



# Tous gagnants

**Réussir ensemble l'intégration  
et la professionnalisation  
des jeunes en entreprise**



# > Préface



**Laurent  
Wauquiez**

## **Tous gagnants pour l'emploi des jeunes**

De nombreuses entreprises ont engagé des actions afin d'intégrer et de professionnaliser des jeunes, en particulier de faible niveau de qualification.

Plusieurs d'entre elles sont parvenues à des résultats positifs par la mise en œuvre de modes opératoires en partenariat avec les acteurs du service public de l'emploi.

Afin de capitaliser et de diffuser ces bonnes pratiques, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a mis en place un groupe de travail constitué d'entreprises de tailles diverses et d'acteurs de l'emploi : Areva, Groupe Casino, GDF SUEZ, McDonald's, Renault, Schneider Electric, Soitec, Pôle emploi et le Conseil national des missions locales. Le pilotage des travaux a été conjointement assuré par la DGEFP et Schneider Electric. Le groupe de travail a également pris en compte d'autres initiatives d'entreprises, en particulier de PME et TPE.

Ce travail a permis de dégager des processus efficaces d'accès des jeunes à l'entreprise.

Le guide « Tous gagnants. Réussir ensemble l'intégration et la professionnalisation des jeunes en entreprise » présente de façon concrète et opérationnelle ces processus. Il a pour objectif d'aider les dirigeants d'entreprises dans leur politique de recrutement de jeunes.

Il fournit, en effet, une démarche pratique ainsi que de nombreux exemples d'actions menées par diverses entreprises avec les acteurs de l'emploi. Il a d'ailleurs été testé auprès d'un échantillon d'acteurs économiques, notamment des PME et TPE, ainsi que d'acteurs de l'emploi.

Ce guide s'adresse aussi aux entreprises qui souhaitent préparer des jeunes à l'emploi sans nécessairement les recruter in fine.

Il doit également permettre aux entreprises et aux acteurs du service public de l'emploi d'améliorer la qualité de leur partenariat et de mieux répondre ainsi à leurs besoins.

Faciliter l'intégration et la professionnalisation des jeunes, reconnaître leurs différences et leurs apports au dynamisme des entreprises : tels sont les enjeux de tous les acteurs participant au développement de l'emploi.

Je souhaite qu'un tel guide aide l'ensemble des professionnels à améliorer l'accès des jeunes à l'entreprise dans un esprit gagnant-gagnant pour tous : les entreprises, les jeunes et les acteurs de l'emploi.

**Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État à l'emploi**

# > Sommaire

Préface .....	03
Pourquoi un tel guide.....	05
Méthodologie .....	06
Glossaire .....	07
Processus d'accès des jeunes en entreprise.....	08
<b>PARTIE 1 QUATRE ÉTAPES POUR RÉUSSIR .....</b>	<b>11</b>
<b>Étape 1</b> : initier le projet d'insertion en entreprise .....	12
<b>Étape 2</b> : repérer, sélectionner, recruter .....	16
<b>Étape 3</b> : construire des parcours d'insertion professionnelle en entreprise .....	19
<b>Étape 4</b> : accompagner et suivre les jeunes recrutés en entreprise .....	24
<b>En savoir plus</b>	
Les services de l'État .....	26
Pôle emploi .....	27
Les missions locales .....	28
Les Maisons de l'emploi .....	29
<b>PARTIE 2 BONNES PRATIQUES :</b>	
<b>les initiatives d'entreprises .....</b>	<b>30</b>
<b>15 fiches pour mieux réussir .....</b>	<b>31</b>
<b>Liens.....</b>	<b>61</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>62</b>

Le guide est disponible sur le site du ministère  
**[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)**  
et sera systématiquement mis à jour.

# > Pourquoi un tel guide

Intégrer un jeune salarié dans l'entreprise ne s'improvise pas. Une telle démarche est toujours un défi à relever pour tout chef d'entreprise, ses équipes et ses futurs jeunes collaborateurs.

Pourtant, ce défi s'avère souvent gagnant pour tous. À condition de s'entourer des bons partenaires et d'adapter un processus efficace.

C'est justement le propos de ce guide : vous permettre d'élaborer, en partenariat, un véritable parcours d'intégration de jeunes, en priorité peu ou pas qualifiés.

Ce guide a été conçu à partir d'initiatives réussies d'entreprises. Ces initiatives ont obtenu des résultats positifs. Toutes reposent sur des bonnes pratiques identifiées.

Ce guide est une « boîte à outils », pratique et adaptable en fonction de vos besoins. Il décrit concrètement les actions à mener, étape par étape, et les moyens à mobiliser. Le processus d'insertion est aussi modulable par rapport à vos objectifs et aux compétences des jeunes.

## De bonnes raisons pour s'engager en faveur de l'emploi des jeunes

### VOUS ÊTES CHEF D'ENTREPRISE

- **Répondre** aux besoins de l'entreprise en compétences à court et moyen termes.
- **Donner** une image positive de l'entreprise auprès des clients et développer les parts de marché.
- **Contribuer** à préparer des jeunes à l'emploi.
- **Répondre** aux marchés publics comportant une clause d'insertion.
- **Fidéliser** les salariés par une politique de ressources humaines dynamique.
- **Renforcer** l'implantation locale et l'engagement sociétal par un recrutement de proximité.
- **Accroître** la diversité au sein de l'entreprise.
- **Lutter** contre les discriminations à l'embauche.

### VOUS ÊTES UN ACTEUR DE L'EMPLOI

- **Augmenter** le nombre de jeunes insérés et renforcer leur accès à l'emploi durable.
- **Qualifier** les jeunes sur le territoire.
- **Travailler** en synergie avec les entreprises et mieux répondre à leurs besoins.
- **Élargir** votre réseau d'entreprises partenaires.
- **Attirer** les jeunes vers les structures d'accompagnement vers l'emploi.

# > Méthodologie

Le groupe de travail à l'initiative du guide « **Tous gagnants !** » **Réussir ensemble l'intégration et la professionnalisation des jeunes en entreprise** a réuni Areva, Groupe Casino, GDF SUEZ, McDonald's, Renault, Schneider Electric, Soitec, Pôle emploi et le Conseil national des missions locales (CNML).

Le pilotage des travaux a été conjointement assuré par la DGEFP et le Groupe Schneider Electric.

Les membres du groupe de travail ont présenté les opérations réussies d'insertion des jeunes qu'ils avaient mises en œuvre.

Le groupe a :

- **analysé** chaque initiative à travers un processus structuré en quatre étapes :

1. initier le projet d'insertion des jeunes en entreprise ;
2. repérer, présélectionner, sélectionner et recruter des jeunes ;
3. construire un projet d'insertion professionnelle en entreprise ;
4. accompagner et suivre des jeunes recrutés en entreprise.

- **déterminé** les facteurs clés de succès pour chaque initiative d'entreprise et pour chaque étape du processus ;

- **identifié** les facteurs clés de succès communs, étape par étape, à l'ensemble des initiatives ;

- **formalisé** ces démarches sous la forme de processus efficaces d'accès des jeunes en entreprise regroupés dans un guide de bonnes pratiques.

Ce travail a été complété par la prise en compte d'autres initiatives d'entreprises.

Le guide a été testé auprès d'un échantillon d'acteurs économiques, notamment des PME et TPE, ainsi que d'acteurs de l'emploi.

# > Glossaire des termes employés

**ACSE** : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.

**AFPR** : Action de formation préalable au recrutement.

**AGEFIPH** : Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

**AI** : Association intermédiaire.

**ANDRH** : Association nationale des directeurs des ressources humaines.

**CAF** : Contrat d'accompagnement formation.

**CCI** : Chambre de commerce et d'industrie.

**CG** : Conseil général.

**CIVIS** : Contrat d'insertion dans la vie sociale.

**CMA** : Chambre de métiers et de l'artisanat.

**CPRDFP** : Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles.

**CQP** : Certificat de qualification professionnelle.

**CR** : Conseil régional.

**CTT** : Contrat de travail temporaire.

**CUI-CAE passerelle** : Contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi passerelle.

**CUI-CIE** : Contrat unique d'insertion-contrat initiative emploi.

**DGEFP** : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

**DIRECCTE** : Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (ex DRTEFP) et **UT** : Unité territoriale de la DIRECCTE (ex DDTEFP).

**EDEC** : Engagement de développement de l'emploi et des compétences.

**EI** : Entreprise d'insertion.

**EMT** : Évaluation en milieu de travail.

**EMTPR** : Évaluation en milieu de travail préalable au recrutement.

**EPIDE** : Établissement public d'insertion de la défense.

**E2C** : École de la deuxième chance.

**ETT** : Entreprise de travail temporaire.

**ETTI** : Entreprise de travail temporaire d'insertion.

**FACE** : Fondation Agir contre l'exclusion.

**FIPHFP** : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.

**GIP-CARIF** : Groupement d'intérêt public – Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation.

**ML** : Mission locale.

**MRS** : Méthode de recrutement par simulation.

**OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé.

**PAIO** : Permanences d'accueil, d'information et d'orientation.

**PE** : Pôle emploi.

**PLIE** : Plans locaux pour l'insertion et l'emploi.

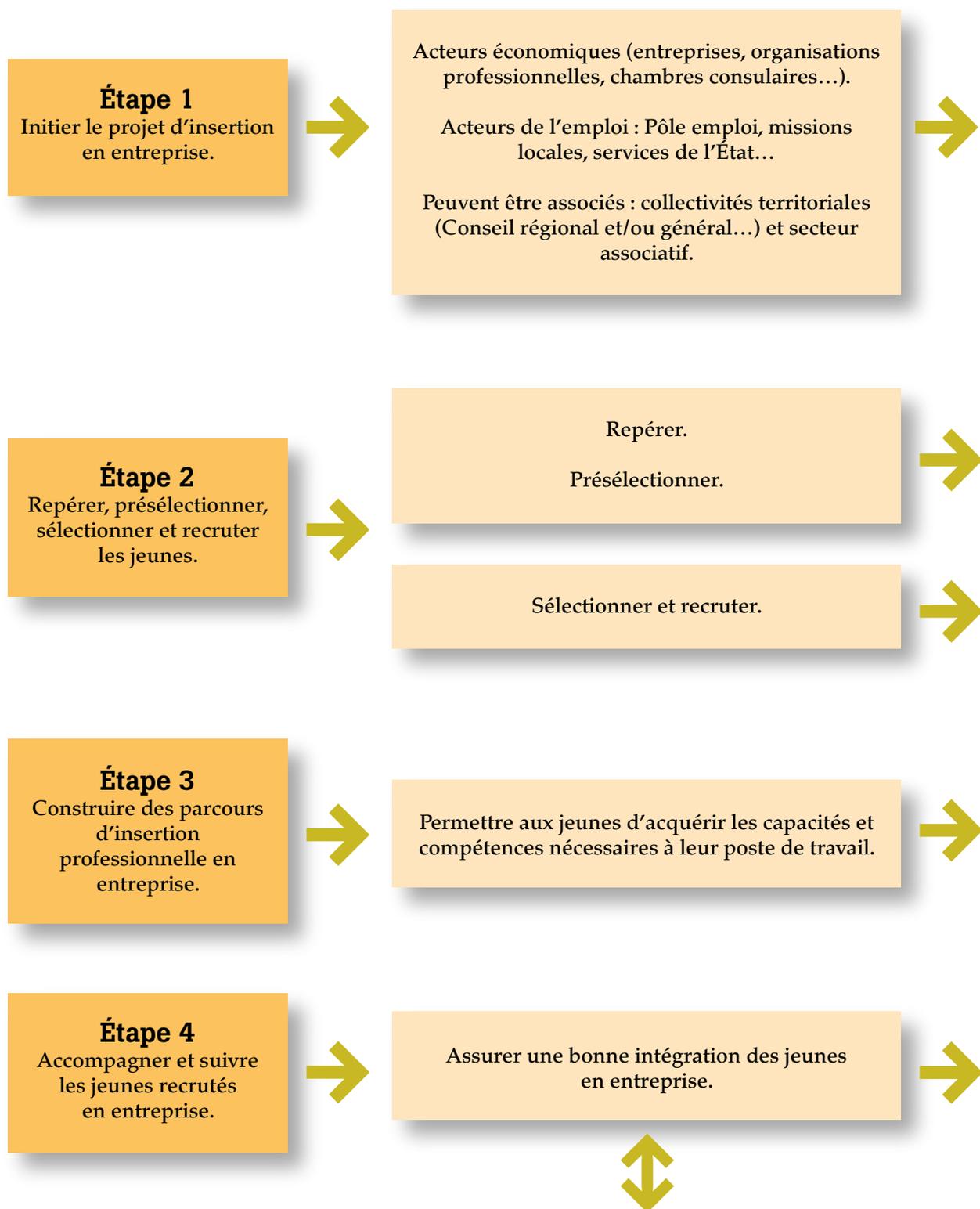
**PMT** : Période en milieu de travail.

**SPE** : Service public de l'emploi.

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience.

**ZUS** : Zones urbaines sensibles.

# Processus d'accès des jeunes à l'emploi en de recrutements, de la taille des



# entreprise applicable en fonction du nombre entreprises et des besoins des jeunes

→ Mettre en place un partenariat entre les différents acteurs impliqués.

→ Définir en partenariat le projet de recrutement et établir un plan d'action en fonction : du nombre de recrutements (CDI, CDD, alternance), de la taille de l'entreprise, du nombre de partenaires impliqués.

→ Réaliser un premier repérage et présélectionner des candidatures (entretiens, salons, forums, journées de l'emploi...)  
Il est souhaitable d'associer l'entreprise à la présélection par l'acteur de l'emploi.

→ Utiliser les outils de recrutement adaptés comme la méthode de recrutement par simulation (MRS). Il est souhaitable d'associer l'acteur de l'emploi au recrutement par l'entreprise.

→ Mobiliser mesures et dispositifs en fonction des besoins des jeunes et de l'entreprise : mesures de recrutement (contrats d'apprentissage et de professionnalisation...), actions de formation (préqualification, qualification...), dispositifs d'accompagnement, mesures incitatives.

→ Accompagner les jeunes par un binôme (référént de la structure de l'emploi et de l'entreprise, tutorat...).



projets de recrutement importants



# **L'accès des jeunes à l'emploi en entreprise**

# > 4 étapes pour réussir

**Pour réussir le processus d'accès des jeunes à l'emploi, il est conseillé de passer par plusieurs étapes opérationnelles.**

**Étape 1 :** initier le projet d'insertion en entreprise.

**Étape 2 :** repérer, présélectionner, sélectionner et recruter les jeunes.

**Étape 3 :** construire des parcours d'insertion professionnelle en entreprise.

**Étape 4 :** accompagner et suivre les jeunes recrutés en entreprise.

Ce processus est modulable et adaptable en fonction du niveau de qualification des jeunes et des besoins de l'entreprise.

**Vous recherchez un jeune immédiatement opérationnel ?**

Après avoir mis en œuvre un partenariat (étape 1, p. 12), passez directement aux étapes 2 (p. 16) et 4 (p. 24).

**Vous souhaitez intégrer des jeunes peu ou pas qualifiés ?**

Mettez en place un parcours d'insertion professionnelle pour leur permettre d'acquérir les compétences requises et/ou une qualification spécifique (étape 3, p. 19).

**Dans tous les cas,** suivre et accompagner les jeunes dans l'emploi est indispensable (étape 4, p. 24).



# > étape 1

## Initier le projet d'insertion en entreprise

### Qui peut en être l'initiateur?

#### **L'acteur économique**

- Vous êtes chef d'entreprise : seul ou dans le cadre d'un réseau d'entreprises, vous voulez recruter et/ou qualifier des jeunes.
- Vous représentez une organisation professionnelle ou une chambre consulaire : vous voulez mobiliser les entreprises adhérentes pour des projets d'insertion.
- Votre entreprise ou votre organisation professionnelle a signé avec l'État un accord et/ou une charte nationale sur, par exemple, la diversité ou l'apprentissage : vous souhaitez impliquer les autres signataires et les acteurs de l'emploi dans un projet d'insertion.

#### **L'acteur de l'emploi**

- Vous mettez en œuvre des programmes et des accords nationaux, ou les dispositifs des collectivités locales, en faveur de l'emploi des jeunes : vous mobilisez les entreprises ou les organisations professionnelles pour qu'elles intègrent des jeunes.
- Vous prospectez directement les entreprises. À votre initiative, les collectivités territoriales (commune, communauté de communes ou d'agglomération, département, région) peuvent être également associées au projet d'insertion.

**Dirigeant d'entreprise, misez sur un partenariat avec les acteurs de l'emploi pour vous aider à recruter des jeunes.**

## Quelles sont les conditions préalables de réussite ?

Deux conditions sont nécessaires pour réussir un projet d'insertion des jeunes :

### 1 IMPLIQUER LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

#### Dirigeant d'une PME ou TPE

Vous êtes l'interlocuteur unique de l'acteur de l'emploi. Votre engagement est essentiel.

Votre démarche s'inscrit dans le cadre d'un réseau, Chambre de commerce et d'industrie (CCI), Chambre des métiers, fédération professionnelle ou Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Votre participation est aussi indispensable.

Dans les deux cas, vous pouvez également désigner un responsable en charge de l'opération. Ce dernier vous rendra compte du projet à chaque étape.

#### Dirigeant d'une grande entreprise ou responsable des ressources humaines d'un groupe

La direction générale s'est engagée en faveur de l'insertion des jeunes. La politique de l'entreprise est déclinée au niveau régional ou local.

En fonction de l'organisation et du nombre d'établissements, vous pouvez nommer un chef de projet pour gérer et suivre les actions au plan national. Il rendra compte de l'avancée du projet et de ses résultats à la direction générale. Localement, il s'appuiera sur un ou des correspondants internes à l'entreprise.

#### Les fiches pour en savoir plus

(voir page 26)

- Services de l'État
- Pôle emploi
- Missions locales - CNML
- Maison de l'emploi

#### Organisation professionnelle (fédérations, chambres consulaires, etc.)

Vous assurez l'organisation et le suivi de l'engagement des entreprises adhérentes, notamment les PME et TPE. Vous pouvez désigner un responsable au niveau central et/ou régional/local.

Ce responsable vérifie que les entreprises adhérentes sont impliquées dans les projets d'insertion. Il apporte les appuis nécessaires à la réalisation du projet (informations, conseils, coordination, pilotage du projet, formations, etc.).



#### Attention !

● **Le chef de projet doit avoir une légitimité forte au sein de l'entreprise et auprès des partenaires du service public de l'emploi.**

● **Le personnel d'encadrement et les autres salariés doivent être informés et préparés avant le lancement du projet.**



## 2 ÊTRE APPUYÉ PAR LES ACTEURS DE L'EMPLOI

Les acteurs de l'emploi doivent :

- répondre aux besoins tant qualitatifs que quantitatifs des entreprises;
- désigner un interlocuteur unique pour informer, mobiliser les entreprises et coordonner leurs actions.

### Comment travailler ensemble ?

Le partenariat est organisé en fonction du nombre de jeunes à recruter, de la taille de l'entreprise, des qualifications visées, du nombre de partenaires impliqués.

Dans tous les cas, vos partenaires prioritaires sont Pôle emploi et/ou la mission locale de votre territoire.

### Vous prévoyez de recruter moins de 10 jeunes

Le partenariat peut se limiter au choix d'un acteur de l'emploi et à un processus de recrutement simplifié.

Avec votre partenaire, vous allez :

- **définir** le ou les poste(s) à pourvoir;
- **déterminer** le profil et le niveau de qualification des candidats;
- **préciser** les critères de sélection;
- **choisir** les mesures et les aides mobilisables : contrat d'apprentissage, de professionnalisation, etc.;
- **fixer** un calendrier de recrutement.

### Vous voulez recruter un nombre important de jeunes

Pour être efficaces, les partenaires doivent :

- **désigner** une (ou plusieurs) personne(s) dédiée(s) au projet : ces personnes sont chargées d'assurer le pilotage et le suivi des actions. Elles se réunissent régulièrement en comité de pilotage pour prendre des décisions concertées;
- **préciser** les besoins avérés et potentiels en personnel de l'entreprise avec, si nécessaire,

l'appui des services du Service public de l'emploi (SPE), des branches professionnelles ou des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). **Fiche OPCA\***.

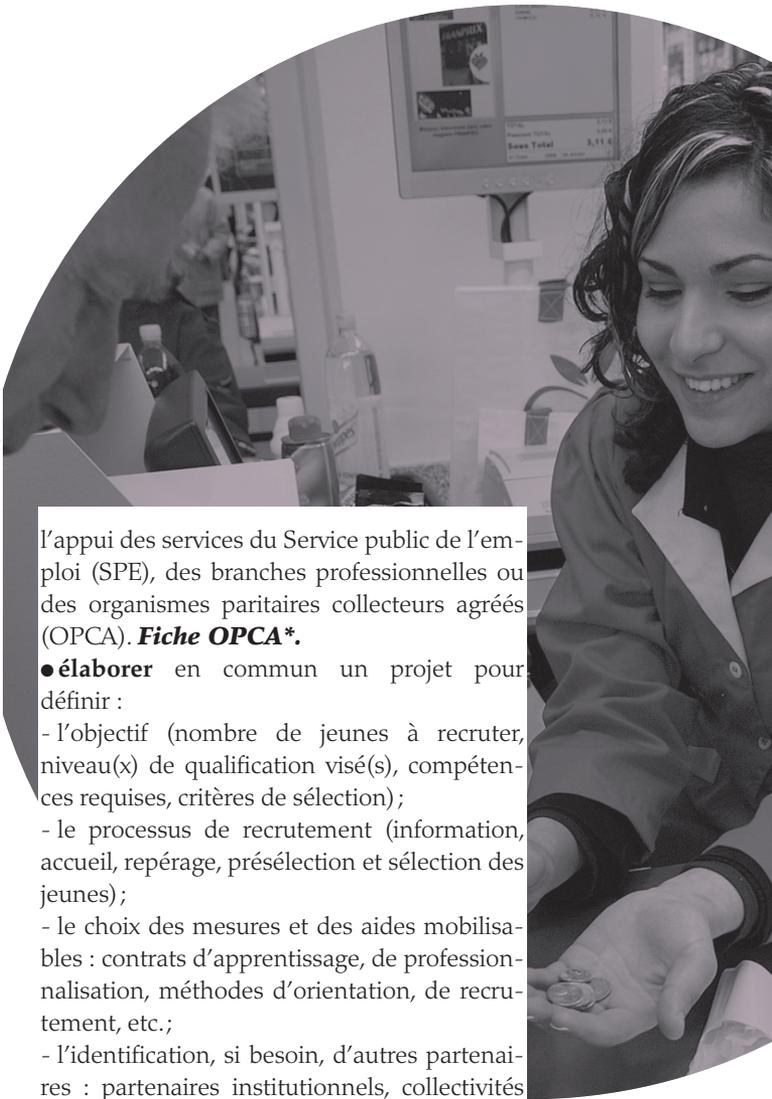
● **élaborer** en commun un projet pour définir :

- l'objectif (nombre de jeunes à recruter, niveau(x) de qualification visé(s), compétences requises, critères de sélection);
- le processus de recrutement (information, accueil, repérage, présélection et sélection des jeunes);
- le choix des mesures et des aides mobilisables : contrats d'apprentissage, de professionnalisation, méthodes d'orientation, de recrutement, etc.;
- l'identification, si besoin, d'autres partenaires : partenaires institutionnels, collectivités territoriales, acteurs associatifs, entreprises et groupements professionnels, organismes de formation;
- les contributions et responsabilités de chaque partie prenante en termes humains, techniques et financiers.

● **déterminer** un plan d'action :

- planifier les étapes en fonction du parcours d'insertion;
- établir un calendrier;
- élaborer un budget (si nécessaire);
- construire un tableau de bord pour suivre les jeunes et les actions engagées;
- évaluer les résultats.

Pendant sa mise en œuvre, les partenaires ajustent le plan d'action en fonction de l'avancée du projet.



\*[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)



**Pour recruter** un nombre important de jeunes, il est plus efficace de réunir un comité de pilotage qui prenne des décisions concertées.

### Les avantages du partenariat

- **Comprendre** les problématiques d'insertion et d'employabilité des jeunes.
- **Connaître**
  - les métiers, les enjeux économiques et les contraintes des entreprises
  - les mesures et les aides à l'embauche et à la formation.
- **Gagner en temps** et en efficacité lors du recrutement.
- **Accéder** plus facilement aux modes de financement (choix de la mesure, appui dans les démarches administratives).
- **Disposer** de services sur mesure selon les besoins des jeunes et de l'employeur.
- **Bénéficier** des compétences et savoir-faire de chaque partenaire.
- **Transmettre** les offres d'emploi de façon régulière et constante.

### Les clés du succès

- **Choisir** les partenaires selon les besoins et attentes de l'entreprise.
- **Réaliser** un montage financier en amont du lancement du projet.
- **Adapter** de manière permanente le projet si besoin.
- **S'assurer** de l'engagement et de l'implication des partenaires tout au long du processus d'insertion.





## > étape 2

**Repérer,  
sélectionner,  
recruter**

**Votre partenaire est choisi et le projet d'insertion des jeunes défini.**

**Vous abordez maintenant la deuxième étape : repérer, présélectionner, sélectionner et recruter des jeunes.**

### **1** REPÉRER

- Recrutements en nombre limité : le partenaire de l'emploi recherche des candidats.
- Recrutements en nombre important : le partenaire élargit sa recherche de candidats à tous les acteurs du SPE, ainsi qu'à d'autres acteurs de terrain (associations intermédiaires, permanences de quartier, clubs de prévention, etc.). **Fiche Acteurs de l'insertion par l'activité économique\***.
- Les services compétents de l'État peuvent assurer la coordination des acteurs de l'emploi.

\*[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)

**En tout état de cause,**  
le choix final des candidats vous appartient.

## 2 PRÉSÉLECTIONNER

Après le repérage, vous réalisez un premier tri des candidatures selon vos critères de sélection pour chaque profil de poste : motivation, compétences, habiletés, mobilité...

Pour la présélection, deux solutions sont possibles :

- la confier à l'acteur de l'emploi. Ce dernier présente aux jeunes les postes et l'entreprise, et présélectionne les candidats en fonction de vos critères;

- y participer et rencontrer les jeunes lors d'un entretien.

Double avantage : mieux connaître les jeunes et leurs potentialités; donner une image concrète et positive de l'entreprise et de votre secteur d'activité.

### **Pour des contacts directs**

Une autre solution s'offre à vous pour élargir les sources de repérage et de présélection : participer aux manifestations locales et régionales.

- **Salons, forums, journées de l'emploi, cafés RH, « speed dating », train de l'emploi...**

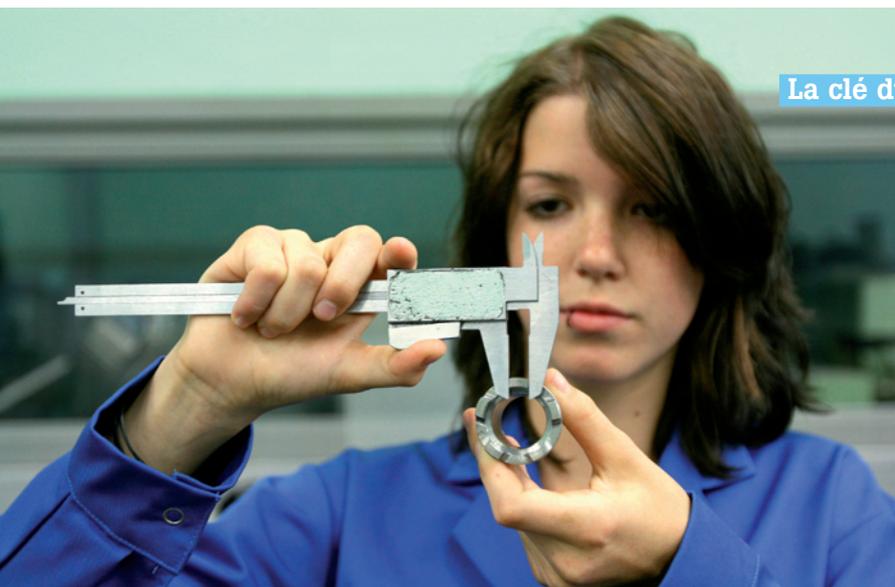
Ces manifestations sont organisées par le service public de l'emploi, les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les branches professionnelles, etc.

- **Rencontres emploi**

Il s'agit de tables rondes ou de petits déjeuners, conçus par les acteurs de l'emploi, auxquels participent employeurs et jeunes. Quelle que soit leur forme, leur principe est identique : présenter l'entreprise, les postes à pourvoir, les profils recherchés et les perspectives d'évolution de chaque poste.

- **Rencontres de jeunes éloignés de l'emploi**

Elles sont initiées par les acteurs locaux spécialisés dans l'insertion des jeunes sur le territoire. Avantage : toucher des jeunes qui ne font pas appel au SPE.



### **La clé du succès**

- **Pour convaincre les employeurs,**

les jeunes doivent être préparés au préalable par l'acteur de l'emploi à ces types de manifestation : rédaction de CV, présentation, comportement.

## Bonne pratique

### Proposer aux jeunes présélectionnés de réaliser une période d'immersion en entreprise.

Les jeunes découvrent ainsi le métier visé et l'entreprise. Ils vérifient aussi que ce métier correspond à leur projet professionnel.

Vous disposez de plusieurs outils pour cela, par exemple :

- **l'évaluation** en milieu de travail (**Fiche EMT\***);
- **la période** en milieu professionnel (**Fiche PMP\***) pour les jeunes en contrat

d'insertion dans la vie sociale (CIVIS);

● **des outils** proposés par les Conseils régionaux comme le contrat d'aide et de retour à l'emploi durable (CARED) de la région Rhône-Alpes ou le dispositif d'orientation et d'insertion territorial (DOIT) de la région Lorraine.

**L'acteur de l'emploi vous aidera à identifier la solution la mieux adaptée.**

## 3 SÉLECTIONNER RECRUTER

Le choix final des candidats vous appartient. Vous pouvez aussi demander aux acteurs de l'emploi de participer au processus.

Recruter des jeunes peu ou pas qualifiés repose sur l'évaluation du savoir-être et des aptitudes par certaines méthodes spécifiques de sélection, comme :

● **la méthode de recrutement par simulation (MRS)** met les jeunes en situation professionnelle. La MRS évalue, non plus des qualifications, mais « des habiletés » qui correspondent à des aptitudes requises pour les postes proposés.

Cette méthode permet de ne pas se limiter aux critères habituels de recrutement comme le diplôme et l'expérience. Elle peut être mise en œuvre, soit en entreprise, soit à travers les plates-formes de vocation (PFV).

**Fiche MRS\*.**

\*[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)

● **l'évaluation en milieu de travail préalable au recrutement (EMTPR)**, réalisée en entreprise, permet de vérifier les compétences et capacités professionnelles du jeune par rapport à un poste à pourvoir.

**Fiche EMTPR\*.**



# > étape 3

## Construire des parcours d'insertion professionnelle en entreprise

**Pour réussir l'intégration des jeunes recrutés dans votre entreprise, il est conseillé de construire un parcours d'insertion professionnelle avec l'acteur ou les acteurs de l'emploi.**

Ce parcours a un double objectif :

- permettre aux jeunes d'acquérir les capacités et compétences nécessaires à leur poste de travail;
- assurer une bonne intégration des jeunes recrutés dans votre entreprise.

Le parcours comprend un ensemble d'actions et de mesures : accueil du jeune, présentation de l'encadrement, visite de l'entreprise, rencontres régulières avec le tuteur, formation...

Il est modulable et adaptable en fonction des compétences et qualifications de chaque jeune et du poste à pourvoir.

Lorsque le jeune a besoin d'une formation spécifique, il est indispensable de recourir à un organisme de formation. Vous validez ensemble un calendrier des actions de formation afin d'éviter une interruption du parcours d'insertion et une éventuelle démobilitation du jeune.



## Bonne pratique

### **Votre implication est indispensable :**

- vous êtes le plus apte à repérer les difficultés éventuelles des jeunes recrutés (qualification, transport, logement...) et à pouvoir en avertir ensuite l'acteur de l'emploi.



Pour chaque parcours, fixez avec votre partenaire de l'emploi les modalités de suivi des actions afin d'évaluer les résultats.

Avantage : identifier les obstacles et contraintes possibles, et procéder à des ajustements.

Si vous faites partie d'un réseau d'entreprises, le processus global d'insertion est défini en commun.

Le parcours d'insertion doit respecter les droits et devoirs de chaque partie – jeunes, acteur(s) de l'emploi, entreprise(s), organisme(s) de formation – : information, engagement, contrat, etc.

## **1 LES AVANTAGES DU PARTENARIAT**

- Disposer de l'appui du SPE pour bénéficier des mesures les plus adaptées aux besoins de l'entreprise et au profil du jeune.
- Faire reconnaître le rôle social de l'entreprise par les pouvoirs publics (État et collectivités territoriales).

## **2 LES OUTILS**

Pour construire le parcours d'insertion professionnelle, plusieurs outils et dispositifs peuvent être mobilisés.

### **Les mesures incitatives de recrutement**

● **Les contrats en alternance** – contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation – : les jeunes alternent enseignement théorique en centre de formation et enseignement pratique du métier en entreprise. Un tuteur, désigné par l'employeur, accompagne les jeunes en formation opérationnelle et dans leur intégration en entreprise.

*Fiche Contrat d'apprentissage et Fiche Contrat de professionnalisation\**.

● **Le contrat unique d'insertion – contrat initiative emploi (CUI – CIE)** ouvre droit à une aide financière aux entreprises qui recrutent des jeunes sans emploi.

*Fiche CUI – CIE\**.

● **Le contrat unique d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi passerelle (CUI – CAE passerelle)** permet aux jeunes d'acquérir une première expérience professionnelle. Il les aide aussi à consolider leurs compétences dans des collectivités territoriales ou des associations pour accéder ensuite à un emploi dans le secteur marchand.



\*[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)



## Un parcours d'insertion comporte un ensemble d'actions, de l'accueil à la formation, en passant par l'immersion en entreprise.

Dans ce cadre, le jeune effectue des périodes d'immersion en entreprise.

### **Fiche CUI – CAE passerelle\*.**

● **Le contrat pour la mixité des emplois** favorise la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise.

### **Fiche Contrat pour la mixité des emplois\*.**

### **Les actions de formation**

● **L'action de formation préalable au recrutement (AFPR)** concerne le recrutement d'un demandeur d'emploi qui a besoin d'une formation courte pour adapter ou compléter ses compétences. Elle peut être mise en place pour une formation préqualifiante avant un contrat de professionnalisation. Elle est réalisée par l'entreprise ou un organisme de formation extérieur.

### **Fiche AFPR\*.**

● **Le contrat d'accompagnement formation (CAF)** permet aux jeunes en fonction de leurs besoins :

- d'obtenir une formation de « préparation à la qualification » ;
- d'atteindre un premier ou un meilleur niveau de qualification, intégrant une première expérience en entreprise (parcours « certifiant ») ;
- de compléter une formation initiale peu adaptée aux réalités du marché du travail afin d'accéder à un emploi durable (parcours « d'adaptation »).

### **Fiche CAF\*.**

● **La formation compétences clés** permet au jeune de développer une ou plusieurs compétences (expression écrite, mathématiques...) afin d'accéder à un emploi. Il peut également être utilisé en amont d'un contrat en alternance (en tant que formation préqualifiante) ou parallèlement à un stage de formation qualifiante.

### **Fiche Formation compétences clés\*.**



\*[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)

● **Le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDF)** établira la stratégie régionale coordonnée en matière de formation professionnelle.

**Fiche CPRDF\***.

● **Le plan de formation** de votre entreprise peut également être mobilisé en direction des jeunes recrutés.

**Fiche Plan de formation\***.

● **Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)** met à votre disposition les services de jeunes en parcours de qualification et d'insertion. Ces parcours doivent déboucher sur un emploi.

**Fiche GEIQ\***.

● **L'Établissement public d'insertion de la défense (EPIDE)** est un dispositif d'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle de jeunes sans diplôme et sans qualification ou en voie de marginalisation. Le programme pédagogique comprend trois modules : une mise à niveau des savoirs de base, une formation civique et comportementale, une formation professionnelle en lien avec les entreprises locales. Ce dispositif s'appuie sur l'expérience des armées en matière d'insertion et comprend 20 centres.

**Fiche EPIDE\***.

● **L'école de la deuxième chance (E2C)** vise l'insertion professionnelle et sociale durable des jeunes sortis du système éducatif sans qualification et sans emploi. Le parcours de formation professionnelle est sanctionné par une attestation de fin de formation. Cette attestation peut être utilisée pour acquérir une certification reconnue au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

**Fiche E2C\***.



### **Les dispositifs d'accompagnement**

● **Le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)** : ce contrat permet un accompagnement global et renforcé des jeunes par un référent unique en mission locale vers et dans l'emploi durable, les contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation), la création ou reprise d'entreprise. Durant le parcours, l'ensemble des outils de la politique publique peuvent être mobilisés pour atteindre l'emploi.

**Fiche CIVIS\***.

● **Le contrat d'autonomie** : des opérateurs privés, sélectionnés dans le cadre d'un appel d'offres, accompagnent des jeunes résidant en zone urbaine sensible (ZUS) jusqu'à l'obtention d'un emploi durable, l'accès à une formation qualifiante ou la création d'entreprise.

**Fiche Contrat d'autonomie\***.

● **Le parrainage** : un parrain ou une marraine, bénévole, accompagne un jeune vers et dans l'emploi en lui faisant bénéficier de son expérience et de son réseau professionnel.

**Fiche Parrainage\***.

\* [www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)



**Les outils** et les mesures incitatives à votre service  
sont nombreux, mais votre implication est essentielle.

**Des mesures incitatives**

Pour les employeurs

Des aides ciblées sont allouées par l'État : dans le cadre du plan pour l'emploi des jeunes annoncé par le président de la République le 24 avril 2009, plusieurs mesures exceptionnelles de l'État visent à favoriser le recrutement des jeunes : les mesures jeunes actifs sont ouvertes pour les embauches réalisées entre le 24 avril 2009 et le 30 juin 2010, à titre d'exemples, l'apprentissage (« zéro charges » pour les entreprises de plus de 10 salariés, ainsi qu'une prime de 1 800 € pour les entreprises de moins de 50 salariés pour l'embauche de tout apprenti supplémentaire); contrat de professionnalisation (aide de 1 000 à 2 000 €); une prime de 3 000 € pour l'embauche des stagiaires en CDI...

*Fiche Présentation des mesures jeunes actifs\*.*



**Les clés du succès**

- **Formaliser** les compétences acquises par le jeune dans un passeport ou un livret de compétences.
- **Planifier** des rendez-vous entre le tuteur et le formateur du jeune pour

suivre sa progression et adapter son cursus de formation.

- **Définir** avec les organismes de formation les contenus pour répondre aux besoins réels du jeune.



## > étape 4

# Accompagner et suivre les jeunes recrutés en entreprise

Les premières semaines dans l'entreprise sont primordiales. Une bonne intégration (accueil, suivi...) vous permettra de garder et fidéliser ces nouveaux salariés.

### **1 RÉUSSIR L'ACCUEIL, L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SUIVI**

Avec l'acteur de l'emploi, vous formalisez et mettez en œuvre l'accueil, l'accompagnement et le suivi en fonction du nombre de jeunes embauchés et de votre organisation :

## La réussite de votre projet se joue dès les premières semaines dans l'entreprise.

● **identifier** un référent ou un conseiller au sein de la structure du SPE et/ou des autres partenaires (EPIDE, E2C...).

L'appui des référents du SPE est important si vous rencontrez des difficultés : respect de l'autorité, des horaires de travail, de la discipline, etc.;

● **désigner** un ou des « référents » dans votre entreprise;

● **définir** la fréquence des rencontres entre le jeune et les référents :

- suivi hebdomadaire durant le premier mois,  
- suivi régulier durant six mois ou jusqu'à l'obtention de la qualification dans le cadre de contrats en alternance;

● **fixer** le mode de communication, la fréquence et le lieu des rencontres entre les référents de l'entreprise et des acteurs de l'emploi;

● **inscrire** le parcours du jeune dans un outil de suivi existant ou élaboré pour le parcours mis en place.

## 2 POUR LES RECRUTEMENTS EN NOMBRE IMPORTANT

Les partenaires se réunissent en comité de pilotage qui :

- conduit et suit la mise en œuvre du projet;
- définit et fait évoluer les objectifs;
- valide et enrichit les orientations;
- introduit les améliorations, si besoin;
- assure la communication sur la mise en œuvre du projet.

Le comité se réunit selon une fréquence définie par les parties prenantes.



### Les avantages

- **Sécuriser** les parcours professionnels des jeunes embauchés.
- **Fidéliser** les nouveaux salariés.

# > En savoir plus

## Les services de l'État

### Le contexte

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé, le 4 avril 2008, de réorganiser l'administration territoriale de l'État en mettant en œuvre la création des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), issues de la fusion des réseaux déconcentrés (Directions régionales et départementales) du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, et du ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Ville.

Les enjeux des DIRECCTE consistent à accompagner le développement des entreprises et favoriser leur compétitivité, l'emploi et les compétences tout en veillant aux conditions de travail et au respect des réglementations du travail et en assurant la loyauté des marchés et la sécurité des consommateurs.

Ce renforcement régional maintient des effectifs d'intervention au niveau local au sein d'Unités territoriales (UT) qui agissent pour son compte en proximité.

### Les objectifs poursuivis

- Créer un interlocuteur économique et social unique de l'État.
- Permettre une intervention globale et cohérente de l'État articulant développement économique et ressources humaines dans la compétitivité.
- Améliorer la performance de l'action publique par une organisation régionalisée.

### Les modalités d'organisation

Les DIRECCTE sont organisées en 3 pôles :

- le pôle 3E (entreprise, emploi, économie) ;
- le pôle C (concurrence, consommation et répression des fraudes) ;
- le pôle T (politique et inspection du travail).

En outre, elles s'appuient sur des Unités territoriales (UT) permettant une intervention de proximité.

### Les missions

**Le pôle 3E** est chargé de mettre en œuvre les politiques et les actions relatives :

- au soutien de la création d'emploi et au développement des entreprises (y compris à l'international) et des compétences des salariés ;
  - à l'anticipation et à l'accompagnement des mutations économiques, reconversion et revitalisation ;
  - à l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des personnes les plus exposées au risque d'exclusion du marché du travail.
- C'est donc le pôle 3E qui sera l'interlocuteur privilégié de tous les acteurs de l'emploi et de l'entreprise au niveau régional.

**Le pôle C** regroupe les missions de :

- régulation concurrentielle ;
- protection économique, loyauté et sécurité des consommateurs ;
- métrologie légale.

Il regroupe donc les compétences des DRCCRF ainsi que les agents des DRIRE affectés à la métrologie.

**Le pôle T** poursuit les enjeux du plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail et permet de structurer la fusion des 3 services de l'inspection du travail.

Vis-à-vis de ses partenaires et de ses usagers, il devra notamment faciliter le développement du dialogue social et s'attacher à la construction de nouveaux plans d'action santé au travail.

**Les interventions de chacun des pôles s'appuient sur leurs unités territoriales qui constituent vos interlocuteurs de proximité.**

### OÙ S'ADRESSER ?

**Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ou Unités territoriales de votre région.**

# Pôle emploi

## Un lieu unique pour les demandeurs d'emploi

- Pôle emploi est une institution nationale publique issue de la fusion de l'ANPE et du réseau des Assédic et créée le 19 décembre 2008.
- Les demandeurs d'emploi peuvent réaliser dans un même lieu leurs démarches concernant l'indemnisation et leur recherche d'emploi. Les entreprises bénéficient de méthodes innovantes pour les aider à recruter.
- Pôle emploi agit en collaboration avec les instances territoriales intervenant dans le domaine de l'emploi, en particulier les maisons de l'emploi, ainsi qu'avec les associations nationales et les réseaux spécialisés d'accueil et d'accompagnement, par des partenariats adaptés.

## Missions

- Accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes, qu'elles disposent ou non d'un emploi, à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel.
- Prescrire toutes actions utiles pour développer les compétences professionnelles et améliorer l'employabilité.
- Favoriser le reclassement et la promotion professionnelle.
- Faciliter la mobilité géographique et professionnelle.
- Participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle.
- Procéder aux inscriptions sur la liste des demandeurs d'emploi.
- Verser l'allocation d'assurance chômage, les allocations de solidarité, la prime de retour à l'emploi, la prime forfaitaire d'intéressement, ainsi que toute autre allocation ou aide dont l'État lui confierait le versement par convention.
- Recueillir, traiter, diffuser et mettre à la disposition des services de l'État et de l'Unédic, les données relatives au marché du travail et à l'indemnisation des demandeurs d'emploi.
- Mettre en œuvre toutes autres actions qui lui sont confiées par l'État, les collectivités territoriales et l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage en relation avec sa mission.

## Public visé

Tout public :

- demandeurs d'emploi;
- salariés;
- toute personne à la recherche d'une formation ou d'un conseil professionnel.

Pôle emploi renforce ses actions vers les publics en difficulté (notamment les jeunes et les seniors), prend en charge un public plus large (bénéficiaires du RSA, actifs) et offre des aides harmonisées aux demandeurs d'emploi qu'ils soient indemnisés ou non.

## Services proposés aux entreprises

- Prospecter le marché du travail.
- Développer une expertise sur l'évolution des emplois et des qualifications.
- Procéder à la collecte des offres d'emploi.
- Aider et conseiller les entreprises dans leur recrutement :
  - méthode de recrutement par simulation (MRS);
  - évaluation en milieu de travail préalable au recrutement (EMTPR);
  - évaluation préalable à la création ou reprise d'entreprise (EPCE);
  - évaluation des compétences et des capacités professionnelles (ECCP).
- Assurer la mise en relation entre les offres et les demandes d'emploi.
- Participer activement à la lutte contre les discriminations à l'embauche et pour l'égalité professionnelle.

## Des services simplifiés

De nouveaux dispositifs simplifient l'accès aux services : le numéro de téléphone unique pour les demandeurs d'emploi 3949, le numéro de service aux entreprises 3995 et le site Internet unique **pole-emploi.fr**.

## OÙ S'ADRESSER ?

**3949 : numéro de téléphone unique disponible pour toute information sur la recherche d'emploi et l'indemnisation.**  
**www.pole-emploi.fr**  
**1-5, avenue du Docteur Gley, 75020 Paris.**

# Les missions locales

## **Accompagnement et solutions pour l'emploi des jeunes**

Dans chaque commune, les missions locales permettent aux jeunes non scolarisés de 16 à 25 ans de surmonter les difficultés qui font obstacle à leur insertion professionnelle et sociale.

Présidées par des élus locaux, dirigées et animées par des professionnels, les missions locales sont des associations. Elles regroupent les élus des collectivités territoriales, les services de l'État, les partenaires économiques, sociaux et associatifs.

Implantées au cœur des bassins d'emploi, partenaires privilégiés de Pôle emploi, les 480 missions locales ont une connaissance approfondie des entreprises situées sur leur territoire et des jeunes accompagnés (au total plus d'un million chaque année).

Inscrites dans le code du travail, les missions locales mettent en œuvre les politiques publiques pour l'emploi des jeunes portées par l'État, qui finance ces structures avec les autres collectivités : communes, EPCI (Établissement public de coopération intercommunale), département et région.

## **Offre de service à destination des jeunes**

- Accueillir, informer, orienter et accompagner les jeunes en élaborant avec chacun un parcours personnalisé vers l'emploi.
- Mobiliser l'offre d'insertion disponible sur un territoire avec les partenaires locaux (autres professionnels de l'insertion, entreprises, collectivités locales, associations, etc.).
- Apporter un appui aux jeunes dans leur recherche d'emploi ainsi que dans leurs démarches d'orientation professionnelle, d'accès à la formation, à la santé, au logement, aux droits, à la citoyenneté et à la mobilité.
- Préparer des jeunes candidats à une offre d'emploi, aide au maintien dans l'emploi (soutien matériel, médiation jeune-employeur) et accompagnement postemploi dans le cas d'un CDD.

## **Offre de service à destination des entreprises**

- Aider au recrutement grâce à l'analyse des besoins de l'entreprise, la proposition de candidats, et la construction d'une réponse individualisée (type de contrat, aides mobilisables, formation...).
- Accompagner dans l'emploi : suivi du jeune dans la phase d'intégration sur son poste de travail, bilans réguliers dans l'entreprise et interventions de médiation à la demande.
- Valoriser les entreprises grâce à l'information des jeunes et des professionnels sur le secteur et les métiers exercés (visites, stages découverte des métiers, etc.) et la communication des bonnes pratiques de recrutement sur le territoire.

## **Une action coordonnée au plan national et régional**

Le Conseil national des missions locales (CNML) est un lieu d'échange des bonnes pratiques développées au sein du réseau des missions locales.

Il examine chaque année un bilan général d'activités et formule des propositions sur les orientations du programme national d'animation et d'évaluation du réseau.

Le CNML est aussi l'un des interlocuteurs privilégiés des entreprises désireuses de développer une politique de recrutement à l'échelle nationale.

Pour faciliter les contacts, la coordination des actions impliquant plusieurs missions locales et organiser les actions de recrutement ou de mise en relation entre les jeunes et les employeurs, il existe une structure régionale des missions locales.

### **OÙ S'ADRESSER ?**

**toutes les coordonnées locales et régionales sont à la rubrique [Annuaire] du site du CNML : [www.cnml.gouv.fr](http://www.cnml.gouv.fr)**

# Les maisons de l'emploi

## **Un rôle de fédérateur des actions des partenaires publics et privés sur le territoire.**

- Les maisons de l'emploi sont des structures créées par le plan de cohésion sociale du 18 janvier 2005.
- Les maisons de l'emploi sont fondées sur l'adhésion de chacun des acteurs concernés. Elles respectent l'identité de chaque partenaire, reconnaissent leur responsabilité commune et les rassemblent dans l'action. Les maisons de l'emploi s'inscrivent ainsi pleinement dans la volonté d'ancrer le service public de l'emploi en mettant les collectivités au cœur de la démarche.
- Les maisons de l'emploi interviennent en complémentarité des actions menées par les autres acteurs locaux de l'emploi sur le territoire et ont vocation à développer une fonction de coordination et d'ensembliser.

## **Missions**

- Les maisons de l'emploi ont pour mission d'élaborer un diagnostic partagé sur la base d'une analyse du marché du travail devant permettre de déboucher sur une stratégie des acteurs locaux de l'emploi.
- Les maisons de l'emploi mènent des actions de coordination et d'informations spécialisées à destination des acteurs locaux, institutionnels et économiques, afin de leur permettre de mieux anticiper les mutations économiques sur le territoire concerné (animation et coordination de la GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences); plate-forme de reconversion.
- Elles coordonnent, animent et produisent une information spécifique déjà existante au niveau local, mais éclatée entre les différents acteurs territoriaux intervenant dans le champ de la politique de l'emploi (aide à la création d'entreprise, développement des services à la personne...).
- Les maisons de l'emploi participent à la coordination et à l'animation des acteurs agissant dans le champ de la mobilité sociale et professionnelle, notamment en développant les informations spécialisées et en diffusant les bonnes pratiques. Dans ce cadre, il s'agit

notamment d'intervenir dans le champ de la lutte contre les discriminations à l'embauche, de la lutte contre l'illettrisme, de la mobilité géographique.

- Les maisons de l'emploi peuvent développer des actions d'accueil et d'information pour répondre à des besoins locaux, tout particulièrement lorsqu'elles accueillent des sites mixtes ou des permanences assurées par Pôle emploi.

## **Public visé**

Tout public :

- demandeurs d'emploi;
- salariés;
- entreprises.

## **Une complémentarité avec Pôle emploi**

Pôle emploi a la responsabilité générale de l'accueil, de l'orientation et de l'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi. Dans ce cadre, le positionnement des maisons de l'emploi doit s'inscrire en cohérence avec l'offre de service et l'organisation territoriale de Pôle emploi. Les maisons de l'emploi n'ont pas vocation à devenir des opérateurs de placement ni à développer une offre de service déjà existante.

## **L'association des partenaires sociaux et des entreprises**

Les maisons de l'emploi disposent d'une réelle connaissance de l'activité et de l'emploi au niveau local. Elles associent les acteurs économiques que sont les entreprises et les partenaires sociaux. Dans ce cadre, elles seront également amenées à développer des actions dans le champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territorialisées.

## **OÙ S'ADRESSER ?**

**Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).**

# Les initiatives d'entreprises

## > 15 fiches pour mieux réussir

**Fiche 01.** Groupe Casino : développer l'emploi de proximité.

**Fiche 02.** Seine-Maritime : inciter les artisans à recruter.

**Fiche 03.** Renault : professionnaliser les jeunes.

**Fiche 04.** Mission locale Artois : favoriser la mobilité des jeunes.

**Fiche 05.** McDonald's : intégrer, former et qualifier les jeunes.

**Fiche 06.** Schneider Electric : 100 chances - 100 emplois.

**Fiche 07.** Batisol Plus : un recrutement diversifié.

**Fiche 08.** Mission locale de Dreux : travailler les comportements des jeunes.

**Fiche 09.** Soitec : favoriser l'intégration des publics en difficulté.

**Fiche 10.** GDF SUEZ et FACE : « permis, sport, emploi ».

**Fiche 11.** Seine-et-Marne : développer des emplois pérennes dans le BTP.

**Fiche 12.** Saint-Lô : un nouveau profil de conseiller.

**Fiche 13.** Marseille : impliquer les grandes entreprises.

**Fiche 14.** Mission locale Sud 93 : des jeunes créent leur CV Vidéo.

**Fiche 15.** Villefranche-Beaujolais : parrainer des jeunes dans leur recherche d'emploi.

## GRUPE CASINO

**Intégrer la diversité dans la stratégie de développement.**



## Développer l'emploi de proximité

Depuis les années 90, le Groupe Casino met en œuvre un dispositif de recrutement de proximité dans les quartiers sensibles de différentes villes. Un engagement qui s'est déjà traduit par plus de 2 000 embauches de jeunes.

Suite à l'incendie d'un magasin Rallye dans la banlieue de Vaulx-en-Velin en 1991, le Groupe Casino lance ses premières actions en matière de lutte contre les discriminations et en faveur de l'égalité des chances. En 1993, le groupe formalise son implication sociale, en particulier dans les quartiers prioritaires, en signant une convention nationale avec le ministère de la Ville.

À partir de 1997, le groupe intègre la diversité dans sa stratégie comme l'un des axes de développement. Cette politique se traduit par l'implantation de magasins dans les quartiers prioritaires et une offre de produits adaptée (par exemple, rayons de produits Halal et produits du monde). Elle vise aussi à tisser des liens sociaux entre les magasins et les habitants à travers des actions de recrutement de proximité et le soutien de structures d'insertion et de médiation. Le dispositif de recrutement de proximité expérimenté à Vaulx-en-Velin est étendu à toute la France.

Dans le cadre du Plan espoir banlieues, le groupe s'est engagé à assurer 1 500 insertions durables par an sur trois ans.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

L'objectif est d'embaucher entre 20 et 30 % des publics prioritaires (personnes en recherche d'emploi, bénéficiaires de minima sociaux...) et des jeunes issus de zones urbaines sensibles (ZUS).

#### → étape 1

Lorsque le groupe a besoin de recruter des salariés pour un magasin existant ou en création, un correspondant « Promotion de la Diversité » de Casino rencontre les différents acteurs



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**La volonté du Groupe Casino d'intégrer la diversité dans sa stratégie.**

**La mobilisation des acteurs de l'emploi locaux pour répondre aux besoins en recrutement des magasins.**

**Les réunions d'information sur les postes et le processus de recrutement.**

**Le recrutement basé sur les habiletés avec la MRS et non sur diplôme ou entretien d'embauche « classique ».**

**La formation en magasin.**

**L'accompagnement des jeunes par un tuteur et un référent de la mission locale.**



**Le Groupe recourt de façon systématique à la méthode de recrutement par simulation (MRS) pour le recrutement des jeunes.**



de l'emploi locaux (DDTEFP, Pôle emploi, missions locales, Maison de l'emploi et PLIE), ainsi que les services municipaux.

Ce travail en commun permet de définir le nombre et le contenu des postes, et les profils des candidats. Le correspondant de Casino et les acteurs de l'emploi élaborent aussi un plan d'action avec un rétroplanning. Les offres d'emploi sont ensuite diffusées.

#### → étape 2

Les acteurs de l'emploi et les services municipaux reçoivent les CV et répondent avec Casino à tous les candidats. Les jeunes intéressés par des postes à pourvoir sont conviés à des réunions d'information collective à la mission locale, à la Maison de l'emploi ou à la mairie. Ils sont informés sur les postes et processus par la méthode de recrutement par simulation (MRS). À la suite de ces réunions, les candidats motivés par les postes passent les tests de recrutement sur une plate-forme mise en place à cet effet ou déjà existante.

#### → étape 3

Les jeunes qui ont réussi les tests, suivent une formation sur le comportement, l'approche client, la valorisation de leur image auprès de clients et d'employeurs, ainsi que sur la réglementation, l'hygiène et la qualité alimentaire. Le stage se déroule en priorité dans un magasin dédié à cette formation. La durée du stage est de six semaines pour un supermarché et de dix à douze semaines pour un hypermarché. Les jeunes ont un statut de stagiaires de la formation professionnelle.

#### → étape 4

À l'issue du stage, les jeunes sont recrutés sous contrat de droit commun. Les nouveaux salariés bénéficient d'un accompagnement de trois mois par un tuteur formé et désigné dans le magasin et un référent de la mission locale.

#### RÉSULTATS

**Les recrutements par la MRS ont eu lieu dans plusieurs magasins :**

- à Vaulx-en-Velin, 70 candidats ont bénéficié de la mesure SAE (Stage d'Accès à l'entreprise) pendant trois mois (70% avaient moins de 26 ans et 50% étaient bénéficiaires du RMI) et 54 candidats ont été recrutés en qualité d'employés commerciaux polyvalents;
- à Roubaix, 300 jeunes ont été embauchés ;
- à Argenteuil 290 ;
- à Nîmes 210.

**À Toulouse, le Groupe a mis en place une formation sanctionnée par un Passeport pour l'emploi. Cette action permet, chaque année, l'insertion de 20 jeunes issus des quartiers prioritaires et orientés par les missions locales.**

**À Marseille, le Groupe travaille avec le PLIE de la Communauté de Marseille à l'insertion de bénéficiaires du RMI.**

**Dans le cadre du Plan espoir banlieues, le Groupe a, en 2008, recruté 1 442 jeunes en CDI (contre 850 prévus) et 150 jeunes en contrat en alternance. De plus, 629 jeunes ont pu effectuer des stages en magasin (contre 500 prévus).**

## SEINE-MARITIME

**Un partenariat réussi entre acteurs économiques de l'emploi et collectivités territoriales.**



## Inciter les artisans à recruter

Développer les contrats en alternance dans le secteur artisanal, c'est le but des acteurs de l'emploi de Seine-Maritime. Une mobilisation qui porte ses fruits : les artisans embauchent des jeunes.

Le taux de chômage des jeunes des bassins d'emploi de Lillebonne, Fécamp et Yvetot-Barentin, en Seine-Maritime, est supérieur à la moyenne du département. En 2004, le Service public de l'emploi local (SPEL) lance une étude auprès des artisans relevant de la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA 76). L'objectif ? Mieux connaître le tissu artisanal, les gisements d'emplois et les pratiques de recrutement des chefs d'entreprises. L'étude est réalisée grâce au partenariat entre les acteurs économiques, les acteurs de l'emploi et les collectivités territoriales :

la DDTEFP, la Chambre de métiers et de l'artisanat de Seine-Maritime (CMA 76), les PAIO\* et missions locales du territoire, les Pôles emploi du territoire, les chargés de mission insertion et économie des Pays (Pays de Caux Vallée de Seine, Pays des Hautes Falaises, Yvetot-Barentin), CAP EMPLOI, la responsable Insertion du Conseil général, le délégué local à la formation du Conseil régional et les autres membres du SPEL (Éducation nationale).

Cette étude, menée en 2004 et 2005, révèle qu'il y a, dans le secteur artisanal, un marché « caché » important et de nombreuses opportunités de recrutement, notamment en alternance. Il existe aussi de réelles potentialités de création et de reprise d'entreprise.



### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

La CMA 76, le réseau ML et PAIO, la DDTEFP de Seine-Maritime et Pôle emploi engagent un partenariat pour développer les contrats en alternance. Il s'agit de permettre aux jeunes d'intégrer des entreprises artisanales. Le dispositif cible trois territoires : Pays de Caux Vallée de Seine, Pays des Hautes Falaises et Yvetot-Barentin.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Un partenariat entre les différents acteurs de l'emploi locaux.**

**Un pilotage assuré par la Chambre de métiers et de l'artisanat du département.**

**Des actions concrètes auprès des entreprises artisanales (prospection et conseil) et des jeunes (projet professionnel et contacts avec les employeurs).**

**Une valorisation des métiers artisanaux et des candidats.**

**Un parcours de professionnalisation axé sur l'alternance.**



**Le partenariat permet de répondre aux besoins spécifiques des entreprises du territoire.**



Le partenariat vise à :

- mutualiser les offres de contrats pour mieux répondre aux besoins des employeurs ;
- mettre en œuvre localement une action spécifique pour répondre aux besoins en qualification du territoire ;
- faire évoluer les représentations des jeunes sur les métiers artisanaux et celles des chefs d'entreprise sur les jeunes.

#### → étape 1

La CMA 76 recrute une chargée de mission. Un plan d'action et une charte de coopération entre les différents partenaires (entreprises et SPE) sont définis.

#### → étape 2

La CMA 76 prospecte de façon systématique toutes les entreprises artisanales pour recueillir leurs offres d'emploi (mailings, contacts téléphoniques et entretiens sur site). Elle propose également aux chefs d'entreprise un diagnostic et une définition de profils de postes pour répondre à leurs besoins de gestion de ressources humaines.

La CMA travaille avec les chefs d'entreprise sur leurs représentations des jeunes, en particulier ceux qui présentent des difficultés d'insertion. Elle permet aussi aux artisans de professionnaliser leurs techniques de recrutement.

Grâce à la prospection de la CMA, le Pôle emploi a une meilleure connaissance des offres d'emploi du secteur artisanal et optimise le repérage et la présentation des candidats.

#### → étape 3

La CMA anime des réunions d'information ou des ateliers destinés aux jeunes. Ces derniers sont sensibilisés aux emplois dans l'artisanat et peuvent construire un projet professionnel. Ces réunions et ateliers visent aussi à les mettre en relation avec des employeurs.

Lors de leurs parcours de professionnalisation, les jeunes peuvent effectuer des périodes en milieu de travail. Ils découvrent ainsi le métier ciblé et peuvent consolider leur projet. Ils ont également la possibilité de suivre des formations de pré-qualification. Ces formations leur permettent d'accéder à des contrats en alternance, notamment d'apprentissage.

#### → étape 4

En amont, les conseillers de missions locales et des PAIO\* ont été sensibilisés aux besoins des entreprises artisanales et à leurs représentations des jeunes. Lorsque les jeunes intègrent un parcours professionnel, les conseillers les suivent dans l'emploi.

\*Permanences d'accueil, d'information et d'orientation.

### RÉSULTATS

**Depuis le deuxième semestre 2006, 4 985 entreprises artisanales ont été informées du dispositif par mailing, 1 257 ont été contactées par téléphone et 207 ont été visitées.**

**220 offres ont été collectées dans les métiers du bâtiment, de bouche, des services, etc.**

**210 jeunes ont été mis en relation avec les artisans : 153 ont été recrutés en contrat en apprentissage ou CDI, 30 sont en formation qualifiante, 27 ont été réorientés vers la formation initiale de l'Éducation nationale ou un autre type de formation.**

## RENAULT

Dispositif de professionnalisation mis en place dans le cadre de l'Accord d'insertion Renault-État.



## Professionaliser les jeunes

Depuis plus de quinze ans, Renault, en partenariat avec les acteurs de l'emploi et de la formation, forme et qualifie des jeunes sur ses différents sites de production.



C'est en 1992 que Renault s'engage dans l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification. Le constructeur automobile signe alors un accord triennal avec le ministère de l'Emploi. Renouvelé cinq fois, le dernier accord date de 2010.

Six usines en France mettent en œuvre le dispositif de professionnalisation développé par Renault avec les acteurs du Service public de l'emploi et de la formation.

L'implication de Renault et des pouvoirs publics a incité d'autres entreprises à s'engager dans la qualification des jeunes. Le Groupe joue, en effet, un rôle de leader auprès des chefs d'entreprise et contribue ainsi à la qualification des jeunes sur les territoires où il est implanté.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

L'objectif est de permettre à des jeunes de moins de 26 ans d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel. Le parcours d'accès à la qualification repose sur une formation en alternance.

#### → étape 1

La présélection des jeunes est réalisée de façon conjointe par les missions locales, le Pôle emploi, les correspondants de la DDTEFP, les entreprises

de travail temporaire (ETT) et Renault. La validation finale est assurée par Renault.

#### → étape 2

Les jeunes sélectionnés suivent d'abord une période de préqualification avant d'être mis en situation de production. Ce stage de trois à quatre mois (six mois dans certains cas), financé par le Conseil régional, comprend des enseignements techniques avec, si besoin, une remise à niveau dispensés en centre de formation.

Il permet également aux jeunes de développer les comportements requis par Renault et de découvrir l'entreprise.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**L'engagement de Renault et des pouvoirs publics qui a permis d'impliquer d'autres entreprises.**

**Le travail renforcé sur l'acquisition de la culture d'entreprise lors de la pré-qualification.**

**Les diplômes interprofessionnels reconnus dans différents secteurs d'activité.**

**Le suivi des jeunes pendant un an après l'obtention du diplôme.**



## La qualification

et un diplôme ou titre professionnel augmentent l'employabilité des jeunes.



### → étape 3

Les jeunes bénéficient ensuite d'un contrat de professionnalisation de douze à vingt-quatre mois. Une formation en alternance leur permet d'acquérir les compétences industrielles adaptées aux besoins de Renault et des entreprises présentes sur le bassin d'emploi. Elle est sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel. Ces formations sont interprofessionnelles (verrière, agro-alimentaire, chimie, emballage...).

### → étape 4

Durant le parcours de professionnalisation, les jeunes sont accompagnés par des référents insertion, des tuteurs de Renault, formés au préalable, et des référents missions locales. Au niveau local, le dispositif est piloté et suivi par les acteurs de l'emploi et de la formation concernés (DDTEFP, mission locale et Pôle emploi, les Conseils régionaux, les centres de formation et les ETT) et les correspondants désignés par Renault. Un comité technique fait régulièrement le point sur chaque jeune.

Au niveau national, la direction des ressources humaines de Renault et la DGEFP se réunissent une fois par an avec les correspondants des sites du Groupe et des DDTEFP pour faire le point sur la mise en œuvre de l'accord.

Les jeunes titulaires d'un diplôme ou d'un titre professionnel qui ne sont pas embauchés par Renault, sont suivis pendant un an par les acteurs de l'emploi, Renault et des entreprises de travail temporaire. Ces dernières sont chargées d'assurer leur placement en emploi.

### RÉSULTATS

Depuis 1992, 3 200 jeunes ont bénéficié du dispositif.

Le taux d'obtention de diplôme varie de 80 à 100% selon les promotions.

70% des jeunes trouvent un emploi dans l'année.



**22 septembre 2009 :  
remise de diplômes  
à la seizième  
promotion CAP  
Conduite de systèmes  
industriels (CSI),  
à Flins (Yvelines).  
100 % de réussite !**



## MISSION LOCALE ARTOIS

**Tremplou : un tremplin pour des emplois durables en Artois, pays d'Auray, Pas-de-Calais et pays de Cornouaille.**



## Favoriser la mobilité des jeunes

Trouver un emploi saisonnier ou durable en Bretagne : c'est ce que propose la mission locale de l'Artois aux jeunes de l'arrondissement de Béthune.

En quatre ans, l'arrondissement de Béthune a perdu plus de 2000 postes de travail. D'où l'idée de contacter des entreprises situées hors du Pas-de-Calais. Le but est de favoriser l'embauche et l'installation de jeunes de l'Artois dans d'autres départements où le contexte économique est plus favorable à l'emploi.

L'action Tremplou 2008-2009 est une continuité de l'opération « La Bretagne embauche » démarrée en 2001. Elle est conduite en partenariat avec l'État (politique de la ville, Civis et FIPJ-Fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes), le Conseil général du Pas-de-Calais (Fonds d'aide aux jeunes Collectif), des entreprises, des agences d'intérim, les Pôles emploi de l'arrondissement de Béthune, les missions locales (Artois, Pays d'Auray, Pays de Cornouaille, Centre-Bretagne et de Périgueux), la Chambre d'agriculture du Pas-de-Calais, une association de Parrains (ECTI) et des agences immobilières.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

L'objectif de Tremplou est de permettre à des jeunes d'accéder à des contrats de travail en Bretagne et Pays de la Loire : emplois saisonniers longs (de six à dix mois) ou CDI dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de l'hôtellerie-restauration.

L'opération vise à intégrer dans le parcours des jeunes les notions de mobilité professionnelle et géographiques, et d'autonomie.

#### → étape 1

Les conseillers à l'emploi repèrent les jeunes intéressés et motivés par l'opération. Ces derniers participent à des réunions d'information collectives et ont des entretiens individuels avec les conseillers ou des « Parrains ».



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Le partenariat entre acteurs de l'emploi de différents départements.**

**L'implication des entreprises bretonnes.**

**L'accompagnement des jeunes en Bretagne par les missions locales et les entreprises.**

**Les aides financières pour les jeunes salariés.**



**Tremploi permet aux jeunes de devenir mobiles géographiquement et d'acquérir une plus grande autonomie dans leur vie quotidienne.**

→ D'autres jeunes sont repérés grâce à leur CV et leurs compétences transférables. On leur propose alors d'effectuer des périodes d'immersion dans une entreprise agro-alimentaire locale.

Parallèlement, cinq entreprises bretonnes sont contactées afin de connaître leurs besoins. Certaines sont présentes au Forum Tremploi et reçoivent les jeunes en entretien préalable.

**→ étape 2**

Les jeunes bénéficient d'un accompagnement d'une semaine en Bretagne pour visiter les entreprises et avoir des entretiens d'embauche. La mission locale recherche des logements durant cette période.

**→ étape 3**

Les jeunes qui sont embauchés, reçoivent des aides financières pour leurs déplacements notamment en train et leur logement (premier mois de loyer réglé), ainsi qu'une allocation CIVIS.

Ils sont également soutenus par la cellule mobilité et logement pour leur départ.

Sur place, ils sont accueillis et suivis dans leur installation par la mission locale ou les entreprises.

Tout au long de l'opération, les entreprises, la mission locale de l'Artois et les missions locales partenaires de Bretagne effectuent des bilans réguliers d'évaluation.

Certains participants réalisent également des démarches individuelles auprès d'autres entreprises pour s'installer durablement en Bretagne.

**RÉSULTATS**

**Depuis 2001, 268 jeunes ont bénéficié des dispositifs « La Bretagne embauche » et « Tremploi » : 81 étaient issus des quartiers prioritaires et 70 sont restés en Bretagne.**

**En 2008, 39 jeunes ont trouvé un emploi en Bretagne, principalement en agro-alimentaire : 12 CDI (dont 8 installés de façon définitive en Bretagne), 14 CDD de six mois dont 2 en restauration, 3 CDD de trois mois, 5 CDD de deux mois et 3 CDD de un mois dont 1 en restauration.**

**En 2009, 10 jeunes ont obtenu un CDD en agro-alimentaire (1 de dix mois, 5 de six mois, 3 de trois mois et 1 de un mois).**



## McDonald's

Une politique RH fondée sur trois piliers : formation, promotion, mobilité.



## Intégrer, former et qualifier les jeunes

Premier employeur de jeunes en France, McDonald's axe sa politique de ressources humaines sur un recrutement diversifié, une formation interne et un suivi de chaque nouveau salarié.



Depuis sa création en 1955, McDonald's centre sa politique de ressources humaines sur le recrutement de proximité, la promotion interne, le transfert et le développement des compétences.

En France, les restaurants du groupe sont implantés dans des zones économiques et culturelles très variées y compris dans des quartiers sensibles. McDonald's a donc renforcé sa politique de diversité culturelle, ethnique et sociale pour que les clients puissent s'identifier aux salariés.

Aujourd'hui, McDonald's est le premier employeur de jeunes en France avec près de 50 % d'étudiants salariés et 62 % d'équipiers de moins de 25 ans.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Conscient de ses responsabilités économiques, sociales et environnementales, McDonald's a choisi de baser sa politique RH sur l'évolution professionnelle. Dans les restaurants gérés en propre ou par des franchisés, cette politique s'appuie sur trois piliers : la formation, la promotion et la mobilité interne.

### → étape 1

Le recrutement repose sur des critères tels que la rigueur, l'organisation, la solidarité, le respect des consignes, la fiabilité. Les candidats sont aussi testés sur leur capacité à s'adapter. McDonald's utilise également la méthode de recrutement par simulation.

Les directeurs des restaurants gérés par le groupe disposent des services de recrutement et de formation de trois Centres des métiers et de l'emploi (Paris, Lyon et Bussy). Ces centres offrent aux jeunes en recherche d'emploi un espace d'accueil, de recrutement et d'intégration dans l'entreprise. Leur emplacement permet aussi aux jeunes, notamment des quartiers sensibles, d'être dans un milieu différent de leur environnement habituel.

### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Une présélection sur les valeurs et potentiels des candidats et non sur leurs diplômes.

Un module d'intégration pour présenter l'entreprise et les postes.

Une formation sur site assurée par des salariés formés.

Un accompagnement et un suivi par un référent durant le premier mois d'intégration.

La VAE pour les directeurs de restaurant.

## Le diplôme n'est pas déterminant dans le processus de recrutement

### → étape 3

Les nouveaux salariés sont formés dans les restaurants par une équipe de 2 ou 3 formateurs ayant reçu une formation pédagogique. Chaque salarié est accompagné et suivi par un référent pendant les quatre premières semaines de son intégration. Ce référent est aidé par l'ensemble de l'équipe du restaurant.

Le recrutement des managers est réalisé selon le même processus, mais il est renforcé par un test de personnalité ainsi que par un entretien effectué par le manager d'exploitation.

Les futurs managers bénéficient d'un module de formation aux techniques de base de management d'une semaine. Chaque session est sanctionnée par l'obtention d'un diplôme maison suivi par l'obtention d'un CQP (certificat de qualification professionnelle) de responsable opérationnel – 90 % des CQP de la branche sont délivrés aux salariés de McDonald's. La fin du cursus de formation est organisée en anglais à Chicago avec la participation des responsables de plus haut niveau de McDonald's.

En 2004, McDonald's a mis en place un processus de validation des acquis de l'expérience (VAE). La VAE permet aux directeurs de restaurants (80 % sont issus de la promotion interne) de reconnaître leurs compétences et d'accéder à un diplôme Bac + 3 de l'Education nationale.

Une amélioration des différents processus est réalisée grâce à des enquêtes permanentes enclenchées sur la base d'indicateurs (par exemple, taux et raisons d'abandons, etc.).



Le processus de recrutement comprend trois phases :

- un tri des CV : le site Internet McDonald's, avec 7 millions de connexions par an et de 350 000 à 400 000 CV déposés, constitue le premier véhicule de recrutement;
- une présélection : les conseillers de recrutement des centres ont un entretien téléphonique de cinq à six minutes avec les candidats. Ils s'appuient sur un questionnaire type pour connaître leurs valeurs et potentialités. Cette présélection par téléphone permet aussi de ne pas faire déplacer les candidats non retenus.
- deux entretiens de recrutement : un premier de quinze à vingt minutes avec un conseiller de recrutement dans le centre ; un second, définitif, avec le directeur de restaurant.

Les jeunes qui se présentent spontanément dans les centres sont accueillis par une hôtesse et suivent ensuite la même démarche.

Le processus dure soixante-douze heures entre la réception du candidat et la réponse qui lui est donnée.

Les restaurants gérés en propre et franchisés font également appel aux missions locales et aux agences de Pôle emploi pour un recrutement de proximité.

### → étape 2

Les candidats sélectionnés participent à un module d'intégration de quatre heures dispensé dans les centres :

- présentation de l'entreprise et de ses activités, et des futures missions des candidats, information sur le contrat de travail et le système de cotisations sociales (taux de la part salariale et patronale, etc.);
- remise des uniformes après essayage;
- signature des contrats.

### RÉSULTATS

Plus de 100 diplômés par la VAE.

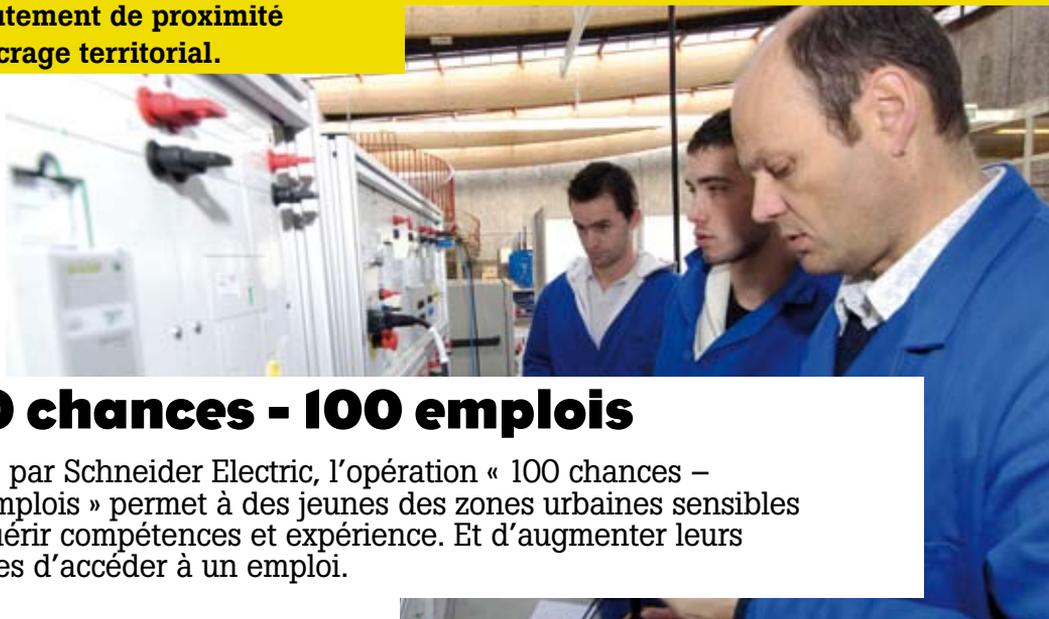
96% de réussite sur une validation totale dès le 1er passage devant le jury.

### GROUPES PARTENAIRES

- Rouen Business School
- Euromed
- ESC Toulouse
- ESCEM Tours Poitiers

## SCHNEIDER ELECTRIC

Recrutement de proximité  
et ancrage territorial.



### 100 chances - 100 emplois

Initiée par Schneider Electric, l'opération « 100 chances – 100 emplois » permet à des jeunes des zones urbaines sensibles d'acquérir compétences et expérience. Et d'augmenter leurs chances d'accéder à un emploi.

Schneider Electric lance l'initiative « 100 chances – 100 emplois » en 2004. Ce projet répond à la demande de Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des zones urbaines sensibles (ZUS). Ce public connaît un taux de chômage deux fois supérieur à celui des jeunes au niveau national.

L'initiative est d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône, puis déployée dans sept bassins d'emploi : Chambéry, Dieppe, Grenoble, Le Havre, Lyon, Rouen et Nice. Certaines actions sont pilotées par d'autres entreprises qui ont rejoint Schneider Electric : Auchan, Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), Danfoss, Saint-Gobain, Société Générale.

En juin 2008, 20 entreprises du CAC 40 signent une convention pour développer « 100 chances – 100 emplois » en France : Adecco, Alstom, Brinks, Carrefour, Caterpillar, CJD, Dalkia, EDF, Flunch, Klépierre, Kone, L'Oréal, Lyonnaise des Eaux, Saint-Gobain, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Spie Batignolles, ST Microelectronics, Vinci.

Actuellement, plusieurs initiatives sont en cours de lancement : Dunkerque avec la Lyonnaise des Eaux, Aubervilliers avec Klépierre...

Les raisons pour se lancer dans une telle opération sont nombreuses : recrutement de proximité, meilleur ancrage territorial pour les entreprises, réponse à l'Engagement national pour l'emploi, clause d'insertion dans les marchés publics, diversité, etc.

#### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

« 100 chances – 100 emplois » a pour objectif de :

- répondre à des besoins économiques locaux par un recrutement dans les ZUS ;
- faciliter l'accès à l'emploi de 100 jeunes âgés de 18 à 30 ans sur une période de trois ans dans un bassin d'emploi, mais l'opération peut se



#### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Un partenariat exemplaire privé/public (entreprises, préfecture, DDTEFP, rectorat, ville ou agglomération, Pôle emploi, mission locale).**

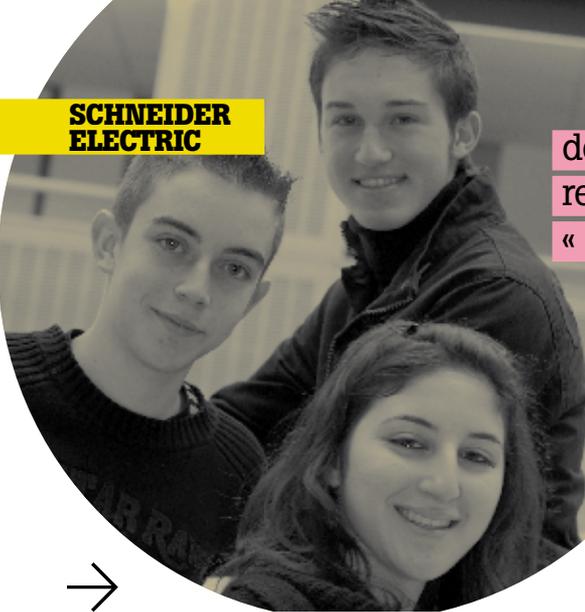
**Une entreprise qui pilote l'ensemble du processus et gère le parcours d'insertion professionnelle (étape 3).**

**Un acteur public qui pilote et gère le repérage, la présélection et la sélection des jeunes (étapes 1 et 2).**

**Un module d'accompagnement et de préparation des jeunes en amont du parcours d'insertion professionnelle.**

**Des actions proposées aux jeunes qui ne sont pas retenus à l'issue du module.**

**Un parcours diversifié qui permet aux jeunes d'acquérir compétences et expériences.**



poursuivre selon la volonté des acteurs locaux ;  
 ● promouvoir l'égalité des chances par un parcours personnalisé d'insertion professionnelle. Chaque opération vise à intégrer 60 % des jeunes entrés dans « 100 chances - 100 emplois » en CDD ou CTT de plus de six mois, en CDI ou en alternance.

Pour y parvenir, « 100 chances - 100 emplois » s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises, les responsables associatifs, les services de l'État (préfecture, DDTEFP, rectorat, Services publics de l'emploi) et les collectivités du bassin d'emploi. Chaque initiative est animée par une grande entreprise et associe un réseau d'entreprises (petites ou grandes) premier cercle d'une vingtaine de grandes entreprises et un réseau de deuxième cercle constitué de PME et TPE.

### → étape 1. Le repérage

Il est piloté par un acteur de l'emploi désigné qui mobilise la mission locale, le Pôle emploi, les associations sportives et/ou de quartier... Ces derniers repèrent des jeunes motivés et porteurs d'un projet. Un parcours d'insertion professionnelle leur est alors proposé.

Ce « multirepérage » peut s'appuyer sur des temps forts organisés au sein des quartiers avec les entreprises : forums, petits déjeuners...

### → étape 2. La mobilisation et la sélection

Les jeunes suivent un module de préparation de quatre jours (« sas »).

Il s'agit d'un accompagnement personnalisé des jeunes. Il est assuré par un cabinet spécialisé et par des cadres des entreprises engagées dans l'opération. L'objectif est de préparer les jeunes à suivre le parcours d'insertion professionnelle proposé par les entreprises.

Chaque jeune a, en début de « sas », des simulations d'entretiens avec des cadres. Il travaille ensuite avec le cabinet son comportement et son projet professionnel. Cette formation permet d'évaluer la motivation, le comportement et le savoir-être des candidats. Elle permet également de valoriser leur expérience. En fin de module, les jeunes ont de nouveaux entretiens « à blanc » avec les cadres d'entreprise.

À la fin du « sas », les acteurs de l'emploi, les entreprises et le cabinet sélectionnent les jeunes prêts à intégrer le parcours d'insertion professionnelle. Les partenaires définissent aussi leur accompagnement en entreprise et les étapes du parcours. Ils présentent alors les candidatures retenues aux entreprises du réseau « 100 chances - 100 emplois ».

Les jeunes qui n'ont pas été sélectionnés se voient proposer un parcours (EPIDE, EMT...) qui, s'il est tenu, leur permet d'intégrer « 100 chances - 100 emplois » sans repasser par le « sas ».

De quatre à six modules sont organisés chaque année. Les « sas » sont financés par les pouvoirs publics.

### → étape 3. Le parcours d'insertion professionnelle

Le parcours se déroule au sein des entreprises du réseau. Il est constitué de plusieurs « briques d'insertion » : Évaluation en milieu de travail (EMT), missions d'intérim, CDD, mini-stage, formation préqualifiante, contrat en alternance, Contrat insertion professionnelle intérimaire (CIPI)...

Chaque jeune est suivi par deux référents issus de l'entreprise et de la mission locale. Tous les mois, un « comité » des acteurs économiques et des acteurs de l'emploi fait le point sur les jeunes.

Un parcours dure en moyenne neuf mois. Le jeune n'est pas toujours embauché par une entreprise du réseau, mais le processus lui permet d'acquérir une expérience valorisante.

### RÉSULTATS

**De 2005 à septembre 2009, 592 jeunes ont intégré l'opération « 100 chances - 100 emplois » et 250 ont bénéficié d'une « sortie positive » :**

- 28 % en CDI ;
- 35 % en CDD ou CTT (contrat de travail temporaire) de plus de six mois ;
- 37 % en formation en alternance.

**72 jeunes ont également signé un CIPI.**

## BATISOL PLUS

**Diversifier les sources de recrutement et rajeunir les effectifs.**



## Un recrutement diversifié

Pour faire face à son développement, Batisol Plus, une PME de revêtement de sols, a décidé de diversifier ses recrutements. Son objectif : embaucher des salariés sur leurs compétences ou leur potentiel et les former à leur poste.



**E**n 2000, Batisol Plus, une PME de 47 salariés basée à Châtelleraut, s'engage dans une politique de diversité et de lutte contre les discriminations. L'entreprise est, en effet, confrontée à une pénurie de main-d'œuvre et au vieillissement de ses collaborateurs. De plus, elle doit refuser des commandes faute de personnel. Enfin, les salariés d'origine étrangère ressentent un racisme latent qui dégrade le climat social de l'entreprise.

Batisol Plus met progressivement en place une politique de gestion de l'emploi et des compétences qui intègre la diversité et la mixité. La PME bénéficie de l'appui de Pôle emploi, de la mission locale et de l'ACSÉ (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances) de Poitou-Charentes. Batisol Plus participe également en 2005 au projet européen EQUAL « Agir contre l'exclusion et pour l'égalité socioprofessionnelle » sur le territoire de Châtelleraut.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Batisol Plus veut diversifier ses sources de recrutements et rajeunir ses effectifs.

Dans le cadre du projet EQUAL, l'entreprise sensibilise son personnel aux enjeux de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Cette formation entraîne un changement des

mentalités des collaborateurs, qui comprennent mieux les objectifs de l'entreprise.

### → étape 1

L'entreprise met en place un processus de recrutement axé sur les compétences et les potentiels des candidats et non sur les diplômes. Les agents de maîtrise sont recrutés sur entretiens et tests de compétences.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**La volonté du dirigeant de développer son entreprise par des recrutements diversifiés.**

**La sensibilisation/formation des salariés aux enjeux de la diversité et de la lutte contre les discriminations.**

**Le recrutement basé sur les compétences et les potentiels des candidats.**

**Le tutorat des nouveaux salariés.**

**La politique de rémunération et de promotion interne.**

**La communication sur l'engagement de l'entreprise.**

## L'égalité des chances

donnée à chacun et le souhait que la diversité des salariés de Batisol soit la plus proche possible de celle qui compose son territoire, sont pour cette PME les fondamentaux du développement durable dans son volet social.



Les ouvriers sont sélectionnés après une mise en situation professionnelle sur un chantier. Les nouveaux salariés sont embauchés en CDI. Ils peuvent ainsi stabiliser leur situation professionnelle. Lorsque la situation économique le permet, les intérimaires sont recrutés par l'entreprise.

### → étape 2

Les nouvelles recrues sont intégrées et professionnalisées grâce au tutorat des salariés expérimentés. Elles peuvent également suivre des formations y compris qualifiantes pour maîtriser leur poste. Les salariés d'origine étrangère qui en ont besoin, peuvent bénéficier d'une formation à la langue française.

### → étape 3

Pour fidéliser les salariés, Batisol Plus assure :

- de bonnes conditions salariales en termes de rémunération et d'avantages professionnels ;
- un plan de participation des salariés aux résultats de l'entreprise ;
- des possibilités d'évolution vers des fonctions d'encadrement et de promotion salariale basées sur les compétences.

### → étape 4

Batisol Plus communique largement sur ses actions afin de valoriser l'innovation sociale de l'entreprise. Le chef d'entreprise participe à des colloques et séminaires sur le thème de la diversité. Il partage également son expérience auprès des fédérations professionnelles du bâtiment et de diverses instances patronales. Il répond aussi aux sollicitations de la presse et des médias professionnels.

## RÉSULTATS

**Les recrutements au sein de Batisol Plus se sont diversifiés :**

- 15 % des salariés sont originaires d'Afrique du nord ou d'un pays de l'Est contre 0% auparavant ;
- 11 % sont reconnus travailleurs handicapés (contre 6% auparavant) ;
- 5 femmes ont été embauchées (1 carreleuse, 2 solières moquettiste, 1 conductrice de travaux, 1 métresse chargée d'études).

**La pyramide des âges est rajeunie :** la moyenne d'âge des 47 salariés (dont 40 en CDI) est de 35 ans (contre 43-44 ans avant).

**Grâce à sa politique, l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel et attire de nouvelles compétences.**

**Les salariés ont développé un sentiment de fierté vis-à-vis de leur entreprise. L'image de Batisol Plus et le climat social sont devenus positifs.**



## MISSION LOCALE DE DREUX

Agir en amont pour faciliter  
l'entrée en entreprise et consolider  
le maintien dans l'emploi.



## Travailler les comportements des jeunes

Les acteurs de l'emploi et les acteurs économiques offrent aux candidats de travailler leurs comportements avant leur recrutement. Le but? Optimiser leur intégration en entreprise.

**E**n 2006, les groupes PSA et Renault effectuent de nombreux recrutements de jeunes pour des postes de production et de logistique. Les candidats sélectionnés sont embauchés en tant qu'intérimaires par les agences Adia et Adecco. Mais quatre contrats sur dix sont interrompus à la suite de licenciements ou de démissions dus à des problèmes de comportement des salariés.

Les constructeurs automobiles, les agences d'intérim et la mission locale de Dreux font le constat qu'il faut mieux préparer les jeunes avant leur prise de poste. Ils décident alors de mettre en place le dispositif Comportement et intégration professionnelle (CIPRO).

Aujourd'hui, la mission locale met en œuvre directement cette action avec les entreprises qui recrutent des jeunes ou des adultes.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Le dispositif CIPRO vise à la fois les chefs d'entreprise et les jeunes demandeurs d'emploi.

Pour les employeurs, l'objectif est :

- d'agir sur les obstacles et les freins rencontrés lors de leurs recrutements;
- de leur proposer des candidats motivés et mieux préparés aux postes à pourvoir;
- de leur assurer un suivi personnalisé et social des nouveaux salariés.

Pour les jeunes, il s'agit de :

- les informer sur les opportunités et les contraintes des postes;
- mieux les préparer en valorisant et optimisant leurs comportements;
- consolider leur intégration dans l'entreprise et leur maintien dans l'emploi.

### → étape 1

Les acteurs de l'emploi prospectent les 50 entreprises partenaires du dispositif, collectent et négocient leurs offres d'emploi.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Une mobilisation des acteurs de l'emploi et des entreprises.**

**Une préparation de quatre jours des candidats.**

**Une présélection axée sur la motivation, les comportements et les compétences.**

**Un suivi des jeunes pendant leur période d'essai.**



**Prévenir les démissions  
et licenciements par une préparation  
des jeunes avant la prise de poste.**



Ils mettent également en place le module préparatoire de quatre jours qui accueille de 7 à 9 candidats par session.

**→ étape 2**

Chaque session du CIPRO permet de :

- présenter aux jeunes l'entreprise qui recrute et les postes à pourvoir;
- leur rappeler les principales règles du Code du travail (droits et devoirs des salariés et des employeurs);
- évaluer leurs aptitudes et compétences personnelles et professionnelles par des tests psychologiques et de motivation, et des tests d'expression écrite et orale;
- valoriser leurs atouts et leurs compétences;
- simuler des entretiens de recrutement (jeu de rôle, utilisation de vidéo...).

Quatre professionnels participent aux sessions : la directrice adjointe et responsable de Pôle emploi, la psychologue responsable du pôle orientation, deux conseillères chargées de l'entreprise et de l'animation du CIPRO.

Les acteurs de l'emploi présélectionnent ensuite les jeunes et les mettent en relation avec les employeurs. Ces derniers réalisent la sélection finale des candidats et leur recrutement.

**→ étape 3**

Chaque jeune recruté bénéficie d'un accompagnement social de trois mois, pendant la période d'essai, par l'une des deux conseillères du CIPRO.

**RÉSULTATS**

**En 2006 et 2007 : 310 jeunes ont un contrat d'intérim de dix-huit mois.**

**En 2008 : 138 jeunes sont sous contrat de trois à douze mois.**

**À partir de 2008, la conjoncture économique conduit la mission locale à proposer le dispositif aux entreprises du secteur tertiaire (services aux personnes et collectivités). Un partenariat est noué avec l'entreprise Phone Marketing (centre d'appels téléphoniques), la Maison de l'emploi et Pôle emploi. Phone Marketing intègre CIPRO et la plate-forme des vocations comme outils de sélection dans le processus de recrutement de 250 télévendeurs et téléconseillers (jeunes ou adultes).**

## SOITEC

**Impliquer les acteurs internes pour conjuguer développement et politique sociale.**



## Favoriser l'intégration des publics en difficulté

Depuis plus de dix ans, Soitec développe une politique de recrutement des jeunes en difficulté et des personnes handicapées. En mobilisant ses collaborateurs et les acteurs de l'emploi, la société s'est aussi engagée avec d'autres entreprises grenobloises.

Entre 1992 et 2009, l'entreprise Soitec, leader mondial dans la fourniture de substrats innovants pour l'industrie microélectronique de pointe, passe de 7 à 1000 salariés. Soitec associe très tôt à cette forte croissance une politique d'intégration des jeunes en difficulté et des personnes handicapées. L'entreprise met notamment l'accent sur le recrutement et la formation. Dès la fin des années 90, pour conjuguer développement et politique sociale, l'entreprise implique différents acteurs internes : managers, partenaires sociaux, équipes de recrutement et formation.

En 2000, Soitec signe son premier accord triennal en faveur de l'emploi des personnes handicapées. En 2004, elle s'engage avec d'autres entreprises grenobloises de microtechnologie et d'électronique dans un projet de formation et d'intégration de jeunes sur le métier d'opérateur en salle blanche, puis en 2007 sur le métier de technicien de microtechnologie.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

L'objectif de la politique interne de Soitec est la formation et l'embauche de jeunes en difficulté et de personnes handicapées.

Pour y parvenir, l'entreprise mobilise à la fois ses collaborateurs et l'ensemble des acteurs externes : Pôle emploi, mission locale, Execo, association spécialisée dans le développement

de politiques d'emploi des travailleurs handicapés, entreprises de travail temporaire et organismes de formation comme le Greta.

### → étape 1

Soitec lance son projet d'insertion des jeunes et des travailleurs handicapés (TH). Cette politique se traduit par :

- un engagement fort de la direction des ressources humaines et le soutien de la direction générale ;
- l'implication de tous les acteurs internes dans une démarche proactive (recrutement, formation) pour accompagner les enjeux de forte croissance de l'entreprise ;

### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Un engagement de la direction RH et de la direction générale de Soitec.**

**Une stratégie de communication et de sensibilisation pour mobiliser tous les acteurs.**

**Un partenariat avec différents acteurs de l'emploi.**

**Un développement des réseaux externes.**

**Une formation technique pour les jeunes.**

**Une formation externe adaptée pour les travailleurs handicapés.**

**Un suivi régulier animé par un chargé de mission interne, sur la base d'indicateurs.**



## La stratégie interne de Soitec et la mobilisation des acteurs externes ont permis le recrutement de jeunes et de personnes handicapées.

### → étape 3

Soitec participe à la construction des parcours de professionnalisation. La plate-forme opérateurs et techniciens comprend :

- Cent vingt heures de cours dispensés par le Greta de Grenoble (matières technologiques et formation spécifique à la microélectronique) ;
- une formation interne Soitec (qualité et gestion de production) ;
- un stage de deux mois au sein de l'entreprise. La formation des TH est externe à Soitec et vise à permettre le passage du « milieu protégé » au « milieu ordinaire ».

### → étape 4

À l'issue du stage, les jeunes sont embauchés par Soitec sur les mêmes critères que les autres candidats (CDD opérateurs et techniciens de six à neuf mois). Ils sont accompagnés et suivis par le chef de projet Greta, qui assure la coordination de l'ensemble des entreprises participantes, et Pôle emploi. Soitec (pôles recrutement et formation) réalise des points mensuels de suivi des jeunes avec le Greta de Grenoble. Des opérateurs et des techniciens seniors, préalablement formés, assurent un tutorat à l'embauche de tout opérateur et technicien. Les entreprises participantes, le Greta et Pôle emploi effectuent un bilan annuel de l'opération. Les travailleurs handicapés sont suivis lors de leur parcours d'intégration et de formation interne (et externe si nécessaire) par le chargé de mission RH de Soitec, le référent Execo et la médecine du travail.

Les postes de travail sont adaptés si nécessaire avec l'aide d'un ergonome.

Une fois dans l'entreprise, les jeunes et les TH bénéficient des mêmes conditions que les autres salariés pour changer de métier et progresser dans leur carrière. Soitec a mis en place des chartes d'évolution qui permettent aux opérateurs de devenir techniciens, et aux techniciens d'évoluer vers des postes d'ingénieurs.

### RÉSULTATS

**30 recrutements de travailleurs handicapés depuis le début des accords en 2000.**

**100 recrutements de jeunes opérateurs issus de la plate-forme de formation Greta (60 CDD et 40 CDI) dont 5 travailleurs handicapés.**



- la construction d'un partenariat entre l'entreprise, les acteurs de l'emploi et les organismes de formation ;
- la signature d'un accord pour l'insertion des TH impliquant les partenaires sociaux sur trois ans dans la définition annuelle des objectifs et le plan d'action ;
- la désignation d'un chargé de mission pour la mise en œuvre de l'accord ;
- la sensibilisation de l'ensemble des managers à l'emploi des TH par l'intégration d'un volet spécifique dans la formation des managers au recrutement ;
- la sensibilisation de l'ensemble des salariés à l'emploi des TH par une campagne interne annuelle de communication dans le cadre de la semaine nationale du handicap (pièce de théâtre sur le thème de l'emploi TH, tournois sportifs en présence d'un sportif handicapé sponsorisé par l'entreprise, affichage...) ;
- la rencontre des responsables mission handicap des agences de travail intérimaire locales.

### → étape 2

Les acteurs de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Execo, agences de travail intérimaire) assurent le repérage des candidats. Soitec participe également aux forums emplois locaux, notamment ceux qui portent l'accent sur les TH.

Pour les postes d'opérateurs et de techniciens, le Greta de Grenoble sélectionne les candidats sur la base de tests et d'entretiens.

Pour les TH, Execo présélectionne et Soitec réalise la sélection finale sur les mêmes critères que les autres candidats. La méthode EMT peut aussi être utilisée.

Soitec s'est aussi engagée à rencontrer tous les TH correspondant aux métiers de l'entreprise, en dehors de toute ouverture de poste.

## GDF SUEZ et FACE

Former et développer un « savoir-être » avant l'entrée en entreprise.



### « Permis, sport, emploi »

Initié par GDF SUEZ et FACE, l'opération « Permis, sport, emploi » a permis à des jeunes d'accéder à l'emploi après un parcours formateur de six mois.



Comment pourvoir des postes faiblement qualifiés mais pérennes en recrutant des jeunes parfois très éloignés de l'emploi?

Pour répondre à cette demande de recrutement, le groupe GDF SUEZ décide de mettre en œuvre un dispositif de formation coordonné par la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE).

Plusieurs partenaires publics et privés ont participé au dispositif dans le département de Seine-Saint-Denis : entreprises appartenant ou non aux clubs FACE, Région Ile-de-France, Conseil général, Préfet à l'égalité des Chances, missions locales (coordination GIP-CARIF\*), Fédération française de football (FFF), ministère de la Défense, associations...

L'opération est cofinancée par la Région, le Conseil général et le secrétariat d'État chargé de la Politique de la ville.

#### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Le parcours est proposé à une centaine de candidats volontaires éloignés de l'emploi ; il vise à développer un « savoir-être » tout en leur assurant une formation, préalablement à leur entrée en entreprise.

#### → étape 1

Cette étape préparatoire mobilise pendant un semestre l'ensemble des parties prenantes :

- information, sensibilisation et préparation au lancement du dispositif ;
- les jeunes sont sélectionnés par les missions locales. Âgés de 18 à 25 ans, ayant un niveau BEP-CAP, les candidats sont retenus à l'issue de tests et munis du certificat d'aptitude à la pratique sportive ;

*\*Groupement d'intérêt public – Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation.*



#### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Proposer, à un public éloigné de l'emploi, une dynamique pour accéder à un emploi identifié.**

**Travailler sur le savoir-être et les compétences des jeunes.**

**Mettre en œuvre un parcours de six mois basé sur la pratique sportive, la vie de groupe, l'obtention du permis de conduire et la préformation.**

**Fédérer et coordonner un partenariat public-privé.**

**Donner du sens à l'action, et des perspectives.**

## Parcours structurant

permettant aux jeunes d'acquérir, à la fois, un savoir-être et des savoir-faire et de les aider, ainsi, à réussir leur intégration en entreprise.

● les entreprises désignent les tuteurs et proposent, par anticipation, des emplois dans plusieurs familles de métiers : énergie-environnement, métiers de la sécurité, restauration collective, etc.

### → étape 2

Le parcours de six mois, préalable à l'accès à l'emploi, vise :

- à obtenir le permis de conduire : cette action permet à ces jeunes de sortir de la spirale de l'échec, d'être disponibles pour l'entreprise et de se déplacer en sécurité ;
  - le code de la route permet de conforter la connaissance de la langue ;
  - l'apprentissage de la conduite fait acquérir les règles de sécurité essentielles ;
- à suivre un cursus de formation rigoureux alliant pratique sportive et vie en groupe (période dans les armées) ;
- à établir les contacts et les liens avec l'entreprise, au cours de périodes sous tutorat. Les jeunes acquièrent ainsi les savoir-faire indispensables et les compétences en vue de leur insertion en entreprise.

### → étape 3

L'entrée en entreprise :

- les jeunes qui ont réussi l'ensemble du parcours et dont les efforts et progrès ont été reconnus par les tuteurs et formateurs, accèdent aux postes en CDI, CDD ou contrat de professionnalisation ;
- le permis de conduire (phase conduite), est définitivement acquis au cours de cette étape.

## RÉSULTATS

**98 candidats ont démarré le cursus le 1<sup>er</sup> janvier 2009.**

**73 ont terminé l'étape 2.**

**À la date du 1<sup>er</sup> décembre 2009 :**

- 48 ont accédé à l'emploi (7 sociétés appartenant au Groupe GDF SUEZ dont SUEZ Environnement, parties prenantes du projet, devraient accueillir près de 25% des candidats à l'issue des différents stages de formation) ;
- 13 sont en attente d'une entrée possible en entreprise ;
- 50 ont obtenu le code de la route et 19 ont acquis le permis.

## SEINE-ET-MARNE

**La clé de l'efficacité :  
une plate-forme pour l'emploi  
spécialement créée.**



## Développer des emplois pérennes dans le BTP

Depuis 2005, la plate-forme pour l'emploi créée en Seine-et-Marne permet d'embaucher et de former des publics en difficulté ou très éloignés de l'emploi.

**E**n 2004, la Chambre syndicale des travaux publics de Seine-et-Marne (CSTP 77) mobilise l'ensemble des acteurs économiques et sociaux pour recruter parmi les publics en difficulté. Il s'agit de répondre aux clauses sociales des marchés publics et aux besoins en personnel du secteur. Une charte départementale est alors signée afin de mettre en place une plate-forme pour l'emploi pérenne. Cette plate-forme mobilise les entrepreneurs, le Conseil général, l'État, les acteurs du Service public de l'emploi (DDTEFP, Pôle emploi et missions locales), les Maisons de l'emploi et les collectivités territoriales.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

La plate-forme a un triple objectif :

- recruter et former des salariés, en particulier parmi les publics en difficulté ;
- apporter une réponse économique et pérenne à la clause sociale des marchés de travaux ;
- faire évoluer l'image des métiers du bâtiment et des travaux publics.

Pour mener à bien ses missions, la plate-forme est informée en amont des programmes de travaux des collectivités territoriales.

### → étape 1

La plate-forme propose aux demandeurs d'emploi sélectionnés un CDI et une formation technique de 490 heures.

Pour les personnes très éloignées de l'emploi, un sas de préparation est mis en place. Ce sas d'une durée de trois mois permet aux jeunes et adultes de reprendre un rythme de travail et une activité physique, et de remettre à niveau leurs connaissances linguistiques et mathématiques. Il leur permet aussi d'aborder le monde de l'entreprise grâce à des stages.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**La mobilisation de tous les acteurs économiques, de l'emploi, des collectivités territoriales, de l'État.**

**Le sas de préparation de trois mois pour les publics les plus éloignés de l'emploi.**

**L'embauche en CDI assortie d'une formation professionnelle de 490 heures sur des chantiers-écoles.**

**L'accompagnement et le suivi par des tuteurs d'entreprise et des référents du SPE.**



## L'engagement

des employeurs permet de lever des représentations négatives sur l'employabilité des publics les plus éloignés de l'emploi.



Dès leur entrée dans le sas, les personnes sont suivies par les entreprises de la plate-forme et les référents du Service public de l'emploi (SPE). Le sas de préparation réduit ainsi les échecs dus à une entrée brutale dans le monde de l'entreprise de publics en difficulté.

### → étape 2

Les employeurs participent aux réunions collectives d'information et de recrutement. Ils collaborent aussi à la définition des référentiels de formation et suivent les salariés durant leur formation.

Les collectivités, concernées par des opérations de rénovation urbaine, accueillent les salariés en formation sur un « chantier-école » encadré par le centre de formation de la profession Travaux Publics.

Les actions de formation peuvent être financées par le Conseil général, l'État (Engagements de développement de l'emploi et des compétences – EDEC), les fonds mutualisés des entreprises pour le financement des contrats de professionnalisation, l'OPCA TP.

### → étape 3

De leur entrée en formation jusqu'à leur prise de poste, les salariés sont accompagnés tout au long du processus, notamment par des tuteurs des entreprises et des référents du SPE. Leur suivi est coordonné par les Maisons de l'emploi sur les territoires qui en disposent. La CSTP 77 pilote et suit chaque action.

## RÉSULTATS

De 2005 à 2008, 123 personnes ont été recrutées en CDI à travers 11 plates-formes en Seine-et-Marne :

- 58 jeunes avaient moins de 26 ans ;
- 71 étaient issus de quartiers sensibles ;
- 21 étaient orientés par le dispositif d'accompagnement des allocataires du RMI.

64 personnes étaient encore en emploi en septembre 2009 avec, pour certaines d'entre elles, une durée de quarante-huit mois (six mois pour les bénéficiaires de la dernière plate-forme).

5 plates-formes mises en place en Essonne.



## SAINT-LÔ

**Favoriser l'intégration des jeunes les plus éloignés de l'emploi avec les tuteurs d'insertion.**



## Un nouveau profil de conseiller

À la fin des années 90, la mission locale de Centre-Manche décide de créer un nouveau profil de conseiller : le tuteur d'insertion.



Depuis dix ans, la mission locale de Saint-Lô (Basse-Normandie) a une approche innovante pour faciliter l'intégration dans les petites entreprises du territoire des jeunes les plus éloignés de l'emploi : le tuteur d'insertion. Interface entre le chef d'entreprise, l'organisme de formation et le candidat, le tuteur d'insertion joue un rôle essentiel dans l'accès à l'emploi des jeunes. Cette approche est également utilisée en faveur des jeunes bénéficiant du contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) créé en 2005 dans le cadre du plan de cohésion sociale.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Le tuteur d'insertion accompagne les jeunes, qui ont mis en échec toutes les propositions du conseiller technique, et favorise leur rapprochement avec des entreprises. Prolongeant le travail réalisé par les conseillers, ce médiateur neutre constitue l'interface « active et réactive » entre le chef d'entreprise, le jeune et, suivant les contrats, le centre de formation. L'objectif est de permettre au jeune :

- d'acquérir une pratique de travail ;
- de comprendre l'organisation d'une entreprise ;
- de s'adapter au rythme du travail ;
- d'appréhender les contraintes liées à la situation d'emploi.

### → étape 1

Auprès des entreprises, le tuteur d'insertion :

- prend contact avec le chef d'entreprise et négocie avec lui des solutions satisfaisantes pour le jeune, l'entreprise et le centre de formation ;



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Une approche globale.**

**Un accompagnement individualisé centré sur les besoins du jeune (mobilisation de propositions, d'outils, de mesures...).**

**Une relation privilégiée avec les entreprises.**

**Une implication des entreprises.**

**Une construction de parcours en collaboration étroite avec les partenaires du bassin d'emploi.**

**Au travers du contrat, les jeunes, dont une majorité se trouve en échec scolaire, acceptent et mesurent l'intérêt de la formation.**



- ● monte le dossier administratif;
- élabore et négocie le plan de formation, recherche l'organisme de formation le plus adapté et aide l'employeur à définir et à gérer l'alternance;
- conseille si nécessaire le chef d'entreprise sur la manière d'encadrer le jeune en prenant en compte les difficultés particulières de ce dernier;
- joue le rôle de chargé de mission de l'entreprise vis-à-vis du centre de formation;
- se tient à disposition du responsable d'entreprise pour apporter aide et conseils.

**→ étape 2**

En direction du jeune, le tuteur d'insertion :

- l'accompagne concrètement (si nécessaire physiquement) au cours des différentes phases de son parcours;
- recherche une expérimentation concrète de l'orientation choisie (négociation des périodes d'immersion en milieu professionnel);
- négocie ensuite un contrat de travail en fonction de ses aspirations et de ses contraintes ainsi que de celles de l'entreprise;
- mobilise des ressources pour lever les obstacles qui pourraient mettre en échec le contrat de travail (volet social en cas de problématiques d'hébergement, de transport, de finances...);
- est à son écoute tout au long de son (de ses) contrat(s) de travail.

**→ étape 3**

Après du centre de formation, le tuteur d'insertion :

- propose un plan de formation qui sera validé après rencontre entre le chef d'entreprise et le jeune sur son lieu de travail;
- négocie le déroulement de la formation en fonction des contraintes de l'entreprise et des besoins repérés du jeune;
- rencontre régulièrement le formateur pour s'assurer du bon déroulement de la formation;
- initie des rencontres tripartites;
- participe à l'évaluation de la formation ;
- se montre disponible en cas de difficulté particulière.

**RÉSULTATS**

**Depuis 2005, 1 017 jeunes accompagnés par la mission locale ont intégré le programme CIVIS et 520 jeunes ont accédé à un emploi durable. Le taux de sortie pour un emploi durable à moins d'un an est de 35% contre 18% au niveau national.**

**Dans le cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi, sur les 229 jeunes orientés par Pôle emploi pour l'année 2008, 120 ont trouvé une solution d'emploi ou de formation dans un délai de trois mois à partir de leur entrée dans le dispositif.**

## MARSEILLE

Trois « clubs renforcés de recherche d'emploi » en zone urbaine sensible.



## Impliquer les grandes entreprises

Accompagner de façon intensive des jeunes dans leur recherche d'emploi, tel est l'objectif des Clubs jeunes mis en place à Marseille par Pôle emploi.



Créés, en 2006, dans le cadre de la mission emploi quartiers, trois Clubs jeunes, mis en place et animés par Pôle emploi à Marseille, sont plus que jamais actifs. Aux côtés du Service public de l'emploi, des grandes entreprises s'engagent pour recruter des jeunes issus de ces clubs situés à proximité des quartiers sensibles.

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Cette action vise l'embauche de 150 demandeurs d'emploi par an. Elle s'appuie sur la méthode « Club renforcé de chercheurs d'emploi » basée sur :

- une prospection intensive et solidaire des entreprises;
- une exploitation systématique de toutes les opportunités d'emplois du territoire.

Le « Club renforcé de chercheurs d'emploi » est une prestation collective d'une durée de trois mois. Il réunit en moyenne 12 personnes et est animé par un conseiller Pôle emploi.

Les Clubs jeunes sont situés dans les locaux de Pôle emploi et proposent aux participants une documentation professionnelle (annuaires d'entreprises, revues professionnelles...) et l'accès à des ordinateurs, téléphones, etc.

### → étape 1

Les jeunes sont orientés vers le club par les acteurs de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Maison de l'emploi), les acteurs sociaux et les associations de quartier. Ils doivent répondre à quatre conditions :

- être âgés de moins de 30 ans;
- avoir un niveau d'études V ou IV;
- avoir un projet professionnel;
- résider dans les quartiers prioritaires définis →

### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**L'implication des acteurs du Service public de l'emploi et des entreprises.**

**Le suivi intensif et individuel des jeunes.**

**L'apprentissage des techniques de recherche d'emploi.**

**La prospection des entreprises.**

**La fixation d'objectifs pour les jeunes.**

**La possibilité de bénéficier de période en entreprise.**



**Le dispositif est efficace grâce à la méthode de prospection des entreprises et l'accompagnement intensif des jeunes.**



par la politique de la ville (zones urbaines sensibles, contrats urbains de cohésion sociale, zones franches urbaines).

Soixante-dix pour cent des jeunes des Clubs ont un niveau d'études inférieur au niveau V et cinquante-six pour cent sont des femmes.

**→ étape 2**

Au sein du Club, le parcours des chercheurs d'emploi comprend plusieurs étapes :

- un entretien avec l'animateur du Club : il s'agit de vérifier le projet professionnel du jeune et sa motivation à être accompagné de façon intensive pendant trois mois ;
- un apprentissage des techniques de recherche d'emploi durant la première semaine (CV, lettre de motivation, présentation, réseau, ciblage des entreprises, utilisation du téléphone et des outils Internet, etc.) ;
- des entretiens individuels les semaines suivantes ;
- des réunions de travail en groupe pour préparer ou réaliser des démarches collectives de recherche d'emploi. Ces réunions ont lieu au moins trois fois par semaine. L'animateur s'appuie sur une prospection ciblée des entreprises pour alimenter le travail des jeunes ;
- des contacts avec des entreprises par téléphone, sur le terrain, lors de forums ou de manifestations « emplois », par candidature spontanée. Les entreprises sont prospectées en amont et sont susceptibles de recevoir des candidatures dès la première semaine du parcours.

**→ étape 3**

Toutes les semaines, l'animateur fixe des objectifs à chaque demandeur d'emploi et fait le point avec lui.

Les démarches de recherche d'emploi sont solidaires : chaque jeune prospecte pour lui, mais, en fonction des informations qu'il recueille, il les partage avec les autres participants.

Les jeunes peuvent aussi effectuer des démarches ensemble.

Chaque jeune est suivi de façon intensive jusqu'à son accès à l'emploi ou sur une période de trois mois, qui peut être renouvelée une fois.

Selon leurs besoins, les participants peuvent bénéficier d'une période d'adaptation formation en entreprise (EMT Jeunes ZUS, Action de formation préalable au recrutement – AFPR, contrat de professionnalisation...) et de prestations de Pôle emploi hors entreprise (tests MRS, par exemple).

L'animateur a également un rôle de promotion du Club auprès des entreprises : il leur présente le Club et les candidatures des jeunes suite à des offres d'emploi diffusées par Pôle emploi ou lors de manifestations « emplois ». Il contacte aussi les entreprises qui ont signé des chartes sur la diversité, l'emploi dans les quartiers, etc.

Certaines entreprises comme Carrefour ou la SNCF ont également présenté leur activité à un groupe de jeunes.

**RÉSULTATS**

**66% des jeunes ont retrouvé un emploi dont 43% en CDI ou en CDD supérieur à six mois.**

**1 jeune sur 3 bénéficie d'actions comme l'Évaluation des compétences, les tests MRS, l'essai en milieu de travail, un contrat de professionnalisation, l'AFPR...**

**Chaque jeune a plus de 2 entretiens d'embauche en moyenne.**

## MISSION LOCALE SUD 93

**Inventer des outils de présentation en rupture avec les méthodes standard de recherche d'emploi.**



## Des jeunes créent leur CV vidéo

Pour accompagner vers l'emploi des jeunes en marge des structures d'insertion, la mission locale Sud 93 leur propose de réaliser un CV Vidéo. Une démarche innovante et adaptée à ce public.



Certains jeunes en marge des institutions sont en rupture d'accompagnement et ne peuvent ou ne veulent pas bénéficier des services que les collectivités leur proposent. La mission locale Sud 93 a donc adapté son activité en créant des espaces numériques au sein des quartiers du Pavé Neuf-Neuf et du Champy à Noisy-le-Grand.

Ces espaces sont animés conjointement par des partenaires de terrain (éducateurs de club de prévention, animateurs ville, conseillers mission locale). Le but de ces animations est de créer et de construire une relation avec ces jeunes afin de mieux pouvoir les aborder et les accompagner vers l'emploi. Pour y parvenir, les intervenants mission locale ne se présentent pas en tant que conseillers durant l'animation des espaces numériques. Les jeunes considèrent, en effet, les intervenants comme des « donneurs d'ordre » peu flexibles.

L'accompagnement vers l'emploi de ces jeunes doit aussi se doubler de nouveaux outils pédagogiques adaptés à leurs modes de vie, de consommation et de culture, en rupture avec les outils standards de recherche d'emploi

(CV, lettre de motivation, fichier-entreprises). D'où la mise en œuvre de l'action CV Vidéo qui permet aux jeunes de se présenter de façon positive.

Cette action mobilise 120 entreprises locales et un centre commercial important de la ville de Noisy-le-Grand, ainsi que des professionnels de l'insertion.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**La présentation d'un public jeune sous un angle participatif, volontaire et responsable en situation d'immersion en entreprise.**

**La démarche innovante par rapport aux méthodes traditionnelles d'accompagnement trop normatives, qui dépasse la barrière de l'écrit et des diplômes.**

**La valorisation de l'expérience vécue et acquise des jeunes en entreprise.**

**La mobilisation des jeunes dans le cadre d'un événement positif dont ils sont acteurs.**

**L'implication des entreprises locales et des professionnels de l'insertion.**

**Le partenariat entre acteurs et la recherche d'une démarche atypique ont permis à la mission locale de travailler différemment avec des jeunes en marge des institutions**

### **OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS**

Les objectifs du CVVidéo consistent à :

- travailler sur la représentation de la personne;
- valoriser des compétences à travers une mise en œuvre concrète de situations de travail;
- mettre en perspective une expérience positive personnelle et professionnelle.

#### **→ étape 1**

Durant un accompagnement individualisé de trois mois, les jeunes élaborent une vidéo professionnelle au cours de leur période d'immersion en entreprise. Cette vidéo de deux minutes montre la mise en œuvre concrète de leurs compétences professionnelles.

#### **→ étape 2**

Le CVVidéo personnalisé est mis en ligne sur le site Internet de la mission locale Sud 93.

#### **→ étape 3**

Les jeunes communiquent également leur expérience professionnelle avec les entreprises locales à travers la mise en place de sets de table diffusés dans les restaurants du territoire. Ces sets de table présentent les mini-CV des jeunes et l'adresse du site Internet qui permet aux entreprises de visionner les vidéos.

### **RÉSULTATS**

**Grâce aux espaces numériques, 80 jeunes ont été mis en relation avec la mission locale, qui leur a proposé divers services : atelier de recherche d'emploi, aide aux transports, élaboration du projet...**

**18 jeunes ont réalisé une vidéo.**

**14 d'entre eux ont accédé à un emploi ou à une formation professionnelle.**

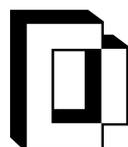
## VILLEFRANCHE-BEAUJOLAIS

Des actions de parrainage  
bénévole et personnalisé.



## Parrainer des jeunes dans leur recherche d'emploi

Pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes sans diplôme, les acteurs de l'emploi et les acteurs économiques de Villefranche-sur-Saône ont mis en place un dispositif de parrainage efficace.



Depuis 2006, la mission locale Avenir jeunes Villefranche-Beaujolais développe des actions de parrainage pour favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des jeunes sans diplôme. Le parrainage est un accompagnement bénévole et personnalisé d'un jeune par un parrain ou une marraine qui partage son expérience professionnelle. L'accompagnement dure en moyenne de six à neuf mois.

Ces actions sont conduites en partenariat avec l'Etat (sous-préfet, DDTEFP, ACSÉ), la Chambre de commerce et d'industrie de Villefranche et du Beaujolais, la Maison de l'emploi et de la formation en Pays Beaujolais et la région Rhône-Alpes.

Le réseau comprend environ 25 parrains et marraines, chefs d'entreprise et cadres issus de divers secteurs d'activité (industrie, automobile, métallurgie, alimentaire, réseau urbain de transport en commun, petit commerce, institutions).

### OBJECTIFS ET NATURE DES ACTIONS

Le parrainage vise l'accès et le maintien dans l'emploi des jeunes. Il concerne les jeunes en recherche d'emploi qui ont un projet professionnel défini. Il dure six mois.



### LES POINTS FORTS DU DISPOSITIF

**Le rapprochement des jeunes avec les chefs d'entreprise qui contribue à améliorer la représentation des uns et des autres.**

**Les opportunités de rencontre avec des employeurs, d'immersion en entreprise, d'accès à des mesures pour l'emploi et à des emplois grâce au suivi et au réseau des parrains.**

**Une meilleure connaissance pour les jeunes des métiers et des savoir-être en entreprise.**

**Une valorisation des jeunes qui leur permet de reprendre confiance en eux et d'être motivés pour rechercher un emploi.**

**Une relation entre parrain et filleul qui participe à la lutte contre les discriminations et favorise les liens entre les générations.**

**L'enrichissement du portefeuille d'entreprises partenaires de la mission locale.**



## La CCI de Villefranche et du Beaujolais

a su mobiliser ses entreprises adhérentes pour l'engagement de chefs d'entreprise et de cadres comme parrains.

L'action consiste en une relation entre le parrain ou la marraine et le « filleul » qui favorise la passerelle entre le monde économique et le jeune. Le parrainage est une démarche complémentaire aux actions des professionnels des missions locales.

### → étape 1

Deux conseillers de la mission locale sont chargés de la mise en œuvre et du suivi de l'action. Leur rôle est de :

- définir une charte;
- créer un livret du parrain et du jeune;
- animer le réseau de parrains;
- soutenir au quotidien les parrains en difficulté avec certains jeunes;
- organiser des sessions de formation des parrains;
- avoir des relations régulières avec les jeunes.

Les conseillers organisent aussi deux réunions annuelles qui permettent des échanges de pratiques des parrains et des débats avec les conseillers sur l'accompagnement des publics en difficulté et la place des jeunes en entreprise.

### → étape 2

Le conseiller de la mission locale prépare le jeune à l'action de parrainage. Il informe et sensibilise le parrain ou la marraine sur la situation du jeune pour contribuer à la réussite de l'action.

### → étape 3

Le parrain ou la marraine explique au jeune comment se positionner par rapport à une offre d'emploi, « pousser la porte » d'une entreprise et acquérir une meilleure connaissance du tissu socio-économique. Il aide également son filleul à constituer un réseau relationnel. Les parrains n'ont pas pour injonction de recruter le jeune. Leur relation avec leur filleul est donc tout à fait libre.

### RÉSULTATS

En 2007 et 2008, 40 jeunes ont été accompagnés par une vingtaine de parrains par an.

60% d'entre eux ont accédé à l'emploi ou à une formation.

# > Récapitulatif

## des fiches disponibles sur

[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)

### **Acteurs de l'insertion par l'activité économique**

- Fiche Structures :
  - Entreprise d'insertion (EI)
  - Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)
  - Association intermédiaire (AI)

### **Méthodes d'orientation et de recrutement**

- Fiche Évaluation en milieu de travail (EMT)
- Fiche Période en milieu professionnel (PMP)
- Fiche Méthode de recrutement par simulation (MRS)
- Fiche Évaluation en milieu de travail préalable au recrutement (EMTPR)

### **Mesures incitatives de recrutement**

- Fiche Contrat d'apprentissage
- Fiche Contrat de professionnalisation
- Fiche Contrat unique d'insertion - contrat initiative emploi (CUI - CIE)
- Fiche Contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi passerelle (CUI - CAE passerelle)
- Fiche Contrat pour la mixité des emplois

### **Actions de formation**

- Fiche Action de formation préalable au recrutement (AFPR)
- Fiche Contrat d'accompagnement formation (CAF)
- Fiche Formation compétences clés
- Fiche Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDF)
- Fiche Plan de formation
- Fiche Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)
- Fiche Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)
- Fiche Établissement public d'insertion de la défense (EPIDE)
- Fiche École de la deuxième chance (E2C)

### **Dispositifs d'accompagnement**

- Fiche Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)
- Fiche Contrat d'autonomie
- Fiche Parrainage

### **Mesures incitatives**

- Fiche Mesures Jeunes actifs dans le cadre du plan pour l'emploi des jeunes

# > Remerciements

La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) remercie tout particulièrement les membres du groupe de travail sur le guide « **Tous gagnants ! Réussir ensemble l'intégration et la professionnalisation des jeunes en entreprise** » – Areva, Groupe Casino, McDonald's, Renault, Schneider Electric, GDF SUEZ, Soitec, Pôle emploi et le Conseil national des missions locales – de leur implication et de la qualité du travail accompli dans le cadre de la réalisation de ce guide.

La DGEFP remercie également les acteurs économiques et les acteurs de l'emploi qui ont apporté leur contribution à la finalisation de ce guide dans le cadre de sa phase de test :

## ● acteurs économiques

La Chambre syndicale des travaux publics de Seine-et-Marne, la Fédération des entreprises de la propreté/Fonds d'action pour la réinsertion et l'emploi, l'Union des industries des métiers de la métallurgie – Région Havraise, la Chambre de commerce et d'industrie de Quimper Cornouaille, Synergie (PME), Groupe Casino (plusieurs DRH), groupe OMENDO, Centre des jeunes dirigeants (CJD), Batisol Plus (PME), IMS-Entreprendre pour la Cité, CAPEB, Union des fédérations de transport et Alenty (8 salariés).

## ● acteurs de l'emploi

Les directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) avec les associations régionales des missions locales (ARML) de Poitou-Charentes, Lorraine, Centre, Languedoc-Roussillon, du Nord-Pas-de-Calais, Paca et Picardie, les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) du Pas-de-Calais, de Saône-et-Loire, de l'Isère et du Gard, Pôle emploi (plusieurs conseillers), Maison de l'emploi de Boulogne-sur-Mer.

Ce guide est publié par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.

**Conception et réalisation** : Bayard/Senior Expert, 18, rue Barbès, 92128 Montrouge Cedex. Rédaction : Magali Clausener; mise en pages : Richard Gillery et Isabelle Costa; secrétariat de rédaction : Martine Kanters.

**Crédits photos** : couverture Kurhan/fotolia.com, p. 3 Patrick Bagein/DPAEP, p. 11-12-13-16-17-18-20-22-23-25 fotolia.com, p. 14-19-21-30-31-32 Groupe Casino, p. 15 DSCN Ile-de-France, p. 24 Sutio Pons/media.renault.com, p. 35-36 Renault, p. 33-34 Seine-Maritime, p. 37-38 Mission locale Artois, p. 39-40 McDonald's, p. 41-42 Étienne Eymard-Duvernay, p. 43-44 Batisol, p. 45-46 Mission locale Dreux, p. 47-48 Soitec/Christian Morel et Denis Morel, p. 49-50 GDF SUEZ, p. 51-52 Seine-et-Marne, p. 53-54 Saint-Lô, p. 55-56 Gilles Leimdorfer pour Pôle emploi, p. 57-58 MLS 93, p. 59-60 Villefranche.

Imprimé en France par SACIPRINT - 69883 Meyzieu Cedex. Date de publication : 2010.

ISBN 978-2-11-099308-3.



Le guide **Tous gagnants ! Réussir ensemble l'intégration et la professionnalisation des jeunes en entreprise** est une boîte à outils pratique et adaptable en fonction des besoins des entreprises et des acteurs de l'emploi.

Il décrit concrètement les actions à mener en **quatre étapes** opérationnelles :

1. initier le projet d'insertion en entreprise ;
2. repérer, présélectionner, sélectionner et recruter les jeunes ;
3. construire des parcours d'insertion professionnelle en entreprise ;
4. accompagner et suivre les jeunes recrutés en entreprise.

Le processus d'accès des jeunes à l'emploi est modulable en fonction du niveau de qualification des jeunes et des besoins des entreprises.

Ce guide accessible sur le site du ministère **[www.emploi.gouv.fr/jeune](http://www.emploi.gouv.fr/jeune)** sera systématiquement mis à jour pour intégrer les éventuelles nouvelles dispositions et mesures.



Conseil national des missions locales