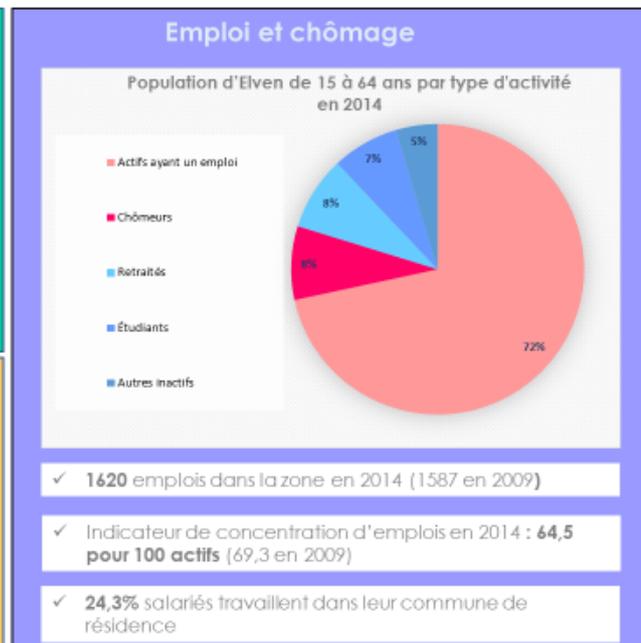
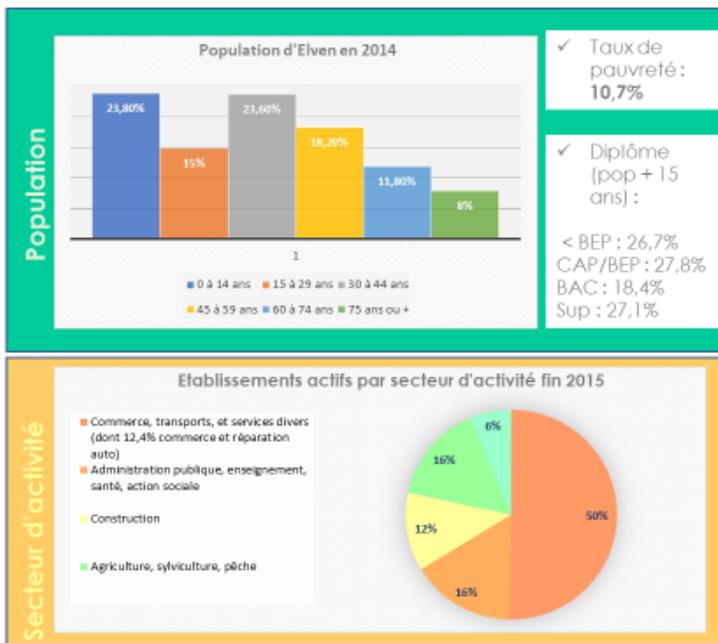
BTP/second œuvre
Electronique
Grande distribution
Secteur médical
Textile

Néo 56 – Focus départemental du Morbihan

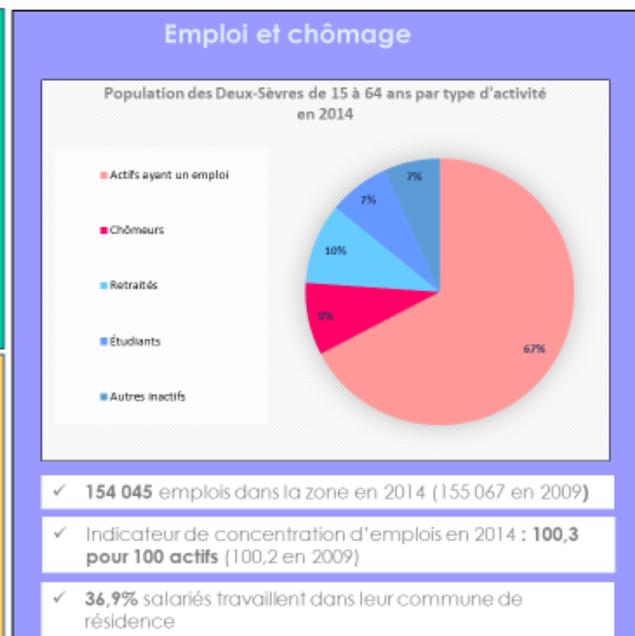
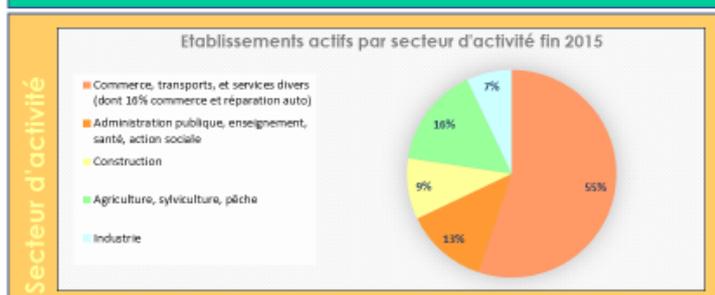
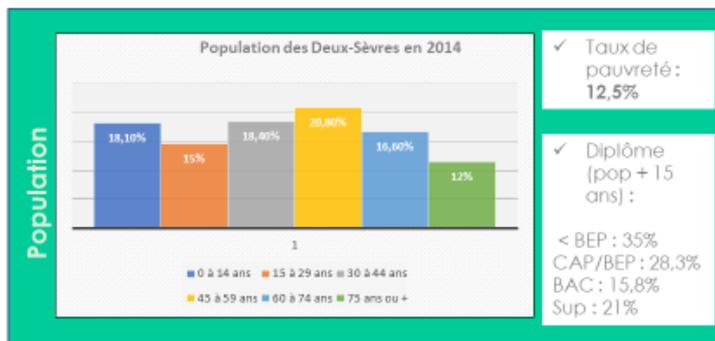


*Cet indicateur traduit la capacité d'un territoire à offrir un nombre d'emplois suffisant. Si l'indicateur est faible, le territoire est plus dépendant des dynamiques d'emplois dans les zones frontalières et a un risque de chômage plus élevé.

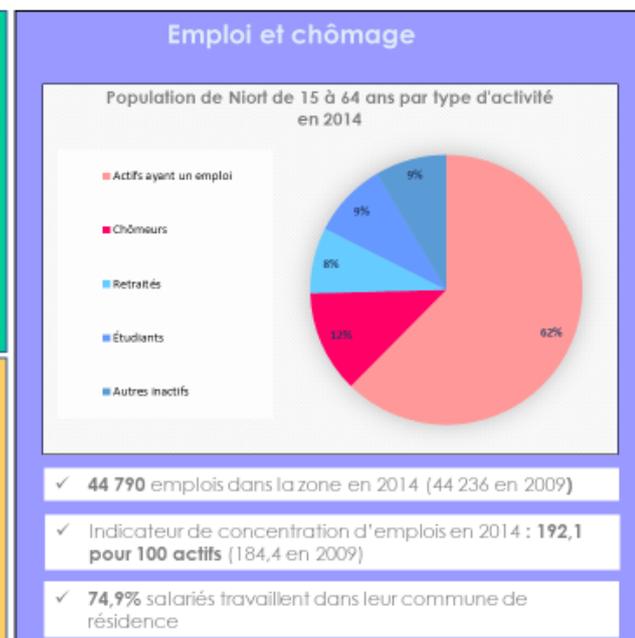
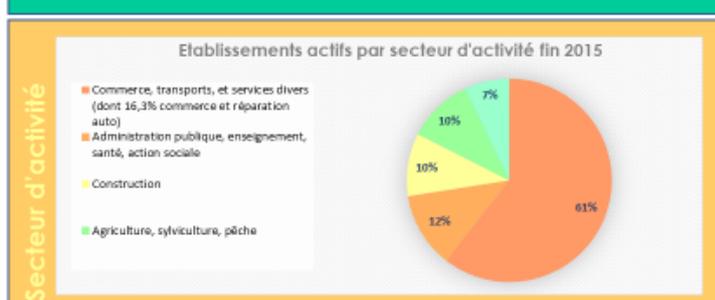
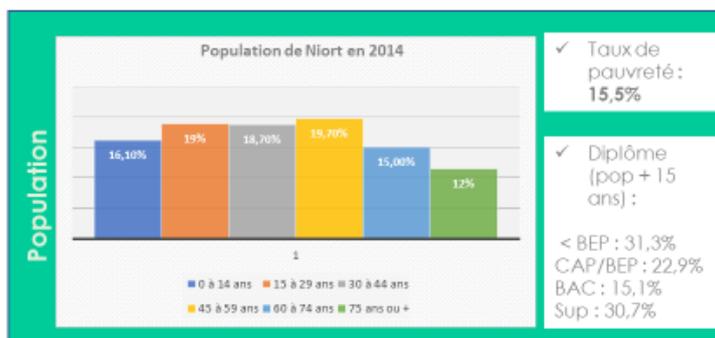
Néo 56 – Focus communal d'Elven



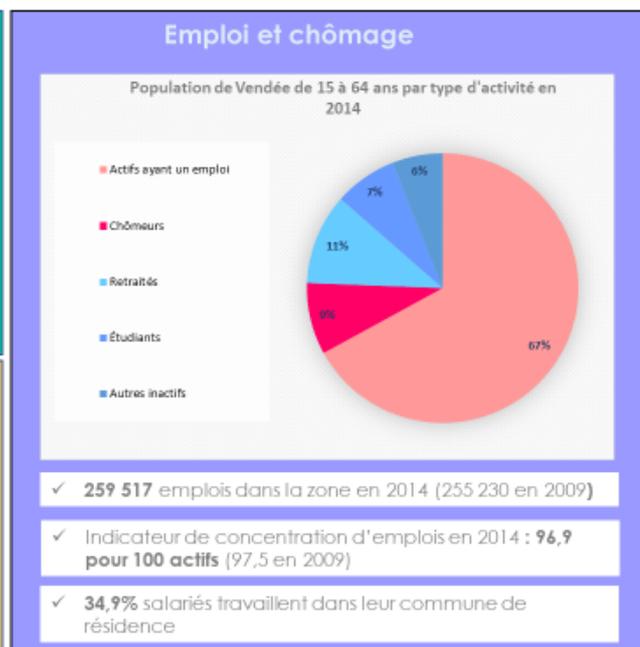
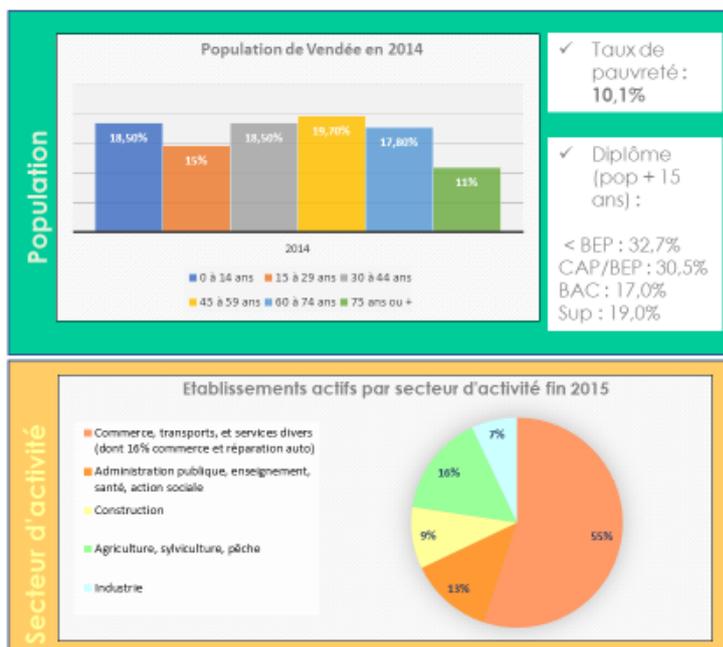
IPSO 2 – Focus départemental des Deux-Sèvres



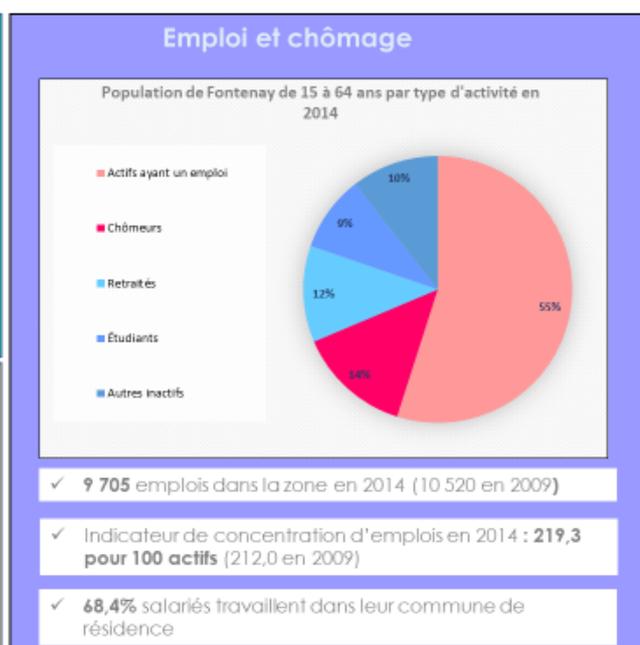
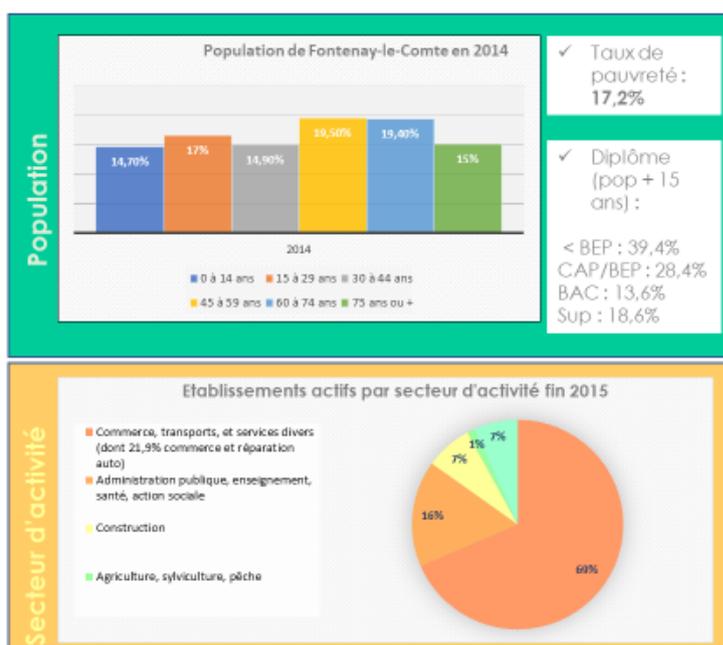
IPSO 2 – Focus communal de Niort



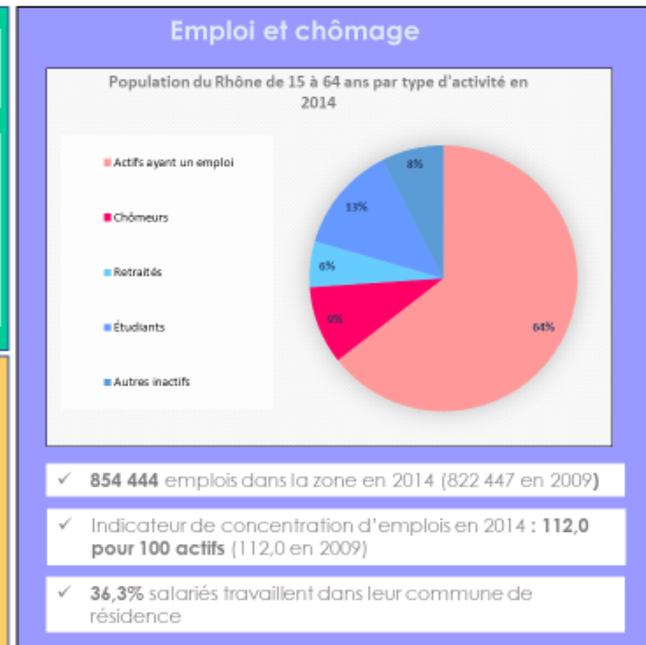
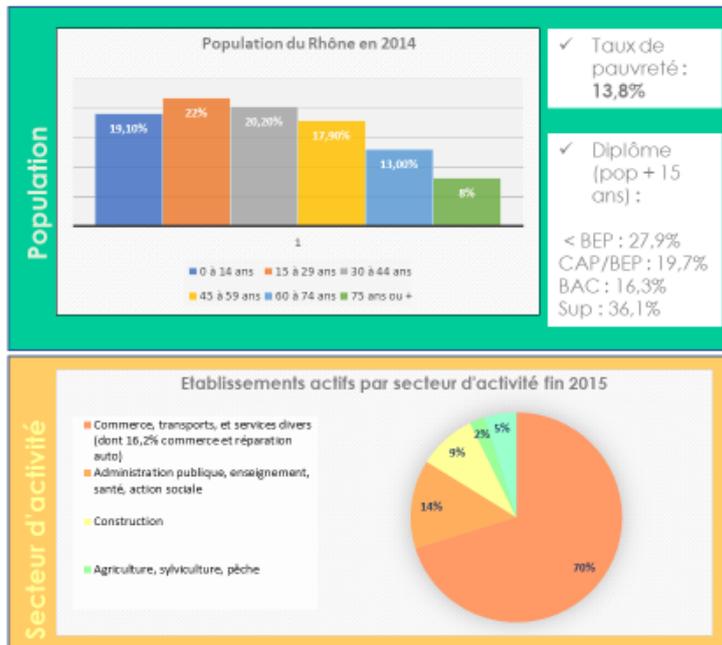
MSSV- Focus départemental de Vendée



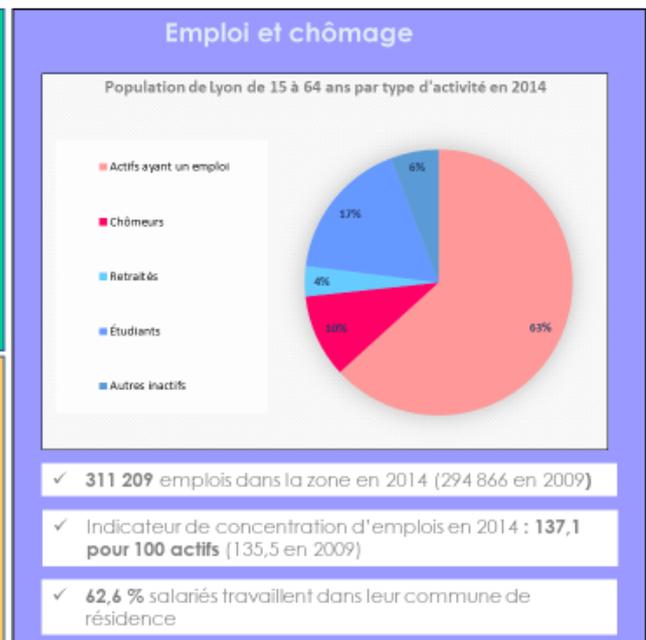
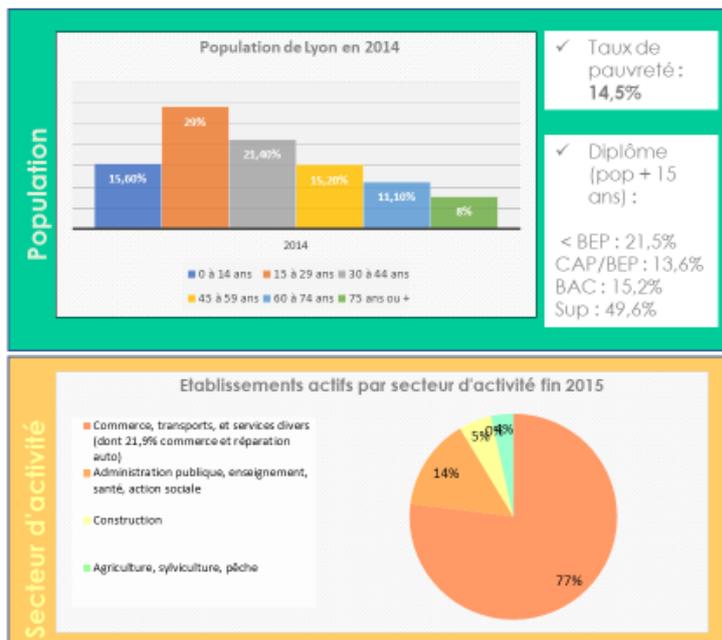
MSSV – Focus communal de Fontenay-le-Comte



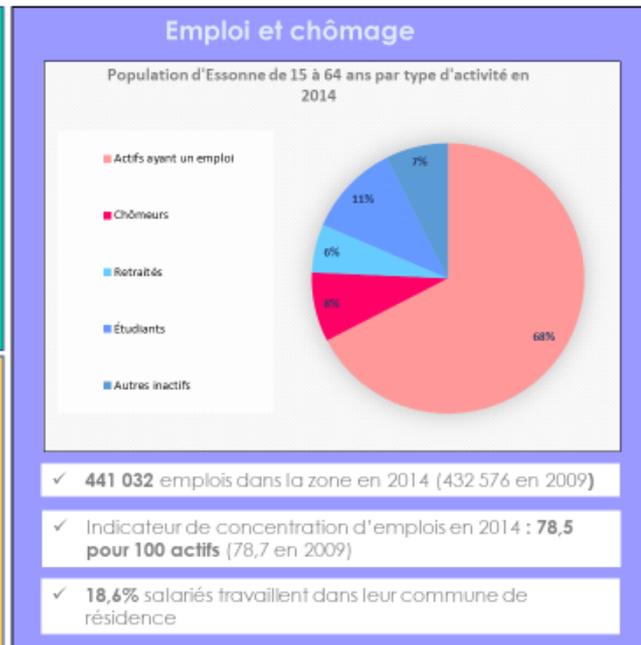
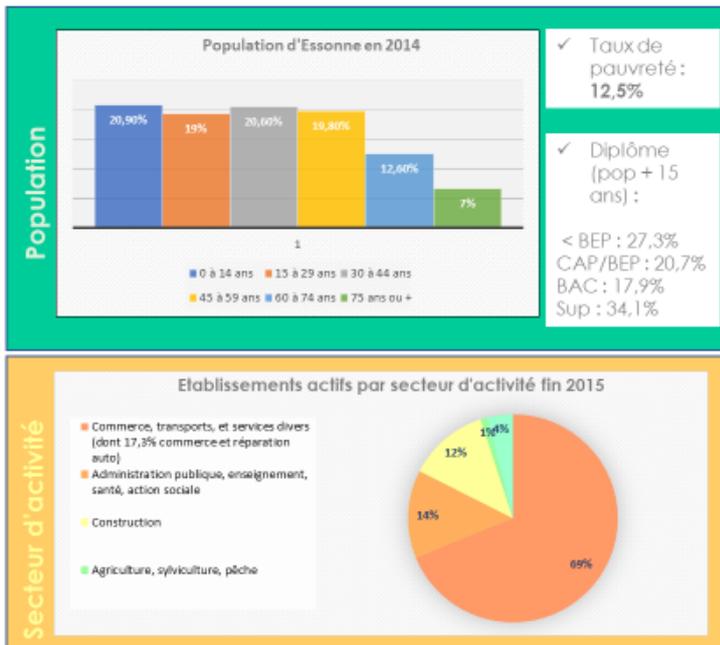
Icare – Focus départemental du Rhône



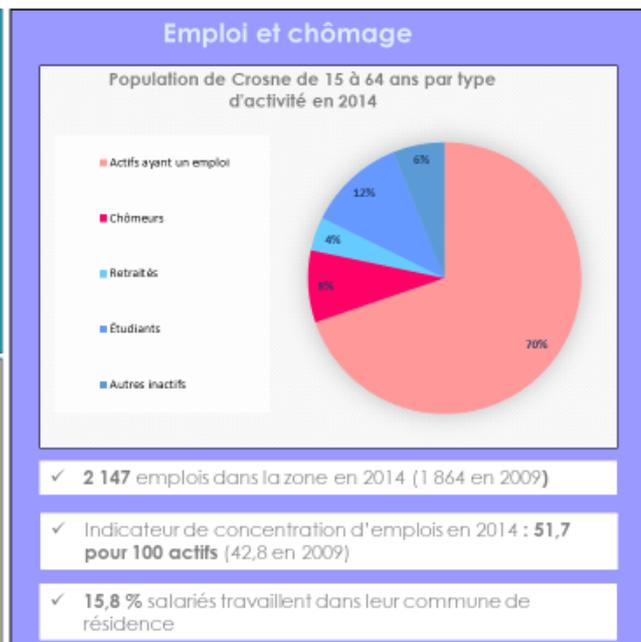
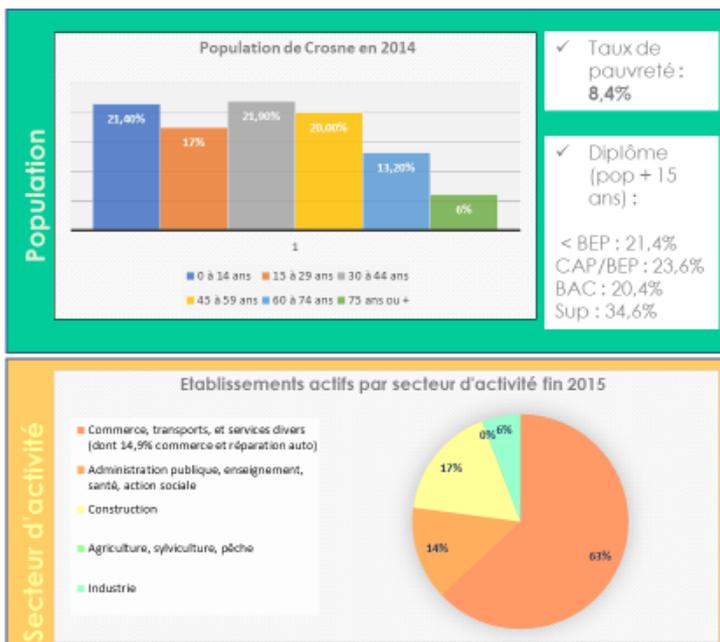
Icare – Focus communal de Lyon



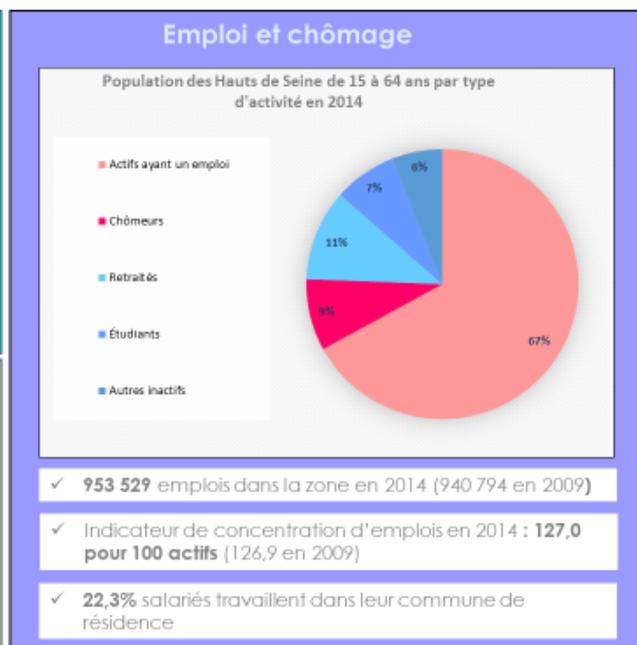
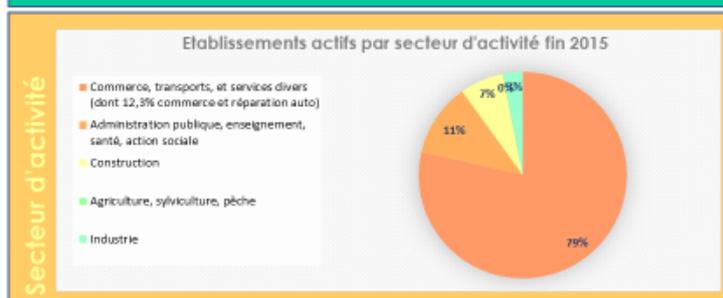
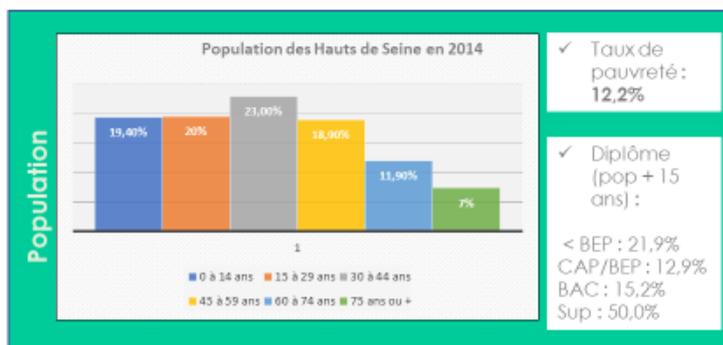
Abeilles – Focus départemental d'Essonne



Abeilles – Focus communal de Crosne



IE92 – Focus départemental des Hauts-de-Seine



IE92 – Focus communal de Châtillon

