

BERNARD BRUNHES CONSULTANTS



**Les solutions innovantes
pour améliorer le recrutement des
conducteurs routiers de marchandises**

Marché n° 00 00 146 00 226 75 01

Recommandations

16 octobre 2001

**Claire BLANCHON
Soizic LECLERCQ
Guillaume LAINE
Jean-Francois REVAH**

Sommaire

INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES INITIATIVES INNOVANTES	9
1. PREMIÈRE CATÉGORIE D'INITIATIVES : L'ORGANISATION D'EMPLOYEURS AU SEIN D'ENTITÉS	10
INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS	11
1.1. GEIQ DE METZ	15
1.1.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	17
1.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE	17
1.1.3. INITIATIVE	19
1.1.4. BILAN/ÉVALUATION	22
1.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION/ TRANSPOSITION	24
1.1.6. EN CONCLUSION : « LES DÉMARCHES D'INSERTION SONT-ELLES ADAPTÉES À UN MÉTIER EXIGEANT COMME CELUI DE CONDUCTEUR ROUTIER ? »	27
1.2. GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DE FRANCHE COMTE	29
1.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	30
1.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE	31
1.2.3. INITIATIVE	32
1.2.4. BILAN/ÉVALUATION	33
1.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	35
2. SECONDE CATÉGORIE D'INITIATIVES : L'INSTAURATION DE NOUVELLES MÉTHODES DE SÉLECTION DE LA MAIN D'ŒUVRE	37
INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES NOUVELLES MÉTHODES DE SÉLECTION DE LA MAIN D'ŒUVRE	38



2.1. ECCPI	41
2.1.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ	42
2.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE	42
2.1.3. DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	44
2.1.4. BILAN/EVALUATION	45
2.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	46
2.2. METHODE DES HABILITES	48
2.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	49
2.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE	50
2.2.3. INITIATIVE	51
2.2.4. BILAN/EVALUATION	53
2.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	55
3. TROISIÈME CATÉGORIE D'INITIATIVES : L'INSTAURATION DE PARTENARIATS VISANT À DÉVELOPPER LE RECOURS AUX CONTRATS DE QUALIFICATION	57
INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES PARTENARIATS VISANT À DÉVELOPPER LE RECOURS AUX CQ	58
3.1. SOCIÉTÉ DE TRAVAIL TEMPORAIRE EN ILE DE FRANCE	60
3.1.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ	61
3.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE	62
3.1.3. INITIATIVE	62
3.1.4. BILAN/EVALUATION	64
3.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	65
3.2. SOCIETE DE TRAVAIL TEMPORAIRE EN ALSACE	67
3.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	68
3.2.1. CONTEXTE ET ORIGINE	69
3.2.2. INITIATIVE	70



3.2.4. BILAN/EVALUATION	72
3.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	73
3.3. CONTRAT DE QUALIFICATION DANS LE SUD/SUD EST LYONNAIS	76
3.3.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	77
3.3.2. CONTEXTE ET ORIGINE	77
3.3.3. INITIATIVE	79
3.3.4. BILAN/EVALUATION	80
3.3.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	81
4. QUATRIÈME CATÉGORIE D'INITIATIVES : LES ACTIONS ENVERS DE NOUVEAUX VIVIERIS DE MAIN D'ŒUVRE	84
INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES ACTIONS ENVERS LES NOUVEAUX VIVIERIS DE MAIN D'ŒUVRE	85
4.1. FEMINISATION DES POSTES EN PAYS DE LOIRE	86
4.1.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS	87
4.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE	88
4.1.3. INITIATIVE	92
4.1.4. BILAN/EVALUATION	96
4.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION	100
4.2. PARTENARIAT ENTRE LES ARMEES ET L'AFT	102
4.2.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ	103
4.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE	104
4.2.3. INITIATIVE	104
4.2.4. BILAN/EVALUATION	105
4.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION/TRANSPOSITION	106



CHAPITRE 2 : ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES	107
---	------------

1. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ DE CONDUITE DE PROJET IMPLIQUANT LES ACTEURS LOCAUX	108
<i>1.1. Mobiliser les acteurs locaux et identifier les origines locales des difficultés de recrutement : deux étapes préalables indispensables</i>	<i>108</i>
<i>1.2. Définir et engager un plan d'action</i>	<i>111</i>
2. ENCOURAGER LES INITIATIVES FACILEMENT TRANSPONABLES	112
<i>2.1. Les initiatives les moins complexes ne sont pas forcément les moins efficaces</i>	<i>112</i>
<i>2.2. Les initiatives visant à assurer le lien entre un vivier de main d'œuvre et des employeurs</i>	<i>112</i>
<i>2.3. Les initiatives visant à instaurer de nouvelles méthodes de sélection de salariés</i>	<i>113</i>
3. PRIVILÉGIER UNE APPROCHE GLOBALE DANS LES INITIATIVES PLUS COMPLEXES	114
<i>3.1. Communiquer pour attirer les candidats</i>	<i>114</i>
<i>3.2. Elargir et fiabiliser la sélection des candidats</i>	<i>115</i>
<i>3.3. Privilégier les cursus de formation alliant la théorie à la pratique pour mieux répondre aux besoins exprimés</i>	<i>116</i>
<i>3.4. Accompagner les futurs salariés pour assurer leur bonne intégration</i>	<i>117</i>
4. ACCOMPAGNER LES EFFORTS LOCAUX PAR UN SOUTIEN INSTITUTIONNEL : LES PISTES À ÉTUDIER	118
<i>4.1. Une régulation des organismes de formation</i>	<i>118</i>
<i>4.2. Un renforcement du soutien financier de certaines initiatives</i>	<i>119</i>
<i>4.3. La constitution d'une instance interministérielle d'appui aux initiatives locales</i>	<i>122</i>



INTRODUCTION

L'étude menée par BERNARD BRUNHES CONSULTANTS à la demande de la Sous-Direction du Travail et des Affaires Sociales de la Direction des Transports Terrestres du Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement avait pour objet :

- ⇒ de recenser au niveau national l'essentiel des initiatives, des innovations, des exemples de mobilisation forte d'acteurs locaux et de professionnels visant à remédier aux difficultés de recrutement des conducteurs routiers de marchandises ;
- ⇒ d'analyser les leviers d'action mobilisés par les différents acteurs ;
- ⇒ d'évaluer les grands types de solutions mises en œuvre ;
- ⇒ de formuler, à l'issue de l'étude, des recommandations à destination des différents acteurs (pouvoirs publics, fédérations professionnelles patronales, employeurs) propres à les aider à concevoir et à mettre en œuvre des solutions innovantes au problème de pénurie de conducteurs routiers.

Pour mener à bien cette étude, une centaine d'entretiens, notamment avec les Chefs du Service Transport des DRE de l'ensemble des régions, les Directeurs Régionaux du Travail des Transports, et les acteurs directement impliqués dans les démarches ont été réalisés. Les entretiens ainsi que l'analyse documentaire effectuée ont fait ressortir plusieurs constats :

- ⇒ Premièrement, les initiatives sont peu nombreuses malgré le consensus entre les acteurs locaux sur l'ampleur du problème et sur sa gravité pour le tissu économique local. Un dialogue et une coopération insuffisants entre les acteurs, l'absence de dispositif de travail commun propre à canaliser et à créer des synergies entre les volontés d'agir individuelles semblent en être les principales raisons.



- ⇒ Secondement, les initiatives peuvent être classées en quatre grandes catégories :
 - l'organisation d'employeurs au sein d'entités (Groupement d'employeurs, Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) ;
 - l'instauration de nouvelles méthodes de sélection de la main d'œuvre (Evaluation des Compétences et des Capacités Individuelles, ECCPI ; méthode des habiletés) ;
 - l'instauration de partenariats visant essentiellement à développer le recours aux contrats de qualification ;
 - des actions envers de nouveaux viviers de main d'œuvre.
- ⇒ Troisièmement, les conditions de réussite recensées pour ces initiatives s'enracinent dans les contextes locaux. Il apparaît qu'une simple transposition de région à région est difficile :
 - À l'origine de chaque initiative, on trouve en général quelques personnalités locales très impliquées dans le monde du transport et/ou de l'insertion ;
 - La plupart des initiatives sont fondées sur des partenariats : plusieurs acteurs se mobilisent conjointement, allient leurs talents et personnalisent fortement le dispositif en fonction de leurs objectifs et de leurs moyens d'actions propres ; la proximité est réelle entre ces acteurs ;
 - Les initiatives réussies sont parvenues à instaurer un suivi terrain des candidats, car elles disposaient de ressources locales ;
 - La coordination de nombreux acteurs locaux a souvent été nécessaire et n'aurait pas pu être réalisée sans un pilotage local.

Il faudra donc penser les nouvelles initiatives qui seront lancées en fonction des contextes locaux. Un plan d'action national devrait avant tout viser la promotion et la facilitation de projets menés localement plutôt qu'un pilotage centralisé des actions.

L'objet du présent document est de présenter :

- ⇒ L'analyse synthétique des initiatives qui a été réalisée par catégorie,
- ⇒ chaque initiative étudiée ainsi que les principaux points à en retenir,



- ⇒ un ensemble d'enseignements d'ordre méthodologique en ce qui concerne :
- Les modalités d'initiation, au niveau local, d'une démarche visant à résoudre les difficultés de recrutement de conducteurs,
 - Les éléments dont il faut tenir compte lors de la conception d'initiatives,
 - Les pistes d'action à mettre en œuvre pour accompagner les projets locaux.



**CHAPITRE 1. PRÉSENTATION ET
ANALYSE DES INITIATIVES
INNOVANTES**



**1. PREMIÈRE CATÉGORIE
D'INITIATIVES : L'ORGANISATION
D'EMPLOYEURS AU SEIN
D'ENTITÉS**



INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Deux groupements d'employeurs ont été étudiés de manière approfondie :

- ⇒ Le Groupement d'employeurs pour l'Insertion et la Qualification créé en 1998 à Metz, en Moselle
- ⇒ Le Groupement d'employeurs TSE Franche Comté créé en 1998.

Les groupements étudiés ont un principe commun : ils répondent aux besoins des entreprises de disposer de manière plus ou moins temporaire d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée, et sans doute à moindre coût par rapport aux entreprises d'intérim.

Ces deux groupements ont un objectif commun : faciliter l'accès d'une certaine catégorie de population à un emploi stable, à une formation et à une qualification professionnelle sur le métier de conducteur routier et répondre ainsi au besoin de main d'œuvre des entreprises du secteur. Mais chacune des structures s'est aussi fixée des objectifs propres.

Le GEIQ vise aussi à :

- ⇒ favoriser l'insertion ou la ré-insertion de jeunes en difficulté.
 - Le public concerné étant très jeune et sans projet professionnel, le dispositif doit non seulement les former mais aussi :
 - en amont, leur faire découvrir les métiers du transport,
 - en aval, leur faire acquérir une expérience professionnelle, et les aider à réussir leur intégration dans le monde du travail.
- ⇒ former des chauffeurs routiers, pour pallier les difficultés de recrutement du secteur,
- ⇒ réduire les coûts d'insertion/formation en détectant en amont les jeunes non motivés ou non aptes, via une phase de sensibilisation,
- ⇒ tester un apprentissage dans le secteur transports, comparable à la « conduite accompagnée » pour le permis B (ce qui n'a pas été possible (refus de la DSCR).



Le groupement d'employeurs, quant à lui, s'est constitué dès l'origine avec plusieurs objectifs comme le précise ses statuts :

- ⇒ mettre à disposition du personnel pour répondre aux problèmes de saisonnalités (variation de la charge de travail) et aux besoins de remplacement des congés divers,
- ⇒ favoriser le respect par les entreprises de la réglementation relative à la durée du travail.

Points forts :

Le point fort des GE et des GEIQ est leur fonction de « producteur de compétences » dans la mesure où la population recrutée ne possède ni de qualification ni d'expérience dans le secteur de la conduite et qu'elle est formée dans le cadre du groupement.

Mais là encore, chacune des structures a ses propres points forts.

Points forts du GEIQ :

- ⇒ Le principe d'une mutualisation des coûts et des risques (risques de départ en cours de cursus, dès que le permis est obtenu, pour aller à la concurrence) de formation au sein d'un groupement d'entreprises est perçu très positivement par les entreprises.
- ⇒ La sensibilisation des jeunes effectuée en amont au travers du stage « Découverte métiers transport » permet de limiter l'investissement en formation de la part des entreprises, pour le porter vers des candidats motivés. La contrepartie est la longueur du cursus, mais les interviewés insistent sur la nécessité de ce parcours, si l'insertion doit être menée à son terme.
- ⇒ Un des avantages du GEIQ est de pouvoir faire « tourner » les jeunes dans des entreprises diverses : de taille ou de spécialités différentes, sur des véhicules différents.
- ⇒ Les interviewés notent également une retombée positive dans l'incitation des entreprises à communiquer auprès de ces jeunes pour les motiver et les amener vers le métier. Pour de petits transporteurs, des initiatives de ce type contribuent à l'introduction d'une gestion des ressources humaines à moyen terme.



Les points forts du GE sont associés à la mise en œuvre, par la structure, de pratiques de gestion du personnel différentes de celles des entreprises (ce qui lui a permis de fidéliser ses salariés). Le groupement propose en effet à ses salariés un contrat à durée déterminée intéressant sur le plan de la rémunération, des conditions de travail (réglementation horaire strictement respectée), avec des possibilités d'évolution associées à un effort de formation significatif (même en ce qui concerne des projets professionnels en dehors du secteur d'activité). Etant responsable en tant qu'employeur, le groupement assure un contrôle très étroit du déroulement des missions de ses salariés (contrôle des disques). Le deuxième point fort du groupement est plus indirect : l'existence de cette structure aurait permis aux entreprises utilisatrices de mieux respecter la législation en matière de temps de travail **selon certains des interlocuteurs rencontrés, ceci grâce à une meilleure gestion de leur pic d'activités et de leurs besoins de remplacement.**

Le GEIQ et le GE ont chacun des points faibles propres si on excepte celui de leur fragilité financière.

- ⇒ Le GEIQ connaît une grande difficulté à maintenir la motivation et l'implication des entreprises membres :
 - D'une part le processus d'insertion est long, il ne répond pas aux besoins court terme exprimés par les entreprises,
 - D'autre part, des tensions risquent d'apparaître entre membres du GEIQ lorsqu'ils souhaitent recruter ou avoir en stage le même candidat.
- ⇒ Le Groupement a plutôt tendance à se tourner vers les grandes entreprises au détriment des petites entreprises, ceci sous l'effet de plusieurs facteurs :
 - Les petites entreprises sont peu ouvertes sur leur environnement et leurs dirigeants, très individualistes, sont peu enclins à recourir à des modes d'action collectifs et mutualisés.
 - Les objectifs de gestion conduisent à privilégier des clients d'une certaine taille, susceptibles de générer un volume d'activité important et stable, et de régler régulièrement leur dû.



- Le principe de solidarité et de co-responsabilité des entreprises du groupement induit des critères de cooptation (solidité financière et respect de la réglementation sociale) plutôt favorables à des entreprises d'une certaine taille.
- Une entreprise adhérente représente une part importante de l'activité du groupement ce qui représente un risque économique mais pose également la question de la cohérence avec les objectifs du groupement.

1.1. GEIQ DE METZ

BBE

Dispositif d'insertion par le travail au sein du GEIQ de Metz (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - Un dispositif ambitieux associant un objectif d'insertion de personnes très en difficulté à la qualification de conducteurs routiers ;
 - Une démarche qui s'inscrit dans un contexte de chômage de longue durée particulièrement courant, surtout pour certaines populations stigmatisées ;
 - La recherche d'une diminution du coût de formation/insertion par une sensibilisation en début de cursus, en vue d'identifier les jeunes non motivés par ce métier ;
 - Une démarche d'insertion nécessairement longue pour accompagner les jeunes dans le parcours vers le monde du travail d'abord, puis vers le métier exigeant de conducteur routier ;
 - Une démarche qui apparaît comme une alternative au recours à une main d'œuvre étrangère ;
 - Une initiative encore en expérimentation, avec une démultiplication en cours de test.
- ⇒ Une difficulté à résoudre (éventuellement grâce à un appui national) : le financement du GEIQ n'est pas stabilisé, et il doit être porté à bout de bras par ses membres créateurs.



1.1.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ **M. Rebaudengo** : Pilote de l'initiative, chargé de mission par la préfecture
- ⇒ **M. Langinier** : Chargé de mission à l'insertion pour la préfecture
- ⇒ **M. Frasch** : Président régional de la FNTR
- ⇒ **Mme Di Gillio** : Représentante d'un transporteur membre du GEIQ et détachée à mi-temps à la gestion du GEIQ
- ⇒ **M. Ouahrouche** : Responsable du GEIQ

1.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables et acteurs à l'origine

L'initiative a été engagée en 1998 à la suite de l'interpellation du Préfet de Région par la FNTR sur les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises du secteur du TRM. Le préfet a alors nommé un chargé de mission et a personnellement porté et suivi l'ensemble de l'opération.

Le chargé de mission actuellement pilote de l'initiative avait déjà été confronté aux problématiques de qualification professionnelle et d'insertion, notamment lors de sa précédente fonction de directeur de centre de formation, et à l'occasion d'une expérience similaire de création de GEIQ dans les Vosges. A la demande du préfet de la Moselle, il accepte de relever le défi de la création d'un groupement d'entreprises pour l'insertion et la qualification dans le secteur transport.

Initialement, deux options étaient possibles :

- Créer une entreprise d'insertion spécialisée dans le transport : cela s'est vite avéré difficile à monter du point de vue des partenariats à sceller et du financement.
- Créer un GEIQ, dispositif gagnant-gagnant pour les entreprises et les jeunes concernés, solution retenue en définitive car :



- ♦ Le jeune acquiert une qualification et une expérience professionnelle reconnue

La volonté était de monter un dispositif au profit de jeunes en grande difficulté et pour lesquels peu d'actions sont entreprises à la différence des personnes en situation de chômage qui souvent, ont quand même une qualification et une expérience professionnelle.

Le dispositif s'adresse à une population très jeune (17-18 ans) en difficulté, sans diplôme ni permis, et qui est choisie dans des zones urbaines sensibles de l'agglomération de Metz.

- ♦ **Les entreprises acquièrent une plus grande flexibilité d'adaptation de leur main d'œuvre en fonction de l'activité, en mutualisant avec d'autres entreprises :**
 - une partie de leurs ressources,
 - les risques de départ ou d'abandon en cours de formation,
 - les coûts de formation et d'apprentissage.

Le contexte local est celui **d'un marché du travail tendu sur le secteur transport** (avec notamment la présence de transfrontaliers qui vont chercher des rémunérations plus élevées en Allemagne et au Luxembourg), avec en parallèle un chômage important : 7,8 % en moyenne (il s'agit souvent de chômage longue durée), et 20 % dans les quartiers sensibles, où l'échec scolaire est particulièrement important après 16 ans.

Calendrier :

Après de grandes difficultés pour concevoir le dispositif, réunir les décideurs et les mettre d'accord, le GEIQ dit « du Val de Metz » est créé le 17 novembre 1998.

Les difficultés sont notamment venues :

- ⇒ du refus du conseil régional de financer la partie qualifiante de la formation et de rémunérer les jeunes,



- ⇒ du refus des missions locales de rémunérer les jeunes à seulement 65 % du SMIC. Elles n'ont par la suite pas participé à l'opération.

Dès 1998, un comité de pilotage a été créé. Un travail de réflexion a été engagé sur la structure de la filière de qualification, les objectifs poursuivis dans ses différentes phases et les acteurs à impliquer.

Objectifs :

Quatre objectifs ont été évoqués par les personnes rencontrées :

- ⇒ favoriser l'insertion ou la ré-insertion de jeunes en difficulté.
 - Le public concerné étant très jeune et sans projet professionnel, le dispositif doit non seulement les former mais aussi :
 - en amont, leur faire découvrir les métiers du transport,
 - en aval, leur faire acquérir une expérience professionnelle, et les aider à réussir leur intégration dans le monde du travail.
- ⇒ former des chauffeurs routiers, pour pallier les difficultés de recrutement du secteur,
- ⇒ réduire les coûts d'insertion/formation en détectant en amont les jeunes non motivés ou non aptes, via une phase de sensibilisation,
- ⇒ tester un apprentissage dans le secteur transports, comparable à la « conduite accompagnée » pour le permis B (ce qui n'a pas été possible (refus de la DSCR)).

1.1.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

Pour accompagner les jeunes depuis la sensibilisation aux métiers du transport, jusqu'à leur stabilisation dans un emploi de conducteur, le processus mis en place est long et ambitieux. Il faut noter la nature de l'emploi visé, beaucoup plus exigeant que la plupart des emplois choisis habituellement dans les dispositifs d'insertion : le métier de conducteur routier exige rigueur et ponctualité, endurance et souci du service au client.



⇒ 1^{ère} phase : « découverte des métiers du transport »

- Le **recrutement** de jeunes sans diplôme (17-18 ans) est effectué par un Centre d'Information et d'Orientation (CIO). Le GEIQ les rencontre en entretien mais ce n'est pas lui qui les sélectionne.
- **Stage « Découverte métiers Transport », durée 1 an**, piloté et pris en charge par l'Education Nationale : les jeunes découvrent l'ensemble des métiers du transport et de la Sécurité Routière. Il s'agit d'un enseignement général (les bases sont revues en plus de cours sur la sécurité routière et le code de la route). Les jeunes effectuent deux à trois stages d'une semaine par an dans les entreprises adhérentes du GEIQ. En fin d'année, ils passent leur permis B et subissent un test pour évaluer leur capacité à poursuivre au sein de la filière en engageant un contrat de qualification.
- **Le financement du stage est assuré par l'Éducation Nationale** dans le cadre de la Mission Générale d'Insertion.

⇒ 2^{ème} phase : « remise à niveau »

Pour entamer la qualification proprement dite, les jeunes doivent obligatoirement être titulaires du permis B et avoir le niveau requis pour continuer la formation.

A l'issue du stage de « Découverte métiers transport » de la première année, les jeunes n'ayant pas atteint le niveau requis, sont orientés vers un stage de « mise à niveau », afin de leur permettre de repasser les tests et d'entrer par la suite en contrat de qualification.

Le conseil régional a accepté de financer ce stage de mise à niveau, sans laisser présager du futur de cette implication financière.

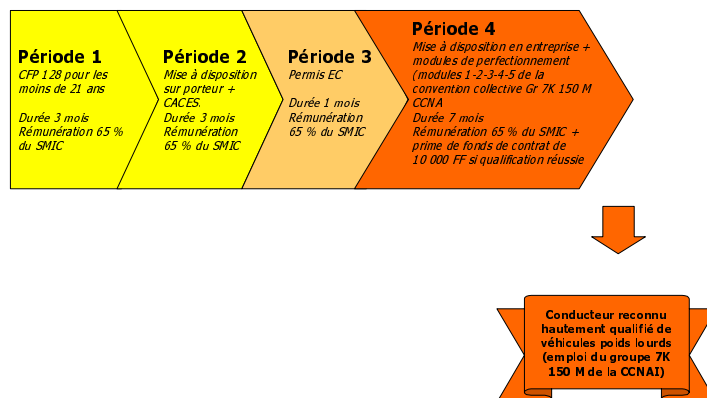
Les jeunes de cette première « promotion » ont donc intégré un stage de 4-5 mois sous la responsabilité du GRETA, pendant lequel ils passent quelques jours dans les entreprises du GEIQ.



⇒ 3^{ème} phase : contrat de qualification

Lorsque le test d'entrée dans le GEIQ est positif, les jeunes entrent en contrat de qualification pour une période de 14 mois.

La **formation de 14 mois** se décompose en 4 périodes décrites dans le synoptique suivant :



Pour inciter les jeunes, plusieurs facteurs de motivation sont utilisés :

- ⇒ **Financement du permis B** (par le Fonds Social Européen la première année) dans le cadre du stage de "découverte des métiers du transport ». Même si les jeunes ne viennent que pour le permis, le stage peut révéler des vocations. Très peu d'échecs au permis sont recensés alors que le public est en difficulté et ce succès, qui est le premier de leur vie professionnelle, peut être un déclencheur,
- ⇒ **Attribution d'une haute qualification de conducteur routier**, reconnue dans la convention collective des transports routiers,
- ⇒ **Attribution d'une prime de 10 000 francs** (réserve financière constituée tout au long de la période de formation) aux jeunes qui ont suivi toute la formation et qui ont obtenu l'ensemble des modules de perfectionnement.

Le **financement** des 14 mois du contrat de qualification est assuré :

- ⇒ Par les cotisations des entreprises du GEIQ,
- ⇒ Par la facturation aux entreprises de la mise à disposition des stagiaires selon un taux qui est fonction du stade de formation auquel ceux-ci sont parvenus,
- ⇒ Par les aides à la qualification dont bénéficient certains jeunes à titre individuel,



- ⇒ Par l'OPCA qui subventionne la formation,
- ⇒ Par une subvention initiale à la création du GEIQ accordée par la DRE.

Acteurs et rôle :

- ⇒ **Préfet de Moselle**, qui a lancé l'initiative et l'a soutenue
- ⇒ **Entreprises du transport** : 13 entreprises très diverses en termes de taille et d'activité avec un certain turn over (faute d'un nombre suffisant de CQ, le GEIQ ne peut pas répondre à l'ensemble des demandes, et certaines entreprises abandonnent)
- ⇒ **DRTT**
- ⇒ **Rectorat**

Mais les acteurs impliqués sont différents suivant les phases :

- ⇒ 1^{ère} phase : lycées, auto-écoles, préfecture
- ⇒ 2^{ème} phase : Missions Locales, centres de formation, région
- ⇒ 3^{ème} phase : OPCA Transport, organismes de formation agréés, DTT

1.1.4. BILAN/EVALUATION

Même si l'expérimentation est encore en cours, nous avons relevé quelques éléments pour un premier bilan quantitatif et qualitatif.

Bilan quantitatif :

- ⇒ Un groupe de 11 jeunes est en juin 2001 en stage « découverte métiers transport » (phase 1).
- ⇒ Un autre groupe de 20 jeunes est en fin phase de « mise à niveau » (phase 2) et la plupart devrait intégrer le contrat de qualification.
- ⇒ Un troisième groupe est près à intégrer la phase 1.



- ⇒ Avant que la filière soit complètement en place, le GEIQ, pour pouvoir fonctionner, a régulièrement recruté des jeunes en contrat de qualification (une vingtaine depuis sa création).
- ⇒ **En vitesse de croisière, le GEIQ devrait permettre de former 30 contrats de qualification par an, avec une soixantaine de jeunes inscrits dans l'amont de la filière.**
- ⇒ Pour les jeunes qui auront quitté la filière après la phase de découverte, ce dispositif leur permettra de repartir avec le permis B qui constituera un atout pour la suite.
- ⇒ Les entreprises adhérentes auront un double retour sur investissement :
 - Les jeunes en fin de contrat (durant les 5 derniers mois) sont parfaitement opérationnels,
 - elles connaissent les candidats qu'elles vont par la suite recruter.
- ⇒ Une première « démultiplication » de cette initiative est tentée dans le département des Ardennes, sous le pilotage du même chef de projet.

Points forts :

- ⇒ Le principe d'une mutualisation des coûts et des risques (risques de départ en cours de cursus, dès que le permis est obtenu, pour aller à la concurrence) de formation au sein d'un groupement d'entreprises est perçu très positivement par les entreprises.
- ⇒ La sensibilisation des jeunes effectuée en amont au travers du stage « Découverte métiers transport » permet de limiter l'investissement en formation de la part des entreprises, pour le porter vers des candidats motivés. La contrepartie est la longueur du cursus, mais les interviewés insistent sur la nécessité de ce parcours, si l'insertion doit être menée à son terme.
- ⇒ Un des avantages du GEIQ est de pouvoir faire « tourner » les jeunes dans des entreprises diverses : de taille ou de spécialités différentes, sur des véhicules différents.
- ⇒ Les interviewés notent également une retombée positive dans l'incitation des entreprises à communiquer auprès de ces jeunes pour les motiver et les amener vers le métier. Pour de petits



transporteurs, des initiatives de ce type contribuent à l'introduction d'une gestion des ressources humaines à moyen terme.

Points faibles :

- ⇒ La grande difficulté de cette initiative consiste à maintenir la motivation et l'implication des entreprises membres :
 - D'une part le processus d'insertion est long, il ne répond pas aux besoins court terme exprimés par les entreprises,
 - D'autre part, des tensions risquent d'apparaître entre membres du GEIQ lorsqu'ils souhaitent recruter ou avoir en stage le même candidat.

1.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION/ TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

La spécificité de l'insertion doit être prise en compte dans ce type d'initiative : on ne peut raisonner dans ce cas comme dans un parcours de formation ou de qualification classique :

- ⇒ Le parcours est nécessairement long pour laisser le temps aux jeunes d'acquérir autonomie et responsabilité ;
- ⇒ Il ne faut jamais interrompre le cursus ; cela risque de laisser aux jeunes l'ouverture pour repartir dans leur spirale de marginalisation.
- ⇒ Le but n'est pas que les jeunes obtiennent un diplôme ou un certificat de qualification qui serait inutilisable en pratique : **l'accompagnement va jusqu'à l'intégration dans l'entreprise, et c'est seulement à ce moment que l'on peut parler d'insertion réussie.** Ce point peut s'avérer en contradiction avec les objectifs d'autres acteurs participant au dispositif.

Ex : l'Education Nationale qui prend en charge le stage « découverte métiers transport » souhaite que tous les jeunes ayant suivi ce stage accèdent à un contrat de qualification ; or c'est impossible du point de vue du GEIQ lorsque le jeune n'a pas le niveau et n'a donc aucune chance d'arriver au bout du cursus.



L'implication forte d'une autorité (ici le Préfet) est indispensable pour mobiliser les nombreux partenaires publics et privés qui sont parties prenantes dans un tel dispositif. Sans cela, la réunion de tous les décideurs devient quasi impossible à organiser, et le projet amont traîne en longueur avant que les discussions n'aboutissent à un premier résultat concret. De plus, **c'est cette légitimité qui permet aux pilotes du projet de « garder le cap »** en fonction des objectifs définis initialement, face aux éventuels conflits d'intérêts susceptibles d'apparaître en cours de projet. Il est également préférable que ce soutien ne soit pas dépendant des calendriers électoraux.

L'implication de la profession au travers des organisations professionnelles et des entreprises est également capitale. Ici, c'est la FNTR qui a beaucoup contribué à mobiliser les entreprises de la région.

Tous les acteurs impliqués doivent être spécialisés sur le secteur transport, pour bien saisir ses contraintes et ses atouts et être capable de les communiquer utilement aux jeunes. Le chef de projet doit bien connaître le dossier, percevoir les réactions et attentes des différents acteurs, et parler le même langage qu'eux.

Dans le cas d'une qualification pour adultes (que les responsables du GEIQ ont également tenté de mettre en place mais de manière plus limitée) **les personnes interviewées conseillent de sélectionner des candidats parmi ceux souhaitant changer de métier**, et non pas dans les fichiers de l'ANPE, où l'on trouve souvent des publics difficiles.

Problèmes à résoudre :

Le problème majeur à résoudre porte sur le financement du GEIQ à long terme. En effet, il n'y a pas de financement prévu dans la durée pour ce type de groupement : une subvention initiale a été allouée pour sa création par la DRE, un soutien par l'OPCA pour la formation est également accordé, mais ces financements s'avèrent insuffisants pour combler les coûts salariaux supportés par le GEIQ tant que les stagiaires ne sont pas opérationnels, avant l'obtention du CFP 128 (ou du permis C + FIMO pour les adultes).

Cette difficulté conduit les pilotes du projet à porter l'initiative « à bout de bras », en adaptant au jour le jour le financement en fonction des aides accordées. En juin 2001, l'avenir du GEIQ est ainsi suspendu à l'obtention de Fonds Sociaux Européens (qui ne seront de toute façon débloqués qu'a posteriori).



Ce problème oblige également les responsables du GEIQ à n'accepter que des candidats pouvant bénéficier des aides à la qualification, ce qui écarte certains candidats valables du dispositif.

Les personnes rencontrées soulignent également une difficulté posée par les GEIQ : **actuellement, il n'y a pas de lien de subordination des salariés du GEIQ vis-à-vis des entreprises adhérentes.** En cas de dépôt de bilan d'une de ces entreprises, les stagiaires rattachés au GEIQ dans cette entreprise n'étant pas des salariés, les factures associées à la mise à disposition de personnels n'ont pas la priorité par rapport aux autres créances de l'entreprise. Ceci risque de mettre le GEIQ en difficulté lorsqu'une entreprise membre est elle-même contrainte au dépôt de bilan.

Comme dans d'autres initiatives concernées par les contrats de qualification, les personnes rencontrées soulignent l'inadéquation de ce parcours de qualification au secteur transport : les candidats non opérationnels en début de contrat représentent un coût important pour l'entrepreneur. D'autre part, dès l'obtention de l'autorisation de conduite, le candidat peut interrompre le contrat et passer à la concurrence. Ces deux facteurs incitent plus l'entrepreneur à débaucher des candidats auprès de la concurrence qu'à investir dans la formation. **Les personnes interviewées souhaitent que la possibilité d'une conduite encadrée soit ouverte aux candidats inscrits en contrat de qualification, avant l'obtention de l'autorisation de conduire.**

Pour les contrats de qualification adultes, soumis à la réduction du temps de travail, une adaptation de la réglementation apparaît également souhaitable : pour les adultes rémunérés au SMIC, le passage aux 35 heures entraîne actuellement une rémunération équivalente au SMIC + 11%, **sans exonération de charges sociales sur les 11% supplémentaires.**



1.1.6. EN CONCLUSION : « LES DÉMARCHES D'INSERTION SONT-ELLES ADAPTÉES À UN MÉTIER EXIGEANT COMME CELUI DE CONDUCTEUR ROUTIER ? »

La pénurie de conducteurs routiers oblige à se tourner vers d'autres viviers potentiels : le type de public visé par le GEIQ est, avec les jeunes, les femmes et la main d'œuvre étrangère, le plus important vivier de main d'œuvre potentiel.

L'arrivée de jeunes et le recours à la main d'œuvre féminine ne permettront pas à eux seuls de combler les manques de ressources : les femmes conducteur routier demeurent peu nombreuses, et le coût de la formation et la mauvaise image de la profession n'attirent pas un flux important de jeunes vers ce métier (compense-t-il seulement les départs en retraite ?).

Reste le recours à des conducteurs routiers étrangers : l'avantage est de répondre rapidement aux besoins des entreprises. Mais cette vue de court-terme ne prend pas en compte plusieurs arguments qui plaident contre cette solution :

- ⇒ Les conducteurs étrangers sont en moyenne moins qualifiés que ceux formés en France. Ceci induit une moins bonne qualité de service et un respect moins strict des règles de sécurité routières.
- ⇒ En Moselle, on relève 4937 jeunes de moins de 25 ans au chômage (soit 18 % de l'ensemble des chômeurs) et 9661 chômeurs de longue durée (soit 26% de l'ensemble des chômeurs). L'Etat n'autorisera pas une politique d'immigration de main d'œuvre étrangère dans ce contexte.

Les personnes concernées par les démarches d'insertion sont les plus démunies en termes d'objectifs, mais pas forcément les plus en difficulté pour les atteindre une fois qu'ils sont fixés.

Les personnes concernées par les démarches d'insertion ne sont pas toutes en grande difficulté mais appartiennent souvent à des catégories objet de discrimination comme les femmes et les jeunes des quartiers défavorisés.



De telles démarches contribuent à développer dans les entreprises du TRM une vraie gestion des ressources humaines : elle les conduit à investir dans la formation et à davantage anticiper leurs besoins de ressources.



**1.2. GROUPEMENT
D'EMPLOYEURS DE FRANCHE
COMTE**



Groupement d'employeurs Franche-Comté (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative :
 - Un dispositif qui permet une action globale jouant sur différents leviers de la résolution des difficultés de recrutement : diversification des candidats par évolution des critères de recrutement, développement des compétences, gestion des ressources humaines ...
 - La répartition des tâches entre les professionnels du secteur et un prestataire qualifié en matière de gestion des groupements
 - Le groupement a joué un rôle effectif en faveur de l'insertion des personnes durablement éloignées de l'emploi.

- ⇒ Une difficulté permanente pour convaincre les entreprises de l'intérêt du groupement.

1.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ Mme Viennot : Directeur Régional du Travail du Transport, Direction Régionale Bourgogne - Franche-Comté
- ⇒ M. Jurion : Secrétaire Général de l'Unotra
- ⇒ M. Campy : Directeur de Corallis (maîtrise d'oeuvre du groupement)
- ⇒ M. Garnache : Président du groupement d'employeurs, dirigeant de l'entreprise Garnache Transports
- ⇒ M. Dessein : Responsable de gestion du groupement TSE Franche-Comté



1.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

En 1995, le secrétaire général de l'UNOSTRA nouvellement créée en Franche Comté, souhaite développer des services pour ses adhérents.

Il a depuis longtemps l'idée de développer la mutualisation de moyens dans ce secteur d'activité (du fait de l'importance des petites entreprises notamment) et identifie qu'il existe un besoin important en matière de louage de main d'œuvre.

Lors d'un contact, Mme Viennot de l'inspection du travail et des transports de la région Bourgogne Franche-Comté, lui suggère de s'intéresser à la formule du groupement d'employeurs qui semble correspondre à son projet.

Le groupement est constitué après une étude de faisabilité menée par le cabinet Corallis et une période de sensibilisation des entreprises de la région menée en particulier par le Secrétaire Général de l'Unostra. Cette période de sensibilisation a duré un an.

Acteurs à l'origine :

- ⇒ Unostra (M. Jurion)
- ⇒ DRTT (Mme Viennot)
- ⇒ Corallis (M. Campy)
- ⇒ Les entreprises fondatrices

Calendrier :

Le groupement est constitué en septembre 1998

Objectifs :

Le groupement s'est constitué dès l'origine avec plusieurs objectifs comme le précise ses statuts :

- ⇒ mettre à disposition de personnel pour répondre aux problèmes de saisonnalités (variation de la charge de travail) et aux besoins de remplacement des congés divers,



- ⇒ favoriser le respect par les entreprises de la réglementation relative à la durée du travail,
- ⇒ faciliter l'accès à l'emploi stable, à la formation et à la qualification professionnelle sur le métier de conducteur routier.

1.2.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

La maîtrise d'œuvre du groupement TSE Franche Comté a été confiée dès le départ à un prestataire **disposant d'une expérience avérée en matière de gestion de groupements d'employeurs dans d'autres secteurs d'activité. Il s'agit du Cabinet Corallis (Lyon).**

Le groupement produit la compétence, **il ne débauche pas les conducteurs des entreprises (qu'elles soient adhérentes ou non). Pour pouvoir assurer des parcours de formation individuels parfois assez lourds, il mobilise les financements existants (CIE, SAE, CQ, contrats d'adaptation). Le groupement dispose d'un formateur sécurité routière interne qui accompagne tous les nouveaux conducteurs. Quant les salariés ne sont pas en poste, ils poursuivent leur parcours de formation.**

L'adhésion au groupement se fait par cooptation du Conseil d'Administration **sur des critères de solidité financière et de respect de la législation sociale.**

Le groupement dépend de la Convention Collective des transports routiers. **Des représentants du personnel ont été élus.**

Acteurs et rôle :

- ⇒ **Le conseil d'administration** est composé de chefs d'entreprises. Il définit les orientations politiques du groupement et le règlement intérieur, coopte de nouveaux adhérents, suit la gestion du prestataire (social, comptes).
- ⇒ **Le prestataire** met en œuvre l'activité du groupement : gestion du personnel (recrutement, formation), activité du groupement et mise à disposition du personnel, suivi des missions (réglementation), facturation.



- ⇒ **Un comité de suivi** a été créé pour suivre et évaluer l'action du groupement en tant qu'action innovante (DRTT, DRE, DDTE, ANPE, OPCA, Conseil Régional). Il se réunit trimestriellement. Le comité de suivi participe au maintien de l'équilibre entre objectifs politiques et objectifs de gestion.

1.2.4. BILAN/EVALUATION

Bilan quantitatif :

Le groupement employait 60 conducteurs en contrats de travail à durée déterminée (ceci est demandé par l'inspection du travail et des transports) en juin 2001 et comptait 32 entreprises adhérentes en mars 2001, quinze d'entre elles utilisent régulièrement ses services.

Actuellement, les demandes des entreprises excèdent les disponibilités du groupement qui est en phase de recrutement.

Points forts :

En mettant en œuvre des pratiques de gestion du personnel différentes de celles des entreprises, le groupement a permis de recruter 60 nouveaux conducteurs en Franche Comté et de les garder dans le secteur. **Ces différences se déclinent sur le plan des critères de recrutement, de l'effort de formation et des conditions d'emploi :**

- ⇒ La motivation et les critères comportementaux sont plus importants que la formation et l'expérience. Le groupement ne pratique pas la discrimination raciale.
- ⇒ Le groupement a comme principe de produire la compétence (plans de formation individualisés) sans chercher à trouver des conducteurs directement opérationnels sur le marché externe comme ont tendance à le faire les entreprises. Ceci lui a permis d'embaucher une trentaine de chômeurs dont 25 allocataires du RMI et demandeurs d'emploi de longue durée.
- ⇒ Le groupement propose à ses salariés un contrat à durée déterminée intéressant sur le plan de la rémunération, des conditions de travail (réglementation horaire strictement respectée), avec des possibilités d'évolution associées à un effort de formation significatif (même en ce qui concerne des projets professionnels en dehors du secteur d'activité). Etant responsable



en tant qu'employeur, le groupement assure un contrôle très étroit du déroulement des missions de ses salariés (contrôle des disques).

L'existence du groupement aurait permis aux entreprises utilisatrices de mieux respecter la législation en matière de temps de travail **selon certains des interlocuteurs rencontrés, ceci grâce à une meilleure gestion de leur pic d'activités et de leurs besoins de remplacement. Ce dernier point mériterait une analyse plus précise des temps de travail effectifs dans ces entreprises.**

Points faibles :

Le mode de fonctionnement du groupement peut l'amener à travailler principalement avec les entreprises les plus importantes au détriment des petites entreprises, ceci sous l'effet de plusieurs facteurs :

- ⇒ Les petites entreprises sont peu ouvertes sur leur environnement et leurs dirigeants, très individualistes, sont peu enclins à recourir à des modes d'action collectifs et mutualisés.
- ⇒ Les objectifs de gestion conduisent à privilégier des clients d'une certaine taille, susceptibles de générer un volume d'activité important et stable, et de régler régulièrement leur dû.
- ⇒ Le principe de solidarité et de co-responsabilité des entreprises du groupement induit des critères de cooptation (solidité financière et respect de la réglementation sociale) plutôt favorables à des entreprises d'une certaine taille.
- ⇒ Une entreprise adhérente représente une part importante de l'activité du groupement ce qui représente un risque économique mais pose également la question de la cohérence avec les objectifs du groupement.



1.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

- ⇒ La complémentarité de compétences entre les professionnels (Organisations professionnelles et entreprises) connaissant bien le secteur d'activité et le tissu local d'une part et le prestataire maîtrisant bien le fonctionnement des groupements d'employeurs dans d'autres secteurs d'autre part, a joué un rôle déterminant dans la réussite de l'initiative.
- ⇒ La capacité du groupement à utiliser les dispositifs publics et mettre en oeuvre un relationnel de qualité avec les institutionnels est indispensable pour atteindre les objectifs de formation. En effet, pour jouer pleinement son rôle de formation, le groupement met en oeuvre une ingénierie en matière de plans de financements de la formation qui intègre largement les financements publics.
- ⇒ Les entreprises ont besoin de compétences diversifiées selon le segment du transport routier de marchandises sur lequel elles se situent. Pour s'adapter au besoin du plus grand nombre possible d'entreprises, le groupement doit pouvoir répondre à cette diversité. C'est une condition de long terme pour le développement de son activité et pour sa pénétration dans le tissu économique.

Conditions de transposition :

- ⇒ Face à la difficulté de mobilisation des entreprises, la dynamique a pu se mettre en place sous l'effet de plusieurs facteurs :
 - Le travail conjugué du secrétaire général de l'Unotra convaincu du bien fondé de la démarche et du professionnalisme du cabinet.
 - L'engagement financier du cabinet Corallis qui a accepté la prise de risque financier, importante au démarrage du groupement (investissement initial sur fonds propres, rémunération uniquement si les comptes d'exploitation du groupement sont équilibrés).



- Le caractère décisif de la démonstration du fait que le recours au groupement représentait pour les entreprises un coût de revient inférieur au coût de l'intérim et au coût des heures supplémentaires, sans présenter les risques du non respect de la réglementation (qui a lui même un coût).
- ⇒ La vie du groupement est en permanence en équilibre entre les objectifs de gestion et les principes déontologiques. Cela suppose que chacun joue pleinement son rôle.
- ⇒ En l'espèce, la mise en œuvre du groupement par un prestataire externe est garant non seulement de professionnalisme mais d'un respect strict de la réglementation sociale et de la protection des intérêts des salariés du groupement. Par contre, le conseil d'administration doit rester impliqué dans la vie du groupement et exercer véritablement sa responsabilité de contrôle, sur le plan financier notamment. Par ailleurs, l'existence d'un comité de suivi composé des acteurs publics contribue à maintenir cet équilibre entre technique et politique.

Problèmes à résoudre :

La principale difficulté a résidé et réside encore dans les efforts à accomplir pour convaincre les entreprises que le groupement est une formule intéressante.

Même maintenant, les entreprises ne viennent au groupement que parce qu'elles y sont obligées.

Le conseil d'administration de l'Unostra a laissé faire l'initiative sans pour autant la soutenir et se mobiliser. Il reste peu impliqué au-delà de son secrétaire général.



**II. SECONDE CATÉGORIE
D'INITIATIVES : L'INSTAURATION
DE NOUVELLES MÉTHODES DE
SÉLECTION DE LA MAIN
D'ŒUVRE**



INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES NOUVELLES MÉTHODES DE SÉLECTION DE LA MAIN D'ŒUVRE

Deux nouvelles méthodes de sélection de la main d'œuvre ont été étudiées dans le cadre de cette étude :

- ⇒ L'évaluation du niveau de compétence et capacités professionnelles individuelles (ECCPI)
- ⇒ la méthode des habiletés

Un principe commun aux deux méthodes

L'évaluation du niveau de compétence et capacités professionnelles individuelles (ECCPI) et la méthode des habiletés ont pour principe commun de procéder à une sélection de postulants aux postes de conduite uniquement sur les compétences et aptitudes requises par le métier de conducteur, et non plus sur la formation ou l'expérience dans ce secteur. L'abandon de toute référence au diplôme ou à l'expérience permet ainsi d'élargir le public pouvant être sélectionné pour suivre une formation et intégrer la profession.

L'objectif commun aux deux méthodes est de répondre aux besoins des entreprises en conducteurs, en diversifiant et en étendant, en amont des formations, le vivier des candidats potentiels à un emploi. De manière plus précise, les ECCPI visent à :

- ⇒ faire le point sur les compétences théoriques et pratiques du demandeur d'emploi,
- ⇒ vérifier l'adéquation des compétences avec l'emploi recherché et la profession,
- ⇒ déterminer éventuellement les besoins de formation.

Les ECCPI et la méthode des habiletés ont un point fort en commun : ces dispositifs contribuent à optimiser les formations dispensées dans un secteur où beaucoup de gens se forment sans réelle motivation ni capacité et où les financements sont accordés sans critères précis liés à la capacité de réussite des stagiaires.



La méthode des ECCPI revêt au moins trois autres points forts :

- ⇒ le test et ses résultats sont reconnus et respectés par les postulants
- ⇒ les postulants sont uniquement sélectionnés sur les compétences et capacités requises pour exercer le métier de conducteur (tests théoriques ; tests pratiques) ce qui permet d'élargir le public sélectionnable,
- ⇒ l'orientation des candidats ayant échoué pour des problèmes d'illettrisme légers vers des formations de mise à niveau est un moyen d'aider à la réinsertion de publics en difficulté : motivés par la perspective de repasser une ECCPI, de suivre une formation à la conduite et de trouver un emploi, les gens s'investissent dans leur apprentissage.

La méthode des habiletés revêt elle aussi des points forts spécifiques. En effet, sa mise en œuvre :

- ⇒ a permis à des personnes exclues durablement du marché du travail :
 - de construire un nouveau projet professionnel en se découvrant des capacités « ignorées »,
 - de se former,
 - d'accéder effectivement à l'emploi (sur la base des effectifs de sortant qui sont encore faibles).
- ⇒ a induit des changements sur le plan des pratiques du service public de l'emploi et des entreprises :
 - le suivi et l'accompagnement des stagiaires concernés a été fait de façon plus précise par l'ANPE dans un objectif de bilan et d'évaluation,
 - certaines entreprises ayant participé à la démarche ont utilisé cette méthode pour les autres recrutements.

Les méthodes revêtent toutes deux des points faibles.

Le principal point faible des ECCPI est l'importance du taux d'échec des candidats (70% des postulants) et ce pour différentes raisons : problèmes d'illettrisme (50%) ; problèmes psychologiques (10%) ; problèmes physiques (le plus souvent altération de l'audition). Toutefois une action visant à lutter contre l'illettrisme pourrait permettre d'améliorer de manière conséquente ce résultat.



La méthode des habiletés, quant à elle, n'inclut pas de test de motivation. Au fur et à mesure de l'action, il a été constaté :

- ⇒ un nombre important de désistements à l'issue des tests parmi des candidats les ayant réussis,
- ⇒ un décalage parfois important entre les attentes de stagiaires arrivés en fin de cursus de formation et les conditions d'emploi dans ce secteur d'activité.

L'ALE a pris en compte ce constat en renforçant son action auprès des candidats et stagiaires sur le plan de la construction du projet professionnel (approche individuelle). Mais en attendant, pour les acteurs impliqués dans l'initiative, le décalage entre habiletés et motivation met en cause partiellement l'intérêt de cette méthode du point de vue de la résolution des difficultés de recrutement.

Second point, la durée de la formation associée à la méthode des habiletés a suscité deux types de problèmes :

- ⇒ Les entreprises ont jugé cette durée trop longue au regard de leurs besoins de réactivité en matière de recrutement,
- ⇒ La durée de la formation permet difficilement à un candidat ayant échoué une première fois à obtenir son permis à le repasser dans le cadre du dispositif qu'il a intégré à l'issue des tests d'habiletés.



2.1. ECCPI

BBE

Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de sélection de la main d'œuvre : l'évaluation du niveau de compétence et capacités professionnelles individuelles (ECCPI)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative :
 - Les ECCPI sont une méthode intéressante dans le principe : élargir le champ des publics pouvant accéder aux formations tout en maintenant un niveau d'exigence sur les critères de sélection
 - Elles peuvent permettre aux entreprises du TRM d'accéder à un nouveau vivier de main d'œuvre, compétente et qualifiée.
- ⇒ L'efficacité des ECCPI est toutefois altérée par le faible niveau des candidats. Des solutions, faciles à mettre en œuvre, peuvent toutefois être trouvées.

2.1.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ

- ⇒ M. Meynier, Chef de projet de l'initiative à l'ANPE

2.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

Un ensemble de constats des responsables de l'Agence Locale pour l'Emploi de Garonor a prévalu à l'initiation d'une démarche :

- ⇒ la faiblesse du niveau moyen des postulants aux métiers de la conduite
- ⇒ l'importance du coût de la formation à la conduite des demandeurs d'emploi (DE)



- ⇒ un taux d'échec élevé au cours des formations.

L'événement, en tant que tel, qui a suscité une réflexion sur l'opportunité de concevoir une nouvelle méthode de sélection des candidats aux formations a été l'apparition de la FIMO dans la mesure où elle engendrait :

- ⇒ une augmentation du coût de la formation
- ⇒ une élévation du niveau requis pour exercer le métier de conducteur
- ⇒ la nécessité de vérifier l'employabilité des postulants aux métiers de la conduite

Les réflexions ont été menées dans un contexte où :

- ⇒ la pénurie de conducteurs routiers se faisait déjà ressentir,
- ⇒ les métiers du TRM souffraient d'une mauvaise image de marque.

La méthode des ECCPI a donc été élaborée dans le double objectif :

- ⇒ d'élargir le champ du public pouvant faire l'objet d'une sélection (abandon de toute référence au diplôme et à l'expérience) et donc augmenter le nombre potentiel de candidats aux formations. Seules exigences requises : être demandeur d'emploi ; posséder une qualification et/ou une expérience professionnelle (quelle qu'elle soit) ; être titulaire du permis B,
- ⇒ tout en conservant un niveau d'exigence dans les critères de sélection, en adéquation avec les compétences requises par les métiers de la conduite.

Acteur à l'origine :

- ⇒ ANPE Ile de France

Objectifs :

Les objectifs des ECCPI sont au nombre de trois :

- ⇒ faire le point sur les compétences théoriques et pratiques du demandeur d'emploi,



- ⇒ vérifier l'adéquation des compétences avec l'emploi recherché et la profession,
- ⇒ déterminer éventuellement les besoins de formation.

2.1.3. DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

Description du dispositif :

Le processus est le suivant :

- ⇒ Les agences locales pour l'emploi (ALE) orientent les DE vers un organisme agréé ECCPI
 - DE désirant se former au métier de conducteur,
 - DE déjà titulaires d'un permis poids lourd.
- ⇒ Les DE sont ensuite accueillis par l'organisme en charge de la sélection. L'objectif de cette étape est de décomplexer les DE avant le passage du test, de relativiser son importance.
- ⇒ Suite à cette étape, les DE suivent un ensemble d'épreuves décomposé en :
 - Des épreuves théoriques : français, calcul, géographie, topographie, mécanique ; notions de la profession (connaissance des différents types de transport et de leurs particularités) ; sécurité routière, code de la route, constats amiables. Pour les titulaires d'un permis poids lourd s'ajoutent d'autres épreuves : mécanique diesel, outils de contrôle ; réglementation, documents de bord, bordereaux de livraison.
 - Des épreuves pratiques. Elles se déroulent sur le véhicule approprié correspondant à la commande (permis B: véhicule 3,5 t ; Permis C: porteur solo +/- 19t ; Permis E.C: ensemble articulé ; Permis D: véhicule de transport en commun). Ces épreuves pratiques sont de trois types : prise en compte du véhicule ; conduite ; manœuvres.
- ⇒ Après les épreuves, le DE a un entretien avec le formateur. Un compte-rendu est rédigé. Dès lors, l'ALE reprend le relais et oriente le DE. Ceux qui ont réussi sont orientés soit vers un emploi (si leur employabilité est immédiate), soit vers des formation (passage du permis, CFP,...). Ceux qui ont échoué pour des problèmes



d'illettrisme légers sont pris en charge par une association spécialisée qui les remet à niveau en vue d'un nouveau passage ECCPI. Pour les autres, une nouvelle orientation est envisagée.

Acteurs et rôle :

L'ANPE est l'initiateur et maître d'œuvre de l'outil. Elle assure l'orientation des DE avant et après le passage de l'ECCPI.

Les organismes **agréés (notamment AFT, Promotrans, CFCR,...)** :

- ⇒ participent à l'élaboration des tests,
- ⇒ font passer les tests,
- ⇒ éventuellement assurent la formation (ANPE reste décideur du choix de l'organisme formateur).

2.1.4. BILAN/EVALUATION

Points forts :

La méthode des ECCPI revêt au moins trois points forts :

- ⇒ le test et ses résultats sont reconnus et respectés par les postulants
- ⇒ les postulants sont uniquement sélectionnés sur les compétences et capacités requises pour exercer le métier de conducteur (tests théoriques ; tests pratiques) ce qui permet d'élargir le public sélectionnable,
- ⇒ l'orientation des candidats ayant échoué pour des problèmes d'illettrisme légers vers des formations de mise à niveau est un moyen d'aider à la réinsertion de publics en difficulté : motivés par la perspective de repasser une ECCPI, de suivre une formation à la conduite et de trouver un emploi, les gens s'investissent dans leur apprentissage.

Point faible :

Le principal point faible des ECCPI est l'importance du taux d'échec des candidats (70% des postulants) et ce pour différentes raisons : problèmes d'illettrisme (50%) ; problèmes psychologiques (10%) ;



problèmes physiques (le plus souvent altération de l'audition). Toutefois une action visant à lutter contre l'illettrisme pourrait permettre d'améliorer de manière conséquente ce résultat.

2.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

- ⇒ Nécessité de bien objectiver les compétences en fonction des requis réels du métier et de les évaluer dans cet esprit :
 - le public de conducteurs est réticent aux tests de type psychotechnique qui ne renvoient pas à la réalité du métier,
 - les métiers de la conduite sont spécifiques : les tests de simulation sont trop éloignés de la réalité.
- ⇒ Nécessité de ne pas baisser la vigilance sur le processus de sélection dans le contexte actuel de pénurie de conducteurs. En effet, l'inadaptation des compétences est coûteuse en terme de sinistres, en termes commercial et d'exploitation.

Conditions de transposition :

En tant qu'outil, la diffusion des ECCPI ne pose pas de difficulté. Conçue par une ALE d'Ile de France, la méthode a déjà été adoptée par d'autres agences.

Cependant, dans une toute autre perspective d'utilisation, elle pourrait être adoptée par les entreprises du TRM (ce qui n'est pas le cas actuellement). En effet, les ECCPI peuvent constituer un outil pertinent pour les entreprises afin de faire le point sur les compétences de leurs conducteurs par rapport aux requis du métier et permettre par là même d'identifier les actions de formation éventuellement nécessaires.

Problèmes à résoudre :

Les ECCPI se heurtent au faible niveau des candidats et plus spécifiquement au problème d'illettrisme. Cela étant, la signature d'un partenariat entre les ALE et des associations spécialisées dans la remise à niveau des publics confrontés à ces difficultés peut être une solution au problème. Elle ouvre en effet la voie :



- ⇒ à une réinsertion pour les candidats, après qu'ils aient suivi les formations nécessaires,
- ⇒ d'un nouveau vivier de main d'œuvre pour les entreprises du TRM.

A stylized, handwritten signature or logo consisting of the letters 'BBe' in a bold, cursive font, underlined with a thick black line.

2.2. METHODE DES HABILITES

BBE

Mise en œuvre de la méthodes des habiletés dans le secteur du transport routier de marchandises de la région Languedoc- Roussillon

(analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - **Un dispositif visant à élargir le vivier de candidats potentiels** aux emplois de conducteurs routiers en modifiant les critères de sélection
 - **Le transfert d'une méthode** mise en oeuvre dans des grandes entreprises auprès d'un secteur d'activité caractérisé par le poids des PME.
- ⇒ Une difficulté à résoudre : en tant que telle, la méthode des habiletés ne teste pas la motivation des candidats, élément pourtant essentiel dans la réussite des formations et de l'intégration des stagiaires.

2.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ Mme Rech : Chargée d'Etudes de la Direction Régionale de l'Equipement
- ⇒ M. Legoff et Mme Benkahla: Directeur et Conseillère emploi de l'Agence Locale de l'Emploi Euromédecine
- ⇒ M. Bresson : Chargé de mission du Groupement des Transporteurs Routiers Languedoc Roussillon
- ⇒ M. Parodi : représentant élu de TLF, dirigeant de l'entreprise National Citerne



2.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

En 1999, la Direction Régionale de l'Équipement, l'ANPE et les professionnels (organisations professionnelles et entreprises) partagent le constat que les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement malgré le nombre relativement important de personnes inscrites à l'ANPE sur ce métier.

Pour faire ce constat, les acteurs régionaux ont pu s'appuyer sur le tableau de bord de la conjoncture sociale de l'Observatoire Economique et Social des Transports Routiers en Languedoc-Roussillon (Direction Régionale de l'Équipement). Pour tenter de faire évoluer cette situation, des réunions sont co-organisées par la DRE et l'ANPE.

Au cours de l'une de ces réunions, la chargée d'étude de la DRE, constatant « l'absence de solutions traditionnelles », évoque l'exemple d'une entreprise régionale de transport urbain qui a modifié ses critères de recrutement (motivation, profils en terme de « qualité ») et qui a formé ses nouveaux salariés (permis D).

Cet exemple amène les représentants de l'ANPE à évoquer la méthode des habilités qui est présentée de façon plus détaillée au cours de la réunion suivante, le 5 juillet 1999.

Le principe de la mise en œuvre de cette méthode est adopté rapidement et doit entrer dans une phase opérationnelle au cours des mois suivants. Une convention est signée le 12 décembre 1999 pour deux ans, entre la DRE, La Direction Départementale de l'ANPE, les différentes organisations professionnelles (FNTR, UNOSTRA, TLF) et le Groupement des Transporteurs Routiers Languedoc Roussillon (GTR).

Acteurs à l'origine :

- ⇒ DRE (Mme Rech)
- ⇒ ALE Euromédecine (M. Obéniche)
- ⇒ Les organisations professionnelles régionales



Calendrier :

La convention a été signée en décembre 1999 ; les premiers tests se sont déroulés en novembre 2000.

Objectifs :

La méthode des habiletés vise à répondre à des besoins de recrutement importants en modifiant les critères de sélection de candidats à l'emploi ou à la formation.

On recherche des aptitudes, des qualités et des talents avant l'expérience ou la qualification, en prévoyant de former et de qualifier par la suite les candidats aux métiers. Ce changement dans les critères de sélection permet de diversifier et d'étendre le vivier des candidats potentiels à un emploi. Cette méthode a été mise au point initialement pour des entreprises devant faire face à des recrutements massifs.

L'enjeu de cette initiative portait en particulier sur le fait de transférer cette méthode à un nouveau secteur d'activité, majoritairement composé de PME dans la région Languedoc Roussillon.

2.2.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

A l'issue de la signature de la convention, la mise en œuvre de la méthode des habiletés en Languedoc-Roussillon s'est déroulée en plusieurs étapes :

- ⇒ La définition et l'adoption des habiletés repères pour le métier de conducteur routier,
- ⇒ La définition des tests en fonction des habiletés retenues par les entreprises,
- ⇒ La validation et l'étalonnage des tests par des conducteurs routiers en exercice,
- ⇒ Le passage des tests par des demandeurs d'emploi,
- ⇒ Les sessions de formation pour les volontaires.



La formation comporte le passage du permis C, de la qualification FIMO et un stage en entreprise de 3 mois. Pour permettre l'intégration dans l'entreprise, il a été parfois nécessaire de compléter la qualification des stagiaires avec un permis EC financé le cas échéant par l'OPCA.

Les formations sont financées sur des lignes financières « traditionnelles » du Ministère de l'Emploi (SIFE notamment), de l'ANPE (Stage d'Accès à l'Emploi), du Conseil Régional, de l'Opca (pour les permis EC)...

Acteurs et rôle :

- ⇒ **L'ANPE** (ALE Euromédecine), dans la phase de conception de la méthode, a assuré le contact avec les personnes qui l'ont initialement développée, a organisé son adaptation au secteur du TRM, a formé ses agents. Aujourd'hui, l'ALE identifie des candidats, administre les tests, mobilise les financements en relation avec la DDTE et gère les relations avec les organisations professionnelles pour l'organisation des stages en entreprise.
- ⇒ **Les organisations professionnelles** informent et mobilisent leurs adhérents (adaptation de la méthode, information des stagiaires sur le métier, accueil des stagiaires ...).
- ⇒ **Les entreprises** ont participé à l'adaptation de la méthode pour la définition des habiletés pertinentes et en mettant à disposition des conducteurs pour l'étalonnage des tests. Certaines participent à l'information de stagiaires.
- ⇒ **La DRE** a contribué à l'initiative en jouant un rôle d'animation des entreprises locales, de médiation des relations entre l'ANPE et les professionnels et un rôle de veille et d'alerte tout au long du projet.
- ⇒ **L'OPCA Transport** a participé à la démarche en finançant des formations complémentaires pour certains stagiaires au moment de leur entrée en entreprise (permis EC notamment).



2.2.4. BILAN/EVALUATION

Bilan quantitatif :

Les premiers tests se sont déroulés en novembre 2000. En juin 2001, 86 personnes ont réussi les tests, 50 ont intégré une session de formation. Deux groupes ont terminé leur stage (en juin 2001 pour le second groupe).

Points forts :

- ⇒ La mise en œuvre de la méthode des habiletés a permis à des personnes exclues durablement du marché du travail :
 - de construire un nouveau projet professionnel en se découvrant des capacités « ignorées »,
 - de se former,
 - d'accéder effectivement à l'emploi (sur la base des effectifs de sortant qui sont encore faibles).

A ce titre elle a associé diversification du vivier de recrutement et fonction d'insertion.

- ⇒ La méthode des habiletés a induit des changements sur le plan des pratiques du service public de l'emploi et des entreprises :
 - le suivi et l'accompagnement des stagiaires concernés a été fait de façon plus précise par l'ANPE dans un objectif de bilan et d'évaluation,
 - certaines entreprises ayant participé à la démarche ont utilisé cette méthode pour les autres recrutements.
- ⇒ La mise en œuvre de la méthode des habiletés a contribué à l'optimisation de la formation dans un secteur où beaucoup de gens se formaient sans réelle motivation ni capacité (« on passe le permis pour voir ») et où les financements étaient accordés sans critères précis liés à la capacité de réussite des stagiaires.

Ce résultat de l'initiative sur le plan de l'efficacité des formations a été perçu par plusieurs des interlocuteurs rencontrés, l'idée générale étant de « former moins pour recruter plus ».



Cette optimisation passe notamment par :

- La définition de critères d'accès aux formations liés aux capacités professionnelles potentielles des stagiaires.
- Un suivi fin des stagiaires par l'ALE qui a permis notamment de mettre en évidence un certain nombre d'échecs pour l'obtention du permis, échecs au sujet desquels les organismes de formation ont été interpellés quant à leurs pratiques pédagogiques.
- La DDTE a réservé les financements SIFE disponibles pour les formations au permis C et à la FIMO aux dossiers des candidats testés par la méthode des habiletés.

Points faibles :

- ⇒ La découverte d'habiletés pour un métier chez une personne ne préjuge pas de sa motivation pour occuper ce type d'emploi. Au fur et à mesure de l'action, il a été constaté :
 - un nombre important de désistements à l'issue des tests parmi des candidats les ayant réussis,
 - un décalage parfois important entre les attentes de stagiaires arrivés en fin de cursus de formation et les conditions d'emploi dans ce secteur d'activité.

L'ALE a pris en compte ce constat en renforçant son action auprès des candidats et stagiaires sur le plan de la construction du projet professionnel (approche individuelle).

Pour les acteurs impliqués dans l'initiative, le décalage entre habiletés et motivation met en cause partiellement l'intérêt de cette méthode du point de vue de la résolution des difficultés de recrutement.

Elle apparaît comme une méthode qui fiabilise des recrutements mais dont l'efficacité n'est que partielle pour répondre à un besoin de recrutement à l'échelle de l'ensemble d'un secteur économique local si elle ne s'intègre pas à un processus plus global, allant de la sensibilisation au métier à l'intégration dans l'entreprise.

- ⇒ La durée de la formation a suscité deux types de problèmes :
 - Les entreprises ont jugé cette durée trop longue au regard de leurs besoins de réactivité en matière de recrutement,
 - La durée de la formation permet difficilement à un candidat ayant échoué une première fois à obtenir le permis à le



repasser dans le cadre du dispositif qu'il a intégré à l'issue des tests d'habiletés.

2.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

Le rôle de la DRE est déterminant dans l'initiative des démarches, dans la mobilisation des entreprises et dans la médiation entre l'ANPE et les professionnels. Par ailleurs, la présence de la DRE a crédibilisé l'initiative aux yeux des entreprises.

La DRE a pu remplir ce rôle grâce à une pratique ancienne et avérée du partenariat avec les entreprises du secteur, dans le cadre du contrat de progrès notamment : animation d'un groupe d'entreprises, conventions de progrès individuelles, mise en place d'outils d'observation économique et sociale du secteur...

Une relation de confiance s'est établie, au-delà de la mission de contrôle exercée par ailleurs par cette administration.

Conditions de transposition :

La mise en œuvre de la méthode des habiletés peut être envisagée :

- ⇒ Comme une diversification de l'offre de service du SPE en direction des entreprises dans le cadre de la réponse à leurs besoins de recrutement. C'est une forme de diffusion banalisée au sens où la mise en œuvre de la méthode rentrerait dans le droit commun des outils de recrutement. Cela nécessite de valider le fait que le cahier des charges retenu en Languedoc Roussillon soit pertinent sur un plan général et de l'adapter le cas échéant.
- ⇒ **Comme une méthode qui enrichit la boîte à outil d'un projet** partenarial **global** au service d'une action collective pour résoudre les difficultés de recrutement des entreprises du TRM sur un territoire et dans un objectif d'accès à l'emploi d'un public le plus large possible.



Problèmes à résoudre :

Cette initiative s'est établie sur un partenariat formalisé dans la convention mais qui n'a pas été structuré sur le plan du pilotage et de la conduite de projet. **Il n'y a pas de chef de projet en tant que tel ; la conduite de projet est assurée par le binôme ANPE/DRE, sans formalisme.**

Cette faiblesse du pilotage a été palliée par la réactivité des partenaires qui se sont réunis en tant que de besoin pour faire face aux problèmes divers qui ont pu apparaître au cours de la mise en œuvre.

De plusieurs points de vue il semble que l'on soit arrivé au bout de cette logique :

- ⇒ L'initiative dépend très fortement de l'implication personnelle de tel ou tel acteur dans son institution ou organisation. C'est un facteur de réactivité mais aussi de fragilité.
- ⇒ A l'issue d'une année de mise en œuvre opérationnelle, certains partenaires aspirent à une redéfinition des objectifs du projet au regard des enseignements tirés de l'action.

Les financements disponibles et leurs critères d'attribution liés au statut des « publics » ont influencé très directement les personnes qui ont été sollicitées pour passer les tests. **Cela a amené notamment à cibler les personnes pouvant bénéficier d'un financement SIFE, sans que cela relève d'un choix délibéré des promoteurs de l'action, avec pour effet :**

- ⇒ De limiter l'éventail des candidats potentiels pour le passage des tests et de faire passer au second plan le critère de la motivation.
- ⇒ De créer des malentendus entre le service public de l'emploi et les entreprises au sujet des candidats retenus.

A contrario, les tests de la méthode tendent à écarter des personnes qui auraient les habilités nécessaires au métier sans pouvoir en faire la preuve par défaut de maîtrise de l'écrit.

La mobilisation des entreprises n'est pas facile malgré l'implication des organisations professionnelles et l'insertion de la DRE dans le tissu économique.



**3. TROISIÈME CATÉGORIE
D'INITIATIVES : L'INSTAURATION
DE PARTENARIATS VISANT À
DÉVELOPPER LE RECOURS AUX
CONTRATS DE QUALIFICATION**



INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES PARTENARIATS VISANT À DÉVELOPPER LE RECOURS AUX CQ

Trois initiatives visant à développer le recours aux contrats de qualification par les entreprises ont été analysées :

- ⇒ L'initiative d'Adecco
- ⇒ Une initiative pilotée par une organisation interprofessionnelle en Alsace
- ⇒ Une initiative menée dans le Sud Est Lyonnais.

Les trois initiatives étudiées ont un principe commun : permettre à des postulants d'acquérir une qualification, de développer une expérience professionnelle et de s'insérer dans le monde professionnel du TRM.

Si chacune des initiatives a des objectifs propres¹, elles ont cependant un seul et même objet principal : répondre aux besoins de conducteurs que connaissent actuellement les entreprises du TRM.

De manière générale, **et c'est un point fort** propre, non pas aux initiatives en tant que telles, mais au dispositif même de contrat de qualification. Ce type de formation permet :

- ⇒ A l'entreprise de disposer d'un moyen pour faire face à un surcroît d'activité et pour pallier des difficultés de recrutement,
- ⇒ Au stagiaire de découvrir un métier, de développer son employabilité (il détient une qualification supplémentaire, possède un permis, acquiert de l'expérience) et de trouver généralement un emploi en CDI.

¹ Ainsi, le dispositif lyonnais vise plusieurs objectifs : faire connaître le métier de conducteur routier, sensibiliser (mailing, informations collectives) ; accompagner les entreprises dans leurs efforts de gestion prévisionnelle des emplois ; faire évoluer le contenu et les modalités des contrats de qualification selon les besoins des entreprises et des stagiaires ; conduire une évaluation en continu de l'action pour s'engager dans un processus d'évolution des relations entre SPE et professionnels.



Même s'ils ont une importance variable selon l'initiative considérée, **deux points faibles leurs sont communs** :

- ⇒ Une fois que les stagiaires sont titulaires du permis et de la FIMO, ils peuvent rompre le contrat (dans le contexte de pénurie de main d'œuvre, ils peuvent trouver sans difficulté un emploi mieux rémunéré). Grâce au processus de sélection, la perte n'est toutefois pas supérieure à 20% (contre 60% - 70% dans les entreprises).
- ⇒ Les entreprises sont parfois hésitantes, d'une part car elles s'engagent sur des contrats longs (durée minimum de délégation de main d'œuvre qui leur est facturée) alors qu'elles peuvent toujours essayer un retournement de conjoncture et d'autre part, pour des raisons culturelles (elles préfèrent employer de la main d'œuvre ayant une plus forte expérience).



**3.1. SOCIÉTÉ DE TRAVAIL
TEMPORAIRE EN ILE DE FRANCE**



Conception d'une formation en alternance impliquant Adecco (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - Une initiative simple à mettre en œuvre et où l'ensemble des acteurs parties prenantes trouve leur intérêt : les jeunes, qui sont formés et recrutés ; les entreprises du TRM, qui trouvent de la main d'œuvre ; Adecco, qui facture le personnel mis à disposition et rend service à ses clients.
 - Le processus de sélection est essentiel dans la mesure où il peut prévenir des échecs en cours de formation, les coûts associés et le discrédit de la filière auprès des entreprises.
- ⇒ La principale difficulté est de convaincre les DDTE d'accepter des formations dans lesquelles les jeunes passent leur permis et la FIMO en début de cursus.

3.1.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ

- ⇒ **M. Baudouin**, coordinateur Transport Adecco.



3.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

Initialement, les contrats de qualification étaient un moyen, pour les entreprises, de remplacer les salariés en congé (la FIMO n'existait pas, l'administration était souple sur le principe de l'alternance, la formation était plus courte).

Ces dernières années, les CQ sont apparues comme une solution au problème des difficultés de recrutement.

Acteur à l'origine :

Adecco, pour mieux répondre aux besoins de ses clients, est à l'origine de l'initiative engagée dès 1989.

Objectif :

Le principal objectif poursuivi par Adecco est de répondre aux besoins de ses clients en conducteurs routiers. Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, le développement de contrats de qualification est une solution au problème puisque leur objet est de former des jeunes et de les orienter sur les métiers de la conduite.

3.1.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

Adecco propose des CQ aux entreprises qui expriment un besoin de conducteurs routiers. Les stagiaires ont vocation à être **embauchés** (s'ils ne le sont pas, ils sont formés pour être polyvalents et intervenir en tant qu'intérimaires dans des entreprises aux activités variées). Adecco dispose d'une base de données où est répertoriée l'ensemble des individus inscrits. Les candidats potentiels à un contrat de qualification sont sélectionnés sur la base d'un critère d'âge et en fonction du secteur dans lequel ils travaillent (en l'occurrence le transport, sans que cela présage du poste qu'ils occupent). Une autre possibilité est qu'ils soient envoyés par des missions locales pour l'emploi ou des ALE.



Un contact est engagé avec les agences locales pour procéder à une première sélection puis avec les individus pour évaluer leur motivation éventuelle.

Les personnes motivées rentrent ensuite dans le processus de recrutement qui comprend trois étapes :

- ⇒ un entretien en agence où le dispositif du contrat de qualification est exposé et lors duquel le postulant passe un test théorique,
- ⇒ les individus sélectionnés passent ensuite un test pratique dans un centre de formation,
- ⇒ les agences orientent ou non (suivant leurs aptitudes et surtout leur motivation) les postulants vers les clients qui les sélectionnent selon leurs propres processus.

Le processus de recrutement est extrêmement important car de la bonne sélection des individus dépendra la réussite ou l'échec des contrats. La motivation des candidats peut se fonder sur plusieurs éléments :

- ⇒ le passage du permis,
- ⇒ la possibilité d'obtenir une qualification supplémentaire.
- ⇒ une rémunération au SMIC (et non à 65% du SMIC),
- ⇒ à l'issue du contrat de qualification, le stagiaire a 9 chances sur 10 de se faire embaucher sous contrat à durée indéterminée (sans quoi il reste en intérim).

Une fois sélectionnée, la main d'œuvre :

- ⇒ passe son permis C+ FIMO ou son permis EC
- ⇒ alterne des heures de formation pratique en entreprise (découverte de l'entreprise et de ses métiers), des heures de délégation (le stagiaire est autonome, est un salarié à part entière), des heures de formation à la spécialité du métier de l'entreprise (formation au transport de matières dangereuses,...)²

² Dès lors que le stagiaire est dans une entreprise d'accueil, il est sous contrat de mission. Cependant, c'est uniquement lorsque le stagiaire est en délégation que se déclenche la facturation des heures par Adecco à l'entreprise.



Acteurs et rôle :

Acteurs impliqués	Contribution
Adecco	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monte le dispositif de formation, ➤ Assure la sélection de la main d'œuvre, son suivi et l'encadrement ➤ Assume le coût de la formation et le coût généré par un échec ➤ Développe les compétences des stagiaires non recrutés par les entreprises et les emploie en intérim
DDTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donne son accord sur le dispositif de formation. Elles préfèrent généralement accepter les dispositifs qui aboutissent à un CFP plutôt qu'à une attestation de qualification
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'engagent à prendre le stagiaire pour une durée minimale et paient à Adecco la délégation de stagiaires ➤ Assurent la bonne intégration et l'encadrement du stagiaire
ALE/MLE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oriente la main d'œuvre vers Adecco lorsque elle a le profil et le souhait de rentrer en CQ
Centres de formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispensent la formation à partir du cahier des charges élaboré par Adecco
Stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ /

3.1.4. BILAN/EVALUATION**Points forts :**

- ⇨ L'entreprise dispose d'un moyen pour faire face à un surcroît d'activité, pallier des difficultés de recrutement, sélectionner sa main d'œuvre sans en supporter le coût.
- ⇨ Le stagiaire développe son employabilité (détient une qualification supplémentaire, possède un permis, acquiert de l'expérience) et trouve un emploi en CDI 99% du temps.
- ⇨ Adecco assume le risque l'essentiel du coût (notamment en cas d'échec du stagiaire) mais bénéficie d'aides de l'état, tire généralement un profit de son dispositif et rend un service à sa clientèle.

Points faibles :

- ⇨ Une fois que les stagiaires sont titulaires du permis et de la FIMO, ils peuvent rompre le contrat (dans le contexte de pénurie de main



d'œuvre, ils peuvent trouver sans difficulté un emploi mieux rémunéré). Grâce au processus de sélection, la perte n'est toutefois pas supérieure à 20% (contre 60% - 70% dans les entreprises).

- ⇒ Les entreprises sont parfois hésitantes, d'une part car elles s'engagent sur des contrats longs (durée minimum de délégation de main d'œuvre qui leur est facturée) alors qu'elles peuvent toujours essayer un retournement de conjoncture et d'autre part, pour des raisons culturelles (elles préfèrent employer de la main d'œuvre ayant une plus forte expérience).

3.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

Les deux principales conditions de réussite de l'initiative sont :

- ⇒ de convaincre les entreprises de faire appel à des contrats de qualification car :
 - cela demande beaucoup de travail administratif,
 - c'est onéreux, notamment si la sélection est mal faite,
 - un échec du stagiaire lors du passage du permis peut se traduire par un surcoût significatif dans la mesure où l'entreprise est contractuellement engagée avec lui,
 - de bien concevoir le processus de recrutement car de la bonne sélection des individus dépendra la réussite ou l'échec des contrats (et tout échec est coûteux).

Conditions de transposition :

Le développement de ce type d'initiatives est en partie dépendant de l'attitude des DDTE : elles doivent être plus souples et accepter de donner leur accord sur d'autres dispositifs de formation que ceux qui débouchent sur un CFP.



Problèmes à résoudre :

Le principal problème à résoudre est de convaincre des jeunes à se former sur les métiers de la conduite. Pour Adecco, la motivation des candidats se fonde sur plusieurs éléments :

- ⇒ le passage du permis (mais attention, pas en fin de contrat),
- ⇒ la possibilité d'obtenir une qualification supplémentaire,
- ⇒ une rémunération au SMIC (et non à 65% du SMIC).

A l'issue du contrat de qualification, le stagiaire a 9 chances sur 10 de se faire embaucher sous contrat à durée indéterminée (sans quoi il reste en intérim).



3.2. SOCIETE DE TRAVAIL TEMPORAIRE EN ALSACE



Conception d'une formation en alternance impliquant une société de travail temporaire en Alsace (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - **Un dispositif original associant une entreprise d'intérim** qui recrute et suit les candidats au jour le jour, et les embauche en stage de 3 mois à l'issue d'un contrat de qualification de 6 mois.
 - **Quantitativement, un succès incontestable** : 42 personnes qualifiées en 2 ans, et plusieurs formations en cours dans 3 villes différentes.
- ⇒ Une difficulté à résoudre rapidement (éventuellement grâce à un appui national) le financement par l'Agefos PME est remis en cause par un décret récent, ce qui met en danger l'ensemble de l'opération.

3.2.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ **M. Camous** : Secrétaire général de l'URTA, délégation régionale de la FNTR
- ⇒ **Mme Haule** : Directrice d'agence de la société de travail temporaire Inter-Alsace
- ⇒ **M. Hanser** : AGEFOS PME / pilote de l'initiative
- ⇒ **M. Raby** : Directeur régional de l'AFT



3.2.1. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

Le **marché du travail alsacien est particulièrement tendu**, et ceci depuis 3 ans environ, pour plusieurs raisons :

- ⇒ le taux de chômage très bas (2,7 % dans certains bassins d'emploi, et 5,5% sur l'ensemble de l'Alsace en juin 2000),
- ⇒ Mulhouse est un pôle logistique important,
- ⇒ beaucoup de chauffeurs routiers français sont transfrontaliers, attirés par des salaires significativement plus élevés à l'étranger (Allemagne, Suisse).

Cette initiative trouve donc son origine dans les difficultés de recrutement rencontrées en Alsace. Confrontés à cette situation, plusieurs syndicats patronaux (notamment l'URTA, délégation régionale de la FNTR, et la CGPME) souhaitent créer un « vivier » de jeunes conducteurs. Ils ont alors l'idée **d'exploiter les moyens d'une société d'intérim**, qui leur permettrait à moindre coût de disposer :

- d'un service paye et recrutement,
- d'un suivi des candidats,
- sans risque de pérennité dans le temps.

Une réunion est organisée avec Adecco, Manpower et InterAlsace, société régionale de travail temporaire.

La volonté initiale étant également de travailler avec des acteurs locaux, présents dans la région, la société InterAlsace est retenue.

Au départ, la direction départementale du travail n'est pas favorable au dispositif, car l'employeur final serait une société d'intérim, ce qui dénote une certaine précarité de l'emploi ; la crainte est également que la société d'Intérim ne suive pas le bon déroulement du contrat de qualification.

Coté financement, c'est l'Agefos-PME qui soutient le dispositif, avec l'accord de 5 syndicats salariés.



Les négociations initiales, nécessaires à l'obtention de l'accord des syndicats salariés et de la Direction départementale du travail, **ont duré environ un an et demi.**

Acteurs à l'origine :

- ⇒ URTA (M.Camous)
- ⇒ Agefos-PME (M.Hanser)
- ⇒ InterAlsace (Mme Haule)
- ⇒ AFT (M.Raby)

Calendrier :

Le dispositif est en place et « tourne » depuis novembre 98.

Objectifs :

Deux objectifs ont été évoqués par les personnes rencontrées :

- ⇒ L'objectif principal est de former des chauffeurs routiers, pour pallier les difficultés de recrutement du secteur.
- ⇒ Pour la société d'Intérim, l'intérêt est de se faire connaître par la profession et par les jeunes et éventuellement de recruter des salariés qualifiés à l'issue du dispositif. Au final, il s'agit surtout d'un gain d'image, le dispositif n'étant pas rentable économiquement pour la société, et les jeunes étant plutôt embauchés par des entreprises de transport.

Par ailleurs, la volonté est dès le départ d'expérimenter le dispositif en vue d'« exporter » la démarche ailleurs via la FNTR.

3.2.2. INITIATIVE

Description du dispositif :

La forme retenue pour le dispositif est le recours à un « contrat moral » (pas d'engagement juridique des candidats) pour mener un contrat de qualification en entreprise d'Intérim (6 mois), suivi d'un stage pour le compte de cette même entreprise (3 mois).



- ⇒ 1^{ère} phase : contrat de qualification (6 mois) :
 - 10 semaines de formation pour obtenir le permis poids lourd (CFP 128),
 - 2 semaines de stage pratique en entreprise,
 - 10 semaines de formation pour obtenir le permis super-lourd (CFP 148),
 - 2 semaines de stage pratique en entreprise.

Pendant ce contrat, la rémunération est de 65% du SMIC.

- ⇒ 2^{ème} phase : stage de 3 mois pour le compte de l'agence d'intérim. La rémunération est alors égale au SMIC.
- ⇒ Public visé : jeunes (- de 26 ans) de bon niveau (CAP). Si les jeunes doivent être de bon niveau, c'est pour être sûr qu'ils obtiennent leurs CFP 128 et 148. En cas d'échec, l'entreprise d'intérim devrait les licencier. Pour s'assurer de ce niveau, des tests d'aptitude, de connaissances et de motivation sont pratiqués pour sélectionner les candidats. Un des critères est également leur souhait de rester dans la profession. La sélection à l'entrée du dispositif est donc importante (15% des candidats retenus) ce qui garantit un taux de réussite élevé (14 sur 15 obtiendront leur CFP dès la 1^{ère} promotion).
- ⇒ Pendant un cycle de qualification de 9 mois, 3 comités de pilotage ont lieu (réunissant les 4 acteurs co-organisateur, la DDTE, la DDT, l'inspection du travail transport et en cas de session élargie, les partenaires sociaux, l'ANPE, le conseil régional, le conseil général, le maire, quelques entreprises participant à l'opération en tant qu'entreprises d'accueil et le président de l'URTA) :
 - un premier comité prépare et planifie l'opération ;
 - au 5^{ème} mois, un comité analyse au cas par cas les problèmes rencontrés et envisage des solutions avec le formateur ; la date de remise du diplôme est décidée ;
 - en fin d'opération, un comité évalue l'ensemble de l'opération.
- ⇒ Financement du coût de la formation et du salaire pendant les 6 mois de formation par l'Agefos-PME. Le coût de la formation et des salaires versés est de 120 à 130 KF pour chaque jeune.



Acteurs et rôle :

- ⇒ **Agefos-PME** : finance le dispositif et assure son pilotage au quotidien ;
- ⇒ **InterAlsace** : contracte les contrats de qualification, assure le suivi des jeunes et les place en entreprise pour les stages et périodes d'apprentissage ;
- ⇒ **AFT** : assure la formation ;
- ⇒ **URTA** : assure le soutien du dispositif auprès des transporteurs membres de l'URTA ;
- ⇒ **Direction départementale du travail** : valide et contrôle le dispositif ;
- ⇒ **Inspection du travail** : valide et contrôle le dispositif ;
- ⇒ **Préfecture** : soutient le dispositif (ex : sous-préfet présent à la remise des diplômes) ;

3.2.4. BILAN/EVALUATION

Bilan quantitatif :

42 candidats ont actuellement validé les CFP 128 et 148. C'est l'une des initiatives analysées qui a qualifié localement le nombre le plus important de jeunes.

Plusieurs « promotions » ont déjà été menées à terme ou sont en cours : 3 à Mulhouse depuis nov. 98, 2 à Strasbourg, 2 en Centre Alsace.

Points forts :

C'est le métier d'une entreprise d'Intérim de suivre des salariés temporaires en entreprise. Il faut néanmoins signaler que la charge de travail nécessaire pour suivre ces jeunes en contrat de qualification a été très importante.

Le pilotage et la formalisation des différentes étapes de l'opération est également important : dans ce cas, c'est l'Agefos PME qui le prend en charge, en veillant à respecter un formalisme



propre à satisfaire les organismes publics qui suivent l'opération (DDTE, inspection du travail des transports,...).

Voir les autres points forts au paragraphe : **Conditions de réussite**

Points faibles :

- ⇒ L'absence de **soutien financier par un organisme public** met en danger l'avenir de l'opération.
- ⇒ Une des difficultés tient au calcul des salaires pour arriver à un équilibre financier : dans une région au marché de l'emploi tendu, **la rémunération de 65 % du SMIC pendant 6 mois, puis du SMIC pendant 3 mois n'est pas attractive**, voire dissuasive pour des jeunes de 21 ans éventuellement déjà installés.

Pour s'assurer du fait que les jeunes resteront pendant toute la durée de la formation et n'abandonneront pas pour des raisons financières, la sélection initiale favorise les jeunes supportés financièrement par leurs parents.

Cette sélection initiale forte, à la fois sur des critères de niveau et des critères socio-économiques, limite le dispositif à une population assez restreinte.

- ⇒ Le suivi du cursus jusqu'à son terme par un jeune suppose **un engagement moral fort de sa part et de la part de l'entreprise d'accueil** : rien n'empêche juridiquement la rupture du cursus dès l'obtention du permis super lourd à la fin de la formation, ce qui prive InterAlsace de ses revenus (InterAlsace équilibre financièrement l'opération qu'au terme des trois mois du stage final).

3.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

- ⇒ Il faut disposer pour ce type d'initiative impliquant des acteurs privés dont une société d'intérim **d'un garant de la « qualité sociale » du dispositif** (ici, l'Agefos PME). C'est la condition sine qua non pour obtenir le soutien des syndicats et de la DDTE.



- ⇒ Il faut également **obtenir très en amont le soutien d'acteurs publics**, surtout lorsque les co-organisateur sont comme ici des acteurs privés.
- ⇒ **Le suivi au quotidien des jeunes en contrat de qualification est une importante condition de réussite :**
 - **dès le recrutement**, InterAlsace s'implique en coopération avec l'organisme de formation ;
 - en début d'opération, la **sensibilisation au métier** est soignée vis-à-vis des candidats, et on explique en détail aux entreprises le rôle et les responsabilités qu'elles auront à tenir ;
 - l'apprentissage du monde du travail se fait également par **l'acquisition d'une nouvelle discipline**, pour laquelle un **suivi régulier** (retards, moment de crise passagers, problèmes individuels...) et **beaucoup d'encadrement** sont nécessaires. Les réunions et entretiens avec les jeunes se déroulent souvent à l'agence InterAlsace ;
 - les jeunes bénéficient pendant toute l'opération **d'un double tutorat** : tutorat professionnel dans l'entreprise d'accueil et tutorat plus administratif et personnel par l'entreprise d'Intérim. Les tuteurs désignés dans les entreprises d'accueil ont un programme (défini par l'AFT) à respecter sur lequel ils s'engagent en début d'opération ;
 - **des réunions/bilans ont lieu à l'issue des périodes de formations et des stages** en entreprise. Les jeunes y sont écoutés et les stages sont adaptés à leurs attentes dans la mesure du possible.
- ⇒ Dans cette initiative comme dans les autres que nous avons analysées, **le succès dépend largement du dynamisme et de la persévérance des acteurs**. L'implication personnelle des acteurs est très importante, à la limite plus que celle des organismes auxquels ils appartiennent (ex : dans le cas d'InterAlsace, le soutien de l'opération tient largement à une personne, et personne d'autre dans l'agence ne serait volontaire pour assumer une telle charge de travail). La **proximité géographique** et **l'entente cordiale** entre ces personnes sont un aspect facilitateur.



Conditions de transposition :

Selon les acteurs rencontrés, pour faire face aux difficultés de recrutement, il faut travailler au niveau des bassins d'emploi ; seules les solutions micro-économiques sont à même de créer les « alchimies » qui fonctionnent sur tel ou tel territoire. On ne peut jamais réitérer une expérience à l'identique, il faut tenir compte des particularités locales.

La société de travail temporaire est responsable en cas d'accident survenant pendant la formation. Pour cette raison, l'extension du dispositif au transport voyageur n'est pas envisageable.

Problèmes à résoudre :

En janvier 2001, un décret bouleverse le dispositif : l'Agefos-PME étant un syndicat interprofessionnel, recevait auparavant 35% des fonds alloués aux organismes de formation de branche, au titre de la formation à l'alternance. **Ce décret supprime ce reversement ce qui remet en cause l'ensemble du dispositif, qui a pourtant atteint son rythme de croisière.**

Un autre financeur possible serait la FAF Travail Temporaire, mais elle est très peu présente localement (2 personnes sur l'Alsace à comparer avec 70 personnes pour l'Agefos-PME).



**3.3.CONTRAT DE QUALIFICATION
DANS LE SUD/SUD EST LYONNAIS**

BBE

Opération conducteurs routiers de marchandises en contrat de qualification (Sud/Sud-Est lyonnais) (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - **La construction d'un partenariat solide et constructif** entre le service public de l'emploi et les organisations professionnelles.
 - **La capacité des acteurs à tirer les enseignements de l'initiative** pour déboucher sur un nouveau projet.
- ⇒ Une difficulté de mise en œuvre de l'initiative liée à l'utilisation d'un dispositif de formation unique.

3.3.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ Mme Chabredier : Direction Départementale du Travail et de l'Emploi, coordonatrice emploi-formation de la zone
- ⇒ Mme Drevon : Directrice l'Agence Locale de l'Emploi de Saint-Priest et M. Bruno, responsable « production et services » à la Direction Régionale de l'ANPE
- ⇒ M. Mercey, Délégué Régional de TLF

3.3.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

Cette initiative trouve son origine avec un partenariat micro-local entre une antenne locale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, l'UNOSTRA et de Service Public de l'Emploi Local.



Cette première action qui remonte à 1998, visait à répondre aux difficultés de recrutement exprimées par des entreprises locales. Au cours de cette phase initiale, 11 contrats de qualification sont conclus, chacun des organismes partenaires y consacrant des moyens propres sans rechercher de financement spécifique.

Le choix de recourir aux contrats de qualification s'explique par l'existence d'un dispositif intitulé Objectif Profession mis en place à ce moment là par le Conseil Régional pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.

En 1999, cette initiative est reprise (transférée) à une échelle territoriale plus importante et va mobiliser un plus grand nombre d'acteurs: les différents acteurs du service public de l'emploi de la zone, trois organisations professionnelles (TLF, UNOSTRA, FNTR), les missions locales, les deux antennes locales de la CCI.

Ce sont les coordinatrices emploi-formation concernées qui vont faire le lien entre les deux niveaux successifs de l'opération avec la préoccupation d'intégrer l'ensemble du territoire de l'Est lyonnais, autour d'une des principales zones d'implantation des transporteurs avec conducteurs roulant de Rhône-Alpes.

Acteurs à l'origine :

- ⇒ Les coordinatrices emploi-formation
- ⇒ Les permanents des organisations professionnelles (UNOSTRA puis TLF)
- ⇒ Les antennes locales de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
- ⇒ Les Agences Locales pour l'emploi.

Calendrier :

L'initiative a connu deux périodes : l'action locale à partir de 1998, l'action élargie à compter de 1999.

Objectifs :

L'objectif initial et principal est de favoriser la formation et l'accès aux emplois de conducteur routier en utilisant les contrats de qualification.



Dans le cadre de l'action élargie, des objectifs complémentaires apparaissent :

- ⇒ Faire connaître le métier de conducteur routier, sensibiliser (mailing, informations collectives),
- ⇒ Accompagner les entreprises dans leurs efforts de gestion prévisionnelle des emplois,
- ⇒ Faire évoluer le contenu et les modalités des contrats de qualification selon les besoins des entreprises et des stagiaires,
- ⇒ Conduire une évaluation en continu de l'action pour s'engager dans un processus d'évolution des relations entre SPE et professionnels.

L'objectif affiché de l'action élargie était de conclure 30 contrats de qualification sur un an.

3.3.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

En 2000, une chargée de mission est recrutée pour un an dans le cadre d'un cofinancement Etat-Région.

Ses missions étaient :

- ⇒ d'animer l'opération, de la sensibilisation à la conclusion des contrats de qualification,
- ⇒ de coordonner les partenaires et de structurer le partenariat,
- ⇒ d'évaluer en continu.

Les représentants des organisations professionnelles participent à son recrutement.

Des demandeurs d'emploi sont sensibilisés au métier de conducteurs routiers au cours d'informations collectives. Les personnes intéressées sont ensuite adressées aux organismes de formation pour passer les tests de sélection. Les candidats sélectionnés recherchent ensuite une entreprise avec laquelle conclure un contrat de qualification.



500 personnes ont été contactées, 114 personnes se sont présentées aux réunions d'information collective, 62 personnes ont effectué les tests et 28 personnes (12 jeunes et 12 adultes) ont été retenues.

Au regard du nombre de contrats de qualification (cf. bilan quantitatif) effectivement signés, la Région ne renouvelle pas son financement du poste de chargé de mission.

Aujourd'hui, les acteurs engagés dans l'initiative en ont tiré les premiers enseignements (cf. infra) et se sont engagés dans la définition d'un nouveau projet, plus global, alors que se précise le principe de la mise en place d'un CEP régional.

Acteurs et rôle :

- ⇒ **Un comité de pilotage** large qui rassemble : les antennes de la CCI, les organisations professionnelles, deux organismes de formation (AFT, Promotrans), 5 agences locales pour l'emploi et 5 missions locales et PAIO, la DDTEFP.
- ⇒ **Un comité technique** qui pilote la mission du chargé de mission et fait des propositions au comité de pilotage. Ce groupe comprend un représentant de chaque partenaire présent au comité de pilotage.
- ⇒ Ce groupe va être moteur pour la construction d'un partenariat solide et pour définir un nouveau projet.
- ⇒ **La chargée de mission** (cf. missions supra).

3.3.4. BILAN/EVALUATION

Bilan quantitatif :

Sur la base des 28 personnes retenues, une quinzaine de contrats de qualification jeunes et adultes seront conclus sur les 30 prévus, d'autres solutions étant trouvées pour les personnes n'ayant pas pu intégrer un contrat de qualification (Permis et Fimo notamment).



Points forts :

- ⇒ Malgré la déception concernant le nombre des contrats de qualification conclus et l'impression d'échec laissée par l'interruption du financement régional, cette initiative a contribué à la construction d'un partenariat fort entre le service public des l'emploi et certaines organisations professionnelles.

La qualité de ce partenariat se traduit par la capacité des acteurs concernés à tirer les enseignements d'un relatif échec et à rechercher des solutions plus pertinentes pour répondre aux difficultés de recrutement, solutions sur la base desquelles construire un nouveau projet.

- ⇒ A l'occasion de cette action, l'Agence Locale pour l'Emploi de Saint-Priest spécialisée dans le secteur du transport routier de marchandises, a acquis une crédibilité auprès des entreprises du secteur et a conforté son positionnement dans le tissu économique.

Points faibles :

Les objectifs quantitatifs en terme de nombre de contrats signés n'ont pas été atteints pour plusieurs raisons liées aux difficultés de recrutement des stagiaires et à une offre de contrats de qualification insuffisante de la part des entreprises.

Le fait que les objectifs quantitatifs n'aient pas été atteints, a amené le Conseil Régional à interrompre son financement, celui-ci ayant été accordé sur la base de cet objectif quantitatif.

3.3.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

Les fonctions de structuration du partenariat et d'évaluation remplies par la chargée de mission ont contribué à rendre possible un processus d'apprentissage collectif **au sein du groupe technique. Apprentissage qui permet aujourd'hui d'envisager la poursuite du projet dans le cadre d'orientations complètement différentes .**



La chargée de mission a pu d'autant plus jouer ce rôle qu'elle a été placée en situation de garder son indépendance vis-à-vis de tels ou tels partenaires et que sa crédibilité a été renforcée par la participation des organisations professionnelles à son recrutement.

Conditions de transposition :

Pour les acteurs de cette initiative, les conditions de la poursuite du projet sur le Sud/Sud-Est lyonnais sont de plusieurs ordres :

- ⇒ de promouvoir une action globale associant une intervention en amont et en aval du processus de formation, c'est-à-dire de l'information sur le secteur et ses métiers jusqu'à l'évolution des carrières dans les entreprises.
- ⇒ de diversifier les parcours de formation, le contrat de qualification n'étant qu'un outil parmi d'autres.

Problèmes à résoudre (difficultés rencontrées) :

Les acteurs de l'initiative ont rencontré une double difficulté :

- ⇒ La faiblesse de la mobilisation des entreprises qui s'explique en partie par le décalage qui existe entre la logique de moyen terme associée à la construction des compétences que sous-tend le contrat de qualification et les pratiques des entreprises centrées sur le court terme avec la mobilisation de compétences pleinement opérationnelles sur le marché du travail.

Ceci s'est traduit notamment par :

- les réticences des entreprises à recruter des personnes dans le cadre de contrats de qualification adultes dont le coût est plus élevé que celui du contrat de qualification – jeunes,
- par la crainte que des salariés-stagiaires nouvellement titulaires de la qualification rejoignent des entreprises concurrentes.

Ainsi, un certain nombre de candidats n'ont pas trouvé d'entreprises d'accueil alors même que les entreprises qui rencontraient des difficultés de recrutement préféraient chercher d'autres solutions.



- ⇒ La mise en œuvre de critères de recrutements trop restrictifs par les organismes de formation chargés de la sélection des jeunes, alors même que les candidats sont souvent des personnes en situation d'échec scolaire dont le parcours et l'orientation sont fragiles.

Parmi les enseignements tirés, il est apparu que le principe de s'appuyer sur le seul dispositif du contrat de qualification, qui s'est avéré inadapté, avait représenté une faiblesse du projet.



**4. QUATRIÈME CATÉGORIE
D'INITIATIVES : LES ACTIONS
ENVERS DE NOUVEAUX VIVIERS
DE MAIN D'ŒUVRE**

INTRODUCTION : EN SYNTHÈSE SUR LES ACTIONS ENVERS LES NOUVEAUX VIVIERS DE MAIN D'ŒUVRE

Deux opérations visant à puiser dans de nouveaux viviers de main d'œuvre ont été étudiées de manière approfondie :

- ⇒ Une opération de féminisation des postes engagée en Pays de Loire,
- ⇒ Une opération menée au niveau national dans le cadre d'un partenariat AFT/armées visant à reconvertir dans le civil sur des postes de conduite des chauffeurs expérimentés.

Il apparaît difficile de procéder à une analyse comparative d'opérations aussi distinctes du point de vue de leurs objectifs premiers (respectivement diminuer le taux de chômage féminin ; assurer les conditions d'une réinsertion professionnelle des militaires en fin de carrière) de leurs contenus (contrat de pré-qualification et de qualifications ; formation courte) et de leur ampleur (locale ; nationale). Toutefois, un principe est identique aux deux initiatives : ouvrir l'accès aux métiers du transport à de nouvelles populations en assurant leur formation.



4.1. FEMINISATION DES POSTES EN PAYS DE LOIRE



Féminisation des postes de conducteurs routiers en Pays de Loire (analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - Une féminisation du métier par la qualification, basée sur l'association d'un contrat de pré-qualification et d'un contrat de qualification
 - Un succès confirmé par les acteurs publics à l'origine de l'initiative, les entreprises, et les conductrices en poste aujourd'hui (environ 55 en Vendée)
 - Une expérience qui va à l'encontre des préjugés, et qui dénote une réelle évolution du métier
 - Une expérience à tenter de préférence dans des entreprises avancées sur le plan social, et structurées en termes d'organisation et de gestion des ressources humaines pour pouvoir assurer un suivi de proximité des candidates
- ⇒ En vue d'une généralisation, il faut retenir la vertu de l'expérience concrète, seule propre à convaincre les sceptiques.

4.1.1. INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS

- ⇒ **Mme Pignatel** : Inspection du travail des transports de La Roche-sur-Yon
- ⇒ **Mme Nadjar** : Chargée de mission de la Direction de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage de la Région Pays de Loire
- ⇒ **Mme Jarin-Thévenot** : Chargée de mission Départementale aux Droits des Femmes
- ⇒ **Mme Le Goff** : Responsable formation et recrutement du groupe Mousset
- ⇒ **M. Arnaud** : Directeur des ressources humaines du groupe Graveleau
- ⇒ **M. Bonneau** : Responsable d'exploitation des Transports Pressac



4.1.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables et acteurs à l'origine :

- ⇒ En Pays de Loire, les **difficultés de recrutement** de chauffeurs routiers se font sentir **à partir de 1999**. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène :
- **la reprise de l'économie française**, et particulièrement, la croissance du secteur transport en Pays de Loire ;
 - l'application, pour les entreprises les plus en avance socialement, des **premiers accords 35 h** (ces entreprises se trouvent alors grandement concurrencées en termes de recrutement par les autres transporteurs, dont temps de travail et salaires sont plus attractifs pour les conducteurs) ;
 - **le « contrat de progrès » de la profession**, en 95, qui met en place **l'obligation légale d'une formation complémentaire (FIMO) et continue (FCOS)** à suivre en plus du permis (dans l'objectif de revaloriser et professionnaliser le métier) ;
 - en 95, **la suppression de la possibilité de passer le permis poids lourds et super lourds pendant le service militaire**, puis la suppression du service militaire. Le coût de la formation de chauffeur routier atteint alors environ 30 000 FF (15 000 FF pour les permis ; 15 000 FF pour la FIMO), ce qui freine les vocations ;
 - **la « désaffection » ressentie pour ces postes** suite aux grèves très médiatisées, notamment celle de 95, pendant lesquelles on stigmatise largement un « métier d'esclave » ;
 - au fur et à mesure de l'aggravation des difficultés de recrutement, **les pratiques de plus en plus courantes de « débauche » de conducteurs à la concurrence, qu'ils soient déjà en poste ou qu'ils terminent leur qualification** ; ces événements entraînent un deuxième effet négatif de **diminution d'investissement dans la qualification, compte tenu du risque de perdre le candidat à peine formé.**



⇒ En anticipation de ces difficultés, ou au fur et à mesure qu'elles y sont confrontées, **les entreprises recherchent de nouvelles ressources** dans des populations auparavant absentes de la profession. C'est dans ce cadre que les **premiers contrats de qualification** (ex : ouverture des contrats de qualification des groupes Graveleau et Mousset en 95) sont mis en place sur des postes de conducteurs routiers.

⇒ **De nouvelles pistes sont recherchées dans les années qui suivent**, aussi éclectiques que pragmatiques :

- multiplication des annonces ;
- mise en place de systèmes de cooptation avec attribution de primes ;
- ouverture des postes aux femmes ;
- appels à candidatures vers les bassins d'emplois à fort taux de chômage : c'est ce qui conduira notamment le groupe Graveleau à recruter 40 personnes de La Réunion ;
- mise en place des contrats de pré-qualification, à destination de personnes en difficultés, éloignées du monde du travail.

Pour les entreprises de transport, c'est donc dans le cadre d'une recherche « tous azimuts » de solutions pour remédier aux difficultés de recrutement que commence la féminisation des postes de chauffeurs routiers.

⇒ Pour les acteurs publics, l'objectif principal est la diminution du chômage féminin.

Historiquement, beaucoup de femmes vendéennes sont issues du secteur de l'habillement, et ont connu les conditions de travail très rudes des ateliers de confection. Il s'agit d'une main d'œuvre rurale – les usines textiles se situaient dans les campagnes - docile, peu syndiquée, peu adaptable en cas de perte d'emploi et très peu mobile car souvent propriétaire de la résidence principale. Les restructurations et fermetures d'usines du secteur de l'habillement laissent donc **un fort taux de chômage féminin, de l'ordre de 65 %.**

⇒ Dans ce contexte, trois acteurs publics encouragent pour la première fois des employeurs, il y a une dizaine d'années, à tester la possibilité d'attribuer à des femmes des postes de conducteurs routiers :



- la région, représentée en la personne chargée de mission de la Direction de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage ;
- l'Inspection du Travail des Transports de La Roche-sur-Yon;
- La préfecture, représentée par la personne chargée de mission Départementale aux Droits des Femmes.

Elles se heurtent au départ au scepticisme voire à l'opposition ouverte des entrepreneurs.

- ⇒ Peu à peu, plusieurs expériences allant dans ce sens vont se succéder.

Des premières formations pour public féminin sont lancées, dans le cadre de la 1^{ère} loi sur l'égalité professionnelle. Le pas à franchir pour la profession est alors très important : les conditions de travail, ainsi que l'image en sont très dégradées. Malgré une très forte motivation des femmes retenues pour l'expérience, aucune embauche n'est effectuée au terme de la formation.

L'expérience suivante chronologiquement concerne le transport scolaire, pour des postes à temps partiel. Mais là encore, dès que des postes à temps complet sont envisagés, notamment dans le transport grand tourisme, on assiste à une levée de bouclier du secteur.

- ⇒ La première expérience réussie sera réalisée dans le groupe Mousset, dans le cadre de contrats de qualification et de pré-qualification :

L'entreprise Mousset anticipe en 1995 des difficultés grandissantes de recrutement sur le public traditionnellement masculin, et s'adresse à la région pour mettre en place des contrats de qualification et de pré-qualification, en partenariat avec le centre de formation Marionnaud de La Roche sur Yon. Cette initiative, qui concerne d'abord un public masculin, apparaît suffisamment rodée en 97/98 pour y intégrer deux femmes.

En 98, ce contrat de qualification débouche sur la première embauche d'une femme au poste de conducteur routier sur courtes distances. Progressivement, les femmes seront de plus en plus représentées dans les contrats de qualification et de pré-qualification.

En Pays de Loire, la féminisation des postes commence donc et sera par la suite souvent pratiquée dans le cadre de contrats de qualification et de pré-qualification.



⇒ Puis se succèdent plusieurs actions :

- Une « Analyse des besoins de formation et de recrutement des conducteurs routiers en Vendée » est réalisée en mai 1999 par l'AFPA. Par ailleurs, une étude ARGOS de l'observatoire régional Emploi Formation est publiée ;
- La Direction du Travail convoque alors le « comité de pilotage transport ». Ce comité traitera à l'avenir de toutes les initiatives engagées pour faciliter l'information / sensibilisation et le recrutement pour les métiers du transport.
- La préfecture demande à l'inspection du travail de sélectionner les entreprises pouvant être intéressées par des contrats de qualification et de pré-qualification.

Calendrier :

Engagée individuellement en 97/98 par le groupe Mousset et l'organisme de formation Marionnaud, grâce aux financements de la région, **l'initiative s'élargit et devient régionale à partir de 99** .

Objectifs :

Deux objectifs ont été évoqués par les personnes rencontrées :

⇒ Diminuer le taux de chômage féminin,

L'objectif des acteurs publics en terme de réduction du chômage féminin est chiffré chaque année. En 2000, à titre d'exemple, l'ensemble des actions entreprises dans ce but (dont celles dans le secteur transport) visent une réduction de 5 %.

⇒ Former des chauffeurs routiers, pour pallier les difficultés auxquelles le secteur est confronté.

Pour les entreprises, l'embauche des femmes aux postes de conducteurs routiers n'est pas associée en général à des objectifs quantitatifs précis. C'est plutôt l'ensemble des recrutements à ces postes qui sont chiffrés en terme d'objectif : dans l'ensemble du secteur, en Vendée, il manque en juin 2001, 500 chauffeurs routiers.

Ex : en 99, avec l'accord 35 h et la croissance qui se poursuit, l'entreprise Graveleau chiffre à 250 le nombre de postes de chauffeurs à créer. 2 ans plus tard, quelques conducteurs manquent à l'appel, mais l'objectif est globalement atteint.



4.1.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

- ⇒ En Pays de Loire, la féminisation du métier de conducteur routier passe par la mise en place de contrats de qualification associés à des contrats de pré-qualification.

Les contrats de pré-qualification sont une initiative récente dans le monde des transports. Leur mise en place nécessite un binôme entreprise-organisme de formation.

Le **contrat de pré-qualification** a pour objectif essentiel de faire découvrir le métier et de « rapprocher » le candidat de l'emploi, en lui permettant de (re)trouver un rythme de travail et de travailler en équipe. Sa durée est variable en fonction des entreprises (*ex : durée de 5 mois chez Graveleau*).

La première entreprise à le mettre en place en Pays de Loire, avant le contrat de qualification, est le groupe Mousset. Cette expérience est rapidement suivie par les autres entreprises du secteur, dont Graveleau, Joyau et les transports Pressac.

- ⇒ Suite à la première réussite au sein du groupe Mousset, la région, l'inspection du travail des transports, et la personne chargée de mission départementale au droit des femmes encouragent fortement les autres employeurs à tenter l'expérience. Ce n'est pas évident face à des chefs d'employeurs plutôt tentés par une main d'œuvre étrangère déjà formée.

Plusieurs actions ou dispositifs sont alors lancés pour démultiplier les premières expériences :

- dans le cadre de la **promotion de l'élargissement des choix professionnels pour les femmes**, les candidates en recherche d'emploi se voient proposer systématiquement **une formation-découverte** du secteur transport et de quelques entreprises locales ;
- au cours du forum « Emploi-Yon », **la médiatisation est renforcée** autour de la féminisation du métier et des contrats de qualification et de pré-qualification ;
- la région et la direction du travail de Loire-Atlantique suggèrent **la constitution d'un GEIQ** auquel l'entreprise Mousset participe. Il est créé en décembre 99, afin de



promouvoir l'insertion par la pratique des contrats de qualification et de pré-qualification. Il s'adresse à des publics en difficulté, masculins et féminins, jeunes au départ (16 à 25 ans) puis à tous les demandeurs d'emploi. En 2000, 9 chauffeurs routiers femmes sortent de ces actions qualifiantes, et à nouveau 9 en 2001.

- ⇒ En réponse à ces actions, l'attitude des entreprises, pragmatique, permet peu à peu de dépasser les préjugés.

Dans toutes les entreprises qui se lancent dans l'initiative, l'accueil est pour le moins réservé, et le scepticisme de rigueur. Il est fréquent d'avancer le rôle du chauffeur dans le chargement et le déchargement des colis comme argument contre l'arrivée des femmes dans la profession – même s'il s'agit souvent d'un prétexte, l'utilisation d'élévateurs automatisés étant largement généralisée.

Pourtant, après une période d'intégration assez rude pour les candidates qui doivent « s'affirmer » dans ce monde masculin, le pragmatisme l'emporte en général, et beaucoup reconnaissent aux femmes des qualités pour ce métier.

Après une première expérience réussie, les chefs d'entreprise sont convaincus rapidement du bien fondé de ces nouveaux recrutements. L'accueil est plus lent de la part des responsables d'exploitation et des autres chauffeurs, pour qui le métier est fondamentalement réservé aux « durs » : ils testent et observent les nouvelles venues, moins au moment de la qualification qu'à leur embauche à un poste à part entière. Certains prennent une attitude protectrice et paternaliste, et lorsque la candidate a fait ses preuves, des rapports d'équipe se mettent en place.

- ⇒ Un accompagnement proche pour faciliter l'intégration des femmes est rapidement mis en place.

Dans plusieurs cas, la première année s'avère un semi-échec, en grande partie parce que les entreprises ne connaissent pas les contrats de pré-qualification, et y consacrent peu d'énergie : on constate des abandons en cours d'année, puis très peu de candidats embauchés (qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes). Les premiers contrats de pré-qualification sont souvent massivement interrompus.

Pour la seconde année, le dispositif est renforcé, et le suivi des candidats beaucoup plus proche. La plupart des entreprises embauchent ou affectent des ressources dédiées au suivi des contrats de qualification et de pré-qualification. Les



entreprises mettent également en place **des « tuteurs »**, interlocuteurs privilégiés des candidats dans l'entreprise, qui travaillent en binôme avec eux et leur transmettent les « ficelles » du métier.

Exemple 1 : Le groupe Graveleau embauche un jeune diplômé RH dédié au suivi du 2^{ème} groupe en contrat de pré-qualification : son rôle est de recruter les candidats, de tester leurs motivations, puis de les aider à s'intégrer dans l'entreprise. Il anime les réunions de préparation au sein de l'entreprise, pour sensibiliser notamment les chefs d'agences locales, et former les tuteurs.

Exemple 2 : Le groupe Mousset embauche à l'occasion des premiers contrats de qualification une responsable de la formation et de l'insertion dans l'entreprise. Aujourd'hui, le groupe compte d'importantes ressources RH : 21 au total en juin 2001, dont plus de la moitié consacrée au recrutement et à la formation, ce qui est très important comparativement aux autres entreprises du secteur. Il compte par ailleurs 70 chauffeurs « tuteurs » et 35 conducteurs-formateurs.

Le groupe Mousset s'est même doté de structures d'accueil pour loger les personnes en difficultés financières ou personnelles.

- ⇒ Comme nous l'avons déjà évoqué, à la suite de l'expérience concluante des contrats de qualification et de pré-qualification du groupe Mousset, la région encourage **la formation d'un GEIQ pour l'intégration dans le monde du transport de personnes en difficulté**. Ce GEIQ souffre au départ d'un refus de financements par le département. Malgré un fort engagement des entreprises (qui rémunèrent les candidats issus du GEIQ quasiment aux tarifs de l'intérim, ce qui représente environ le double du prix de revient d'un chauffeur de l'entreprise), il a du mal à « décoller ». Son avenir est actuellement remis en question, si de nouveaux financements ne sont pas alloués rapidement. Un transfert vers le département Poitou-Charentes est également envisagé.
- ⇒ Entre acteurs publics et privés, un comité de pilotage officiel et des réunions de suivi propres à chaque initiative sont mis en place.

L'instance de suivi officielle de ces initiatives est depuis mars 2000 le « **comité de pilotage transport** » trimestriel mis en place par la préfecture et la direction du travail. Les entreprises et les syndicats du transport y sont représentés, ainsi que différents services de l'Etat :

- la préfecture,



- la région,
- le comité élargi des Services Publics de l'Etat (comprenant la représentante de l'inspection du travail des transports),
- l'ANPE,
- les missions locales,
- le PLIE La Roche sur Yon,
- le ministère de l'éducation nationale,
- la protection pour la jeunesse,
- la DDASS,
- l'AGEFIPH,
- les gestionnaires du RMI.

Par ailleurs, pour chaque action particulière, des réunions spécifiques sont organisées conjointement par l'entreprise et les acteurs publics.

- ⇒ Le suivi des candidates est coordonné entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Un des points clés soulignés par plusieurs interviewés est le **suivi de la candidate au cours du contrat de qualification ou de pré-qualification**. Ce suivi doit se poursuivre au travers des différentes étapes dans l'entreprise et dans l'organisme de formation. Un problème rencontré pendant l'une ou l'autre de ces étapes et non traité immédiatement en concertation avec le partenaire, peut mettre en danger la réussite du contrat, comme c'est arrivé avec un organisme de formation peu consciencieux.

- ⇒ Une charte de partenariat signée en juin 2001 précise les droits et engagements de chacun pour poursuivre l'initiative.

Cette charte est établie entre l'Etat et les professionnels de Vendée, qu'ils soient transporteurs ou organismes de formation. Cette action est soutenue par le conseil régional et le conseil général. **L'idée est d'attirer les candidats potentiels, par l'accueil, l'information et la formation**. Les sociétés s'engagent à accueillir des stagiaires, à ouvrir leurs portes à des visites de sensibilisation, et à développer le tutorat. L'Etat, via ses représentants locaux, propose des actions d'information et de sensibilisation, un suivi précis des stagiaires et une meilleure liaison entre acteurs.



Cette initiative a également le mérite d'initier un partenariat entre des employeurs qui ont plutôt des habitudes de fausse solidarité, voire de « piratage » de candidats.

Ne sont toutefois concernées par cette charte que les entreprises qui respectent des critères sociaux évolués.

Acteurs et rôle :

Acteurs impliqués	Contribution
Région	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finance les contrats de qualification et de pré-qualification ➤ Mobilise les PAIO et les missions locales
Inspection du travail des transports	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apporte sa connaissance de la branche professionnelle
Chargée de mission départementale aux droits des femmes, à la préfecture de Vendée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilise et convainc les acteurs
Entreprises transport	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conçoivent les formations dans le cadre des contrats de qualification et de pré-qualification ➤ Accueillent en stages d'apprentissage et suivent les candidates
Organismes de formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conçoivent les formations dans le cadre des contrats de qualification et de pré-qualification ➤ Organisent et réalisent les formations des candidates ➤ Suivent les candidates pendant la durée des contrats
Direction du travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anime le dispositif ➤ Finance
ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sélectionne les candidats ➤ Apporte sa connaissance des entreprises
Protection pour la jeunesse DDASS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposent des jeunes candidats pour entrer dans le dispositif
AGEFIPH, RMI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposent des candidats handicapés ou RMIstes pour entrer dans le dispositif

4.1.4. BILAN/EVALUATION

Bilan :

La contribution des femmes dans la profession reste modeste dans chaque entreprise, mais non négligeable au total. **Elles sont environ 55 en juin 2001, en poste en Vendée – dont 35 dans l'entreprise pionnière.** D'autres femmes sont en cours de qualification.



Exemple : chez Mousset, on compte 35 conductrices sur 600 conducteurs au total.

Exemple : chez Graveleau, on compte en juin 2001 10 femmes chauffeur (contre une en 92). A noter que parmi les cadres, l'évolution est similaire : 12 femmes cadres sur 120 aujourd'hui, contre 8 en 92.

Les femmes sont également de plus en plus présentes au sein des autres métiers de l'entreprise : le suivi qualité, les animateurs ventes, la cellule télémarketing.

Dans une des entreprises visitées, 94% des embauchées se disent satisfaites, même si elles avouent s'être « accrochées » au départ.

Points forts :

⇒ « Les femmes ont des qualités pour faire ce métier »

Après les tests des premières semaines, beaucoup reconnaissent aux femmes des qualités pour ce métier :

- attachement à la qualité, à la notion de prestation de service ;
- rigueur et minutie plus grande dans la gestion administrative des tournées, dans la tenue des documents ;
- attachement au rôle d'« ambassadeur » de l'entreprise auprès des clients ;
- meilleure propreté, politesse et présentation ;
- respect des règles de sécurité routière.

⇒ Une initiative qui va dans le sens de l'évolution du métier : moins de manutention, plus de suivi administratif

Selon plusieurs personnes interviewées, l'arrivée des femmes dans ce métier est à la fois permise par l'évolution du métier et renforce cette évolution en retour. Le métier de chauffeur routier, à l'image et aux conditions de travail très dégradées il y a dix ans –« le chauffeur fait des kilomètres et c'est tout »- comporte aujourd'hui un rôle administratif non négligeable. Il se doit également de représenter l'entreprise face à ses clients. Le métier est par ailleurs plus automatisé, et la nécessité de force physique pour les tâches de manutention y est moins centrale.

Les femmes peuvent donc trouver leur place dans cette profession, pour peu que l'environnement direct –clients, collègues, chefs d'agence et responsable d'exploitation- accompagne intelligemment



cette intégration. Il faut noter en effet la **contrainte légale** selon laquelle une femme ne peut porter des colis de plus de 25 kg, alors que le chauffeur a souvent un rôle de chargement et déchargement des colis (notamment en messagerie).

De fait, les coups de main se font naturellement dès qu'un colis lourd doit être chargé ou déchargé, et bien souvent, l'organisation des tournées est adaptée à la marge pour prendre en compte certaines contraintes familiales, notamment pour les femmes célibataires avec enfants. Néanmoins, **les postes restent indifférenciés et on ne parle pas d'aménagement spécifique des postes pour les femmes.**

Ex : l'exemple de la société Pressac est significatif : cette société étant spécialisée dans le transport d'aliments pour bétail, les conducteurs y travaillent en 2x8, et les déchargements des camions citernes dans les silos sont effectués par les conducteurs eux-mêmes et seuls, souvent de nuit en hiver. Or les femmes sont intégrées sur les mêmes postes que leurs collègues masculins.

Par ailleurs, **l'organisation du temps de travail**, avec de moins longs trajets, des chauffeurs qui se relaient, et des rythmes plus réguliers, favorise l'arrivée des femmes, souvent plus contraintes par leur planning familial.

- ⇒ Une humanisation des rapports sociaux dans l'entreprise

D'après un interviewé, les femmes conducteurs font preuve « *d'une plus grande finesse relationnelle* » et sont généralement « *plus polies* ». Elles accordent une plus grande attention aux autres au sein des équipes. Elles contribuent ainsi à des rapports de travail moins « *rugueux* » entre les salariés de l'entreprise.

- ⇒ La féminisation des postes contribue à l'évolution des relations avec les clients.

Par une conscience forte de leur rôle de représentant de l'entreprise, les femmes conducteur font changer les relations avec les clients. Là encore, elles surprennent au début –un client a même refusé dans un premier temps de recevoir chez lui des femmes conducteurs- mais apportent satisfaction en montrant leur souci de la qualité de service et en assurant leur rôle aussi bien que leurs confrères masculins.

L'attitude des clients peut même devenir pleine de sollicitude pour les femmes chauffeur, comme le cite un des interviewés : un conducteur en retard ou qui manque une livraison provoquera



l'énerverment du client s'il est un homme, son questionnement voire son inquiétude s'il s'agit d'une femme !

- ⇒ L'initiative a permis la « rencontre » de deux sphères qui se méconnaissent parfois.

Comme l'analyse un des interviewés, la logique des entreprises, fondée sur « *une obligation de résultats* », rencontre « *l'obligation de moyens* » des acteurs publics. Ce décalage entraîne des difficultés de communication et des réunions jugées parfois procédurales par les entreprises, avant de se comprendre et de se mettre d'accord sur un dispositif de travail commun. La multiplicité des intervenants publics et des logiques d'acteurs étonnent et déroutent parfois les entreprises. Dans ce contexte, il est difficile mais primordial de repérer « le bon interlocuteur » qui fera avancer les actions. Le « franc parler » est parfois nécessaire pour rappeler aux acteurs leurs engagements et parvenir à tenir les planning.

A terme, le constat est positif : entreprises et acteurs publics avouent mieux se connaître aujourd'hui.

- ⇒ Une concertation approfondie entre les acteurs, avec à tout moment la volonté d'aboutir

Face à ce bilan positif, beaucoup d'interviewés reconnaissent **la persévérance nécessaire pour mener à son terme ce type de démarche**. La réussite de telles initiatives tient en grande partie à la forte volonté d'aboutir des acteurs leader dans le dispositif - qu'ils soient publics ou privés- et à leur attention à maintenir une concertation régulière.

Points faibles :

La période d'intégration reste un test de la capacité des candidates à s'affirmer dans un monde masculin

Pour la majorité des salariés dans les entreprises de transport, le métier de conducteur routier est avant tout « un métier d'homme ». Les premières recrues sont observées tantôt avec ironie, tantôt avec paternalisme, mais ne laissent pas indifférent. La période du contrat de pré-qualification ou de qualification est encore privilégiée, le statut de stagiaire laissant le droit à l'erreur. Le moment critique pour l'intégration se situe pendant les premières semaines après l'embauche, pendant lesquelles les recrues sont « attendues au tournant » : il s'agit alors de faire preuve de débrouillardise, de courage, de franchise et d'esprit d'équipe dans la gestion des aléas des tournées.



C'est là que, selon une personne interviewée, la « casse psychologique » est la plus forte : certaines femmes fragiles psychologiquement craquent, et quelques unes souffrent de dépression. Ce dénouement malheureux est particulièrement fréquent lorsque les femmes ont choisi cette voie par défi, sans prendre la réelle mesure de ce choix de vie.

4.1.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Conditions de réussite :

Comme nous l'avons vu, le succès de ce type d'initiative dépend largement du dynamisme et de la persévérance des acteurs : tant des acteurs publics à la recherche d'une réduction du taux de chômage féminin, que des acteurs en entreprise, soucieux de remédier aux difficultés de recrutement.

En effet, une des particularités de ce type d'initiative est, comme le dit une personne interviewée, que « *l'on commence à y croire une fois que cela marche* ». Il est donc d'autant plus **nécessaire d'impulser une forte énergie en amont, et d'aller le plus rapidement possible au concret. Dans ce type d'initiative, l'expérience apporte beaucoup**. Même si elle n'est qu'une semi-réussite dans un premier temps, elle servira par la suite pour construire une future expérience concluante.

Par ailleurs, **l'entente cordiale entre les acteurs**, notamment publics – qui disent eux-mêmes avoir été « *unies comme les cinq doigts de la main* »- est un fort atout pour faire avancer des initiatives complexes culturellement et techniquement (montage des contrats de qualification et de pré-qualification, impliquant différents partenaires et différents financements).

L'attitude des entreprises vis-à-vis des acteurs publics est également capitale : il ne faut pas, en particulier, qu'elles présentent des préjugés sur le fonctionnement des acteurs publics ou para-publics parties prenantes de l'initiative. Même si les logiques ou les manières de fonctionner sont parfois différentes, ceux-ci sont là avant tout pour les aider à construire et réussir ces qualifications.



Une autre condition de réussite largement citée est l'accompagnement des candidates.

- ⇒ À la fois en amont, pour sensibiliser les candidates aux contraintes d'un métier exigeant, et leur faire prendre la mesure des implications pour leur vie future ;
- ⇒ Puis au quotidien, pour accompagner les candidates aussi bien humainement que techniquement, et prévenir les situations de rupture de contrat. Les entreprises soulignent **l'importance d'un « coordinateur/référent » dans l'entreprise pour suivre les candidats** en contrats de qualification et pré-qualification.

Pour réaliser ce suivi avec succès, il faut établir dès le départ **un fort partenariat entre l'entreprise et l'organisme de formation** .

De par l'importance de ce suivi, il est nécessaire de **retenir pour la féminisation des entreprises d'un bon niveau sur le plan social, et bien structurées sur le plan de l'organisation du travail**. Ce choix facilite également l'intégration des femmes dans un métier déjà réputé difficile.

Le choix des candidates a également son importance.

- ⇒ Dans la mesure du possible, il faut **éviter des candidates trop jeunes et/ou sans aucune expérience professionnelle**, pour lesquelles le « saut à franchir » est très important.
- ⇒ Un autre écueil à éviter cité par une entreprise, porte sur le profil psychologique de certaines candidates, qui choisissent une telle profession plus par défi que par une réelle attirance du métier.

Problèmes à résoudre :

Obtenir un financement par la région, est bien sûr la condition sine qua non dans le cas des contrats de qualification et de pré-qualification. Cela ne va pas de soi dans la mesure où les politiques régionales varient beaucoup. Une des entreprises aurait souhaité renouveler l'expérience en Ile-de-France ou en Alsace, mais n'a pas pu le faire faute de financement régional.



4.2.PARTENARIAT ENTRE LES ARMEES ET L'AFT

A stylized, handwritten signature or logo consisting of the letters 'BBe' in a cursive, bold font, positioned above a horizontal line.

Mise en place d'un partenariat entre les armées et l'AFT visant à la réinsertion des militaires de carrière dans le secteur du transport et de la logistique

(analyse réalisée en juin 2001)

- ⇒ Points clés à retenir de cette initiative
 - Un modèle de partenariat qui permet de libérer sur le marché une main d'œuvre expérimentée et formée
 - Un dispositif simple dans son principe mais qui n'est pas moins efficace
- ⇒ Un dispositif qui souffre quelque peu :
 - D'un manque de communication : les acteurs locaux n'évoquent que très rarement l'existence des cellules de formation de l'armée.
 - Un renforcement de l'interface cellules de formation-monde professionnel pourrait peut-être accentuer l'efficacité du dispositif.

4.2.1. INTERLOCUTEUR RENCONTRÉ

- ⇒ Général Carboneau, Chef de Projet de l'initiative à l'AFT



4.2.2. CONTEXTE ET ORIGINE

Réflexions préalables :

Des relations diffuses existaient entre les régiments (notamment de l'armée de terre) et les acteurs de leurs territoires d'implantation. Sans que rien ne soit formalisé, les entreprises du TRM constituaient un débouché naturel pour les militaires ayant une expérience de la conduite.

Avec la professionnalisation de l'armée est apparue la nécessité de reconvertir les militaires en fin de carrière. Sous l'influence d'un homme d'expérience, le Général Carboneau, l'AFT IFTIM s'est engagée dans 2 actions :

- ⇒ l'élaboration d'une offre de formation aux métiers du transport et de la logistique à destination des militaires dans le cadre de leur reconversion (réponse à un appel d'offre lancé le Ministère de la Défense),
- ⇒ surtout, la mise au point d'un procédé de reconversion des militaires ayant une expérience de conducteurs routiers dans le cadre d'un partenariat avec les trois armées : dès 1994 avec l'armée de terre et la marine, dès 1995 avec l'armée de l'air.

Objectif :

L'objectif de l'initiative est de permettre et de favoriser la réinsertion des militaires de carrière ayant une forte expérience de la conduite dans le secteur du transport et de la logistique.

4.2.3. INITIATIVE

Description du dispositif :

La formation montée dans le cadre du partenariat vise exclusivement une préparation des militaires au passage du CFP.



Formation destinée :

- ⇒ aux militaires du rang et aux sous-officiers volontaires,
- ⇒ titulaires d'un certificat d'élite. Le certificat d'élite est attribué par les commandants de régiment aux militaires ayant servis sous leurs ordres et sous les conditions : 1) qu'ils aient passé au moins 4000 kms au volant d'un poids lourd ou d'un super poids lourd sans accident ; 2) qu'ils aient entretenu correctement leur véhicule ; 3) qu'ils aient fait preuve d'un comportement correct.

A noter : les militaires n'ayant pas le requis pour rentrer dans le dispositif peuvent bénéficier d'une formation traditionnelle dispensée dans le cadre des actions de reconversion du personnel des armées.

Les formations M128 et M148 se déroulent en 6 semaines (contre 18 dans le civil) car les stagiaires sont déjà expérimentés. Les sessions n'excèdent pas 16 stagiaires.

Acteurs et rôle :

Acteurs impliqués	Contribution
Les régiments dans le cadre de chacune des 8 cellules de formation créées (elles sont accolées à des centres d'instruction militaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettent à disposition des locaux ➤ Hébergent, restaurent et administrent les militaires stagiaires ➤ Mettent 2 véhicules à disposition
L'AFT IFTIM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurent tout le soutien pédagogique nécessaire : mise à disposition de formateurs, outils pédagogiques,... ➤ Mettent 2 véhicules à disposition

4.2.4. BILAN/EVALUATION

Points forts :

- ⇒ 400 conducteurs formés chaque année (1200 à terme)
- ⇒ Taux de réussite de 85% en première présentation et de 100% en seconde
- ⇒ 80 % à 85 % des militaires formés trouvent un emploi de conducteur en CDI dans les 6 mois



- ⇒ Reconversion de personnel qui, à l'avenir, tendra à se rajeunir (jeunes engagés courts) et qui pourrait connaître, sans ce dispositif, certaines difficultés de réinsertion

Points faibles :

- ⇒ Grande méconnaissance du dispositif par la plupart des acteurs locaux interrogés.
- ⇒ Absence de suivi et de statistiques exactes sur le devenir des personnels formés.

4.2.5. CONDITIONS DE GÉNÉRALISATION / TRANSPOSITION

Le partenariat entre l'AFT et l'armée est une initiative nationale. De fait, la question de sa transposition ne se pose pas. En revanche, un accroissement des actions de communication sur le dispositif et la localisation des cellules de formation auprès des organisations professionnelles et des entreprises du TRM, l'instauration au niveau local de liens entre ces acteurs et les cellules de formation de l'armée pourraient permettre une consolidation du dispositif de réinsertion des anciens militaires dans le monde professionnel.



**CHAPITRE 2 : ENSEIGNEMENTS
MÉTHODOLOGIQUES**

BBc

1. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE CONDUITE DE PROJET IMPLIQUANT LES ACTEURS LOCAUX

Les initiatives visant à résoudre les problèmes de pénurie de chauffeurs routiers sont souvent complexes et nécessitent la mise en place de véritables organisations projet qui, sur le terrain, se construisent parfois au fur et à mesure et sont ajustées au fil de l'eau en fonction des besoins. Mais avant que ce dispositif se mette en place, la mobilisation des acteurs est souvent la phase la plus longue et la plus difficile.

1.1. MOBILISER LES ACTEURS LOCAUX ET IDENTIFIER LES ORIGINES LOCALES DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT : DEUX ÉTAPES PRÉALABLES INDISPENSABLES

Pour résoudre les difficultés de recrutement de conducteurs routiers à un niveau local, l'engagement d'un projet doit être précédé de deux étapes :

- ⇒ la mobilisation forte des principaux acteurs du système d'emploi local ;
- ⇒ la réalisation d'un diagnostic visant à identifier les origines locales des difficultés de recrutement.

Le choix des solutions locales à apporter aux difficultés de recrutement ne devrait donc s'opérer que dans un second temps.

1.1.1. Identifier des porteurs du projet et mobiliser l'ensemble des acteurs locaux

Toute démarche visant à résoudre sur le plan local les difficultés de recrutement de conducteurs routiers de marchandises doit faire l'objet d'une concertation et d'une coopération entre les acteurs du système d'emploi local :

- ⇒ DRE et DRTT,
- ⇒ organisations professionnelles patronales,
- ⇒ représentants des organismes de formation,



- ⇒ représentants des services publics de l'emploi,
- ⇒ les organisations représentatives des salariés.

La mobilisation des acteurs est naturellement suscitée par une conscience partagée de la gravité du problème des difficultés de recrutement pour le tissu économique local. Mais elle doit ensuite être structurée par un dispositif de travail dans lequel les objectifs et la contribution de chacun seront formalisés. Cela s'impose pour deux raisons essentielles :

- ⇒ les origines des difficultés de recrutement sont généralement multiples et le traitement ultérieur du problème nécessitera, de fait, une action coordonnée de tous les acteurs du système d'emploi ;
- ⇒ l'exclusion d'un acteur dans la conception et la mise en œuvre d'une initiative peut altérer sa volonté de coopération présente et/ou ultérieure.

Aussi nécessaire qu'elle puisse paraître, la concertation entre les acteurs ne va pas de soi dans le cadre d'un dispositif de travail commun: à un moment ou à un autre, chacun peut être amené à poursuivre une stratégie propre sans forcément prendre conscience des conséquences induites. C'est la raison pour laquelle l'implication déterminée d'une autorité locale est essentielle car elle facilite la mobilisation de l'ensemble des parties pour engager une action commune. Nous recommandons qu'elle se concrétise par la désignation et le soutien sans faille d'un chef de projet reconnu pour sa légitimité vis-à-vis des parties prenantes et pour son professionnalisme.

L'ensemble de ces éléments nous conduit à recommander qu'avant l'initiation de toute démarche, soit créée une instance de pilotage et de suivi des actions à engager. Cette instance pourrait être :

- ⇒ présidée par le chef de projet désigné par une autorité locale,
- ⇒ constituée de l'ensemble des représentants des acteurs du système d'emploi local.

Elle aurait deux missions principales :

- ⇒ piloter et/ou réaliser le diagnostic nécessaire pour comprendre les origines locales des difficultés de recrutement de conducteurs,



- ⇒ décider des actions locales à engager, en assurer le suivi, rendre les arbitrages nécessaires à leur poursuite.

1.1.2. Identifier les origines locales des difficultés de recrutement pour mieux cibler les solutions

Pour être efficaces, les initiatives à engager au niveau des régions, des départements ou des bassins locaux d'emploi doivent être ciblées par rapport aux origines locales des difficultés de recrutement de conducteurs. C'est pourquoi un travail de diagnostic local préalable est nécessaire pour identifier clairement les racines du problème. Celles-ci peuvent relever :

- ⇒ de pratiques de recrutement des entreprises partiellement efficaces dans un contexte de tension sur le marché du travail :
 - recours à des petites annonces dans la presse locale et spécialisée,
 - candidatures spontanées quand elles existent,
 - bouche à oreille par les employeurs pour recruter ;
- ⇒ d'une connaissance insuffisante des entreprises :
 - des viviers de main d'œuvre existants ou potentiels : femmes, militaires, jeunes en contrats de qualification, personnel licencié, handicapés physiques légers ;
 - des filières de recrutement : entreprises d'intérim spécialisées dans le transport, groupement d'employeurs, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, associations diverses d'aide à la réinsertion, cellules de formation de l'armée ;
- ⇒ d'un manque de confiance, de dialogue, de coopération entre les acteurs du système d'emploi local : entreprises, organisations interprofessionnelles, mission locale pour l'emploi, agence locale pour l'emploi, organismes de formation initiale et continue ;
- ⇒ d'une inadéquation des filières locales de formation (manque de place, formations inadaptées aux besoins réels) ou d'un manque de candidats à l'entrée des filières de formation.

Les difficultés locales de recrutement de conducteurs routiers de marchandises sont généralement la résultante d'un ensemble de phénomènes. Il serait donc vain d'imaginer ne trouver qu'une seule origine au problème ou d'être capable de résoudre une difficulté en



procédant seulement à une transposition d'une expérience qui semblerait adaptée.

Bien au contraire, l'objet du diagnostic est de prendre toute la mesure de la complexité du problème afin de mieux définir l'ensemble des actions à mettre en œuvre localement.

1.2. DÉFINIR ET ENGAGER UN PLAN D'ACTION

Une fois réalisé le diagnostic sur les origines locales des difficultés de recrutement des conducteurs, l'instance de pilotage de la démarche doit se réunir pour en discuter les conclusions, identifier les solutions locales à mettre en œuvre et engager un plan d'action.

1.2.1. Identifier les solutions à mettre en œuvre en fonction des origines locales du problème, à l'aide de l'inventaire des initiatives déjà expérimentées

Au diagnostic doit succéder la définition des actions à mettre en œuvre. A cette fin, outre une synthèse de l'analyse menée sur les origines locales des difficultés de recrutement, les acteurs doivent disposer de l'ensemble des solutions locales recensées à ce jour. Ce matériau vise moins à faire prendre connaissance de ce qu'il est possible de faire qu'à susciter des débats et des questionnements sur ce qu'il serait utile d'entreprendre localement compte tenu des éléments de diagnostic.

La réflexion à mener doit être ouverte c'est-à-dire qu'elle ne doit pas présager dès le départ des résultats auxquels elle aboutira :

- ⇒ une transposition d'une initiative mise en œuvre ailleurs ;
- ⇒ une adaptation plus ou moins importante d'une expérience déjà menée ;
- ⇒ une action innovante.

1.2.2. Définir et engager un plan d'action coordonné

Une fois identifiées les actions prioritaires à initier, les objectifs poursuivis et les moyens à mettre en œuvre, les contributions respectives des acteurs mobilisées devront être définies.

L'instance de pilotage de la démarche prendra en charge :

- ⇒ l'orientation des actions à mettre en œuvre ;



- ⇒ le suivi régulier de l'état d'avancement des initiatives entreprises ;
- ⇒ le cas échéant, les arbitrages nécessaires à leur poursuite.

2. ENCOURAGER LES INITIATIVES FACILEMENT TRANSPOSABLES

2.1. LES INITIATIVES LES MOINS COMPLEXES NE SONT PAS FORCÉMENT LES MOINS EFFICACES

Certaines initiatives, simples et rapides à mettre en œuvre, permettent d'aboutir à des résultats non négligeables. Compte tenu de l'ampleur de la tension du marché du travail sur les métiers de conducteur routier, il paraît important de ne pas les négliger même si elles ne sauraient résoudre à elles seules le problème des difficultés de recrutement de conducteurs routiers de marchandises. En ce sens, il faut d'ailleurs noter deux points complémentaires :

- ⇒ Leur transposition dans l'ensemble des régions pourrait, au total, permettre d'atténuer de manière conséquente les difficultés de recrutement.
- ⇒ Elles peuvent contribuer à la constitution d'un réseau entre les acteurs du système d'emploi local et déboucher ainsi sur d'autres initiatives innovantes.

Ces initiatives sont de deux catégories :

- ⇒ Les initiatives visant à assurer le lien entre un vivier de main d'œuvre et des employeurs ;
- ⇒ Les initiatives visant à instaurer de nouvelles méthodes de sélection de salariés.

2.2. LES INITIATIVES VISANT À ASSURER LE LIEN ENTRE UN VIVIER DE MAIN D'ŒUVRE ET DES EMPLOYEURS

Deux initiatives de ce type, simples à mettre en œuvre, ont pu être identifiées au cours de l'étude :



- ⇒ La prise en charge du reclassement des salariés licenciés dans le cadre d'un plan social : suivi de ce type d'opération, collecte et redistribution des demandes d'emploi auprès des entreprises du secteur en fonction des postes vacants.
- ⇒ Une orientation des candidatures de personnes « handicapés physiques légers » appartenant à une association d'aide à la réinsertion et qui souhaitent retrouver un travail, vers les professionnels du secteur transport.

Ces deux initiatives, mises en œuvre en Alsace, ont été entreprises par l'organisation interprofessionnelle locale. Le rôle de cette structure est limité puisqu'elle se charge essentiellement de mettre en relation les personnes disponibles avec ses adhérents en diffusant auprès d'eux des candidatures susceptibles de correspondre à des profils recherchés. En tant que tel, l'investissement est limité mais il a abouti à des résultats encourageants. Il serait imaginable de faire connaître largement ces expériences en régions et éventuellement de les étendre à d'autres publics (ex : militaires en fin de carrière détenteurs des permis nécessaires ainsi que d'une expérience de la conduite).

2.3. LES INITIATIVES VISANT À INSTAURER DE NOUVELLES MÉTHODES DE SÉLECTION DE SALARIÉS

La deuxième catégorie d'initiatives facilement transposables est l'instauration de nouvelles méthodes de sélection de la main d'œuvre : l'Évaluation du niveau de Compétences et Capacités Professionnelles Individuelles (ECCPI) et la méthode des habiletés. D'ailleurs, ces deux méthodes font déjà l'objet d'une diffusion au sein des Agences Locales pour l'Emploi (ALE). Elles visent à choisir les postulants uniquement sur les compétences et aptitudes requises par le métier de conducteur, et non plus sur la formation ou l'expérience dans ce secteur. L'abandon de toute référence au diplôme ou à l'expérience permet d'élargir le public pouvant être sélectionné pour suivre une formation et intégrer la profession. Leur généralisation dans l'offre de prestations du service public de l'emploi vis-à-vis des entreprises est à même d'apporter des réponses concrètes à certaines demandes d'entreprises.

Chacune de ces initiatives, simple à mettre en œuvre, peut permettre d'atténuer les difficultés de recrutement de conducteurs que connaissent les entreprises du TRM. Leur résultat, rapporté au faible investissement qu'elle nécessite, comparé à d'autres solutions innovantes, peut jouer en faveur de leur diffusion.



3. PRIVILÉGIER UNE APPROCHE GLOBALE DANS LES INITIATIVES PLUS COMPLEXES

Lors de la conception des initiatives, il paraît indispensable que les acteurs prennent en compte l'ensemble des étapes successives du processus de recrutement :

- ⇒ la communication vis-à-vis des publics puis l'orientation ;
- ⇒ la sélection des salariés ;
- ⇒ la formation ;
- ⇒ le suivi et l'intégration dans les entreprises.

3.1. COMMUNIQUER POUR ATTIRER LES CANDIDATS

Comme le soulignaient en 1999 le CNT dans son rapport sur le recrutement des conducteurs routiers, et plus récemment, une étude co-réalisée par TransFormation et BERNARD BRUNHES CONSULTANTS³, l'image de marque du secteur est altérée (le camion est souvent associé à l'idée de gêne, de pollution voire de danger). C'est aussi le cas de ses métiers :

- ⇒ Les conducteurs ont perdu une part de leur indépendance du fait des nouveaux modes d'organisation du transport et de l'accroissement de la réglementation et des contrôles (des temps de conduite, de repos, de la vitesse,...).
- ⇒ La profession, comparée à d'autres, apparaît comme contraignante, notamment en ce qui concerne le temps de travail.

³ Révah Jean-François (2001), « Demain, les routiers. L'impact des mutations économiques et commerciales, techniques, organisationnelles et sociales sur les métiers des conducteurs du TRM. », TransFormation et BERNARD BRUNHES CONSULTANTS.



Pour attirer des candidats, il est donc nécessaire de chercher à rétablir une image de la profession en adéquation avec la réalité des métiers : les grands routiers ne représentent plus que 10 %⁴ de la profession tandis que les chauffeurs concernés par des trajets courts se multiplient ; les conducteurs ne sont plus de simples chauffeurs mais doivent maîtriser un ensemble de compétences techniques, réglementaires, commerciales.

Pour autant, les actions de communication ne doivent pas duper le public visé, notamment sur les conditions de travail. Car il est vrai que les entreprises du TRM doivent mieux reconnaître le professionnalisme du métier de conducteur et revoir les conditions d'exercice de la profession.

En synthèse, le travail de communication est indispensable dans la mesure où la réalité du secteur et de ses métiers est en partie méconnue du grand public. Mais il sera vain si les modes de management et de gestion des ressources humaines des entreprises n'évoluent pas. Impulser des changements et les faire connaître : ces actions, de long terme, pourraient permettre de séduire de nouveaux candidats.

Les initiatives locales pourraient trouver des compléments et des accompagnements très opportuns avec la mise en place de politiques et de dispositifs régionaux en matière de communication et de sensibilisation de nouveaux publics.

3.2. ELARGIR ET FIABILISER LA SÉLECTION DES CANDIDATS

L'efficacité d'un dispositif de formation du point de vue de ses résultats quantitatifs et qualitatifs est fortement dépendante de la qualité de la sélection initiale des postulants. Les contrats de qualification ont montré qu'une mauvaise sélection des candidats (motivation surévaluée, adéquation des aptitudes mal appréciée,...) pouvait conduire à des échecs coûteux et dissuader les entrepreneurs d'y recourir.

Une mauvaise sélection des salariés à l'entrée des entreprises peut les amener :

⇒ à supporter des surcoûts d'exploitation :

⁴ La vie du Rail (2000), « Route et logistique. Il faut séduire les jeunes... », p24-25, 8 mars.



- retards de livraison dus à une mauvaise lecture de plans,
 - récurrence des pannes due à un mauvais entretien des véhicules, accidents générés par des fautes de conduite....
- ⇒ à altérer leur relation commerciale : les chauffeurs sont l'interface entre l'entreprise du TRM et son client ce qui implique une extension des compétences relationnelles des chauffeurs, notamment en situation de stress générée par un retard de livraison.

Le contexte actuel de pénurie de main d'œuvre ne doit donc pas induire des comportements visant à assouplir les méthodes de sélection des postulants aux métiers de la conduite.

Il est nécessaire de rester vigilant sur les critères de sélection des candidats tout en veillant à élargir le vivier des candidats potentiel. L'enjeu est de conduire les recrutements sur de nouveaux critères plus pertinents, définis en rapport aux compétences et aux aptitudes requises par le métier plutôt qu'au diplôme et à l'expérience. C'est le principe des ECCPI et de la méthode des habiletés.

Au delà de l'évaluation des compétences et aptitudes, il faudra continuer à tester la motivation effective des candidats pour intégrer le métier.

3.3. PRIVILÉGIER LES CURSUS DE FORMATION ALLIANT LA THÉORIE À LA PRATIQUE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS EXPRIMÉS

Au fil de l'étude, il est clairement apparu que les entreprises du TRM étaient exigeantes sur le niveau de formation des personnes mais aussi, et surtout, sur leur expérience professionnelle. Les contrats de qualification constituent un dispositif de formation à privilégier dans la mesure où ils allient l'avantage :

- ⇒ de dispenser la formation théorique nécessaire,
- ⇒ tout en permettant aux apprentis d'acquérir une expérience professionnelle.

Selon certains interlocuteurs rencontrés (notamment des personnalités d'entreprise d'intérim, d'agences locales pour l'emploi), demeure toutefois un obstacle culturel au développement des contrats de qualification : la jeunesse est associée à l'inexpérience, quel que soit le type de parcours effectué par le salarié.



3.4. ACCOMPAGNER LES FUTURS SALARIÉS POUR ASSURER LEUR BONNE INTÉGRATION

Le suivi des jeunes en voie d'intégration, notamment lorsqu'ils sont en contrat de qualification, est essentiel. De l'avis des acteurs interrogés, les échecs constatés sont le plus souvent le fait :

- ⇒ de difficultés d'intégration du jeune dans l'entreprise,
- ⇒ d'un mal être dû à la solitude, aux risques et à la responsabilité du métier.

L'accompagnement des candidats par un conducteur tuteur tout le long du cursus de formation, l'instauration d'un dialogue entre le candidat et son tuteur visant à traiter chaque problème, sont donc des conditions de réussite essentielles de l'apprentissage.

De plus, et ceci surtout lorsqu'on a recours aux contrats de qualification dans des problématiques d'insertion ou de réinsertion, un suivi de proximité doit être assuré par l'un des acteurs externes à l'entreprise : par exemple l'organisme de formation, ou la société d'intérim impliquée. Ce suivi permet au candidat de prendre du recul par rapport à l'entreprise, d'échanger sur ses problèmes, parfois personnels et difficiles à confier à de futurs collègues, et ainsi d'anticiper les éventuels blocages.

Outre la formation proprement dite des candidats, la qualité du suivi et la nature de l'intégration des candidats une fois formés rendront le cursus plus attractif auprès de postulants potentiels dans le cadre d'actions de communication sur la filière.



4. ACCOMPAGNER LES EFFORTS LOCAUX PAR UN SOUTIEN INSTITUTIONNEL : LES PISTES À ÉTUDIER

Des interviews et des analyses réalisées émergent un certain nombre de questionnements sur les modalités possibles d'un soutien des initiatives locales de la part des pouvoirs publics.

4.1. UNE RÉGULATION DES ORGANISMES DE FORMATION

Les acteurs interrogés soulignent souvent certains dysfonctionnements concernant les organismes de formation :

- ⇒ L'offre de formation est parfois inadaptée du fait d'un dialogue difficile entre les acteurs chargés de leur mise au point (organismes de formation, entreprises,...).
- ⇒ Les coûts des formations sont quelquefois élevés et non forcément optimisés ;
- ⇒ Le nombre et/ou la capacité des sessions de formation sont parfois insuffisants : pour des raisons de rentabilité, certains organismes préfèrent seulement dispenser des formations lorsque les sessions ont atteint leur effectif maximum. Dans certaines régions, il en résulte des délais d'attente importants pour les candidats alors qu'un besoin de conducteurs est clairement exprimé par les entreprises.

Les acteurs de la formation initiale et continue jouent un rôle majeur dans la régulation de l'offre de main d'œuvre formée et/ou qualifiée et dans son adaptation aux besoins des entreprises. C'est pourquoi il serait nécessaire d'examiner de manière approfondie et dans chacune des régions françaises les dysfonctionnements identifiés.

Afin de pouvoir définir un plan d'action le plus rapidement possible, un diagnostic visant à évaluer l'ampleur et à préciser la nature des dits dysfonctionnements pourrait être mené. Il pourrait s'agir là d'un chantier important en vue d'atténuer les difficultés de recrutement que connaissent les entreprises du TRM.



4.2. UN RENFORCEMENT DU SOUTIEN FINANCIER DE CERTAINES INITIATIVES

Un certain nombre de dispositifs mis en œuvre se heurtent à des difficultés de financement. C'est le cas des initiatives recourant aux contrats de qualification d'une part, des groupements d'employeurs et des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, d'autre part.

4.2.1. Un soutien nécessaire pour développer le recours aux contrats de qualification

Les contrats de qualification permettent de professionnaliser des jeunes ou des personnes en difficulté, deux viviers de main d'œuvre à ne pas négliger.

Or les contrats de qualification (CQ) se heurtent à plusieurs difficultés :

- ⇒ Les CQ débouchant sur un CFP sont organisés de telle manière que les étudiants ne passent leur permis et la FIMO qu'en fin de cursus. Il en résulte que les apprentis ne sont pas opérationnels avant le terme de la formation sur des postes de conducteur ce qui alourdit le coût supporté par les entreprises. Ajouté au risque que l'étudiant n'aille pas au terme de sa formation ou qu'il quitte l'entreprise à son terme, le risque est élevé pour l'entrepreneur de voir ses investissements dans la formation se transformer en perte sèche. Dans les faits, cette perspective se révèle bien souvent dissuasive aux yeux des entrepreneurs.
- ⇒ Les aides financières accordées aux contrats de qualification pour adultes sont seulement attribuées aux personnes en situation de chômage longue durée. De fait, une telle contrainte ferme la porte du dispositif aux autres publics.

Pour les jeunes, des solutions existent (cf. l'initiative montée par Adecco) mais elles ne concernent que des CQ débouchant sur des équivalences de CFP. Sachant que l'expérience d'Adecco semble témoigner de l'absence d'effets pervers, n'est-il pas possible de permettre aux candidats de passer leur permis et la FIMO dès le début de la formation (moyennant le renforcement des contrôles du respect d'un certain nombre de mesures relatives à la sécurité) ?



Pour les contrats de qualification adulte, n'est-il pas possible de faire évoluer les critères d'attribution des aides ?

Parce que le développement des CQ est une solution possible aux difficultés de recrutement, les deux axes de réforme évoqués précédemment pourraient être examinés de manière approfondie par les pouvoirs publics.

4.2.2. Un appui aux groupements d'employeurs et groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

Les groupements d'employeurs (GE) sont de nature à répondre au besoin de main d'œuvre des entreprises du TRM :

- ⇒ Ils ne connaissent pas de difficultés de recrutement : d'une part ils mettent en œuvre des pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines différentes de celles qui sont traditionnellement pratiquées par les entreprises (critères de recrutement, développement des compétences, respect de règles sociales, rémunérations ...); d'autre part et surtout, les GE répondent à certaines aspirations de salariés à travailler dans de multiples entreprises, à se professionnaliser dans plusieurs spécialités ;
- ⇒ Ils répondent aux besoins des entreprises de disposer de manière plus ou moins temporaire d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée, et sans doute à moindre coût par rapport aux entreprises d'intérim.

En outre, et à la différence des entreprises d'intérim :

- ⇒ les groupements d'employeurs apparaissent comme des modèles en matière de gestion des ressources humaines pour les entreprises du TRM, ce qui pourrait jouer en faveur de l'impulsion de nouvelles pratiques de management dans les entités du secteur,
- ⇒ les groupements d'employeurs (comme les GEIQ) sont des structures productrices de compétences.

Les GE connaissent cependant des difficultés de financement, essentiellement lors de leur première phase de fonctionnement. En effet, alors qu'ils ne disposent que d'un volant de main d'œuvre limité, les GE se heurtent à la difficulté de trouver un juste équilibre entre la nécessité :



- ⇒ de développer au maximum leur portefeuille d'entreprises adhérentes (les cotisations des entreprises adhérentes sont l'un des canaux de financement des GE) ;
- ⇒ de se constituer un panel d'adhérents ayant des rythmes d'activité complémentaires (condition nécessaire pour optimiser l'adéquation offre /demande de personnel mis à disposition et donc le chiffre d'affaires du GE).

De manière transitoire, la difficulté de trouver un équilibre de ce type est telle que les groupements sont généralement fragilisés par leur incapacité de répondre aux demandes de leurs adhérents de mise à disposition de conducteurs (or les GE tirent de celle-ci l'essentiel de leur financement).

Un soutien financier durant la première phase de fonctionnement du groupement pourrait être examiné dans la mesure où ce type de structure constitue une réponse pertinente au problème des difficultés de recrutement.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), quant à eux, sont des structures qui à la fois :

- ⇒ professionnalisent des jeunes en difficulté et les réinsèrent (les entreprises accèdent ainsi à un nouveau vivier de main d'œuvre, inaccessible par le recrutement classique),
- ⇒ répondent à un besoin des entreprises de disposer de manière plus ou moins temporaire d'une main d'œuvre formée.

Or les GEIQ cumulent les difficultés propres au groupement d'employeurs, aux contrats de qualification, et aux particularités de l'insertion (notamment la longueur et le coût du cursus nécessaire pour accompagner des personnes éloignées de l'emploi vers un emploi exigeant comme celui de conducteur routier). Ces structures ne sont donc pas autonomes financièrement mais tributaires de subventions à renouveler en permanence. Là encore, une réflexion sur les modalités d'un soutien financier pérenne pourrait être engagée dans la mesure où les GEIQ ont une vocation sociale non négligeable et qu'ils sont de nature à atténuer les difficultés de recrutement que connaissent les entreprises du TRM (ces dernières ont accès, par le biais des GEIQ, à un nouveau vivier de main d'œuvre).



4.3. LA CONSTITUTION D'UNE INSTANCE INTERMINISTÉRIELLE D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES

Tout au long de l'étude, des constats forts sont revenus régulièrement:

- ⇒ Une difficulté à réunir, localement, des acteurs publics rattachés à plusieurs ministères (Transport, Emploi, Education Nationale), chacun s'inscrivant dans sa propre logique ;
- ⇒ Un déficit de diffusion aux acteurs locaux des informations relatives à l'ampleur des difficultés de recrutement de conducteurs routiers et à leurs origines ;
- ⇒ Une absence de capitalisation et de diffusion sur les solutions mises en œuvre au plan local (contenu, dispositifs, résultats ...) ;

Par ailleurs, deux autres éléments sont apparus :

- ⇒ Un certain nombre d'origines des difficultés de recrutement sont d'ampleur nationale (comme la mauvaise image du secteur) ou méritent d'être examinées au niveau national (diagnostic du système de formation).
- ⇒ Certaines solutions à apporter au problème ne peuvent l'être qu'au travers d'un accord entre les représentants des différents ministères (assouplissement des règles relatives au CQ, conditions d'accès aux CQ, définition des sources et modalités de financement d'initiatives).

Pour toutes ces raisons, il nous semble pertinent de mettre en place une instance interministérielle (qui pourrait être composée de représentants des ministères de l'Équipement, du Travail, de l'Éducation) d'appui aux acteurs locaux dont les missions pourraient être :

- ⇒ d'assurer une capitalisation et une diffusion d'informations, d'éléments d'analyse (voire d'en assurer la production) et de méthodologies aux différents acteurs du système d'emploi du TRM (que ce soit au niveau central, régional ou local :
 - sur l'évolution de l'emploi, des compétences, des besoins de main d'œuvre dans le secteur,
 - sur les solutions innovantes expérimentées, les bonnes pratiques,



- ⇒ d'apporter un appui technique, méthodologique, et éventuellement financier, aux différentes initiatives qui pourraient être engagées localement : consolidation des partenariats, appui au montage des projets, appui à la recherche de financements (programmes européens notamment), évaluations, ...
- ⇒ de mener une réflexion sur les modalités possibles de soutien des initiatives locales en matière de régulation des organismes de formation, de financement des initiatives, et d'assouplissement de certaines règles existantes.

Dans ce dispositif, les DRE et/ les DRTT pourraient être mobilisées pour assurer l'interface entre l'instance interministérielle et les acteurs locaux en ce qui concerne la capitalisation et la diffusion d'informations, l'animation du réseau des acteurs participant aux initiatives locales, et la mise en relation des personnes de région à région.

