

2^{ème} Partie : Eléments de méthode

	Pages
<u>Préalable</u>	15
<u>A/ Professionnalisation des SIAE et appui à l'ingénierie des parcours d'insertion</u>	16
1/ L'analyse du travail (Fiche pratique n°1)	16
1.1/ L'état des lieux des structures : un préalable incontournable	
1.2/ Analyser le travail : recueillir des données	
a) – Observation	
b) – Entretiens	
2/ L'élaboration des référentiels (Fiche pratique n°3, n°4 et n°7)	18
2.1/ Elaboration du référentiel d'activités	
2.2/ Analyse des activités	
2.3/ Elaboration du référentiel de ressources	
2.4/ Elaboration du référentiel de compétences	
2.5/ Elaboration des référentiels des aptitudes et qualités personnelles	
3/ La création des outils d'évaluation et réflexion sur la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels	23
3.1/ L'état des lieux des pratiques dans la gestion des parcours d'insertion : un travail d'équipe (Fiche pratique n°2)	
3.2/ Définition des éléments techniques de l'outil d'évaluation (Fiche pratique n°5)	
a) - Echelles d'évaluation	
b) - Définition des critères d'évaluation	
c) - Mise en forme des outils	
3.3/ Définition de la mise en œuvre des évaluations (Fiche pratique n°6)	
a) - Consigne	
b) - Procédure d'utilisation des outils	
c) - Expérimentation des outils et de leur procédure d'utilisation	
<u>B/ Professionnalisation des réseaux d'acteurs locaux</u>	26
1/ La constitution du groupe « référent »	26
2/ L'animation : une compétence de la SIAE	27
3/ Exemple de la mise en place du groupe référent	27

Préalable

La méthodologie mise en œuvre dans ce projet est basée sur sa finalité même :

« la professionnalisation des structures et des réseaux d'acteurs locaux. »

Il n'était pas question de faire sans mais bien avec et pour les structures... Le CIBC79, le GIP Qualité de la formation et IRIS venaient en appui technique aux structures dans leur réflexion et la mise en œuvre de la démarche.

Ainsi la démarche vise, pour chacune des étapes, à interroger les acteurs de terrain dans les actions à mener.

Tous les acteurs de la SIAE sont ainsi concernés et impliqués de loin ou de près par la démarche élaborée dans « Postes et Compétences ».

LES ACTEURS :

- L'instance dirigeante
 - La direction
 - La coordination
 - Le personnel administratif
 - Les encadrants techniques
 - Les accompagnateurs socioprofessionnels
 - Les salariés en insertion
 - Les partenaires des structures
-

1/ L'analyse du travail (Cf. Fiche pratique n°1)

Au travers de l'analyse du travail, c'est toute l'organisation de la structure qui, à un moment donné, va être interrogée. Sans perdre pour autant les objectifs de travail à suivre, il est important de formaliser certains aspects liés au fonctionnement de la structure. La structure s'arme peu à peu d'outils et de méthodes renforçant ainsi ses pratiques.

1.1/ L'état des lieux des structures: un préalable incontournable

L'analyse des postes dans toutes les organisations professionnelles nécessite au préalable de s'interroger sur le *contexte professionnel*. Ainsi, toutes les caractéristiques composant une entreprise (taille de la structure, marché, produits, hommes, ...) doivent être étudiées pour donner « sens et forme » aux postes de travail à analyser.

Au démarrage de l'étude, nous avons élaboré un questionnaire qui permettait de mettre en forme toutes les questions que l'on pouvait se poser sur la structure, dans l'objectif de comprendre son contexte et de voir, d'emblée, des incidences sur le fonctionnement et l'organisation des postes d'insertion.

Ce questionnaire n'a jamais été utilisé en tant que tel mais il a servi de support aux échanges avec les Directions dans un premier temps et dans un deuxième temps avec les accompagnateurs socioprofessionnels.

Dans le cadre de notre étude visant la professionnalisation des SIAE, nous nous sommes attachés ensuite à la gestion des parcours d'insertion socioformatifs.

Les données recueillies ont été ensuite formalisées pour chacune des structures selon le schéma suivant :

- Présentation de la structure :
 - historique, origine, évolution
 - objet, support d'activités
 - le personnel (permanents et en insertion),
 - l'organisation du travail
- La gestion des parcours
 - le parcours d'insertion
 - l'accompagnement socio-professionnel
 - les outils, le partenariat
 - les besoins ou améliorations à mettre en place
- L'analyse des besoins et de la demande des structures dans le cadre de l'étude

Définition des postes

Une rencontre avec les encadrants techniques a permis de se mettre d'accord sur la définition des postes.

Il était nécessaire au préalable d'avoir réfléchi et choisi des bases théoriques pour définir divers concepts utiles à l'étude.

Les échanges ont donné lieu à des débats autour des notions de « poste », « emploi », « activité » dans un premier temps. Les limites entre ces différentes notions n'étaient pas faciles à cerner, l'important était de trouver un consensus.

Un listing des postes est ensuite constitué pour chaque structure.

Remarques :

Certains postes se sont révélés être plus compliqués que prévu puisqu'ils faisaient apparaître des activités de niveaux de complexité différents (ex : le ravalement de façade – la peinture d'intérieur – la pose de revêtement mural – MIPE ; ébranchage – élagage – abattage - EIVE). Ces activités auraient pu composer des postes de travail à part entière, avec des finalités bien distinctes.

Certains postes ont été plus difficiles à délimiter et à nommer étant donné l'organisation complexe des activités entre elles (postes au sol et conduite d'engin – TRI PLUS). Dans d'autres cas, les postes ont été simples à identifier ; les activités de chacun étaient bien définies dès le départ car indépendantes les unes des autres (tonte, débroussaillage – EIVE ...).

1.2/ Analyser le travail : recueillir des données

a) – Observation

Tous les postes de travail ont fait l'objet d'une observation sur le terrain en présence des encadrants techniques et des salariés en insertion au travail, durant une heure en moyenne. Cette étape est incontournable afin d'obtenir des informations les plus réalistes et fiables.

Les informations recueillies constituent un support pour les entretiens ultérieurs, elles viennent aussi en complément pour les analyses.

Les observations ont porté essentiellement sur les 5 axes d'investigation¹ suivants :

Axe technique : - identification de l'organisation du travail en place
- perception de l'environnement et des conditions de travail réelles
- identification des procédés, des gestes, des façons de faire...
- repérage des machines, instruments, outils de travail

Axe relationnel : - identification des relations entre les salariés
- repérage des modes de communication

Axe stratégique : - situation du poste étudié dans l'organisation générale de l'entreprise,

Axe démographique : - repérage des caractéristiques de la population ciblée ou concernée par l'analyse du travail,

Axe social : - identification des caractéristiques d'accompagnement socioprofessionnel pour une réinsertion durable.

b) – Entretiens

L'objectif de ces entretiens est de mettre l'accent sur une description la plus réelle possible des activités. On interroge le comment et non le pourquoi (ex : comment l'activité serait expliquée à un nouvel arrivant). La méthode de P.VERMERSCH² et la méthode ETED³ du CEREQ⁴ sont utilisées pour mener les entretiens. Chaque entretien était d'une durée de deux heures en moyenne.

Des grilles de questionnements ont été créées et ont été utilisées comme support pour mener ces entretiens.

→ Entretiens avec les encadrants

Ils permettent d'aborder les points suivants :

- environnement du poste,
- activités/organisation,
- matériel et techniques,
- relations (internes, externes)
- limites et difficultés,
- dysfonctionnements,
- responsabilités (individuelles et collectives), résultats attendus
- erreurs, incidents, accidents
- qualités requises au poste
- évaluation,
- formation nécessaire au poste
- évolution professionnelle

¹ « Méthode ADAC » - F. MINET

² « L'entretien d'explicitation » - P.VERMERSCH

³ ETED : « Emploi Type En Dynamique »

⁴ CEREQ : Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications

→ Entretien avec les titulaires des postes:

Les entretiens avec les titulaires permettent d'avoir des éléments du vécu à travers des anecdotes.

Les points suivants sont abordés :

- **L'ancienneté** dans le poste et dans l'entreprise,
- **La présentation de son activité**
 - en reprenant les tâches principales
 - en explorant les techniques et les matériaux utilisés
- **Les procédures mises en œuvre** :
 - en évoquant les principales difficultés ou points sensibles de l'activité, le système de relation avec l'ensemble de l'organisation.

2/ L'élaboration des référentiels (Cf. Fiche pratique n°3, n°4 et n°7)

2.1/ Elaboration du référentiel d'activités (Cf. Fiche pratique n°3)

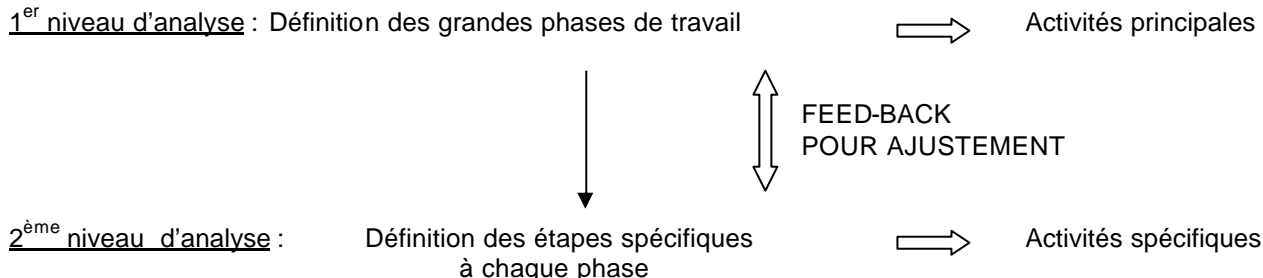
Les activités dominantes et les activités spécifiques ont été repérées en suivant la chronologie des différentes étapes d'avancement des travaux au poste.

↳ Exemple d'activités dominantes du poste « ouvrier de la maçonnerie » :

- préparation du chantier
- réalisation de murs
- confection d'échafaudages

↳ Exemple d'activités spécifiques du poste « ouvrier de la maçonnerie » :

- chargement et déchargement du matériel
- réalisation du périmètre de sécurité et des vestiaires
- réalisation des fondations
- fabrication des armatures



2.2/ Analyse des activités (Cf. Fiche pratique n°3)

Les informations recueillies permettent de découper les activités des postes selon trois niveaux de lecture, en référence à la méthode ETED¹ du CEREQ² :

→ *Il tient compte de... En... Pour...*

Exemple : « *Il tient compte des consignes de l'encadrant, en chargeant le véhicule pour charger le matériel adapté* »

- « **Il tient compte de** » :

Ce niveau correspond au moment de préparation de l'action, avec les différentes informations prises en compte. On s'interroge sur les connaissances nécessaires à l'action, les informations écrites, visuelles, orales à avoir.

Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Connaître, Reconnaître, Repérer, Prendre connaissance, Tenir compte de...*

¹ ETED : « Emploi Type En Dynamique »

² CEREQ : Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications

- « **En** » :

C'est l'étape de réalisation de l'action avec les différents actes accomplis. On définit chronologiquement des actions élémentaires relatives à chaque activité spécifique selon un niveau de détail. On obtient ce niveau en considérant les objectifs du poste, les activités significatives dans le poste.

Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Inventorier, Vérifier, Mesurer, Porter, Lire, Charger...*

- « **Pour** » :

C'est la phase d'évaluation de l'action avec les différents critères ou indicateurs attendus (« Dans quelles finalités, »). On identifie les objectifs de l'action qui concernent le respect de règles, le respect de normes, l'économie d'effort, de moyen et de temps. Ils déterminent le résultat attendu (qualitatif et/ou quantitatif). Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Respecter, Economiser, Limiter, Eviter, Veiller, Faciliter, Assurer, Entretienir.*

Cette démarche rigoureuse et méthodique oblige à recenser toutes les données utiles de l'activité pour l'élaboration des référentiels et outils d'évaluation.

2.3/ Elaboration du référentiel de ressources (Cf. Fiches pratiques n°4 et n°7)

Selon MINET et MALGLAIVE, la compétence est un « savoir en usage » et est composée de quatre facettes : le savoir théorique, le savoir procédural, le savoir pratique et le savoir-faire. La compétence résulte de la combinaison de ses savoirs.

LES RESSOURCES INCORPOREES *indispensables à la mise en œuvre des compétences*

<p>SAVOIR THEORIQUE Concept, savoirs disciplinaires</p> <p>Ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder ; il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques</p>	<p>SAVOIR PRATIQUE</p> <p>Il est la mise en œuvre d'un raisonnement personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action. Il est difficile à analyser et à transmettre.</p>
<p>SAVOIR PROCEDURAL</p> <p>Il est en inter relation avec le savoir théorique. C'est par lui que savoir théorique peut s'investir dans l'action, en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. C'est en quelque sorte un mode opératoire permettant à la théorie d'agir sur le réel en fonction d'une intention donnée.</p>	<p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>C'est le répertoire d'actes dont dispose un sujet pour faire une action donnée. Ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques.</p>

A partir de la grille d'analyse d'activité ETED de chaque poste, les éléments ont été catégorisés selon cette classification.

Exemples :

- savoir théorique : connaître les 4 opérations, connaître la composition des enduits, avoir des connaissances de base en mécanique...
- savoir procédural : comprendre la commande écrite, savoir procéder à un équerrage
- savoir pratique : évaluer le temps de séchage de la colle, ajuster la pose de carreaux, vérifier des alignements...
- savoir-faire : dépoussiérer des surfaces, utiliser des outils à main, ranger des outils...

2.4/ Elaboration du référentiel de compétences (Cf. Fiches pratiques n°4 et n°7)

Pour élaborer les référentiels de compétences, les savoirs ont été combinés pour constituer chaque compétence.

Le découpage des activités spécifiques a été respecté pour faciliter la classification. Dans un premier temps, le niveau de description des compétences est assez technique car proche de l'activité. Pour pouvoir travailler sur la mobilité interne des salariés mais surtout sur le transfert des compétences en externe, il était intéressant dans un second temps, de repérer les compétences communes à chacun des postes selon une autre classification de compétences :

Exemple : Savoirs de base
 Préparation de chantier
 Préparation de support de travail
 Utilisation de matériel et de matériaux
 Etc...

Cette nouvelle classification de compétences est très générique et se retrouve dans bon nombre de postes de travail, elle facilite la lecture des compétences pouvant faire l'objet d'un transfert dans un autre environnement de travail, à condition d'en connaître ses références ou caractéristiques (cf. G. Le Boterf « L'ingénierie des compétences »).

Le transfert de compétences va dépendre des dispositions de la personne et du contexte de l'emploi visé.

Ce référentiel de compétences transférables devient en interne un outil de gestion de parcours ou de mobilité interne. Il peut permettre de définir des étapes de parcours en positionnant les salariés en insertion sur différents postes. Ces changements de postes tiennent compte des compétences acquises et celles à développer, selon les objectifs d'insertion de la personne.

2.5/ Elaboration des référentiels des aptitudes et qualités personnelles

(Cf. Fiches pratiques n°4 et n°7)

Afin d'être plus précises quant aux compétences transférables, nous avons choisi de prendre en compte dans l'analyse de poste, des spécificités liées à chaque poste non mises en avant par l'approche des compétences. Nous nous sommes ainsi attachés à identifier des éléments plus génériques, telles que les aptitudes et qualités personnelles nécessaires aux postes.

Nous nous sommes basés sur un outil d'évaluation des « compétences interpersonnelles et sociales et des aptitudes » élaboré par Edwin A. Fleishman (F-JAS et F-JAS 2).

Première étape : présence ou non de l'aptitude pour chacun des postes

A partir de la définition des aptitudes et qualités personnelles (Ci-joint : « Exemple de référentiel d'aptitudes et de qualités personnelles nécessaires dans certains postes d'insertion »), des liens ont été mis en évidence entre chacune des aptitudes et chaque élément de détail des activités (méthode ETED¹). Nous avons associé les définitions à des situations de travail. Nous avons pointé ainsi la présence ou non des aptitudes et qualités de Fleischman pour chaque poste.

Deuxième étape : analyse de la pertinence de chaque aptitude

Nous avons apprécié si la présence de chaque aptitude était significative en fonction des finalités des activités ou actions. Quand cela a été possible, nous avons comparé les postes entre eux (aptitude commune). Nous avons imaginé les conséquences de l'absence de l'aptitude.

Certaines aptitudes n'apparaissent pas dans le référentiel pour deux raisons :

- soit elles ne sont pas mobilisées dans l'activité
- soit elles ne sont pas pertinentes au regard des finalités de l'activité et par rapport aux postes entre eux.

Troisième étape : des aptitudes complémentaires

En repérant les aptitudes, nous nous sommes aperçus que certaines non décrites par Fleischman étaient pertinentes dans les postes donnés. Nous avons ainsi fait référence à d'autres outils psychométriques, pour les définir notamment.

¹ ETED : « Emploi Type En Dynamique »

**EXEMPLE DE REFERENTIEL D'APTITUDES ET DE QUALITES PERSONNELLES
NECESSAIRES DANS CERTAINS POSTES D'INSERTION**

APTITUDES GENERALES	APTITUDES SPECIFIQUES	DEFINITIONS
APTITUDES COGNITIVES	Compréhension orale	C'est l'aptitude à comprendre le français parlé (mots, phrases).
	Identification de problèmes*	C'est l'aptitude à réaliser que quelque chose ne va pas ou risque de ne pas aller. Cela implique de pouvoir identifier le problème dans sa globalité ainsi que les éléments du problème.
	Facilité à manier des chiffres*	Cette aptitude concerne le degré auquel l'addition, la soustraction, la multiplication ou la division de chiffres peuvent être faites rapidement et correctement. Il peut s'agir d'une étape d'autres opérations telles que le calcul de pourcentages ou de racines carrées.
	Raisonnement pratique-technique ou mécanique¹	C'est l'aptitude à résoudre des problèmes techniques, mécaniques de base tels que des principes de rouages, de réglages, de mouvements.
	Visualisation*	C'est l'aptitude à imaginer l'aspect que prendra un objet quand il sera déplacé ou quand ses composants seront agencés différemment. Elle requiert la formation d'une image mentale des formes et des objets à la suite de certains changements comme le dépliage ou la rotation. On doit pouvoir prévoir l'aspect d'un objet, d'un ensemble d'objet ou d'une forme une fois ces changements effectués.
	Attention sélective*	C'est l'aptitude à se concentrer sur une tâche sans se laisser distraire. Cette aptitude implique aussi de pouvoir se concentrer sur une tâche ennuyeuse.
APTITUDES PSYCHOMOTRICES	Coordination des mouvements des membres*	C'est l'aptitude à coordonner les mouvements simultanés de deux membres ou plus (bras et jambes), comme pour conduire une machine. Le conducteur peut être couché ou debout.
	Contrôle précis des mouvements*	C'est l'aptitude à pouvoir faire des mouvements précis pour contrôler une machine ou un véhicule. Cette aptitude implique le degré auquel ces mouvements sont faits rapidement, et de manière répétée.
	Stabilité main bras*	C'est l'aptitude à garder stables la main et le bras. Il s'agit de la stabilité au cours d'un mouvement du bras et quand on tient la main et le bras immobiles. Cette aptitude ne concerne pas la force ni la vitesse.
APTITUDES PHYSIQUES	Force statique*	C'est l'aptitude à exercer une force musculaire continue afin de soulever, pousser, tirer ou porter des objets. Cette aptitude peut impliquer la main, le bras, le dos, l'épaule ou la jambe. Elle met en jeu la force maximale que l'on peut exercer sur une période limitée.
	Force dynamique*	C'est l'aptitude à soutenir, maintenir ou bouger le poids de son corps avec le bras, de façon répétée ou continue dans le temps. Cette aptitude concerne le degré auquel les muscles du bras et des épaules ne flanchent pas et ne se fatiguent pas quand ils sont ainsi sollicités par de tels mouvements continus ou répétés.
	Force du tronc*	Cette aptitude concerne le degré auquel les muscles de l'abdomen et de la région lombaire peuvent soutenir une partie du corps ou la position des jambes, de façon répétée ou continue dans le temps. L'aptitude concerne le degré auquel ces muscles ne flanchent pas et ne se fatiguent pas quand ils sont ainsi sollicités de manière répétée ou continue.
	Equilibre corporel*	C'est l'aptitude à garder ou à regagner son équilibre corporel ou à se maintenir debout malgré une position instable. Elle ne concerne pas le maintien d'objets en équilibre.

* Réf. F-JAS 1 et 2 de FLEISHMAN

¹ Réf. autres tests psychométriques (NV7, WAIS, PM38...)

APTITUDES GENERALES	APTITUDES SPECIFIQUES	DEFINITIONS
APTITUDES PERCEPTIVES	Perception de la profondeur*	C'est l'aptitude à distinguer lequel de plusieurs objets est effectivement plus loin ou plus proche de l'observateur. Elle intervient aussi dans le jugement des distances entre un objet et l'observateur.
APTITUDES PERSONNELLES	Sens de l'organisation* et de la méthode	Capacité à organiser les activités, à respecter l'ordre et les procédures. Il peut s'agir aussi d'apporter des modifications nécessaires aux plans initiaux. Cette capacité implique de gérer efficacement le temps et le matériel afin de synchroniser ses actions à celles des autres, les tâches ou activités sont systématisées.
	Fiabilité*	Capacité à être digne de confiance et responsable à l'égard des autres. Cette capacité implique d'être discipliné, consciencieux et sûr dans l'exécution des tâches et obligations attendues par les autres.
	Affirmation de soi*	Capacité à manifester ses avis et ses convictions concernant le travail activement et avec assurance (exprime lorsqu'on est sollicité – exprime spontanément et activement pour contribuer à l'avancement du groupe).
	Négociation*	Capacité à négocier avec d'autres afin de résoudre un conflit ou un différend. Cette capacité implique d'être capable d'obtenir des concessions mutuelles pour dépasser les différences de point de vue, afin d'assurer une issue acceptable par tous.
	Sociabilité*	Capacité à être ouvert et communicatif dans les situations sociales. cette capacité implique le désir et la volonté que montre une personne pour travailler avec d'autres et pour faciliter les échanges.
	Sens du travail d'équipe*	Capacité à travailler avec d'autres personnes afin d'aboutir vers un objectif commun. Cette capacité implique de s'entendre avec les autres, de partager, de tolérer les divergences de points de vue.
	Conformisme social*	Capacité à se conformer aux règles de conduite et aux conventions sociales, écrites ou implicites. Cette capacité implique de respecter les normes ou les habitudes sociales dans le cadre du travail.
	Contrôle de soi*	Capacité à garder la tête froide et à rester calme dans une situation difficile ou stressante. Cette capacité implique de rester maître de soi, en contrôlant ses émotions en présence de situations irritantes, inattendues ou stressantes.
	Confiance en soi en situation sociale*	Capacité à se montrer sûr de soi dans les situations sociales. Cette capacité implique de manifester une assurance et un optimisme communicatif lors de ses échanges avec les autres.
	Argumentation verbale*	Capacité à défendre oralement ses idées, un raisonnement, des conclusions. Cette capacité implique d'avoir recours, pour défendre ses positions, à des arguments rationnels plutôt qu'à des manifestations émotionnelles comme l'enthousiasme ou l'acharnement.
	Sens de l'esthétisme et du travail soigné¹	Capacité à rendre le travail beau au sens visuel en travaillant sur les formes, les couleurs, le mouvement. Cette capacité implique le goût pour la propreté, la netteté, l'esthétisme.
Vigilance/attention	Capacité à maintenir son attention sur une tâche donnée. Cette capacité implique d'être conscient des erreurs, incidents, risques ou dangers en cours le cas échéant.	

¹ Réf. autres tests psychométriques (NV7, WAIS, PM38...)

* Réf. F-JAS 1 et 2 de FLEISHMAN

3/ La création des outils d'évaluation et réflexion sur la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels

3.1/ L'état des lieux des pratiques dans la gestion des parcours : un travail d'équipe

(Cf. Fiche pratique n°2)

La création d'outils et leur mise en place engendrent dans toute structure une remise en question de son organisation.

Ainsi, avant d'aborder la création des outils, il était nécessaire de faire un état des lieux de la gestion des parcours existante et d'analyser les pratiques et les implications ou rôle de chacun dans le parcours d'insertion du salarié.

L'objectif était de faire émerger les points forts de la gestion des parcours et les améliorations à apporter pour l'optimiser. Dans ce cadre, des besoins en terme d'outils d'évaluation ont été précisés.

Ce travail a été réalisé par le biais de groupes de travail réunissant les encadrants techniques, les coordonnateurs, les accompagnateurs socioprofessionnels.

Les rencontres avec l'équipe technique (Cf. Fiche pratique n°5)

Objectifs :

- ➔ Ce travail permet aux encadrants techniques mais aussi aux autres professionnels de la structure, acteurs dans la gestion des parcours d'insertion (accompagnateurs sociaux professionnels, les coordonnateurs, les formateurs...), de s'impliquer dans la création de leurs propres outils...
- ➔ Ce travail de réflexion commune doit permettre de renforcer l'appropriation des outils mais surtout de la démarche d'évaluation dans le contexte propre à chaque SIAE.
- ➔ Ces rencontres obligent les acteurs de l'insertion, dans la SIAE, à avoir une vue critique sur toute l'organisation de la gestion des parcours d'insertion.

Lors du travail sur les outils et les procédures d'utilisation, des questions sur la gestion des parcours et sur l'organisation globale se sont posées.

Les groupes de travail ont été l'occasion pour toutes les équipes de s'impliquer, de s'approprier la démarche et la gestion des parcours.

Des besoins en terme d'outils d'évaluation étaient formulés :

- Pouvoir repérer l'évolution de la personne au niveau professionnel
- Pouvoir expliquer les difficultés de la personne au travail
- Pouvoir mettre en évidence les atouts des personnes
- Pouvoir répartir les personnes sur les postes de travail selon leurs compétences acquises ou non, (en lien avec leur projet)
- Aider les salariés en insertion à envisager d'autres métiers que ceux existants dans la structure (transfert de compétences)

Selon les besoins exprimés, nous avons distingué différents types d'outils :

- des outils de diagnostic des compétences
- des outils d'évaluation des compétences techniques
- des outils d'évaluation des compétences transférables
- des outils d'évaluation des aptitudes et des qualités personnelles

Dans un second temps, la demande était de repérer dans le temps, les changements, les évolutions, la progression de la personne. Il s'agissait ainsi de réfléchir sur la création d'un outil de suivi et de gestion des parcours qui permettait de repérer ces changements et de les exploiter.

Remarques quant au programme prédéfini de travail sur la construction des outils :

Pour la majorité des structures le programme répondait à des attentes et permettait de cadrer l'avancement des travaux ; pour d'autres, cela pouvait paraître contraignant et des adaptations du travail ont été réalisées en interne aux structures. Dans ce dernier cas, les structures étaient entièrement autonomes dans la réalisation des outils qu'elles choisissaient de mettre en œuvre ou non.

Le programme tel qu'il était défini était adapté ensuite, aux besoins de chacun.

- ☉ travail de définition des compétences afin d'obtenir un consensus
- ☉ travail de réflexion sur le rôle de l'encadrant technique dans une SIAE
- ☉ des questions sur la gestion des parcours d'insertion et sur l'organisation globale
- ☉ travail sur des concepts : *l'évaluation, la performance, la qualité du travail, le résultat, la maîtrise...*

3.2/ Définition des éléments techniques de l'outil d'évaluation (Cf. Fiche pratique n°5)

a) - Echelles d'évaluation

Dans le cadre de l'évaluation des compétences techniques ou transférables, nous avons défini des niveaux de maîtrise en accord avec le groupe de travail. Ces niveaux de maîtrise permettent d'évaluer la compétence à travers une évaluation préalable des critères.

Niveaux d'évaluation des compétences :

- « ne sait pas faire » : la compétence n'est pas développée
- « sait faire avec de l'aide, un support, un encadrement » : la compétence n'est pas assurée
- « sait faire de façon autonome » : la compétence est stabilisée
- « sait trouver une solution à un problème, un imprévu » : la compétence peut être adaptée quel que soit le contexte

L'évaluation des aptitudes et des qualités se fait sur les trois niveaux d'évaluation suivants :

- « tout à fait » : l'aptitude ou la qualité est confirmée
- « partiellement » : l'aptitude ou la qualité n'est pas stabilisée
- « pas du tout » : l'aptitude ou la qualité n'est pas maîtrisée

b) - Définition des critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont les éléments de repères observables permettant d'estimer un niveau de compétence dans le cadre de l'évaluation.

Pour chacun des outils à créer, nous avons défini des critères d'évaluation pour chaque composante à évaluer (compétence, aptitudes, qualités personnelles). Ces critères amènent plus d'objectivité dans l'utilisation des outils à travers une référence commune.

Evaluer des compétences revient à porter un certain jugement sur l'activité¹ et il convient de réfléchir à la nature de ces jugements ; nous proposons d'en retenir deux :

- *jugement de l'efficacité* : l'activité a été réalisée avec compétence car elle a permis **d'atteindre les résultats** attendus.
- *jugement de conformité* : l'activité a été réalisée avec compétence car elle l'a été dans le **respect de certains critères de mise en œuvre**.

Les critères ont été définis à partir des éléments de détail de la grille ETED (Analyse des activités). Nous nous sommes également appuyés sur des anecdotes relatives à des incidents que nous avaient communiqués les encadrants en entretien. Ces critères ont été soumis aux encadrants pour être discutés, critiqués, reformulés.

Le résultat obtenu n'est pas exhaustif et les critères évoluent avec l'activité, ils sont à tout moment remis en question et redéfinis.

¹ Réf. G. Le Boterf – « Ingénierie des Compétences »

c) - Mise en forme des outils

● Outil d'évaluation

Certains outils d'évaluation ont été créés sous Word mais dans d'autres structures, le besoin d'exploiter les données dans le temps à conditionner la mise en forme de l'outil d'évaluation des compétences sous le logiciel EXCEL permettant cette exploitation ultérieure.

Dans chacune des structures, nous avons créé un document d'évaluation distinct et nominatif à chacun des postes, même si les compétences pouvaient être communes (dans le cadre de l'évaluation des compétences transférables notamment) ; ceci afin de tenir compte des spécificités des critères d'évaluation : « on va évaluer a priori les mêmes compétences mais pas de la même façon ».

Les outils sont composés comme suit :

- ➔ une page de garde faisant apparaître des données concernant :
 - l'évaluateur (nom, titre)
 - le salarié évalué (nom)
 - le contexte de l'évaluation (date, N°, circonstances)
 - un tableau de résultats (report des moyennes pour chaque compétence)
 - une synthèse des résultats à notifier (commentaires libres et points forts et points à travailler)
- ➔ des grilles d'évaluation faisant apparaître :
 - les niveaux de compétences transférables, techniques
 - les critères d'évaluation
 - l'échelle d'évaluation
 - les moyennes intermédiaires
 - la moyenne générale (à reporter sur la page de garde)

● Outil de suivi et de gestion des parcours

L'outil de gestion des parcours permet la saisie des moyennes générales de chacune des évaluations de la personne. Le logiciel Excel permet ensuite la visualisation des évaluations selon des formes diverses : histogrammes, diagrammes polaires... Ces modes de représentation des données permettent rapidement de comparer les diverses évaluations entre elles et donc les évolutions de la personne dans la maîtrise de chacune des compétences évaluées. La représentation graphique est laissée au choix de la structure.

Il était important parfois de créer un document de suivi des évaluations permettant de rappeler leur finalité et les résultats. L'intérêt de ce document est de formaliser à chaque évaluation, les objectifs à court terme à travailler avec les salariés sur les chantiers.

3.3/ Définition de la mise en œuvre des évaluations (Cf. Fiche pratique n°6)

Cette définition de la mise en œuvre des évaluations interroge l'organisation du travail dans son ensemble. **Ainsi l'impact de la mise en œuvre des évaluations sur la structure peut-être fort puisqu'il peut remettre en question l'organisation des activités de production.**

Peuvent ainsi émerger d'autres problématiques liées notamment **au temps** à consacrer aux évaluations elles-mêmes, sur le terrain, tout en respectant les objectifs de production.

Deux problématiques se posent alors (Cf. Fiche pratique n°1)

- 1 - L'organisation du travail est-elle favorable à la professionnalisation des salariés en insertion ?**
- 2 - L'organisation du travail met-elle systématiquement en œuvre le suivi des parcours d'insertion, et les résultats de ce suivi sont-ils pris en compte ? Et comment ?**

La pratique d'évaluation des salariés en insertion s'intègre et devient partie intégrante de l'organisation du travail, pour cela :

- une volonté encouragée par l'instance dirigeante et partagée par tous les permanents.
- une valorisation par la Direction de cette activité formalisée (« évaluer des compétences ») dans la fonction d'encadrant technique et plus globalement dans la fonction d'accompagnement.
- des moyens mis à disposition des équipes techniques.
- des temps de régulation et d'échange de tous les permanents.

a) - Consigne

Elle permet aux utilisateurs d'avoir tous les mêmes instructions lors des évaluations mais aussi de s'assurer que tous ont bien saisi ce qu'on attend d'eux.

La consigne doit être donnée avec chaque évaluation même si l'encadrant technique a déjà évalué.
Elle est modifiée suite à une période test des outils.

b) - Procédure d'utilisation des outils

Elle permet d'inscrire la démarche d'évaluation des compétences dans un contexte collectif. L'évaluation n'est pas le moment de l'évaluation uniquement mais une démarche qu'il s'agit de prévoir et d'organiser dans le temps en mobilisant chacun des acteurs concernés. Il était important d'amener toute l'équipe à s'interroger sur ce niveau de questionnement lié à « l'organisationnel » pour que chacun intègre bien son rôle et sa responsabilité dans cette démarche et que tous soient d'accord pour sa mise en œuvre pratique.

Cette procédure a été élaborée dans le cadre des réunions avec les encadrants puis validée ensuite par la direction. Il était important de définir le cadre d'utilisation des outils pour une mise en application commune et durable dans la structure. Une période test des outils et de leur procédure d'utilisation est cependant indispensable et permet les réajustements nécessaires.

c) - Expérimentation des outils et de leur procédure d'utilisation

Elle est indispensable et permet les réajustements nécessaires. Tous les encadrants doivent être concernés par l'expérimentation afin d'avoir de multiples retours, sur les ressentis, la méthode, la technique...

La modification des outils se fait au cours de leur utilisation et **nécessite un suivi dans la structure**. Selon des facteurs d'influence divers, ils sont à tout moment révisables et il est important de prévoir des temps d'échange et de confrontation des pratiques d'évaluation pour maintenir la dynamique et les faire évoluer.

L'expérience de l'évaluation par la structure fera naître d'autres besoins voire d'autres outils.

B/ Professionnalisation des réseaux d'acteurs locaux

1/ La constitution du groupe référent

Rappel d'une des finalités première de « Poste et Compétences » : favoriser, renforcer l'insertion durable des personnes sur le marché de l'emploi par une meilleure valorisation des potentiels en ressources humaines sur le territoire

Les problèmes d'adéquation et d'adaptation de l'offre et de la demande de main d'œuvre sur le marché de l'emploi portent au cœur des réflexions locales **la notion de compétences nécessaires pour occuper un emploi en entreprise ordinaire**.

Par ailleurs, la compétence des SIAE à définir, exprimer et valoriser les compétences développées par les salariés en insertion reste indispensable afin de construire, d'évaluer les parcours et leurs progressions dans le temps, et de les faire reconnaître à l'externe.

Renforcer les partenariats autour de la relation formation/emploi

- *Composition du groupe « référent »* : elle est à l'initiative de la SIAE qui voit là une occasion partagée avec ses partenaires, de réfléchir sur la notion de compétences, et de mettre en place des moyens de faciliter l'insertion vers l'emploi durable, des personnes en sortie de SIAE. Les partenaires choisis par la SIAE sont des acteurs volontaires concernés par la problématique.
- *Finalités du groupe référent* :
 - identifier les besoins de compétences locales,
 - faire en sorte d'élaborer et d'utiliser des outils communs d'évaluation, de reconnaissance et de validation de ces compétences au sein du territoire.

2/ L'animation : une compétence de la SIAE

Dans le cadre de « Postes et Compétences », l'animation du groupe était sous la responsabilité du GIP et de la SIAE.

← **La SIAE est au cœur de l'animation, c'est bien elle qui :**

- établit le planning
- lance les invitations
- définit les objectifs de travail
- propose et/ou donne les orientations
- fait émerger les réflexions, les échanges
- distribue la parole
- rédige les comptes-rendus et les ordres du jour

← **La SIAE est le lien entre l'aspect technique de l'analyse du travail, l'élaboration des référentiels et des outils et la lisibilité externe des travaux par les partenaires.**

Elle joue ainsi le rôle de médiateur et régule les échanges d'ordre technique et institutionnel pour une bonne lisibilité des travaux dans leur ensemble.

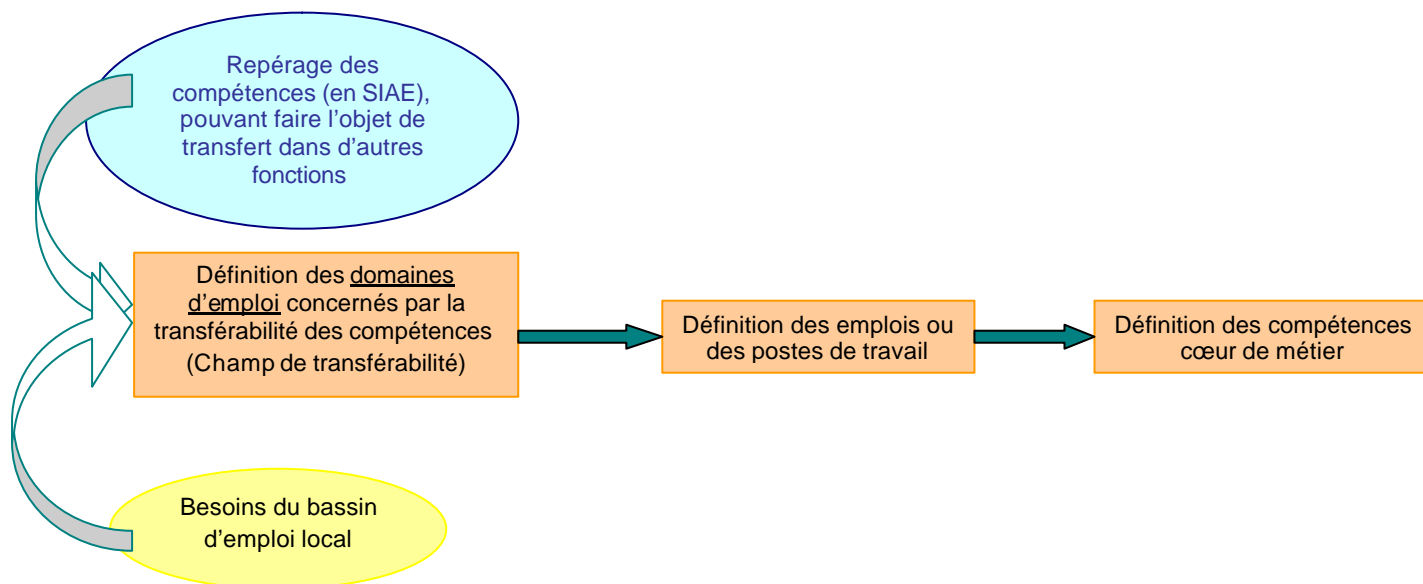
3/ Exemple de la mise en place du groupe « référent »

Une structure a mis en place le groupe « référent ».

Trois réunions ont eu lieu.

Ont répondu présent à chaque rencontre : ANPE ; Chambre du Commerce et de l'Industrie ; Chambre des Métiers ; ETTI.

Le plan d'action du groupe :



Les réalisations :

- Présentation des travaux d'analyse du travail
- Echange sur la méthodologie et les concepts de l'étude
- Etude des référentiels d'activités et de compétences aux postes d'insertion de la SIAE, pour élaborer par chaque partenaire une liste de métiers ou d'emplois concernés par ces référentiels.
- Pistes de travail pour connaître les besoins en matière d'emploi.

Propositions d'axes de travail par la structure :

- ⇒ Transferabilité : Enrichir la liste des métiers ou postes de travail pouvant faire l'objet d'un transfert avec nos partenaires et à partir de descriptifs métier ou d'outils existants
- ⇒ Validation de la part des partenaires économiques du territoire : Définition (validation et propositions d'outils) d'indicateurs communs entre la SIAE et les représentants des entreprises (après la création des outils à l'interne)
- ⇒ Analyse sectorielle des besoins du bassin d'emploi : Vision des besoins locaux à partir des études prospectives réalisées par les Chambres consulaires, l'ANPE etc... Qui recrute les gens de notre public ?
- ⇒ La pérennité de l'action expérimentale : Que voulons-nous pérenniser et comment ? Quels moyens se donne-t-on pour faire durer cette action ?

Un constat global

La lisibilité des travaux sur les compétences, à l'externe, n'est pas simple et renvoie au contexte et aux objectifs d'évaluation de la structure qui vont différer d'une organisation à une autre. Il a été question de faire valoir un autre outil de valorisation des parcours à l'externe au travers de documents relatant les activités exercées par la personne au cours de son parcours dans la SIAE et non au travers des compétences dont l'évaluation reste subjective à l'externe, tant qu'elles ne sont pas certifiées par un organisme valideur par exemple : le nom de « compte rendu d'activités » avait été évoqué.