

Réunir, construire, tester, dupliquer

Des entreprises engagées
pour l'emploi



LAB'HO

OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

Réunir, construire, tester, dupliquer

Des entreprises engagées
pour l'emploi





SOMMAIRE

Avant-propos	5
Introduction	7
1. Trois actions pour en illustrer d'autres	9
• Marseille : la boutique école Skola	10
• Lyon : le parcours What'SAP	13
• Seine-Saint-Denis : le parcours École-entreprise	16
2. Le Collectif et les acteurs locaux	20
• Une approche inhabituelle	21
• Un état d'esprit volontaire	24
• Une complémentarité technique	26
• Le rôle du <i>backbone</i>	28
• Le transfert de pilotage	29
• En résumé	31
3. Le Collectif tel qu'en lui-même	32
• L'émergence du Collectif pour l'Emploi	33
• Une forme organisationnelle singulière	35
• Une organisation singulière	38
• En résumé	40
4. À l'aune du <i>collective impact</i>	41
• Le choix des moyens	42
• Des feuilles de route locales	43
• Un système de mesure complexe	44
• Un renforcement mutuel	45
• Une communication progressive	46
• Des <i>backbones</i> impliqués	47
• En résumé	47
5. Poursuivre demain	49
• Les apports du Collectif	50
• Des actions à potentiel	51
• Des critères de décision à affirmer	52
• Des freins à lever	53
• En résumé	54
Recommandations à destination des entreprises et fondations	55
• Monter un collectif d'entreprises	56
• Monter des dispositifs locaux	57
Remerciements	58
L'auteur	59



AVANT-PROPOS

Comment expliquer que perdurent en France un taux de chômage supérieur à la moyenne occidentale et des entreprises qui peinent à recruter ? Comment expliquer que l'on continue à imaginer des réponses à un tel enjeu de façon isolée ?

Portés par ces interrogations sur un sujet qui nous est cher, nous, fondations Accenture, The Adecco Group, AG2R La Mondiale, SFR et Vinci Insertion Emploi, avons créé le Collectif pour l'Emploi. Nous avons pris le parti de quitter les chemins balisés d'un fonctionnement traditionnel pour pénétrer en terrain inconnu : la mutualisation de nos expertises, de nos ressources et de nos leviers d'influence dans le but d'atteindre des objectifs communs.

Notre ambition s'est appuyée sur un cœur de convictions clairement énoncées :

- **Un positionnement en soutien** : nous souhaitons enrichir la réflexion entre territoires et selon les besoins via une aide à la collaboration et via la mise en relation des acteurs
- **Fondé sur les initiatives territoriales** : nous ne voulions pas nous substituer aux actions en place mais plutôt les compléter lorsque nécessaire
- **Centré sur la mise en relation offre/demande d'emploi** : nous nous intéressons aux questions d'employabilité et de compétences mais aussi aux freins à l'emploi et à l'écosystème de travail (logement, santé, mobilité, etc.)
- **Axé sur les métiers en tension et les métiers d'avenir** : nous voulions offrir une perspective sur les besoins critiques à court terme et anticiper ceux à plus long terme.

Notre démarche s'est voulue et se veut concrète, collective et innovante : trois territoires pilotes, une forte implication des acteurs locaux (entreprises et acteurs de l'emploi), une co-construction d'actions nouvelles adaptées aux enjeux propres à chaque territoire, une expérimentation collective de ces actions susceptibles d'être reprises et endossées par les acteurs locaux.

Afin de nous placer à la hauteur de cette ambition, nous avons fait le choix de modifier nos pratiques, ensemble, avec toutes les structures accompagnatrices de l'emploi et tous les établissements publics qui à Lyon, à Marseille et en Seine-Saint-Denis, ont souhaité partager leur expertise avec nous.

Au terme de ces trois ans, nous souhaitons insuffler un nouveau cycle d'actions avec des énergies nouvelles tout en continuant à travailler sur deux axes : l'expérimentation sociale d'une part, l'essaimage et le passage à l'échelle des actions d'autre part.

Ces actions ont en effet pour vocation à être reprises et encore davantage dupliquées par d'autres. Le Collectif pour l'Emploi propose ainsi de partager les solutions testées avec toute structure désireuse de les reprendre et de les essayer. C'est en démultipliant ces actions que nous pourrions en mesurer l'impact sur le long terme.

Nous espérons que les enseignements que nous avons tirés de cette initiative collective pourront inciter les entreprises et les acteurs de l'emploi à nous rejoindre, à apporter leur vision et à enrichir notre feuille de route.



INTRODUCTION

La situation de l'éducation en France est connue : 133 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans diplôme⁽¹⁾ et arrivent donc *en théorie* sur le marché du travail sans ce sésame qui ouvre tant de portes.

La situation de l'emploi en France est elle aussi connue : selon l'OCDE, le pays présente une insécurité du marché du travail inférieure à la moyenne mais, avec ses 3,5 millions de personnes sans activité, un niveau de chômage plus élevé, en particulier pour les travailleurs jeunes et peu qualifiés⁽²⁾.

L'impact de la formation est également connu : un mois après la fin de leur formation, 38 % des demandeurs d'emploi travaillent et, un an et demi après, la proportion se monte à 64 %⁽³⁾. Le rôle des acteurs de l'emploi, enfin, est connu : acteurs de l'accompagnement et de l'insertion (Missions locales, CCAS, SIAE, Maisons de l'emploi...), acteurs de la création d'entreprises (ADIE, APCE, réseau des boutiques de gestion...) et acteurs de la formation et de l'orientation (Conseils régionaux et départementaux, OPCA, AFPA, CCI...) viennent tous soutenir le travail de fond de Pôle emploi.

En outre, la réforme de la formation professionnelle via l'avènement du CPF (compte personnel de formation) puis du CPA (compte personnel d'activité), les ordonnances travail qui ont rythmé les premiers mois de la nouvelle présidence ou encore la réforme de l'indemnisation chômage manifestent combien ces sujets sont cruciaux pour notre économie. Comment se fait-il donc que, face à un paysage aussi bien référencé, on continue à avoir le sentiment que tout n'a pas encore été tenté ? Comment se fait-il que des métiers voire des secteurs en tension ne trouvent pas la main d'œuvre dont ils auraient cruellement besoin ? Comment se fait-il que des métiers d'avenir ne rencontrent pas l'intérêt qu'ils seraient en droit de susciter de la part de demandeurs d'emploi en recherche active ? Si les données et les ressources ne manquent pas, que manque-t-il ?

C'est la question que s'est posée en 2013 un groupe de quatre fondations et une entreprise : les fondations Accenture, The Adecco Group, AG2R La Mondiale et SFR ainsi que Vinci Insertion Emploi (VIE), rassemblées sous la bannière du Collectif pour l'Emploi. Plutôt que de s'interroger et d'agir chacune de leur côté, elles ont décidé d'unir leurs forces afin d'accroître l'impact de leurs actions.

Cette initiative traduit la volonté d'expérimenter plusieurs hypothèses : *primo*, l'emploi n'est pas une génération spontanée, il est le résultat final d'une multitude de facteurs et d'un tout aussi grand nombre d'actions très concrètes ; *secundo*, l'efficacité de ces facteurs et de ces actions peut être améliorée par une méthode qui fédérerait, testerait et évaluerait les idées avant de les déployer ; *tertio*, cette méthode doit être partagée par une grande diversité d'acteurs et de personnes afin de créer un écosystème favorable à la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi ; *quarto*, c'est au niveau local que cette rencontre doit avoir lieu.

(1) *Quand l'école est finie* (2014), Cereq.

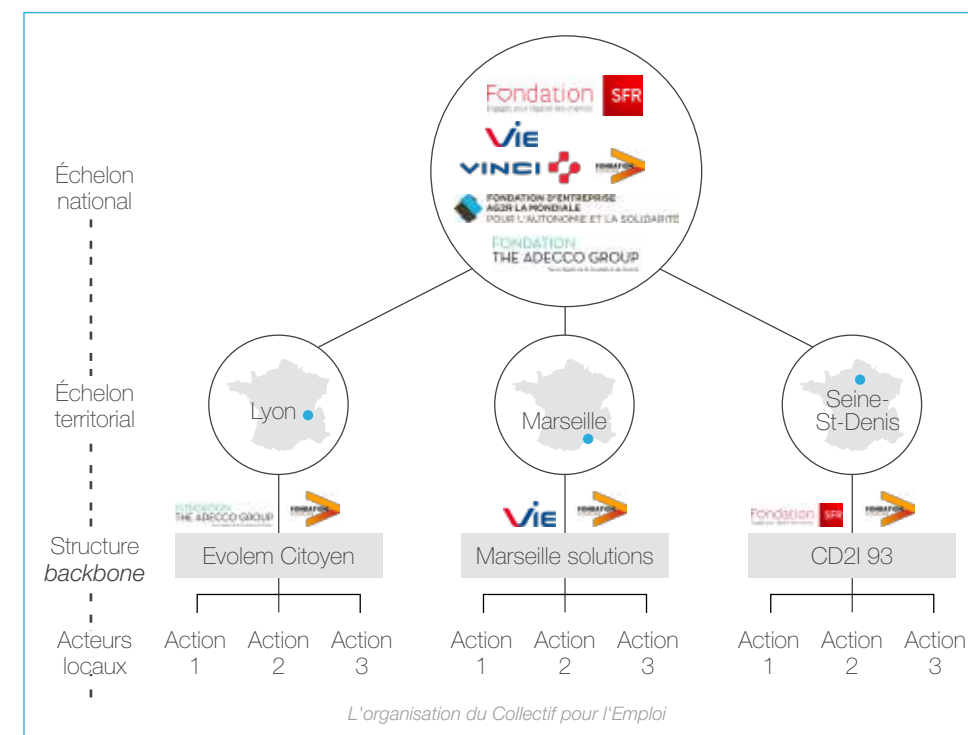
(2) *La situation en France – Perspectives de l'emploi 2017* (2017), OCDE (DOI : 10.1787/empl_outlook-2017-en).

(3) *Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer* (2013), Johanne Aude, Patrick Pommier, Dares.

La méthode en question, le Collectif pour l'Emploi l'a trouvée de l'autre côté de l'océan : elle se nomme *collective impact* et a été développée aux États-Unis notamment dans le domaine éducatif (mais pas seulement). Il s'est donc donné pour mission de l'adapter à l'écosystème hexagonal afin de voir s'il pouvait susciter de l'innovation dans les pratiques des acteurs locaux jusqu'à induire des changements systémiques à moyen terme.

Pour lancer en 2015 cette expérimentation grande nature, le Collectif pour l'Emploi a choisi trois territoires : le Grand Lyon, Marseille et la Seine-Saint-Denis. Sur chacun d'eux, il a investi une structure *backbone* (colonne vertébrale) dont le rôle consiste à ancrer localement la démarche et à promouvoir les initiatives qui en résultent ; cette structure est portée par Evolem citoyen à Lyon, Marseille solutions à Marseille et C2DI 93 en Seine-Saint-Denis (cf figure).

Pour resserrer les liens entre la gouvernance nationale des fondations et l'encadrement local, la responsabilité du pilotage sur chaque territoire a été confiée à l'une d'entre elles en fonction de leur implantation géographique respective : The Adecco Group à Lyon, VIE à Marseille et SFR en Seine-Saint-Denis, appuyées par Accenture de manière transverse. Trois ans plus tard, il est temps d'examiner ce que la mission initiale est devenue, comment les acteurs de l'emploi se sont emparés de l'aide que leur offrait le Collectif et quels résultats en ont découlé.





CHAPITRE 1

Trois actions pour en illustrer d'autres



Trois actions phares à Lyon, quatre lancées à Marseille, trois dispensées en Seine-Saint-Denis : il aurait assurément été trop long de les détailler toutes. Pourtant, par la démarche qui a présidé à leur naissance, par les relations qu'ont tissé les partenaires, par les parcours personnels des bénéficiaires, elles ont toutes leurs singularités et apportent toutes de l'eau au moulin de cette synthèse. Un focus sur trois d'entre elles laissera entrevoir la variété des expérimentations et des enseignements à en tirer.

1.1 / Marseille : la boutique école Skola

> L'idée

Est-il possible de trouver sa place dans une ville où 170 associations œuvrent déjà au quotidien pour aider les demandeurs d'emploi ?

En avril 2015, Accenture, Vinci Insertion Emploi et le Collectif pour l'Emploi relèvent le défi et lancent les premières investigations sur le territoire marseillais auprès des principaux interlocuteurs du secteur. Les entretiens succèdent aux entretiens et, huit mois plus tard, un atelier collectif vient conclure cette phase d'échanges ; à la fin de la journée, **trois axes de réflexion** sont identifiés : des secteurs en tension (transport-logistique, commerce, communication et industrie), la mobilité et les quartiers Nord.

Selon un sondage Elabe pour le Laboratoire de la mobilité inclusive (18 janvier 2017), près d'un Français sur quatre (23 %) dit avoir déjà refusé un travail ou une formation faute de moyen de transport pour s'y rendre. Compte tenu de la topographie et de l'offre de transport de la cité phocéenne, le sujet y est plus brûlant qu'ailleurs encore. C'est donc sur cette question que Leïla Mariaud (Vinci Insertion Emploi) et Anne-Claire Gosselin (Marseille solutions) activent leur réseau. Cette dernière sollicite Emmanuelle Ferrer (École de la deuxième chance, dont les locaux se situent dans les quartiers Nord). L'échange, fructueux, dérive vers **la création**

d'une filière Commerce au sein de l'École de la deuxième chance afin de former les élèves aux métiers du commerce et de les mettre en contact avec des intervenants professionnels.

Le parcours se construit progressivement mais, très vite, les pilotes du projet se rendent compte qu'il ne correspondra pas au rythme et aux attentes des élèves. Est-il possible de créer une dynamique de groupe quand les apprenants entrent et sortent au gré des opportunités d'emploi ? Est-il pertinent de les retenir plusieurs mois en formation alors qu'ils vivent au jour le jour ? Est-il certain que l'attente d'un diplôme suffise à les motiver ? Ne faudrait-il pas plutôt les plonger le plus vite possible dans le grand bain afin qu'ils découvrent, par la voie du terrain, toutes les facettes du métier ?

En parallèle, depuis un certain temps déjà, l'École de la deuxième chance disposait d'une filière Restauration et d'un « **plateau technique** » **grandeur nature** où les élèves venaient mettre à l'épreuve leurs savoirs nouvellement acquis avant de sauter le pas vers le monde de l'entreprise. Y aurait-il matière à adapter ce dispositif à la filière Commerce ? L'idée de la boutique école commençait à faire son chemin...

Les facteurs de tension sur le territoire marseillais

- Un manque de candidats dû à la faible attractivité et à la méconnaissance de certains métiers
- Des freins périphériques (savoir-être, mobilité) empêchant les candidats d'accéder aux postes ou d'y rester
- Une inadéquation entre les contenus des formations et les besoins des entreprises
- Une difficulté des petites entreprises à finaliser leur recrutement.

(source : *Diagnostic territorial*, Collectif pour l'Emploi, juin 2017)

> La réalisation

Samir Tighilt est un repenti. Né dans les quartiers Nord, il a abandonné son aire de jeu natale pour une école de commerce et une carrière de cadre bancaire avant de faire machine arrière et rejoindre les Apprentis d'Auteuil et son dispositif L'Ouvre-boîte à destination des jeunes entrepreneurs. Prenant connaissance du projet de filière Commerce, il questionne le bien-fondé de l'idée de plateau technique. Ne peut-on pas faire plus efficace qu'une boutique au sein d'un lycée ? Ne peut-on pas aller jusqu'au bout de la démarche et **mettre vraiment les élèves en situation réelle** ?

Ouvrir le rideau le matin, déballer les cartons reçus la veille, mettre les produits en rayon... L'idée séduit.

Anne-Claire Gosselin se met en quête du lieu idoine.

La formation proprement dite, quant à elle, se dessine. Outre une mise à niveau en termes de compétences de base, les jeunes disposeront de 180 heures où ils découvriront les subtilités des techniques de vente et les arcanes des calculs commerciaux ; y seront ajoutées 180 autres heures coanimées par des professionnels du secteur en format atelier pour les sensibiliser à la posture, au travail en équipe, etc.

Le concept a beau plaire, aucune marque ne se risque à plonger la première. Heureusement, une rencontre va changer la donne : celle de Laurence Paganini, présidente de l'enseigne Kaporal, à l'été 2016, avec qui le Collectif rentre dans une démarche de négociation avancée. Parallèlement, le centre commercial La Valentine fait une proposition de boutique au centre Grand V mais dans un endroit qui s'avère peu passant. L'équipe décide de ne pas accepter cette offre, convaincue de trouver un espace en accord avec ses ambitions.

De l'autre côté, le dispositif de formation s'affine au fur et à mesure. Les élèves se voient octroyer des parrains, pour la plupart responsables d'enseignes, dont les conseils améliorent leur approche de la recherche d'emploi. Ils bénéficient en outre de rendez-vous réguliers avec Laura Zouaoui (Apprentis d'Auteuil) pour les accompagner sur un plan plus personnel.

La question de l'espace commercial est toujours en suspens. Sollicitée par Anne-Claire Gosselin, Sandra Chalinet, directrice du centre commercial Les Terrasses du Port, s'enthousiasme en découvrant le projet. Une semaine plus tard, l'équipe obtient le feu vert pour lancer la première édition de Skola au deuxième



étage des Terrasses du Port. Sur leurs conseils, elle conclut un partenariat avec la Maison de la Mode pour estampiller Skola comme projet parrainé par les *success stories* de la mode marseillaise. Malheureusement, trois semaines plus tard, la convention est annulée : l'espace visé vient d'être loué par une autre entreprise.

“Trois mois dans une boutique sur des modules imaginés par des marques, pour (...) être confrontés à de vrais clients.”

Samir Tighilt, Apprentis d'Auteuil

La nouvelle est rude. L'Ouvre-Boîte et le Collectif sont contraints d'ajourner le lancement de la boutique école. Malgré tout, l'équipe reste soudée. Elle s'accroche. La direction des Terrasses du Port s'engage à renouveler sa proposition et un accord pour le mois de février 2017 vient récompenser ces efforts. Un regain d'énergie s'empare de l'équipe qui se met en mouvement pour organiser la première édition de la boutique école Skola.

Une vingtaine d'élèves intègre le dispositif non sans motivation. Trois sont issus des filières de l'École de la deuxième chance (dont une de la filière Commerce), les autres y ont été conduits par le truchement de Delphine Beraud et des services de l'agence Pôle emploi du 13^e arrondissement, convaincus de la pertinence de la démarche.

> Les retombées

Les retombées d'une action telle que la filière Commerce et la boutique école Skola sont multiples et étendues dans le temps, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, et il n'est pas évident d'identifier le poids de chacune.

Les bénéficiaires sont bien sûr les premiers concernés. Pour la filière Commerce, deux CDI, trois CDD, un contrat d'avenir de trois ans, deux entrées en formation qualifiante, une en formation diplômante pour seulement trois sorties négatives ; pour Skola, 16 stagiaires sur 20 ayant trouvé un poste suite à l'expérience, 12 toujours en emploi six mois après la première session et 275 candidats ayant déposé un dossier pour la deuxième session (chiffre rarement atteint dans ce secteur). La réussite des élèves ayant pris part à cette expérience prouve son efficacité.

Les acteurs locaux ont, eux aussi, unanimement célébré l'intérêt de cette action. La revue de presse qui en a été tirée illustre à elle seule l'ampleur des retombées médiatiques pour l'ensemble des partenaires : des Terrasses du port à l'enseigne Kaporal, de la Maison méditerranéenne des métiers de la mode aux professionnels d'autres marques partenaires, des Apprentis d'Auteuil à Pôle emploi, de l'École de la deuxième chance à l'OPCA Agefos PME qui a financé les parcours, il n'y a pas un intervenant qui n'ait vu son nom cité dans la presse. Mais au-delà du gain en notoriété, aisément repérable, un gain en connaissances et en compétences a également couronné cette expérience. Des acteurs qui jusque-là se côtoyaient sans vraiment se rencontrer se sont mis à travailler ensemble. Des professionnels ont découvert le rôle de tuteurs ou de formateurs occasionnels. Skola symbolise la réussite de tous les projets d'insertion du territoire marseillais.

Le Collectif pour l'Emploi est resté en retrait face à cet engouement. Ce dernier n'en a pas moins servi à asseoir sa légitimité et son efficacité auprès de tous les acteurs

“Un projet qui sort de l'ordinaire.”

Emmanuelle Ferrer,
École de la deuxième chance

Une image valorisée

Un effort tout particulier a été mis sur la communication dans et autour du projet. La boutique école était à l'enseigne « Skola », les élèves-vendeurs portaient la griffe Skola sur eux, des cartes de visite et des plaquettes ont été imprimées, un book photo a même été réalisé avec chacun d'eux. Cette promotion rejaillit sur tous les acteurs, à la fois source de motivation et de reconnaissance.

locaux. Il a, à leurs yeux, incarné sa capacité à partir des ressources et des idées des acteurs eux-mêmes, à monter un projet en concertation et à porter une innovation jusqu'à son terme en dépit des difficultés.

> Si c'était à refaire...

La satisfaction de l'ensemble des parties prenantes ne doit pas nous empêcher de traquer les axes d'amélioration, surtout pour un projet qui a manqué de capoter à deux reprises.

Du point de vue des bénéficiaires, faut-il déplorer que trop peu soient issus de la filière Commerce de l'École de la deuxième chance ? La passerelle entre les deux dispositifs semblait pourtant toute désignée. Quel suivi proposé aux jeunes qui n'ont pas su **trouver des débouchés** à la suite de leur expérience (l'éclairage dont ils ont bénéficié rendant plus amer encore l'échec postérieur) ?

Du côté des acteurs locaux, dont l'investissement n'a pas faibli tout au long du projet, il ne serait pas inutile d'identifier les ressources nécessaires en termes de temps, de personnes et d'argent afin de mieux dimensionner les éditions futures voire d'adapter le concept à d'autres secteurs (Samir Tighilt évoque par exemple l'immobilier). Les partenaires enseignants pourraient également être davantage impliqués, leur mécénat de compétences se transformant par exemple **en investissement en amont du recrutement**. Le succès de Skola peut notamment se mesurer par la fierté qu'ont eu tous les partenaires, quel que soit leur niveau d'investissement, à revendiquer leur participation au programme. Enfin, proposer le concept de boutique école à d'autres centres qu'aux Terrasses du Port pourrait apparaître comme un marqueur de sa réussite et éviter une forme de « routine » contradictoire avec son image innovante.

Pour le Collectif, Skola est un parfait exemple d'aventure entrepreneuriale coconstruite par une grande diversité d'acteurs. C'est ce modèle unique qui a rendu ce projet vivant, évoluant au gré des rencontres, des intuitions et des compétences qui s'y associaient ; ce mode de fonctionnement a obligé chacun à sortir de sa zone de confort et à remettre en cause des schémas de fonctionnement connus pour se projeter vers des modes opératoires plus flexibles. De ce point de vue, Skola a donc participé à la transformation des acteurs eux-mêmes. Par ailleurs, faut-il regretter que la **notoriété de ses membres** n'ait pas permis à des enseignes internationales aux sièges parisiens et à la volonté RSE ou formatrice très marquée de s'intéresser à l'initiative et de lui donner un écho plus large encore ? C'est précisément la démarche engagée par le Collectif qui, après les deux versions mises en place à Marseille, aide L'Ouvre-Boîte à structurer un projet d'essaimage au niveau national et à s'appuyer sur les différentes implantations des fondations pour en faciliter le déploiement.

1.2 / Lyon : le parcours What'SAP

> L'idée

C'est en janvier 2015, lors du diagnostic sur le territoire lyonnais, que Ségolène de Montgolfier (Evolem citoyen) prend connaissance de la démarche du Collectif pour l'Emploi et manifeste d'emblée son intérêt. En parallèle, le Collectif pour l'Emploi poursuit son analyse de l'emploi dans la région ; **une étude lean** complémentaire et plus poussée,

réunissant autour de la table à la fois des entreprises, des accompagnateurs de l'emploi et des demandeurs d'emploi, est par exemple pilotée par Accenture en cours d'année afin de mieux identifier les « irritants », autrement dit les obstacles à la rencontre entre l'offre et la demande dans le secteur des services à la personne.

Comme à Marseille et comme en Seine-Saint-Denis, des ateliers parachèvent cette phase de réflexion autour de deux secteurs, les services à la personne susmentionnés, et le numérique. Mais là encore, aucune direction franche et consensuelle ne semble poindre. Ce n'est qu'au terme de la troisième réunion de cocréation pilotée par le Collectif pour l'Emploi qu'émerge l'idée qui deviendra le parcours What'SAP : élargir le vivier des recruteurs en valorisant les profils issus de l'insertion par l'activité économique.

Auparavant, à la demande expresse des acteurs déplorant un éparpillement de l'information, une boîte à outils relative aux métiers d'assistant de vie et d'aide-ménager aura été lancée en mai 2016 avec pour objectifs de faciliter l'échange entre le demandeur d'emploi et son accompagnateur, de donner accès à une information claire et de contribuer à l'amélioration de la qualification auprès des métiers ciblés.

Les principaux freins dans le secteur des services à la personne sur le territoire lyonnais

- Des métiers et des entreprises peu valorisés
 - Des difficultés d'accès à l'information et un manque de connaissance du marché de l'emploi
 - Une carence en connaissances et compétences de base
 - Des contraintes périphériques (mobilité, financement...).
- (source : Étude lean : levée des freins à l'emploi sur les métiers du SAP, 2015)

> La réalisation

La Maison de l'emploi et de la formation est une structure qui monte des actions de formation et de recrutement sur la région lyonnaise.

Elle semblait donc toute désignée pour porter l'initiative What'SAP après que sa chef de projet Nadia Saaf a participé en janvier 2016 à l'atelier qui avait vu l'idée se dessiner.

En quoi consistait cette idée ? Il s'agissait de **mettre en relation les entreprises du secteur du service à la personne avec des personnes issues de l'insertion** susceptibles de correspondre aux profils qu'elles recherchaient. Un premier petit déjeuner réunit les employeurs et les structures d'insertion identifiés dans le but de leur présenter le projet. Ensemble, avec l'appui du Collectif pour l'Emploi, ils ont modelé ce parcours clé en



main permettant de repérer et préparer au mieux les candidats. Deux *datings* (en octobre 2016 et avril 2017) s'ensuivirent, le second étant même complété par une séquence d'immersion en entreprise pour les candidats retenus et une prestation de suivi dans l'emploi proposée par Pôle Emploi afin de mieux accompagner leur intégration dans l'entreprise.

> Les retombées

Pour sa toute première édition en 2016, le parcours What'SAP a recueilli 21 postes à pourvoir et préqualifié 38 candidats.

Les bénéficiaires ont apprécié la formule, moins impersonnelle qu'un forum mais leur permettant malgré tout de rencontrer plusieurs employeurs en un temps limité.

Les acteurs locaux (Maison de l'emploi, Pôle emploi, SIAE...) et les entreprises ont salué le climat positif qui a entouré cette action et l'approche plus directe et réactive qui convient davantage au secteur (compte tenu d'un taux de *turn-over* important).

Le Collectif pour l'emploi, enfin, a conçu là un parcours où le rôle de chaque partenaire est suffisamment clair et simple, les étapes suffisamment légères à monter et à articuler et les intervenants suffisamment faciles à identifier et à solliciter pour qu'il puisse se reproduire dans d'autres territoires avec un minimum d'adaptation (l'essai s'est d'ailleurs avéré concluant à Marseille).

“ On a renforcé notre lien avec les entreprises. ”

Nadia Saaf, Maison de l'emploi et de la formation

> Si c'était à refaire...

De toutes les actions montées par le Collectif pour l'Emploi, What'SAP est la première à avoir fait l'objet d'un essaimage, preuve de son efficacité.

La personnalisation du dispositif et le triple suivi qu'il occasionne (candidat, structure référente et entreprise) exigent un engagement fort de la part des acteurs. De fait, ici aussi, le temps de montage et l'investissement que les partenaires ont consenti semblent au premier abord démesurément supérieurs à ce qu'un tel projet aurait dû nécessiter. Les acteurs auraient apprécié **une vision plus claire** de la mobilisation qui était attendue d'eux et des étapes du processus.

“ L'approche est novatrice mais le sourcing ne l'est pas. ”

Stéphane Tolédo, Mima

Plusieurs entreprises n'ayant pas trouvé chaussure à leur pied et tous les employeurs sollicités étant connus de la Maison de l'emploi, il pourrait être intéressant d'**élargir le public** cible, tant du côté des bénéficiaires que des entreprises.

Enfin, de façon plus générale, on peut noter que les métiers du service à la personne ne sont pas **regroupés au sein d'une branche professionnelle**, ce qui peut ralentir l'adhésion des entreprises à un dispositif quel qu'il soit.

1.3 / Seine-Saint-Denis : le Parcours École-Entreprise

> L'idée

En Seine-Saint-Denis comme à Marseille, l'action du Collectif pour l'Emploi a tout d'abord pris la forme d'un diagnostic territorial nourri d'études préexistantes et d'entretiens avec les acteurs locaux. Les deux journées de cocréation, dont la dernière s'est déroulée début 2016, ont dégagé deux chantiers en Seine-Saint-Denis :

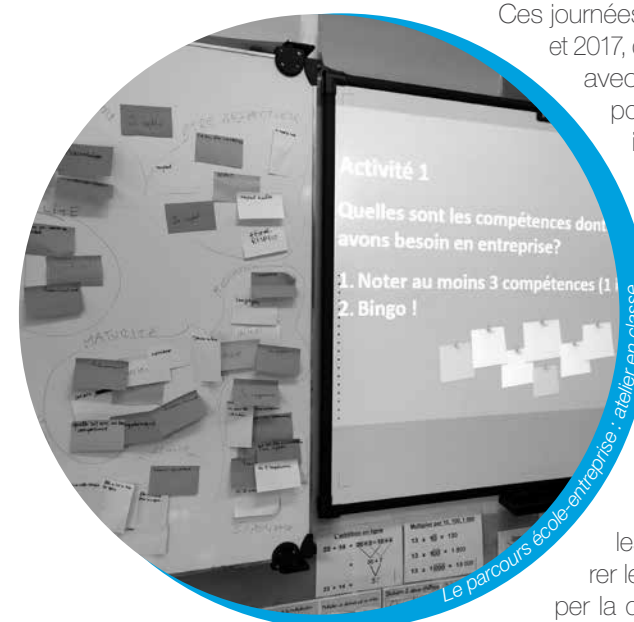
- **Oui job** vise, d'une part, à accompagner les personnes éloignées de l'emploi dans la levée de leurs freins grâce à une meilleure collaboration avec les acteurs locaux et, d'autre part, à mieux s'insérer sur le marché du travail. Oui job se concentre sur trois secteurs : fibre optique, service à la personne et sécurité

- **Le parcours école-entreprise** a pour ambition de rapprocher le monde de l'éducation et de l'entreprise afin d'aider les jeunes collégiens en difficulté (Segpa) à mieux s'insérer sur le marché du travail. Présente à la seconde journée de cocréation, Lila Abdesslem, directrice de la Segpa du collège Jean Jaurès à Saint-Ouen, ne pouvait y rester indifférente.

Les facteurs de tension en Seine-Saint-Denis

- Inadéquation entre l'offre et la demande
- Méconnaissance des métiers en tension et d'avenir
- Écosystème de l'emploi dense mais cloisonné
- Difficulté d'avoir une vision globale de la situation de demandeur d'emploi et de l'ensemble des dispositifs existants
- Nombreux freins à l'emploi
- Manque d'intégration des mondes de l'éducation et de l'entreprise.

(source : Collectif pour l'Emploi, 2016)



Ces journées de cocréation ont été suivies, en 2016 et 2017, d'un ensemble d'ateliers de coconstruction avec des acteurs volontaires et engagés pour transformer ces ébauches d'initiatives innovantes en plans d'actions prêts à être expérimentés sur le terrain et améliorés de manière continue.

> La réalisation

Avec son homologue du collège Fabien à Saint-Denis, ils se proposaient pour accueillir la première mouture de ce parcours permettant d'éveiller des jeunes en difficulté scolaire au monde de l'entreprise. **Trois objectifs** se sont fait jour progressivement : renforcer les compétences professionnelles, améliorer les capacités psychosociales et développer la connaissance du monde de l'entreprise.

Encore fallait-il construire ce parcours conformément aux attentes de l'Éducation nationale et identifier des partenaires volontaires. Le pilote du parcours école-entreprise qui s'est déroulé de la fin de la quatrième (2016) à la fin de la troisième (2017) ne bénéficiant pas de financements,

l'expérimentation a pu être menée grâce à l'engagement de l'ensemble des acteurs qui ont donné de leur temps et ont partagé leurs expertises et leurs ressources pour alimenter la démarche. En plus des réunions et des points réguliers avec les directeurs des collèges et les acteurs engagés, l'animation des ateliers a été rendue possible grâce au mécénat de compétences des entreprises (comme Accenture et SFR), au volontariat d'associations et d'entrepreneurs (comme Wimoov, Les clefs de l'entreprise, BGE, JobIRL, Face), au partage de supports par certaines associations qui n'ont pas pu intervenir directement (USEA, Crée ton avenir...), à l'ouverture d'ateliers existants aux deux collèges Segpa (comme l'atelier de découverte des métiers scientifiques et techniques financé par le Conseil départemental et animé par le Greta et la Cité des métiers) et à l'implication des équipes pédagogiques.

“ Que l'élève devienne entrepreneur de son parcours scolaire. ”

Gildas Cimon, BGE

Le programme finit ainsi par se dessiner et les intervenants s'impliquent, faisant, comme Arnaud Savin (Les clefs de l'entreprise), prendre conscience aux élèves des comportements à adopter en phase de prospection de stage ou, comme Gildas Cimon (BGE), découvrir l'activité et le rôle d'un chef d'entreprise.

La première édition a permis d'évaluer l'ensemble des ateliers proposés : certains ont été supprimés, d'autres ont été internalisés par l'équipe pédagogique et quelques-uns enfin, nécessitant des compétences plus spécifiques ou un investissement particulier, restent à la charge d'intervenants extérieurs. Ce sont ces ateliers qui nécessitent un financement dans la seconde édition.

Enfin, la flexibilité du dispositif permet d'y accueillir d'autres acteurs. Sihame Sbai, du Conseil départemental, comprend ainsi que les objectifs du Collectif pour l'Emploi rejoignent ceux de son service. Elle les met alors en contact avec le Greta et la Cité des métiers et ouvre deux places pour les classes de Segpa Fabien et Jean-Jaurès pour l'atelier de « découverte des métiers scientifiques et techniques » animé par ces derniers et financé par le département.

> Les retombées

Dans les deux collèges pilotes, le parcours école-entreprise a impliqué des élèves de la fin de la classe de quatrième (2016) à la fin de la classe de troisième (2017).

Aucune promotion spécifique n'ayant été réalisée pour le pilote, le bilan du parcours école-entreprise a été l'occasion de communiquer auprès de quelques acteurs extérieurs. Il en va tout autrement pour la seconde édition : le Conseil départemental envisage de monter une vidéo, l'Éducation nationale a inclus le parcours dans la circulaire envoyée aux 36 collèges Segpa de Seine-Saint-Denis et a organisé une réunion de présentation (cf encadré). Ces initiatives traduisent bien la satisfaction des parties prenantes :

- **Un tiers des élèves** a découvert des métiers vers lesquels ils souhaiteraient s'orienter et leurs enseignants témoignent de l'amélioration de plusieurs des compétences visées pour tout le groupe – ils ont pour la plupart gagné en confiance et, observateur extérieur, Nicolas Chantome (préfecture de Seine-Saint-Denis) a été impressionné par l'aisance de certains adolescents

“ La première édition du parcours a été un réel exercice d'innovation. ”

Hana Elalami, Accenture

- **Les équipes pédagogiques** ont appris à maîtriser le vocabulaire de l'entreprise qui ne leur était pas coutumier, à travailler en harmonie avec les collègues de l'établissement voisin, à se servir de nouveaux outils et à utiliser des méthodes d'accompagnement (et singulièrement une logique de parcours) qu'elles ont mises à leur main

- Parmi **les onze acteurs** animant des ateliers, la quasi-totalité est intervenue pour la première fois auprès de collégiens Segpa. Cette expérience a été pour eux l'occasion d'adapter leurs ateliers à un nouveau public qu'ils peuvent aujourd'hui accompagner efficacement, que ce soit dans le cadre du parcours école-entreprise ou d'autres actions. Le dispositif a également permis la mise en réseau de plusieurs acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et d'échanger sur leurs actions respectives comme BGE et Face d'une part ou le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis de l'autre.

Autre effet indirect, la synergie des partenaires vient renforcer la légitimité de la démarche, par exemple lorsque le Collectif pour l'Emploi convie le département à son rendez-vous auprès de l'inspection de l'Éducation nationale ou lorsque la préfecture salue l'initiative en partie parce qu'elle regroupe des acteurs, dont elle connaît le sérieux. Et le Collectif pour l'Emploi, puissance invitante au début du projet, se voit à son tour invité dans les commissions thématiques du département susceptibles de le concerner.

> Si c'était à refaire...

Le parcours école-entreprise a permis à la fois au monde de l'entreprise d'entrer dans les collèges et aux collégiens de sortir de leurs établissements, au propre comme au figuré. Il n'en reste pas moins qu'il aura fallu de longs mois d'échanges et de tâtonnements pour aboutir à un dispositif qui semble aujourd'hui aller de soi.

Les bénéficiaires doivent être en mesure de mieux pressentir le chemin à accomplir et de capitaliser sur leurs acquis. **Un carnet de bord** qui dessinerait la totalité des apprentissages pourrait remplir ce rôle. Leur orientation n'a pas toujours été pertinente et il pourrait être utile de les aider davantage à choisir un stage dans le domaine d'activité qui les attire le plus. Enfin, l'implication des familles reste comme souvent un point sensible autour de ce type d'action.

Bien que la grande majorité des acteurs intervenait pour la première fois sur un public Segpa, les prestations ont été majoritairement en phase avec les besoins des élèves et des équipes pédagogiques. L'année pilote a permis de **recalibrer certaines interventions** en cernant mieux les attentes de ce public fragile, en permettant aux intervenants d'adapter leur discours et aux équipes pédagogiques de s'approprier complètement une partie du parcours comme les ateliers de mobilité théoriques et pratiques.

Un parcours pour tous

Preuve de la réussite du dispositif, les établissements Jean Jaurès et Fabien avaient financé avec l'aide du Collectif la session 2017/18 dès le mois de juillet 2017. En outre, les équipes pédagogiques et les partenaires du Collectif pour l'Emploi comme l'Éducation nationale et le Conseil départemental font office de premiers ambassadeurs de l'initiative. Ainsi, lors d'une réunion organisée par l'Éducation nationale, les directeurs ont présenté le parcours aux trente-six autres Segpa du département avec l'idée de mutualiser les bonnes pratiques et d'accélérer l'acculturation de tous. L'ensemble de ces Segpa a reçu une circulaire présentant le parcours parmi d'autres initiatives mises en avant par l'Éducation nationale. En conséquence de quoi, plusieurs Segpa ont témoigné leur intérêt pour rejoindre les prochaines éditions du parcours.



Le financement du parcours est aussi un sujet de réflexion pour la suite, l'identification de financements pérennes apparaissant comme une condition de l'essaimage à grande échelle. Est-ce aux directeurs de Segpa de rédiger des dossiers de financement et de solliciter des entreprises ? Ce n'est pas leur vocation initiale et rares sont ceux qui se sentent légitimes pour le faire sans formation spécifique.

Du côté du Collectif pour l'Emploi, comme pour les autres actions des autres territoires,

L'épineuse question du financement

Le Collectif pour l'Emploi n'ayant volontairement aucune existence juridique, comment financer ses actions ? C'est la question que s'est posée le Conseil départemental pour la deuxième édition du parcours. Alors même qu'il souhaite vivement soutenir la montée en charge dans les deux nouveaux collèges participants, il ne peut subventionner directement des entreprises et ne peut permettre aux collèges de réutiliser une subvention qu'il leur a versée. La solution ? Financer certains acteurs du dispositif eux-mêmes (en l'occurrence BGE et Face).

la volonté de partir des attentes du terrain et non d'une vision pré-établie a pu débroussoler certaines personnes. Enfin, compte tenu du *turn-over* que l'on peut rencontrer au sein de l'Éducation nationale et de l'inspection académique ou de la « volatilité » du public de Segpa aux situations familiales souvent « difficile », il avait semblé judicieux **d'entreprendre une étude d'impact** en suivant les élèves sur trois ou quatre ans minimum. Cette étude d'impact de la première

session est en cours de réalisation sur la base des questionnaires auxquels les élèves et les équipes pédagogiques ont répondu et des échanges avec l'ensemble des acteurs. À l'heure actuelle, seuls 37 % des élèves Segpa finissent par décrocher un diplôme : ce parcours peut-il avoir une influence directe sur leur réussite ?

CHAPITRE 2

Le Collectif et les acteurs locaux



Il est quasiment impossible d'identifier la part de chaque intervenant dans la réussite des actions mises en place au fil des mois : c'est un effort conjugué, mutuel, collaboratif et c'est bien là l'intérêt de la démarche du Collectif pour l'Emploi.

En revanche, il n'est sans doute pas inutile d'analyser ce que le Collectif pour l'Emploi a pu apporter aux écosystèmes locaux afin de repérer quelles pratiques ont pu contribuer plus directement au succès des actions. Ce qui pourrait permettre de dresser un premier modèle d'intervention afin de donner la chance à d'autres entreprises de rejoindre le Collectif si elles le souhaitent.

2.1 / Une approche inhabituelle

> Humaniser la démarche

La phase initiale de la démarche du Collectif pour l'Emploi a consisté à rencontrer un très grand nombre d'acteurs impliqués dans l'insertion par l'emploi sur les trois territoires (« Au début, on ne faisait que des entretiens. », Caroline Micoulloud, Accenture).

Dans un milieu où, de l'avis général, les solutions qui marchent le mieux sont avant tout

“ Le Collectif n'est pas une initiative du secteur privé pour le secteur privé. ”

Bruce Roch, délégué général, fondation The Adecco Group

des solutions personnalisées, où il est impossible de considérer les personnes (apprenants, candidats, stagiaires...) dans leur seule dimension professionnelle, où la reconnaissance fait souvent défaut, où le monde de l'entreprise n'a pas toujours la cote (« Il était important d'être à l'écoute des attentes des enseignants », Muriel Robichet, rectorat de Lyon), le choix de **commencer par prendre contact individuellement** avec un maximum d'acteurs s'est révélé judicieux.

On peut dégager un quadruple bénéfice de cette approche :

- Une personnalisation de la relation avec chaque acteur rencontré, des visages étant mis sur des noms et des intentions sur des préjugés
- Un moyen de compléter les études existantes d'une dimension plus subjective et d'ajouter un aspect qualitatif au diagnostic quantitatif
- Une acculturation progressive des membres du collectif aux enjeux locaux de l'emploi
- Une acceptation elle aussi progressive du Collectif pour l'Emploi par des acteurs qui auraient sans doute vu d'un mauvais œil son intervention s'il n'était pas entré par la petite porte.

> Donner un cadre aux interventions

Un temps non négligeable a été consacré à la mise en place des différentes étapes de la démarche : diagnostic bien sûr mais aussi entretiens, ateliers, réunions de pilotage, etc., à la fois en termes de préparation et de restitution.

La qualité de l'organisation globale a été saluée par de nombreux acteurs (« Les réunions étaient bien menées », Fanta Bagayoko, Boutique club emploi ; « Les informations diffusées étaient d'une grande clarté », Véronique Philippe, collège Plan du Loup). Elle a tout de suite crédité les intentions du Collectif pour l'Emploi d'un sérieux qui n'a jamais été remis en cause. Des interventions plus ponctuelles ont montré une réactivité que les associations ou les institutions publiques peuvent rarement revendiquer.

Lors de la première rencontre, les acteurs étaient **venus pour voir** ; lors des suivantes, convaincus et motivés, ils sont **revenus pour faire**.



> Miser sur les personnes physiques plus que morales

« C'est avant tout une affaire de personnes » : combien de fois n'a-t-on pas entendu cette vérité ? Et c'est une des forces du Collectif pour l'Emploi que d'en avoir saisi très vite toutes les implications.

Les spécialistes du changement savent bien qu'il est plus efficace de progresser avec des personnes sensibles à la nouveauté que de chercher à convaincre les indécis voire d'imaginer retourner les réfractaires. Les spécialistes du marketing connaissent la courbe d'adoption d'une innovation de Rogers qui, suite à une méta-analyse de la littérature scientifique, a établi que la proportion d'early adopters se montait à peine à 13,5 %.

Le Collectif pour l'Emploi a de fait pris le parti de regarder moins la conformité de l'institution que l'intérêt de la personne rencontrée. La motivation étant contagieuse (« Il y avait une belle énergie au début », Stéphanie Poinot, C2DI 93) et nécessaire pour surmonter les obstacles (« À un moment, le projet ne tenait qu'à un fil », Anne-Claire Gosselin, Marseille solutions), mieux valait réunir des acteurs enthousiastes autour de la table (« Ils sont tombés sur des équipes hyper volontaires dans les Segpa », Nicolas Chantome, préfecture de Seine-Saint-Denis). Quitte à infléchir les initiatives dans des directions moins en phase avec les objectifs initiaux.

> Faire émerger plutôt qu'imposer

En partie parce que le Collectif pour l'Emploi s'est lancé dans ce projet sans avoir d'idée préconçue sur la forme que prendraient ses actions, en partie parce que les consultants d'Accenture qui ont mené les diagnostics, réalisé les entretiens et piloté les ateliers ont opté pour une méthode collaborative, il n'a jamais été question d'imposer une direction comme un leadership classique aurait pu le laisser croire.

Il s'est bien plutôt agi de se mettre au niveau des territoires et d'inviter leurs représentants à réfléchir ensemble afin de favoriser l'émergence de **solutions locales et adaptées** au travers des ateliers de cocréation (cf encadré) et des échanges entre les acteurs (la naissance du parcours What'SAP ou celle de la boutique école Skola sont éloquentes sur ce point).

Une dimension à ne pas mésestimer dans une telle démarche est celle de la temporalité des actions. L'emprise du Collectif pour l'Emploi s'est clairement inscrite sur le moyen terme compte tenu des prérequis à mobiliser : contexte à appréhender, partenaires à convaincre, projet à bâtir (« L'ingénierie de financement demande aussi du temps », Cyrille Darche, Pôle emploi) ...

À l'opposé, le rythme élevé des réunions, la fréquence des communications et jusqu'à la forme et la durée des parcours ont pu bousculer des acteurs de l'emploi plus habitués à la lenteur administrative qu'à la célérité du privé (« On est poussé dans nos retranchements », Stéphanie Poinot, C2DI 93).

“ Nous ne nous attendions pas à une mobilisation si importante des acteurs lors de nos événements. Cela a démontré une envie de construire ensemble et de tester une nouvelle approche. ”

Caroline Micoulloud, Accenture



> Fluidifier les initiatives

Dès le départ, la volonté du Collectif pour l'Emploi a été de fournir aux acteurs locaux un service et des compétences dont ils ne disposaient pas, en aucun cas de se substituer à eux pour faire présumément mieux ce qu'ils faisaient déjà depuis longtemps. Prenons l'exemple de la boutique école Skola de Marseille :

- Le Collectif pour l'Emploi n'a pas géré le *sourcing* à la place des acteurs traditionnels (Pôle Emploi, Missions locales, École de la deuxième chance) et de L'Ouvre-boîte

- Le Collectif pour l'Emploi n'a pas monté le parcours de formation à la place de L'Ouvre-Boîte, de l'École de la deuxième chance et du Groupe École pratique.

L'objectif a plutôt été premièrement de **mettre en relation des acteurs** qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de communiquer et de travailler ensemble (« Échanger avec une autre Segpa sur l'organisation et la mise en œuvre du projet », Lila Abdesslem, collègue Jean Jaurès ; « Un employeur nous a demandé de la tutoyer », Nadia Saaf, Maison de l'emploi) ou qui visaient le même but sans se rencontrer pour autant (« À la même table se trouvaient une personne de la mission locale qui disait pousser des candidatures et un chef d'entreprise qui disait n'en recevoir aucune », Bernard le Masson, Accenture).

L'objectif a été deuxièmement d'**orienter le rôle de chaque acteur** en faisant en sorte qu'à la fin des réunions, les participants aient une vision claire de leurs responsabilités respectives et du planning du projet (« Plus il y a d'acteurs sur un projet, plus il est dur

Les ateliers de cocréation : une nouvelle façon de travailler ensemble

Les enseignements issus des diagnostics ont été présentés et travaillés avec les acteurs afin de modéliser des réponses lors d'ateliers thématiques ou de **journées dites de cocréation**.

Les sept temps forts de cocréation qui ont été organisés ont chacun regroupé en moyenne 50 à 60 acteurs, institutionnels, entreprises ou associations. Ils ont orienté les réflexions, par consensus ou par opportunité selon les acteurs présents, vers les métiers en tension et leur ont offert l'occasion de réfléchir ensemble aux solutions susceptibles de lever les freins majeurs à l'emploi. Ils sont une force dans les actions du Collectif pour l'Emploi car ils permettent la mise en réseau des initiatives existantes et la création de passerelles entre acteurs locaux. D'ailleurs, le temps « réseau » proposé aux acteurs à la fin de chaque événement a visiblement été apprécié et mis à profit par la plupart.

pour chacun de trouver sa place », Leïla Mariaud, VIE ; « Chacun au sein du groupe avait son rôle identifié », Françoise Garzuel, La Varappe).

Il a été troisièmement de **les accompagner et les soutenir dans leurs initiatives**, par exemple en rassemblant des dispositifs déjà existants pour concevoir un parcours nouveau, comme dans le cas de Oui job. Ce soutien a pu se faire directement (plusieurs fonctions des *backbones* étant reprises par le Collectif pour l'Emploi) comme indirectement (« L'efficacité du Collectif pour l'Emploi est entraînée », Delphine Beraud, Pôle emploi ; « Ils savaient responsabiliser, pas culpabiliser », Stéphane Toledo, PDG, Mima).

« Avec un parcours comme Oui job, on crée des bulles de résolution de frein. »

Agnès Baer, Fondation SFR

2.2 / Un état d'esprit volontaire

> Humble pour se faire accepter

Patins aux pieds plutôt que gros sabots : voilà comment le Collectif pour l'Emploi a fait ses premiers pas au milieu des acteurs de l'emploi et voilà comment il a su s'en faire accepter. Cette humilité, pointée par de nombreuses personnes aussi bien au sein du Collectif pour l'Emploi (Estelle Boulinguez, Bernard le Masson, Yann Tanguy...) que parmi les partenaires (Delphine Beraud) s'est incarnée de plusieurs façons :

- **Un retrait apprécié** : jamais le Collectif pour l'Emploi n'a cherché à se mettre en avant, y compris lorsque la réussite des projets rejaillissait sur les partenaires (l'exposition médiatique de la boutique école Skola à Marseille a bénéficié à plusieurs d'entre eux – « Chaque acteur a eu l'impression que Skola, c'était son projet », Samir Tighilt, Apprentis d'Auteuil). L'absence de site internet institutionnel jusqu'en 2017 n'est qu'un exemple parmi d'autres de cette volonté de rester au second plan, en *back office*. Cela ne l'a pas empêché, comme plusieurs personnes interrogées l'ont fait remarquer, de se créer une réelle notoriété sur les trois territoires
- **La primauté de l'intérêt général** : l'autre versant de ce retrait, aux yeux de la plupart des acteurs locaux, c'est que ce nouveau venu n'est pas arrivé avec l'intention de profiter du travail accompli depuis des années par les structures en place mais dans le but de servir, lui aussi, la cause de l'emploi. On retrouve cette approche dans l'application mise à rencontrer le maximum de personnes, à accueillir toutes les bonnes volontés sans discrimination, à faire confiance aux ateliers pour esquisser les actions à mener ou à s'associer en priorité avec les personnes motivées
- **Une écoute active** : elle a permis au Collectif pour l'Emploi à la fois de se familiariser avec les contextes et les contraintes des situations locales (« Une vraie compréhension des contraintes du monde scolaire », Véronique Philippe, collègue Plan du Loup), de faire évoluer les dispositifs au gré des remontées (comme dans le cas de What'SAP) mais aussi d'aider les acteurs à progresser de leur côté, par exemple sur des aspects propres au secteur privé (Lila Abdesslem, du collège Jean Jaurès, parle ainsi de l'appropriation d'un jargon jusque-là non maîtrisé)
- **La simplicité des échanges** : plusieurs acteurs ont relevé la qualité de la communication avec le Collectif pour l'Emploi. Une des raisons avancées tient dans l'absence de formalisme de ces échanges (« Pas de protocole », Delphine Beraud, Pôle emploi).

Enfin, se faire accepter, c'est aussi montrer qu'on ne fait pas que passer, d'autant qu'il est difficile compte tenu des projets d'être vraiment efficace en moins de six mois.

“ La mobilité n'avait jamais été pensée comme un objet d'apprentissage à part entière. ”

Lila Abdesslem, collègue Jean Jaurès

> **Candide pour questionner sans préjugés**

« Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait ». Cette citation attribuée à Mark Twain pourrait résumer à elle seule l'impression que beaucoup d'acteurs ont ressenti en travaillant avec les membres du Collectif pour l'Emploi.

Une démarche d'innovation ne peut sagement éviter les terrains en friche, s'arrêter aux pas des portes ou reculer aux pieds des murs. Les uns sont à explorer, les autres à franchir, les troisièmes à escalader (« Il n'y avait pas d'a priori », Véronique Philippe, collègue Plan du Loup).

Au-delà, une forme de méconnaissance du secteur a pu inciter le Collectif pour l'Emploi à **questionner des situations tenues pour acquises** par les acteurs locaux. Peut-on aller jusqu'à parler de naïveté ? Mais une naïveté volontaire et productive alors, comme celle que l'on peut mettre à profit lors des ateliers de cocréation. Et une naïveté communicative qui a pu pousser des partenaires à revoir leurs propres pratiques.

Enfin, cette « fraîcheur » contraste avec la lassitude voire la désillusion que certains acteurs du secteur ressentent au fil du temps après avoir essuyé de nombreux refus ou de nombreux échecs. Elle a pu faire renaître chez eux une motivation en berne et les inciter à remettre, une fois de plus, leur ouvrage sur le métier.

> **Persévérant pour saisir les opportunités**

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que le Collectif pour l'Emploi n'a jamais baissé les bras (« On peut vraiment compter sur eux », Nadia Saaf, Maison de l'emploi). Même quand les premiers résultats positifs se faisaient attendre (cf. la longueur de la phase de diagnostic), même quand des acteurs institutionnels de premier plan ne donnaient pas suite aux sollicitations de façon réactive ou même quand des projets semblaient à deux doigts de s'effondrer (telle, à deux reprises, la boutique école Skola).



Cette persévérance est à lier directement avec **une approche orientée solution**. Si une porte restait close, il s'agissait de taper à celle d'à-côté ; si un obstacle se présentait, il s'agissait de le contourner (« On s'est donné les moyens d'aller au bout des choses », Delphine Beraud, Pôle emploi).

Cette énergie s'est également manifestée sous la forme d'un opportunisme qui a présidé à la naissance de la plupart des initiatives du Collectif pour l'Emploi. Puisqu'il était convenu de faire émerger les solutions plutôt que de les parachuter, puisque la motivation des partenaires était le carburant essentiel de la démarche, il était nécessaire de :

- **Se caler sur le rythme des acteurs** : le temps du secteur public n'étant pas le même que celui du privé (et le temps de l'innovation, que celui de la production). Le Collectif pour l'Emploi a en permanence dû jongler entre une envie de « bousculer » les habitudes et donc les rythmes de travail et une volonté de se conformer aux coutumes du secteur – l'une comme l'autre étant d'ailleurs de nature à asseoir son image aux yeux des acteurs
- **Se montrer réceptif** à leurs propositions. Leïla Mariaud (VIE) rappelle ainsi que « ce sont les Apprentis d'Auteuil qui sont venus nous voir » pour lancer le projet de la boutique école Skola ; Aymeric Legrix de la Salle précise que le parcours Web et toi entraînait en résonance avec les préoccupations du moment de Visiativ.

“ Ce sont des gens convaincus par ce qu'ils font. ”

Nicolas Chantome, préfecture de Seine-Saint-Denis

2.3 / Une complémentarité technique

> **Des compétences propres au secteur privé**

Compte tenu de leur formation et de leur expérience, les membres du Collectif pour l'Emploi peuvent être dotés de **compétences techniques**, devenues à la longue des réflexes, dont peuvent ne pas disposer tous les acteurs du secteur public, par exemple dans le domaine juridique ou des ressources humaines (« Les jeunes n'avaient pas de contrat ! », Leïla Mariaud, VIE).

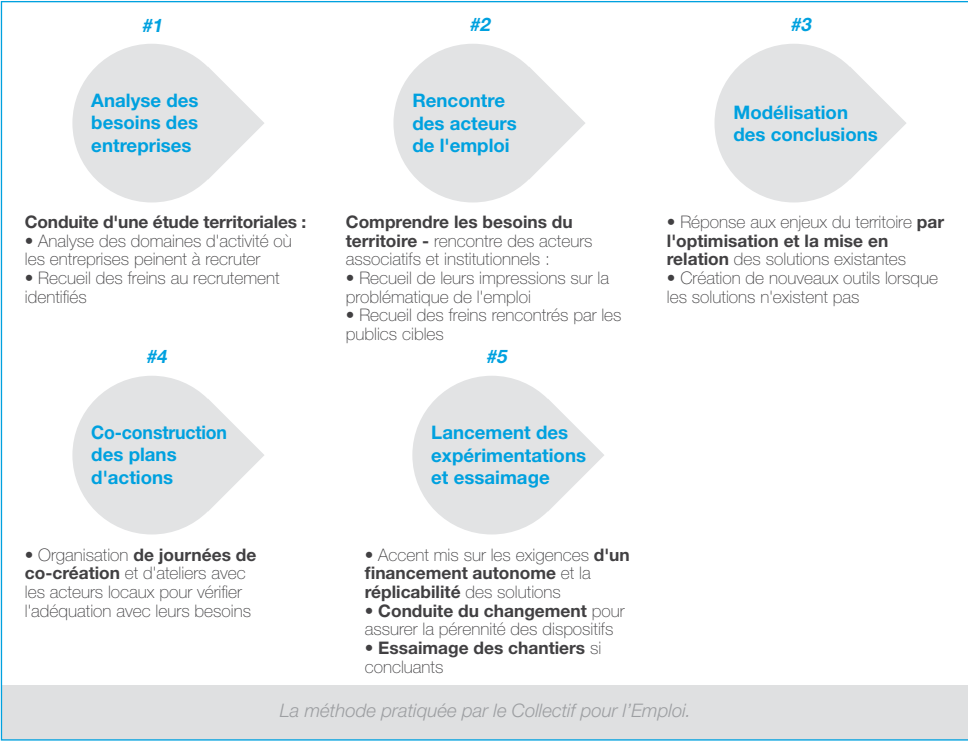
Au-delà, **la connaissance intime des problématiques** du privé a ajouté à l'efficacité des actions. Dans le secteur de l'emploi, les entreprises peuvent avoir le sentiment de ne pas être comprises par des acteurs institutionnels qui, tout en les côtoyant quotidiennement, ne vivent pas les mêmes contraintes au jour le jour. Le Collectif pour l'Emploi comblait le fossé de l'incompréhension (« Des entreprises qui parlent aux entreprises », Anne-Claire Gosselin, Marseille solutions).

> **Une méthode reconnue**

Pour les partenaires qui ont participé aux différentes aventures, le Collectif pour l'Emploi a fourni **un cadre aux échanges et aux initiatives** qui n'a pas vraiment d'équivalent dans le monde associatif ou public (cf. figure). Le seul fait d'infuser des méthodes différentes ou plus en phase avec le monde de l'entreprise peut être vu comme une innovation.

La volonté de « jouer collectif », qui s'est notamment traduite par les ateliers de cocréation, a été elle aussi largement appréciée (« Personne n'organise ça », Yann Tanguy, fondation SFR ; « Les échanges ont été faits dans une bonne atmosphère (...) les lieux étaient accueillants », Stéphane Toledo, Mima).

De façon moins visible pour les participants, la préparation des différents événements a eu pour effet de soigner le discours que le Collectif pour l'Emploi souhaitait mettre en avant. Plusieurs acteurs ont pu toutefois regretter que la notoriété des fondations au sein du Collectif pour l'Emploi n'ait pas incité d'autres grands groupes à se joindre aux initiatives, voire que les fondations elles-mêmes n'aient pas prospecté davantage afin soit de convier d'autres partenaires, soit d'élargir l'offre d'emploi sur les métiers concernés.



> Du temps d'ingénierie

« Dans le social, l'absence d'ingénierie est patente », estime Ericka Cogne, déléguée générale de la fondation Accenture jusqu'en 2016. « On a toutes les pièces du moteur, il ne reste plus qu'à les mettre ensemble pour le faire fonctionner mais on ne dispose ni de son mode d'emploi ni même des spécifications du véhicule ». Les faits lui donnent raison : l'École de la deuxième chance n'a-t-elle pas sollicité le Collectif afin de l'aider à définir les métiers en tension pour ses publics ? Les raisons sont multiples : les connaissances (combien pensent cette phase capitale dans la réussite d'un projet ?), les compétences (combien y sont formés ?), le financement (quelle part du budget y est allouée ?) ou le temps disponible (qui est prêt à retarder le lancement d'un projet ?) ont tous leur part de responsabilité. Le Collectif pour l'Emploi est donc venu **combler ce manque** et inciter les acteurs à y consacrer plus d'énergie.

La réflexion sur les freins à l'embauche et la volonté de partir du besoin des entreprises, comme l'explique Benjamin Mougin (Accenture), naissent de la même exigence.

2.4 / Le rôle du backbone

> Trois backbones, trois approches

Le choix du *backbone* est sans doute le plus crucial de tous. C'est par lui que vont transiter tous les projets et tous les acteurs. C'est lui qui va être le garant de la conformité des initiatives avec les intentions du Collectif pour l'Emploi. Lui encore qui va récolter toutes les informations utiles au fil du temps.

Même si leurs missions sont identiques, les trois *backbones* des trois territoires ne présentent pas un même profil (cf tableau) :

- En Seine-Saint-Denis : C2DI 93 est plus **prescripteur**. Association reconnue d'intérêt général, elle se donne pour mission de favoriser la mise en relation candidats-entreprise, l'intégration et l'employabilité des candidats
- À Lyon : Evolem citoyen est plus **promoteur**. Fonds de dotation créé par la société Evolem, il a pour ambition de sensibiliser le grand public et de valoriser les initiatives de terrain et les solutions innovantes dans le domaine de l'emploi
- À Marseille : Marseille Solutions est plus **opérateur**. Association également, elle s'applique à mobiliser les acteurs locaux afin d'accélérer le déploiement de solutions sociales et environnementales.

Backbones	C2DI 93	Evolem citoyen	Marseille Solutions
Territoire	Seine-Saint-Denis	Lyon	Marseille
Statut juridique	Association reconnue d'intérêt général	Fonds de dotation	Association
Rôle "naturel"	Prescripteur	Promoteur	Opérateur

Les backbones

Ces spécificités n'ont pas été sans conséquence sur l'action elle-même de chaque *backbone* : C2DI 93 était par exemple mal placé pour remplir la mission de collecte de fonds qui aurait pu lui être dévolue (cf encadré) à l'opposé d'Evolem citoyen qui, elle, était moins en capacité de suppléer ponctuellement tel ou tel acteur sur le plan opérationnel.

> Un réseau, un relai

Le FSG (cabinet de conseil américain qui s'adresse aux organismes publics et privés cherchant à améliorer leur impact social) s'est attaché à décrire les fonctions du *backbone* une fois son choix entériné (cf encadré) mais qu'en est-il de ce choix, justement ? Quelles sont les qualités qu'une structure doit présenter pour prétendre remplir ces fonctions ? Trois semblent indispensables :

L'organisation backbone vue par le FSG

Une série d'articles parus en 2012 dans la *Stanford Social Innovation Review* décrypte la valeur de l'organisation *backbone* dans le cadre du *collective impact*, notamment à l'aune de l'expérience de la Greater Cincinnati Foundation. Elle œuvre sur six axes :

- Diffuser la vision et conduire la stratégie
- Favoriser l'alignement des projets
- Définir des indicateurs partagés et mettre au point leur suivi
- Alerter les pouvoirs et acteurs publics
- Faire évoluer le cadre légal
- Lever des fonds.

- **La connaissance de l'écosystème territorial** : l'implantation locale est un facteur de réussite primordial. Savoir identifier les bonnes personnes chez les bons acteurs tout comme savoir actionner les bons leviers pour enclencher les bonnes réactions font gagner un temps précieux
- **L'aptitude à catalyser les énergies** : la vie d'une innovation n'est pas de tout repos et elle a d'autant plus de chances d'être acceptée et suivie qu'elle est portée par un acteur reconnu. L'image de marque des *backbones*, leur habitude du mode projet, leur force de persuasion sont autant de leviers utiles pour embarquer d'autres acteurs dans l'aventure (on peut même y ajouter la maîtrise des sources de financement de l'action publique)
- **La capacité à accompagner les acteurs** : quand une personne fait défaut, quand un obstacle inattendu apparaît, quand des difficultés s'accumulent, il faut être en mesure de prêter main forte aux acteurs concernés. Le *backbone* doit pouvoir offrir un soutien opérationnel ponctuel à tous les stades du projet – et pour cela disposer en interne des ressources et des compétences nécessaires.

2.5 / Le transfert de pilotage

> Des résultats confidentiels

Le travail de « labourage » du Collectif pour l'Emploi sur les trois territoires n'a pas laissé beaucoup de terres vierges : 273 recruteurs, 199 associations, 86 acteurs institutionnels et 86 organismes de formation rencontrés en trois ans. De nombreuses réunions s'en sont suivies (une vingtaine d'ateliers rien que sur le territoire lyonnais). Les dispositifs étant amenés à prendre de l'ampleur au fil du temps, les premières retombées concrètes sont encore modestes comparées aux enjeux. L'approche de long terme qui a présidé à leur déploiement fait que leurs résultats réels pour les populations ciblées ne seront connus que dans quelques années.

“ Une action vaut d'abord parce qu'il y a des sorties positives. ”

Benjamin Mougin, fondation Accenture

(notamment car ils comparent des activités de nature très différente) : « Un forum Commerce qui vise vingt entreprises et propose 150 postes aboutit en général à trente placements ; il nécessite deux comités de pilotage. Skola a réuni vingt jeunes mais nécessité dix comités de pilotage. » (Delphine Beraud, Pôle emploi). Et pourtant, d'autres personnes se

Au final, nous sommes **loin des ambitions initiales** évoquées par le Collectif pour l'Emploi et des résultats mis en avant par le FSG avec la méthode *collective impact*.

Et pourtant, plusieurs partenaires témoignent d'un investissement supérieur à leurs standards



refusent à freiner les initiatives compte tenu de la satisfaction des acteurs (« Ça permet de ne pas travailler dans son coin », Emmanuelle Ferrer, École de la deuxième chance) et de l'enthousiasme que certaines réussites ont suscité.

Territoire	KPI national	Données 2016		Données 2017	
		Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé
Total Collectif	1.Nombre d'élèves sensibilisés	62	75	68	143
	2.Nombre de demandeurs d'emploi sensibilisés	200	91	285	241
	3.Nombre d'intermédiaires de l'emploi et professionnels de la formation sensibilisés	85	156	100	119
	4.Nombre d'employeurs impliqués				67
	5.Nombre de sorties positives	36	12	116	54

Les résultats en chiffres

> Des effets indirects difficilement mesurables

S'il est possible de mesurer l'impact quantitatif à court terme des actions menées par le Collectif pour l'Emploi à l'attention des bénéficiaires, il est plus difficile d'évaluer les retombées de ses interventions à destination des acteurs locaux. Comment « mesurer » la montée en compétences de telle ou telle personne ? Comment estimer l'appropriation de la méthode par telle ou telle structure ?

L'implication de partenaires très différents a assurément permis **un apprentissage croisé** : une association locale dispose d'une connaissance du territoire, des publics cibles et de leurs particularités que peut lui envier un acteur départemental ; ledit acteur départemental possède un recul et une aptitude à déployer ses actions dont ne dispose pas son homologue local. La réunion de ces partenaires d'envergure variée au sein d'une même action n'a pu que les enrichir et dessiner ainsi une juste « cartographie des acteurs locaux » selon les termes de Nicolas Chantome (préfecture de Seine-Saint-Denis).

Très concrètement, le travail de mise en relation des acteurs de Seine-Saint-Denis sur le parcours Oui Job a par exemple permis d'amorcer un partenariat entre l'Afpa et Planet Airport et à des acteurs associatifs comme Activ'Action ou la Cravate solidaire de gagner en visibilité. Le parcours école-entreprise a été l'occasion pour les équipes pédagogiques de revoir leurs pratiques (en les orientant davantage vers



Le Collectif tel qu'en lui-même



Certains membres du Collectif pour l'Emploi ont pu s'interroger sur l'articulation entre la gouvernance nationale et la gestion de projet territoriale. Afin d'éviter de distendre le lien entre les deux échelles, les comités de pilotage se sont régulièrement délocalisés à Lyon et à Marseille. Cet exemple illustre à lui seul la mentalité du Collectif pour l'Emploi : on ne s'avance pas en terrains inconnus avec des idées arrêtées. Quelles sont les autres caractéristiques de ce groupe dont on dénombre peu d'équivalents dans le petit monde des fondations ? Si jamais cette expérience commune devait en inspirer d'autres, quelles règles pourraient-elles se proposer de suivre ?

le résultat) ou d'apprendre de nouvelles compétences (animation d'ateliers de développement personnel, de mobilité, de coaching terrain...).

Au final, c'est l'ensemble de l'écosystème qui bénéficie de ces échanges initiés par le Collectif pour l'Emploi sans qu'il soit aisé de quantifier cet apport.

> Un transfert progressif

Que faire une fois que les projets ont été conçus, que les « prototypes » ont été lancés et que les premières actions ont eu lieu ? Pour le Collectif pour l'Emploi comme pour les *backbones*, **l'intention n'a jamais été de se substituer aux acteurs locaux**. Il revient donc à ces derniers de reprendre ces actions à leur compte.

Ce transfert s'est déroulé presque naturellement dans certains cas :

- À Lyon, la Maison de l'Emploi s'est emparée du parcours What'SAP
- À Marseille, la boutique école Skola est portée par les Apprentis d'Auteuil et L'Ouvre-Boîte.

Quant aux autres initiatives, il n'est pas dit aujourd'hui qu'elles puissent perdurer sans le concours du Collectif pour l'Emploi. Comment éviter de rendre indispensable la présence du Collectif pour l'Emploi ? Il n'est pas toujours évident :

- D'identifier dès la phase de conception d'une action sa future structure « porteuse » voire d'inclure dans la démarche une phase finale de conception de la méthode de reprise (et/ou d'essaimage)
- De conditionner cette responsabilité à un financement (du Collectif pour l'Emploi ou d'autres structures)
- De mettre en place une plateforme collaborative pour faciliter/accélérer la montée en compétences des acteurs.

“ La démarche reste fragile. ”

Ségolène de Montgolfier,
Evolem citoyen

2.6 / En résumé

On pourrait synthétiser l'intervention globale du Collectif pour l'Emploi en trois pans : une méthode, des compétences techniques et une attitude.

La méthode employée s'est révélée en phase avec les canons du travail collaboratif. Le Collectif pour l'Emploi fait avant tout figure de facilitateur dans les relations et d'accoucheur dans les réflexions. Mais autant il a pu se mettre en retrait lors des étapes de création, autant il a adopté une approche de chef de projet dans les étapes de réalisation, rappelant à chacun son rôle et sa mission, entérinant les décisions au fur et à mesure et apportant un soutien terrain dès que nécessaire. Cette méthode a notamment eu pour bienfait de mobiliser un grand nombre d'acteurs locaux et de leur permettre de tisser entre eux des liens pérennes.

Elle a pu bénéficier d'une série de principes et de compétences propres au secteur privé (aux dires des acteurs publics) qui ont renforcé le crédit de la démarche, notamment aux yeux des autres entreprises, et concouru à une ingénierie plus aboutie des projets.

Elle a enfin été portée par une attitude faite d'humilité, d'ouverture et de persévérance sans laquelle il est fort probable que la greffe avec des acteurs investis de longue date n'aurait pas pris aussi vite et sans laquelle plusieurs actions n'auraient jamais vu le jour.

Il n'en reste pas moins que, malgré le sérieux reconnu par tous de cette approche et malgré les nombreux enseignements qui ont été tirés des diverses initiatives, les résultats en termes de sorties positives n'ont pas été à la hauteur des enjeux et de l'investissement, sans doute d'une part à cause de la dimension innovante qui a présidé au choix de la majorité des actions lancées et, d'autre part, à cause de l'inscription sur le long terme de ces initiatives.

3.1 / L'émergence du Collectif pour l'Emploi

> Les premiers pas

Si l'on en croit la communication du FSG, la **méthode collective impact** semblerait porter ses fruits outre-Atlantique. Serait-il pertinent de l'adapter en France au secteur de l'emploi ? C'est la question que se sont posée dès 2013 Bernard le Masson, président de la fondation Accenture, et Ericka Cogne, déléguée générale à cette époque. C'est la question qui a présidé à la création du Collectif pour l'Emploi.

Ericka Cogne était persuadée qu'il y avait là une opportunité à saisir. Comme les consultants qui apporteront par la suite leur temps et leurs compétences à ce projet, elle s'est peu à peu familiarisée avec l'approche *collective impact*. Tout en s'attachant à porter la bonne parole en interne et à identifier des partenaires externes susceptibles de participer à l'aventure.

Un groupe composé des fondations Accenture, The Adecco Group, AG2R La Mondiale, SFR et de Vinci Insertion emploi (VIE) se forma ainsi (cf encadré). Le choix n'était pas anodin : ces fondations avaient déjà, dans un passé récent, mené des réflexions autour de la **mutualisation de moyens**. Delphine Lalu (AG2R La Mondiale) avait initié un observatoire multi-acteurs sur le champ de l'emploi des jeunes. Yann Tanguy (SFR) avait remarqué que certains acteurs finançaient les mêmes projets, Arnaud Habert (VIE) souhaitait s'investir davantage dans la conception des dispositifs, etc.

Quelques réunions s'ensuivirent où il s'agit de définir son objet d'une part et son périmètre géographique d'autre part. Furent plébiscités le thème des « métiers en tension », serpent de mer qui hante les eaux du secteur de l'emploi sans jamais être pris dans ses rets, de même que les territoires de Lyon, Marseille et la Seine-Saint-Denis eu égard aux implantations des fondations. Le Collectif était né, il pouvait grandir.

> L'ambition initiale

Quelle place allait-il s'octroyer dans le complexe écosystème des acteurs de l'emploi ? Il était évident qu'il se devait d'être complémentaire et non surnuméraire. Très vite, un positionnement prit forme.

Il se voulait :

- En soutien des acteurs (et non en substitut)
- Autour d'initiatives territoriales
- Sur la mise en relation de l'offre et de la demande
- Pour les métiers en tension et les métiers d'avenir.

Le Collectif au regard des missions de ses membres

La mission du Collectif pour l'Emploi ne s'inscrit pas strictement dans la ligne des politiques de chaque fondation :

- Vinci Insertion Emploi (seul membre non fondation du Collectif) s'oriente vers l'insertion et l'employabilité
- La fondation Accenture s'intéresse à l'employabilité et au progrès économique de l'écosystème qui l'entoure
- La Fondation The Adecco Group s'engage pour donner à tous les clés de la réussite professionnelle
- La fondation AG2R La Mondiale a pour vocation de « contribuer à l'autonomie et au vivre ensemble tout au long de la vie »
- La fondation SFR centre son activité sur « l'insertion et la réussite professionnelle des jeunes issus de milieux modestes ».

Points +

Un positionnement différenciant.

Points -

Des objectifs trop ambitieux.

En cohérence avec l'approche américaine, les premières discussions autour de l'ambition du Collectif pour l'Emploi ont avancé des données chiffrées (sous la forme d'indicateurs clés de performance ou KPI – *key performance indicators*) ; il s'agit à ce stade de :

- Remettre en activité⁽⁴⁾ plusieurs milliers de demandeurs d'emploi,
- Réduire de 10 % la demande sur les métiers en tension ciblés.

Cette quantification restait cependant sujette à caution et le Collectif pour l'Emploi ne se voilait pas la face : comment s'attribuer des réussites dont il aurait été au mieux l'initiateur mais en aucun cas l'unique contributeur ?

Ces indicateurs enfin ne présupposaient nullement des actions précises et le Collectif pour l'Emploi se gardait de tout préjugé quant aux chantiers à lancer pour y parvenir.

“ Au début, nous avons tâtonné et rencontré beaucoup de monde avant de trouver le point d'entrée. ”

Leila Maraud, coordinatrice,
Vinci Insertion Emploi

> Les premières initiatives

Les premières prises de contact avec les acteurs locaux se sont avérées plus positives que prévu : de nombreux interlocuteurs ont agréé les demandes d'interview et répondu présents aux ateliers de co-création.

Menés par les consultants d'Accenture, des **diagnostics** ont été lancés sur les trois territoires. Synthétisant les études disponibles et les entretiens qualitatifs au-

près d'associations, d'acteurs institutionnels et d'entreprises (entre 60 et 80 par territoire sur une période de six mois environ), ils avaient pour objectif d'identifier les principaux métiers en tension sur lesquels le Collectif allait porter son attention territoire par territoire.

Pointer les métiers ne suffit pas à circonscrire un périmètre d'action pertinent, il faut en outre avoir une connaissance objectivée des freins qui empêchent l'accès à ces métiers. Une **étude lean** fut donc mandatée à Lyon afin de mettre au jour les principaux irritants ; elle fit l'objet de quatre ateliers animés par un spécialiste d'Accenture.

Cette phase de diagnostics et d'études se poursuivit pendant plus d'un an, jusqu'en 2015, ce qui a pu paraître long à certains acteurs institutionnels au regard des espoirs fondés initialement et à certaines fondations compte tenu des attentes en termes de retours chiffrés, ce qui semble cependant incontournable dès qu'il s'agit de mobiliser un grand nombre d'acteurs venant de tous horizons. Elle eut par ailleurs comme effet indirect d'obliger le Collectif à se reposer la question de sa mission et de ses intentions.

> L'ambition à l'épreuve du terrain

Dans l'univers des startups, il est une notion bien connue, celle du « pivot ». Il arrive toujours un moment où l'idée initiale du créateur se confronte à la réalité et où la réalité l'emporte ; le (ou les) fondateur est-il alors assez lucide et courageux pour changer son fusil d'épaule ? pour modifier en profondeur son produit ? pour réorienter son modèle économique ?

La majorité des entreprises disparaît au bout de quelques années par incapacité à se réinventer. Certaines « pivotent » et se recréent pour mieux se développer : Criteo

Points +

Cadrage des futures actions ; adaptation à chaque territoire.

Points - Durée de la démarche ; absence d'actions « visibles » au démarrage.

(4) Sorties positives : contrat d'embauche ou formation.

(la solution publicitaire en ligne), Slack (le réseau social d'entreprise), Megaupload (le site de téléchargement) ou Netflix, pour ne citer qu'une poignée d'exemples, ont tous vécu un ou plusieurs « pivots ».

Ce moment, aussi difficile à dater soit-il, le Collectif pour l'Emploi l'a également vécu. Son approche de « recherche-action » lui conférait une certaine souplesse ; son ouverture et sa capacité à se remettre en cause sans se fragiliser lui ont permis de l'aborder presque naturellement. Au vu des premiers retours et des synthèses des diagnostics territoriaux, était-il encore pertinent de se fixer des objectifs en pourcentage ou en milliers ? de créer de toutes pièces des initiatives là où des centaines essaient déjà de trouver leur place ?

Si le champ d'action du Collectif (les métiers en tension) n'était pas en cause, son ambition et son rôle se devaient d'être revus. Deux axes se sont matérialisés :

- Devenir un **laboratoire d'innovation sociale** : initier des actions nouvelles par leur forme, par les acteurs impliqués, par leur dimension temporelle (rythme, durée, fréquence)... Le Collectif pour l'Emploi prend ainsi la forme d'un incubateur dont les actions seraient amenées à vivre ensuite leur propre vie
- Devenir un **pourvoyeur d'ingénierie** : le secteur social semble très pauvre en ressources dès qu'il s'agit de monter des projets complexes (peut-être parce que cette phase du travail est souvent mal financée en France), compétence bien plus répandue dans le secteur privé.

Ces missions font passer la dimension quantitative de l'action du Collectif pour l'Emploi au second plan. Elle restera cependant tout au long de ces trois années en filigrane, notamment sous l'impulsion de la fondation Accenture et selon l'esprit de la démarche *collective impact*.

3.2 / Une forme organisationnelle singulière

> Une féconde absence de formalisme

La création du Collectif pour l'Emploi n'a été entérinée par aucune forme juridique : il n'a donc aucune existence légale (ce qui a pu déboussoler certains acteurs publics) et n'a de ce fait pas ajouté une énième structure à la multitude qui œuvre déjà dans le domaine de l'insertion.

Points +

Liberté de choix et d'évolution ; engagement renforcé.

Points -

Déstabilisant pour certains partenaires ; difficulté pour communiquer en externe.

Plus surprenant encore, alors même qu'il a été avalisé par les comités respectifs des fondations, il n'a fait l'objet d'aucun accord formel entre ses membres qui aurait eu pour fin de fixer l'objet du collectif – il aurait eu d'autant plus de raison d'être que les objets mêmes des fondations comportent des différences notables (cf encadré).

Cette absence de formalisme a eu au moins trois effets bénéfiques :

- Elle a conféré **une grande liberté** aux actions locales et a facilité le lancement de projets qui n'auraient sans doute pas eu voix au chapitre autrement
- Elle a permis de réévaluer les ambitions initiales, de **faire évoluer les objectifs** voire d'en modifier la nature

“ Les objectifs ont évolué avec les attentes et les moyens des acteurs du terrain. ”

Angéline Lamy, déléguée générale de la fondation Accenture

- Elle a consolidé la relation entre les membres qui ne tenait pas sur un engagement gravé dans le marbre une fois pour toutes mais sur **un consentement de tous les instants**.

“ Nous avons volontairement gardé un cadre souple. ”

Amaud Habert, directeur, Vinci Insertion Emploi

> Une répartition complémentaire des rôles

Points +

Clarté des responsabilités ; complémentarité des rôles.

Points -

Connaissance disparate des actions et des territoires.

Une des clefs de la réussite d'une organisation, qu'elle soit composée de trois membres ou de trois cents, repose sur la clarté de la mission et du pouvoir de chacune de ses composantes. Tant que les fonctions ne se chevauchent pas, les périmètres de responsabilité n'entrent pas en confrontation et chaque membre peut y prendre les décisions qu'il estime nécessaire en toute autorité.

Conformément à ce principe, on trouve au sein du Collectif pour l'Emploi une répartition des rôles sans ambiguïté qui s'est révélée un élément structurant de son fonctionnement. Trois rôles se dégagent :

- Un rôle de **pilote image** : les actions d'un territoire ont été incarnées par un membre donné (la fondation The Adecco Group à Lyon, la fondation SFR en Seine-Saint-Denis et VIE à Marseille), implanté sur le territoire et dont l'image est gage de sérieux pour les acteurs locaux
- Un rôle de **pilote transverse** : un membre (la fondation Accenture) est intervenu sur les trois territoires aux côtés du membre pilote image. C'est par son truchement que s'est propagée de façon uniforme l'appropriation de la méthode *Collective impact*.
- Un rôle **d'observateur** : enfin, un dernier membre (la fondation AG2R La Mondiale) n'a pas pris part à la dimension opérationnelle du Collectif pour l'Emploi et a donc pu apporter le recul nécessaire à une meilleure appréciation (objective, contextuelle...) des actions et des décisions.

> Un investissement disparate

Seule, chaque fondation aurait-elle pu monter les projets qui sont nés durant ces trois années ? Bernard le Masson est le premier à en douter. L'effet de groupe est entraînant ; l'implication des uns renforce la motivation des autres. Le principe collaboratif du Collectif a donc été pour chacune des fondations un vecteur d'engagement.

Toutefois, par nature, les rôles dévolus à chaque membre ne supposent pas la même charge de travail et donc le même investissement. De fait, au fil du temps, on a pu assister non seulement à des fluctuations dans l'implication de chaque membre mais aussi à une différence notable dans leur apport respectif :

“ La mise en commun de nos moyens nous a rendu redevables les uns envers les autres. ”

Yann Tanguy, directeur Responsabilité et Innovation sociale, fondation SFR

- **Sur le plan humain** : la présence simultanée sur les trois territoires de la fondation Accenture l'a amenée à mobiliser un contingent supérieur aux autres membres – jusqu'à huit consultants à temps plein en parallèle lors des pics d'activité et trois consultants en « vitesse de croisière ». Les pilotes ont eux aussi connu une mobilisation variable mais qui n'a jamais dépassé un équivalent temps plein (ETP) et s'est stabilisée aux alentours de 0,2 ETP par membre. Enfin, le rôle d'observateur a nécessité une implication particulière lors des réunions de gouvernance.

- **Sur le plan administratif** : la partie organisationnelle des réunions et des ateliers a été confiée aux consultants d'Accenture, ce qui a notamment eu pour effet à la fois de systématiser la rédaction/diffusion des comptes-rendus et de permettre aux collaborateurs des autres fondations de se consacrer spécifiquement aux tâches opérationnelles

- **Sur le plan financier** : l'investissement pécuniaire somme toute limité a eu pour avantage majeur d'ôter toute pression quant au résultat des actions du Collectif pour l'Emploi (ce qui correspondait avec bonheur à la logique de laboratoire à l'œuvre, le stress étant le meilleur ennemi de l'innovation).

Enfin, même si, bien naturellement, cette disparité a pu être soulevée au sein des réunions de gouvernance, elle n'a jamais remis en cause la participation d'un membre du Collectif, en partie parce que le temps long de son engagement laisse supposer qu'un membre moins investi un jour peut l'être davantage un autre.

> Une gouvernance rapprochée

Les délégués des fondations se sont accordés sur une **fréquence mensuelle de réunions** qui, bientôt, se délocalisèrent au cœur même des territoires, y ajoutant une dimension locale (et donc concrète) bienvenue. Cette fréquence a pu sembler excessive eu égard à l'implication

“ Les fondations nous laissent beaucoup d'autonomie au quotidien, ce qui nous permet d'être efficaces et réactifs sur le terrain. ”

Benjamin Mougin, consultant, Accenture

- L'absence de direction précise et l'approche expérimentale adoptée exigeaient un suivi que n'auraient pas demandé des projets plus cadrés.

Enfin, il n'est pas inutile de noter que cette gouvernance n'a jamais été contrariée par les instances dirigeantes des fondations qui ont reconnu la nécessité d'envisager les actions du Collectif pour l'Emploi sur le moyen voire le long terme. Ce laisser-faire (ou cette « protection ») a pu, le cas échéant, lui être défavorable, les présidents des entreprises concernées ne sollicitant pas leurs réseaux pour soutenir ou amplifier l'écho des projets. La plupart des intervenants s'accordent à penser néanmoins que cette liberté a surtout eu pour effet de **renforcer l'autonomie des territoires**.

Points +

Émulation mutuelle ; apport financier réduit ; pression minimale.

Points -

Déséquilibre entre les membres en termes d'investissement et de responsabilité.

Points +

Uniformisation de l'information ; amélioration des relations ; meilleur pilotage ; autonomie territoriale

Points -

Engagement lourd relativement à l'avancée des actions.

3.3 / Une organisation singulière

> Tous les attributs d'une équipe performante

En 2012, Google a lancé le projet Aristote avec l'idée d'identifier ce qui différencie les équipes performantes des autres en partant du principe, bien peu modeste et malgré tout sans doute assez proche de la vérité, que le groupe Alphabet devait en comporter un certain nombre en son sein compte tenu de sa réussite.

Les analystes de Mountain view ont scruté les comportements de 180 équipes. Ils en ont dégagé cinq. Cinq dénominateurs communs à toute équipe vraiment performante (cf. encadré). Ces cinq « qualités », on les retrouve assez aisément dans le fonctionnement interne du Collectif pour l'Emploi, à commencer par la plus importante d'entre elles, la sécurité psychologique : « Il y a une vraie transparence entre nous » (Yann Tanguy), « L'élément clef, c'est l'état d'esprit » (Delphine Lulu)...

Cette capacité à « se dire les choses » a grandement contribué au succès de la gouvernance des projets. C'est grâce à elle, par exemple, que l'ambition du Collectif pour l'Emploi a pu être infléchie à mi-parcours. Grâce à elle, également, que certaines actions peu pertinentes ont pu être arrêtées suffisamment tôt (telles que Oui transport à Marseille).

Comment expliquer cette liberté de parole ? Plusieurs raisons ont été évoquées :

- **Le statut égalitaire** de chacun au sein du Collectif pour l'Emploi : malgré les différences d'investissements humains et financiers, les cinq membres se sont toujours retrouvés sur un pied d'égalité au moment d'échanger et de trancher, ce qui a banni toute forme de jeux de pouvoir au sein du groupe

- **L'absence d'enjeux individuels** : les projets initiés par le Collectif pour l'Emploi eussent-ils été vitaux pour les fondations que les membres auraient sans doute été plus centrés sur leurs propres objectifs et auraient peut-être tenté d'imposer davantage leur marque

- **La bienveillance** : tous les intervenants, qu'ils soient internes au collectif ou externes, ont salué l'ouverture d'esprit des membres du collectif, qualité incontournable dans une démarche d'innovation.

> L'intérêt de la mutualisation

Bien que les fondations ne revendiquent pas des politiques identiques, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent se retrouver à travailler sur les mêmes thématiques voire à financer les mêmes projets.

Les cinq dénominateurs des équipes performantes selon Google

- 1) Le sentiment de sécurité psychologique : les membres de l'équipe se sentent autorisés à prendre des risques et ne craignent pas de se montrer sous un jour vulnérable.
- 2) La fiabilité : les collaborateurs font ce qu'ils disent et remplissent les objectifs qu'ils se sont fixés en termes qualitatifs comme quantitatifs
- 3) La structure et la clarté : chaque membre de l'équipe a son propre rôle, que chacun connaît, avec des attributions, des objectifs et des responsabilités bien définies
- 4) Le sens : ce que fait chacun et ce qu'accomplit l'équipe ont du sens pour chaque collaborateur et agissent sur sa motivation intrinsèque
- 5) L'impact : chaque membre est conscient de sa contribution personnelle et de celle de ses collègues à la réussite de l'équipe tout comme de la contribution de l'équipe au projet global de l'organisation.

Dans un contexte de réduction généralisée des ressources (effectif et budget en baisse), il semble donc pertinent de **concentrer des forces** hier éparées dans un but commun. Mais malgré l'absence de concurrence entre les membres, le doute a pu planer sur l'efficacité d'une telle démarche : des fondations habituées à mener leurs propres projets (pour les plus opérationnelles) ou à garder la main sur leur décision de financement seraient-elles en mesure de s'accorder ?

La constitution du collectif a également permis de **passer d'une logique de coopération** propre aux réseaux **à une logique de collaboration** orientée vers un objectif commun (cf figure). Elle a donné l'occasion à chacun des membres de mieux cerner l'activité des autres entreprises et fondations, leur politique, leur approche voire leurs métiers (Agnès Baer explique par exemple qu'elle n'était pas familière du monde du consulting avant de travailler aux côtés des consultants d'Accenture).

Cette mutualisation a aussi rendu possible la mise en place de **mécanismes de solidarité** entre les fondations, certaines compensant ponctuellement leur moindre engagement par un investissement financier plus marqué.

Enfin, aussi surprenant que cela puisse paraître, dans ce secteur de l'insertion, l'existence et la pérennité d'un collectif exclusivement formé d'entreprises peut passer pour une rareté (l'alliance pour l'éducation regroupant les fondations ADP, SNCF, Total, etc. en est un autre exemple).

“ On a su créer un climat où nous étions heureux de nous retrouver. ”

Bruce Roch, délégué général, fondation The Adecco group

3.4 / En résumé

“ De tous les collectifs existants, nous sommes un des rares initiés par des entreprises. ”

Delphine Lallu, directrice de la RSE et des fondations, AG2R La Mondiale

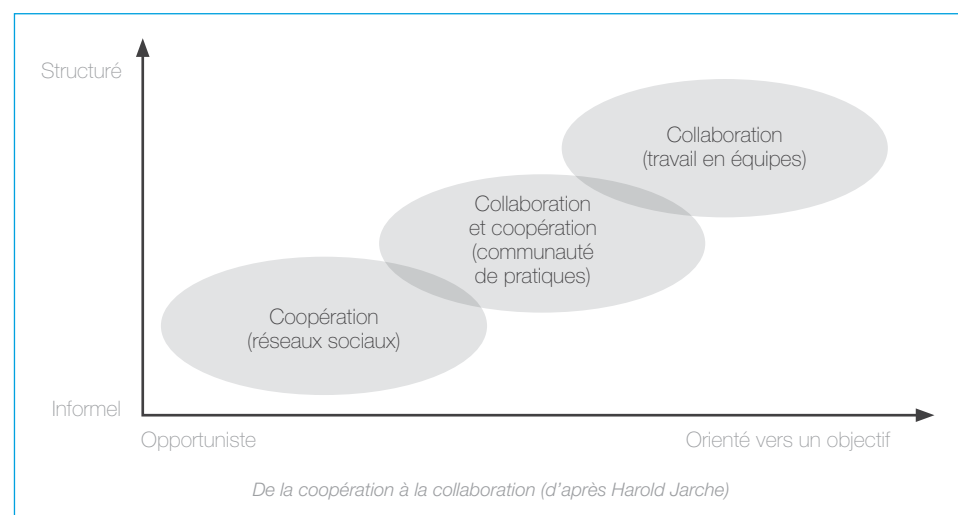
Le Collectif pour l'Emploi aurait pu disparaître en quelques mois et personne sans doute n'en aurait été surpris : les intentions étaient là mais elles n'avaient pas été traduites en une vision et des objectifs communs ; les membres étaient décidés mais n'avaient pas scellé leur accord sous une forme juridique donnée ; les diagnostics étaient lancés sur les

territoires mais aucun résultat précoce, de ceux qui vous convainquent que vous aviez vu juste, n'en avait découlé ; des projets s'étaient matérialisés mais loin de l'ampleur à laquelle on aurait pu s'attendre au vu du temps consacré à la consultation des acteurs, etc.

En dépit de cette situation, le Collectif pour l'Emploi a su évoluer et se réinventer en partie suite aux premières remontées. Il a aussi su vivre avec ses ambiguïtés en continuant à impulser l'énergie nécessaire aux territoires et à consolider la confiance entre ses membres.

Des temporalités différentes

Mutualiser les forces et instaurer un travail collaboratif nécessitent pour chaque partenaire de s'adapter aux impératifs des autres. Dans ce grand champ d'ajustements, le temps fait figure d'épouvantail : celui du consultant de la fondation Accenture, missionné à plein temps, n'est pas celui du membre de la fondation pilote sur le territoire (qui ne peut se donner à 100 % aux projets du Collectif pour l'Emploi) ni même celui des acteurs locaux ou des institutions impliqués.





CHAPITRE 4

À l'aune du *collective impact*



Le Collectif pour l'Emploi s'est lancé avec l'idée d'adapter en Europe une méthode qui semblait rencontrer un certain succès outre-Atlantique et que le cabinet de conseil FSG, et plus précisément John Kania et Mark Kramer, avait dénommée *Collective impact* dans un article du numéro d'hiver 2011 de la *Stanford Social Innovation Review*. Ce texte, ainsi qu'un autre paru un an plus tard (*Channeling Change : Making Collective Impact Work*), détaillent la démarche à suivre pour transposer les succès que rencontrent certains groupements tels que l'association Strive à Cincinnati dans le domaine éducatif ou *Shape up* Sommerville sur les questions d'obésité infantile.

Le Collectif pour l'Emploi est-il resté dans la ligne de ce que conseillait le FSG ? S'en est-il détaché afin de mieux s'adapter aux contextes français ou simplement par incapacité à surmonter les contraintes inhérentes à cette méthode ? Pour le savoir, le plus simple est encore d'examiner son action à l'aune des grandes étapes de la démarche *collective impact* – non sans garder à l'esprit que le périmètre d'action exposé dans les exemples mis en exergue par le FSG est sans commune mesure (tant sur le plan de l'investissement financier que de l'ambition) avec les initiatives du Collectif pour l'Emploi.

4.1 / Le choix des moyens

> Les recommandations du FSG

L'étude du FSG montre que **trois conditions préliminaires** concourent à la réussite d'une telle démarche :

- La présence d'un (ou plusieurs) leader influent
- Des ressources financières adaptées
- Un sentiment d'urgence propice au changement.

L'implication, dès le départ, d'un ou plusieurs leaders, reconnus pour leur image, leur compétence ou leur expérience, situe d'emblée l'action dans une dynamique à moyen ou long terme qui s'avère capitale aux yeux des intervenants du secteur public amenés à y participer.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

Des trois conditions, deux au moins pouvaient être versées au crédit du Collectif pour l'Emploi dès son lancement :

- Évoquez les noms d'Accenture, Adecco, etc., auprès des professionnels du secteur de l'emploi et vous obtenez presque aussitôt un blanc-seing en matière de leadership, alors même que leur connaissance des problématiques du secteur ou la compétence de leurs représentants n'est pas prouvée (une nuance toutefois : les fondations ont peu communiqué sur la marque « Collectif pour l'Emploi » et certains interlocuteurs ont pu au début s'interroger sur ce nom)
- Le choix des « métiers en tension » était de nature à instiller ce « sentiment d'urgence » susceptible de pousser l'ensemble des partenaires à emprunter des chemins inhabituels.

Reste l'aspect financier ; le FSG ne s'en cache pas : « Monter des initiatives de *collective impact* coûte cher ». À Cincinnati, le budget annuel de l'association Strive s'élève à 1,5 million de dollars (7 millions si l'on cumule les budgets de tous les acteurs coordonnés). Toutes proportions gardées, le Collectif pour l'Emploi n'a jamais porté, volontairement, son soutien financier à la hauteur de ce qu'un véritable programme de type *collective impact* semble nécessiter (compte tenu de l'organisation du secteur de l'emploi en France, il est néanmoins douteux que ce rôle de premier financeur lui incombait).

Points +

Un leadership incontesté ; un domaine d'intervention pertinent.

Points -

Un investissement financier insuffisant pour imposer une vraie direction.

4.2 / Des feuilles de route locales

> Les recommandations du FSG

Selon le FSG, la première étape consiste à réunir tous les acteurs autour d'**une feuille de route unique et commune** :

- Un diagnostic partagé par tous
- Une vision commune des changements à apporter
- Une adhésion au *modus operandi* collaboratif.

Tous les participants ne doivent pas nécessairement s'accorder sur tous les aspects du problème soulevé ; ils doivent en revanche en partager les objectifs principaux.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

Là encore, deux des trois conditions semblent avoir été remplies dès le départ par le Collectif pour l'Emploi :

- Les personnes interrogées en ont pour la plupart fait la remarque : la période de diagnostic s'est trop étendue (« La phase de réflexion a été trop longue si bien qu'il a été difficile ensuite de passer à l'action », Ségolène de Montgolfier, Evolem citoyen, Lyon). Beaucoup néanmoins s'accordent à penser qu'elle a été nécessaire. Elle a permis à la fois de participer à l'acculturation du Collectif pour l'Emploi, d'exposer les raisons pour lesquelles le Collectif s'engageait et de partager un état de la situation sur le territoire (« Nous savions que nous étions dans le vrai », Delphine Beraud, Pôle emploi, Marseille)
- Déjà habitués à se rencontrer et à monter des opérations communes, les acteurs locaux ont massivement adhéré à la démarche collective. Pour preuve, l'affluence et les retours très positifs exprimés lors des ateliers de cocréation (« Plus de 80 personnes se sont présentées à nos ateliers », Stéphanie Poinot, C2DI 93, Seine-Saint-Denis).

Les limites de l'ancrage territorial

Le choix de circonscrire l'action à un territoire précis et potentiellement homogène qui peut à première vue sembler judicieux (dans cette idée entre autres de délimiter les « frontières » de l'action) a aussi pu contraindre certaines initiatives. Stéphanie Poinot (C2DI 93) explique ainsi qu'un acteur local ne cherchera pas à étendre son emprise hors de sa zone d'intervention et ce, notamment pour des questions de financement (s'il provient de la municipalité, son action n'ira pas au-delà).

Points +

Un diagnostic partagé ; une démarche foncièrement collaborative.

Points -

Une vision éparse, conséquence du dialogue entre toutes les parties prenantes.

Qu'en est-il de la vision partagée ? Force est de reconnaître, au vu des actions mises en place sur les trois territoires, qu'elle n'existe pas vraiment. Qu'y a-t-il en effet de commun entre une boutique école à Marseille, un parcours dans le secteur du service à la personne à Lyon et des actions en Segpa à Saint-Ouen ? Et si l'on se focalise sur un territoire, par exemple Lyon, peut-on unifier sous une même vision les parcours What'SAP et Web et toi ?

Le FSG évoque la nécessité de « circonscrire les frontières » de son action au risque de perdre en efficacité. Ce qu'à l'exception du plan purement géographique, le Collectif pour l'Emploi n'a pas cherché à faire afin de préserver la

logique d'expérimentation autour de laquelle tous les membres se retrouvaient. Cet écartèlement a très vraisemblablement nui à la portée respective des initiatives et à leur effet d'entraînement mutuel selon la logique du *collective impact*.

4.3 / Un système de mesure complexe

> Les recommandations du FSG

Qui dit vision partagée et objectifs communs dit aussi **indicateurs clés de performance** et donc **processus de collecte et de structuration des données**. Plusieurs bénéfices leur sont liés :

- Définition d'un formalisme commun à tous les acteurs : il n'est pas rare en effet que deux acteurs d'un même secteur n'utilisent pas les mêmes indicateurs pour évaluer leur travail voire ne partagent pas la même terminologie
- Suivi des progrès au fil de la démarche : c'est par exemple l'évolution positive des indicateurs qui vient avaliser *a posteriori* le choix de placer cette démarche sur le moyen et long terme
- Alignement progressif des actions : l'adhésion à des indicateurs communs pousse presque naturellement les acteurs à orienter leurs initiatives de telle sorte qu'elles influent sur eux
- Renforcement de la collaboration : le rôle du *backbone* se révèle essentiel dans le recueil quantitatif (des ressources y sont même exclusivement dédiées) et son implication fluidifie les échanges.

La mise en commun d'informations apparaît comme la condition *sine qua non* de cette phase de la démarche. C'est pour cette raison que l'association Strive s'est dotée d'une plateforme en ligne (*Learning Partner Dashboard*) où sont agrégées toutes les données essentielles à tous les acteurs.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

Malgré l'importance accordée par certains membres du Collectif pour l'Emploi (la fondation Accenture) à la partie chiffrée des projets, il semble qu'elle n'ait jamais convoyé les bénéfices suggérés par le FSG et qu'elle constitue au final le point faible de l'expérience.

Non pas que les données quantitatives aient été volontairement exclues. Un compte précis a constamment été tenu de plusieurs indicateurs :

- Le nombre de structures sensibilisées (plus de 310 à Lyon avec l'aide d'Evolem citoyen, plus de 110 en Seine-Saint-Denis avec l'aide de C2DI 93, plus de 180 à Marseille avec l'aide de Marseille Solutions)(cf. tableau p29)
- Le nombre d'acteurs présents aux différentes réunions et ateliers
- Le nombre de sorties positives par action et par territoire.

Néanmoins, plusieurs constats peuvent être formulés à leur sujet :

- Sur l'adhésion de tous : plusieurs démarches de *collective impact* se sont attachées, dans les premiers temps, à définir un vocabulaire commun entre les acteurs et ensuite à expliciter les indicateurs autour desquels tous se retrouvaient ; cette phase, qui aurait sans doute allongé encore l'étape de diagnostic, a pu ici faire défaut
- Sur l'adéquation de la mesure au regard de la mission du Collectif pour l'Emploi : les indicateurs suivis correspondent-ils vraiment au cœur de l'activité du Collectif pour l'Emploi ?

S'il se veut un « laboratoire d'innovation sociale » ou un « fournisseur d'ingénierie », est-il encore pertinent de mesurer son action en termes de sorties positives ? N'y aurait-il pas eu intérêt à concevoir d'autres indicateurs plus spécifiques (au risque qu'ils ne concernent que le Collectif pour l'Emploi) ?

- Sur l'incitation des indicateurs : la démarche du Collectif pour l'Emploi n'a pas pris racine sur un terrain vierge. En quoi a-t-elle fait évoluer les indicateurs existants ? Les chiffres relevés et les indicateurs eux-mêmes étaient-ils de nature à intensifier la motivation des acteurs qui ont pris part aux divers projets ?

Points +

Une volonté constante de quantifier le travail et de chiffrer les retombées.

Points -

Pas d'effet incitateur des indicateurs ; des indicateurs complexes à formaliser.

Enfin, les acteurs institutionnels étant tous dotés de leurs propres outils, ceux-ci étant très rarement interconnectés et aucune ressource n'ayant été exclusivement allouée au recueil de données, aucun système de mise en commun n'a pu être développé comme invite à le faire le FSG.

4.4 / Un renforcement mutuel

> Les recommandations du FSG

C'est également la variété, **la complémentarité des parties prenantes et leur capacité à travailler en parallèle dans un même but** qui fait la réussite d'un projet de *collective impact*. Au cœur de ce mouvement se trouve un effort de coordination sans lequel chaque action perdrait, justement, en impact.

Il échoit la plupart du temps à un comité de pilotage composé des dirigeants des principales organisations concernées et assisté de l'organisation *backbone*.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

Cette dimension de la démarche est sans doute celle où le Collectif pour l'Emploi a apporté la plus-value la plus nette aux yeux des acteurs interrogés (« une convergence des forces vives », Nicolas Chantome, préfecture de Seine-Saint-Denis).

« Chacun s'est emparé d'un bout du projet et l'a fait sien. »

Samir Tighilt, Apprentis d'Auteuil

On peut y voir la conséquence d'une approche très collaborative, illustrée par des ateliers de cocréation salués par la majorité des parties prenantes – d'autant plus qu'ils ne font pas partie des habitudes du secteur.

On peut l'imputer aussi à une volonté de structurer les projets : chaque entretien, chaque réunion, chaque atelier s'achevait par un plan d'actions où chaque acteur trouvait son compte et se prolongeait par des comptes-rendus qui l'entérinaient.

On peut la corréler à la très large concertation qui a présidé aux projets : organisations de l'État (préfecture, rectorat, Direccte...), services publics de l'emploi (Maisons de l'emploi, Missions locales...), associations (Apprentis d'Auteuil, Boutique club emploi...), fondations ou entreprises ont toutes été sollicitées afin d'apporter leur pierre aux édifices. À tel point d'ailleurs que cela a pu leur servir dans leur propre activité (« Le Collectif pour l'Emploi a ouvert le champ des possibles et permis aux Missions locales du Rhône

d'intégrer d'autres collectifs », Christophe Vanony, Mission locale Métropole Grand Lyon et Rhône).

4.5 / Une communication progressive

> Les recommandations du FSG

La confiance ne naît pas en un jour. Surtout entre des parties prenantes qui peuvent se fréquenter sans se connaître vraiment depuis longtemps ou, à l'opposé, ne s'être jamais rencontrées et entretenir des préjugés les uns envers les autres.

Deux initiatives semblent utiles pour polir les relations :

- Des **réunions très régulières** du comité de pilotage (bihebdomadaires ou mensuelles)
- Une **plateforme d'échanges**.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

La gouvernance du collectif, on l'a vu par ailleurs, n'a jamais pris ses distances par rapport aux actions locales. Cela a permis de compenser un éventuel déficit d'information et de piloter finement les initiatives sans restreindre l'autonomie des territoires.

Une lettre de diffusion mensuelle (**plus de 1100 destinataires**) puis, en juillet 2017, un site institutionnel (www.collectifpourlemploi.com) sont venus compléter le dispositif.

La phase de diagnostic et les ateliers de cocréation ayant impliqué un très grand nombre de personnes, certains participants ont pu toutefois perdre contact avec le Collectif pour l'Emploi une fois les premières initiatives lancées.

Plusieurs acteurs ont regretté l'absence d'une solution d'échanges en ligne (« Cela aurait permis de se créer une base d'outils commune et de mieux se connaître », Sihame Sbai, Conseil départemental, Seine-Saint-Denis ; « Une plateforme collaborative aurait pu nous aider à modéliser nos démarches », Ségolène de Montgolfier, Evolem citoyen, Lyon).

Il est à noter d'ailleurs que la dimension d'apprentissage progressif est un des facteurs de réussite identifiés par le FSG et que l'existence de communautés de pratiques favorise ce processus. Accenture a archivé tous les documents rédigés au fil des mois (« Un Sharepoint retrace tout chez nous », Caroline Micoulloud, Accenture) ; quoique nécessaire, est-ce pour autant suffisant ? Ne conviendrait-il pas de favoriser la diffusion des bonnes et mauvaises pratiques formalisées selon les initiatives et les territoires afin de consolider les apprentissages et d'aplanir la courbe d'expérience des nouveaux entrants ? Ne serait-il pas utile de s'interroger sur ce qu'ont appris tous les acteurs des projets ? En quoi leur travail quotidien a-t-il été modifié ? Quelles connaissances ont-ils acquises ? Quelles compétences ont-ils développées ? Comment transmettent-ils ce savoir ?

Points +

Des rôles bien définis ; des actions concertées ; des projets structurés.

Points +

Une gouvernance à bonne distance ; une communication régulière.

Points -

Une absence de plateforme communautaire ; une capitalisation peu partagée.

4.6 / Des *backbones* impliqués

> Les recommandations du FSG

« L'espoir qu'une collaboration puisse prendre forme sans le soutien d'une infrastructure est une des raisons d'échec les plus fréquentes », affirme le FSG. Il s'agit donc de trouver, pour chaque projet, une organisation qui servira de *backbone* (colonne vertébrale) et sera en capacité de dédier une partie de son personnel au projet (trois rôles semblant essentiels : un chef de projet, un chargé d'études et un facilitateur).

La charge de *backbone* correspond à six fonctions qui peuvent être ventilées, le cas échéant, sur plusieurs acteurs :

- Définir la vision et établir la stratégie
- Faciliter le dialogue entre les parties prenantes
- Recueillir et analyser les données
- Orchestrer la communication
- Coordonner les actions de terrain
- Lever des fonds.

Enfin, le statut (privé, associatif, public) du *backbone* peut varier et il n'existe pas de forme idéale, celle-ci dépendant du contexte et de l'objectif.

> La transposition par le Collectif pour l'Emploi

Il est évident que, sans l'implication des *backbones* (C2DI 93, Evolem citoyen et Marseille Solutions), les projets n'auraient jamais abouti. Leur savoir-faire, leur savoir-être, leur image, leur réseau ou encore leur motivation ont été des atouts inestimables pour le Collectif pour l'Emploi.

Il n'en reste pas moins que la fondation Accenture a pris à son compte un grand nombre des fonctions que le FSG leur attribue, autant par opportunité (disponibilité des ressources) que par nécessité (distribution des compétences). Sans cet engagement, il y a fort à parier qu'ils n'auraient pu mener leur mission à bien (« Le professionnalisme et l'exigence du Collectif nous ont vraiment été utiles », Anne-Claire Gosselin, Marseille Solutions).

Dans les faits, le rôle de *backbones* a donc reposé sur un triptyque composé d'une des fondations, d'Accenture et de la structure territoriale. Et pour le rendre plus opérant encore, il pourrait être intéressant d'inviter les acteurs locaux à s'en rapprocher ; ils se sentiraient ainsi moins « consommateurs » (« Les acteurs se sentent encore trop peu parties prenantes du Collectif », Estelle Boulinguez, Fondation The Adecco group).

Points +

Des *backbones* reconnus et moteurs.

Points -

Un sentiment d'appartenance des acteurs locaux à renforcer.

recherche d'efficacité – d'où l'importance du choix d'indicateurs communs à toutes les parties prenantes. C'est bien simple, à l'exception du titre de la revue qui héberge les articles (*Stanford Social Innovation Review*), le terme et ses dérivés n'y apparaissent jamais.

Or, il serait difficile de dissocier l'histoire et les intentions du Collectif pour l'Emploi de la volonté d'apporter du nouveau dans un secteur de l'emploi qui semble manquer de solutions depuis des années. La quête d'innovation ne peut s'accommoder de l'exigence d'efficacité. Qui dit innovation dit réflexion, dit exploration, dit tentative, dit erreur, dit échec, etc. Autant d'attitudes et d'actions qu'il est de bon ton de ne pas multiplier lorsque l'on vise à l'efficacité.

De fait, tout en s'inspirant de l'approche très structurante du FSG, le Collectif pour l'Emploi n'a jamais vraiment eu pour ambition d'appliquer *stricto sensu* ce modèle au contexte des trois territoires. Il a bien plutôt tenté de l'adapter au contexte français (très éloigné du contexte américain) et aux modes de fonctionnement des fondations.

4.7 / En résumé

La démarche adoptée par le Collectif pour l'Emploi a repris avec bonheur de nombreux traits de celle prônée par le FSG. Qu'est-ce qui distingue alors fondamentalement une démarche de type *collective impact* et la démarche du Collectif pour l'Emploi ? À aucun moment le FSG n'évoque l'importance d'innover. Tout le processus est tourné vers la



CHAPITRE 5

Poursuivre demain



Claironner l'importance du travail collaboratif est une chose ; se donner les moyens de le mettre vraiment en application en est une autre. Le Collectif pour l'Emploi a souhaité aller jusqu'au bout de la logique collaborative en invitant autour de la table tous les acteurs de l'emploi suffisamment ouverts et bienveillants pour accepter l'idée de réfléchir avec de grandes entreprises, des PME et des TPE à de nouvelles formes d'actions.

Une telle initiative prend du temps à se monter et les dispositifs qui en découlent du temps à se concrétiser. La première édition, parfois source de belles réussites, fait aussi souvent l'objet de nombreux ajustements. Elle permet de ce fait de pointer les principaux axes d'amélioration.

5.1 / Les apports du Collectif

> Pour les bénéficiaires

Les résultats ont été évoqués précédemment (cf. paragraphe « Des résultats au transfert de pilotage »). Ils portent sur :

- Le nombre d'élèves sensibilisés
- Le nombre de demandeurs d'emploi sensibilisés
- Le nombre de sorties positives.

Ils sont encore limités sur le plan quantitatif car les premières éditions des actions ont pour la plupart fait figure de prototypes, leur réussite conditionnant leur élargissement. C'est ainsi par exemple que le parcours école-entreprise en Seine-Saint-Denis a doublé le nombre d'établissements impliqués en année deux et a fait l'objet d'une présentation aux trente-six collèges Segpa du département.

“ Les interventions ont laissé des traces chez les élèves. ”

Lila Abdesslem, collège Jean Jaurès

Il n'en reste pas moins que, dans le secteur de l'insertion, on sait depuis longtemps que **seul un travail personnalisé paie** tant les situations sont singulières et mouvantes (« Il faut suivre les gens comme du lait sur le feu », Agnès Baer, Fondation SFR ; « Je suis de plus en plus convaincu que ce sont les actions de petite dimension qui prennent un problème dans sa globalité qui fonctionnent », Cyrille Darche, Pôle emploi), ce qui compromet la massification des résultats.

> Pour les écosystèmes locaux

L'action du Collectif s'est inscrite dans la durée (les premiers entretiens avec les acteurs locaux datent de 2015 et de nombreuses initiatives se poursuivent toujours) ; elle s'est également inscrite dans la diversité, jouant sur différents tableaux au gré des besoins et des opportunités. De fait, son impact s'étend sur plusieurs niveaux :

- **Bénéfices systémiques** : le travail de mise en relation et d'ingénierie qui a été au cœur de la démarche du Collectif a eu des effets indéniables au niveau structurel. La méthode collaborative a ouvert un espace de dialogue et de travail à des acteurs qui se côtoyaient sans vraiment se parler (certains ont même monté des opérations ensemble par la suite). Plusieurs parcours ont eu pour principal mérite d'agréger des dispositifs existants qui, jusqu'alors, vivaient dans leur coin
- **Bénéfices organisationnels** : les actions ont été profitables à plus d'un titre pour les organisations qui y ont pris part. Profitables sur le plan de la notoriété, que ce soit pour les enseignes mises en avant avec la très médiatisée boutique école Skola ou pour les acteurs locaux dont le travail a pu être remarqué et promu par telle ou telle institution. Profitables sur le plan de la culture et des codes, les univers de l'entreprise, des institutions et des associations apprenant les uns des autres. Profitables sur le plan de la pratique, avec un élargissement du réseau ou l'acquisition de nouvelles méthodes. Profitables également sur le plan financier, certains parcours nécessitant une participation non négligeable
- **Bénéfices individuels** : de nombreux acteurs sont montés en compétences au fil des initiatives, tels ces enseignants qui ont amélioré et diversifié leurs pratiques pédagogiques ou ces conseillers qui se sont ouverts à de nouveaux parcours sur des

secteurs nouveaux. Il n'est pas inutile non plus de rappeler l'enthousiasme que les initiatives ont suscité et le regain de motivation que cela peut engendrer chez les personnes impliquées.

Il faut enfin mentionner la dimension innovante de la majorité des actions : dans l'approche créative, pour le secteur concerné, par leur durée, dans leur logique de parcours... Le cocréation a été le point de départ et le fil rouge des initiatives et l'innovation s'est nichée à tous les stades de développement des actions, donnant au Collectif **une dimension incubatrice** que peu de structures sont en mesure de revendiquer dans le domaine de l'emploi.

> Pour les membres du Collectif

Créer et faire vivre un collectif d'entreprises, expérience rare voire unique dans le domaine de l'aide à l'emploi, montrent les multiples bienfaits de la mutualisation :

- **Partage de connaissances**, de pratiques et de solutions, chaque fondation ayant pu s'inspirer de l'expérience des autres membres pour s'approprier de nouvelles pratiques ou de celle du Collectif pour monter des actions nouvelles de leur côté
- **Mise en perspective des approches** de chacun grâce à une fréquence de réunion relativement élevée et une liberté de parole qui ne s'est jamais démentie
- **Engagement supérieur** suscité à la fois par la conviction d'œuvrer en faveur de l'intérêt général, par l'effet d'entraînement du groupe qui permet de surmonter les difficultés et par les responsabilités dévolues à chaque membre
- **Effet de levier** sur les actions initiées dû à l'alignement des objectifs et à la conjonction des efforts (humains et financiers).

Au fil des réunions de gouvernance du Collectif a pris forme l'idée que ses membres étaient « dans le vrai ». Ce n'est pas en agissant chacune de leur côté que des entreprises vont pouvoir faire bouger les lignes. C'est au contraire en s'unissant qu'elles renforceront la légitimité de leurs intentions et qu'elles se donneront les moyens d'un réel impact sur les territoires.

5.2 / Des actions à potentiel

Le Collectif est dans une démarche collaborative et agit pour l'intérêt général. Il souhaite que les acteurs s'emparent des actions qu'il a aidé à faire naître, qu'il les fassent leurs et qu'elles évoluent avec eux.

Il souhaite aussi que les actions les plus marquantes soient dupliquées tantôt sur d'autres territoires que leur lieu de naissance, tantôt sur d'autres secteurs. C'est d'ailleurs ce qui est en train de se faire pour certaines d'entre elles :

- **Actions rééditées** : le parcours école-entreprise, créé initialement à Saint-Ouen (collège Jean Jaurès) et Saint-Denis (collège Fabien) en 2016-17 où il se poursuit, a

“ En prenant à sa charge la phase de gestation de projet, le Collectif permet aux acteurs locaux de rester concentrés sur leur rôle opérationnel. ”

Anne-Claire Gosselin, Marseille Solutions

“ Le Collectif a eu une influence sur les acteurs mais aussi sur notre façon de travailler en interne. ”

Yann Tanguy,
fondation SFR

été essaimé par les équipes pédagogiques de deux autres collèges (à Montfermeil et à Sevran) en 2017-18. Oui transport à Marseille a connu trois éditions entre 2016 et 2017. Toujours à Marseille, une deuxième édition de la boutique école Skola a été lancée en fanfare avec davantage de partenaires en 2017-18

- **Action essaimée** : What'SAP, née à Lyon en 2016, a été lancée à Marseille en 2017 et montée en l'espace de deux mois seulement, l'expérience rhodanienne ayant permis de contourner d'entrée de jeu les difficultés inhérentes à une telle initiative
- **Action appropriée** : le parcours Web et toi, à Lyon, au sein des douze Missions locales du Rhône, a été totalement intégré à l'offre de service. Les conseillers ont été formés pour accompagner ce type de parcours.

5.3 / Des critères de décision à affirmer

Au bout de près de trois ans d'existence, un constat s'impose : les actions montées l'ont été dans des domaines et auprès de cibles très variés. En quelques traits grossiers, on peut identifier :

- Pour les publics bénéficiaires : des collégiens (en Segpa ou non), des jeunes diplômés, des jeunes en rupture avec le système scolaire, des demandeurs d'emploi de tous âges...
- Pour les secteurs : le numérique, la fibre optique, le service à la personne, le transport-logistique, la sécurité...
- Pour les contenus : de l'information (boîte à outils), de la sensibilisation, de la formation, du coaching, de l'accompagnement à la recherche d'emploi...

Une telle diversité constitue une base de travail inestimable pour les futures initiatives du Collectif pour l'Emploi ; est-il pour autant souhaitable de la maintenir ? Même l'innovation (surtout l'innovation) a besoin de contraintes pour prospérer.

Pourquoi tant de variété, d'ailleurs ? Une explication saute aux yeux : le principe même de la méthode utilisée par le Collectif pour l'Emploi (cocréation) le dépossède de la maîtrise des initiatives qui en découlent. Si un consensus se crée lors de l'atelier autour d'une action qui ne semble pas, après réflexion, correspondre aux ambitions du Collectif pour l'Emploi, est-il en droit de ne pas la soutenir ? Ne risque-t-il pas non seulement de faire retomber l'enthousiasme naissant mais aussi de se dévaloriser auprès des partenaires concernés ?

Il a pu lui arriver, en une occasion, de ne pas se lancer dans l'action qui semblait se dessiner suite aux échanges. En une autre occasion, il lui est arrivé de mettre fin à une action qui n'apportait pas les fruits escomptés. Ces cas sont toutefois restés isolés.

Avant d'être lancée, une action pourrait être examinée à l'aune des quatre critères suivants :

- **Son potentiel** : que peut-elle apporter, tant sur le plan quantitatif que qualitatif ? À quelle échelle peut-elle être dupliquée ?
- **Son public** : correspond-il bien aux bénéficiaires que le Collectif souhaite toucher ?
- **Sa structure porteuse** : quelle structure prendra la responsabilité de piloter l'action une fois la première édition menée à bien ?

“ Les secteurs en tension choisis, identifiés par territoire, découlaient des diagnostics initiaux, ils n'ont pas été pris au hasard. ”

Angéline Lamy,
déléguée générale de la fonction Accenture

- **Ses indicateurs** : comment mesurer la réussite de l'action ? Sans nécessairement se fixer d'objectifs, quelles mesures vont permettre de suivre son évolution ?

5.4 / Des freins à lever

> L'implication des structures

Le Collectif a fait le choix de travailler en priorité avec les personnes sensibles à sa démarche et à son approche. Il a eu la chance de croiser des professionnels qui n'ont pas compté leurs heures et ont mis toutes leurs compétences et leur engagement à réussir les actions envisagées.

Toutefois, en fonction du poste occupé par lesdits professionnels au sein de leurs structures respectives, ils n'ont pas toujours bénéficié d'un soutien et d'une disponibilité suffisante pour accroître l'impact des actions. Il ne serait donc pas inutile de convaincre également les direction et présidence des structures impliquées afin qu'elles intègrent pleinement ces actions dans leurs objectifs et donnent, de fait, les moyens qui s'imposent aux acteurs.

> Des blocages systémiques

Les difficultés que rencontrent les acteurs de l'emploi sont multiples ; leur spectre va de la situation personnelle (matérielle, culturelle, psychologique...) des demandeurs d'emploi jusqu'à la conjoncture économique internationale. Il serait envisageable (quoique pas nécessairement pertinent) de se pencher sur chacune d'elles séparément. Cela suffirait-il à abolir tous les obstacles ?

Assurément non car, compte tenu de l'imbrication des différents acteurs, rien de vraiment durable ne peut s'enclencher sans une approche systémique. C'est bien d'abord à ce niveau-là qu'il faut agir. Un acteur public motivé, doté de ressources compétentes et disponibles, ne pourra jamais prendre de liberté par rapport à sa « lettre de mission » et, par exemple, financer des parcours qui ne rentrent pas dans le champ où son action est censée s'inscrire. Tant qu'on s'intéresse plus au cadre qu'au tableau et au respect de la procédure qu'à l'intérêt des bénéficiaires, les actions les plus prometteuses pourront être ralenties voire arrêtées.

“ Le collectif met
en lumière l'importance
de cette logique d'État-
plateforme que l'on voit
émerger en ce moment. ”

Bernard le Masson,
président de la fondation Accenture

> L'éternelle difficulté du sourcing

Des nombreux professionnels rencontrés et des nombreuses actions montées sur les territoires émerge un constat fort et partagé : la qualité du *sourcing* reste au cœur de la réussite des projets.

Ce n'est pas parce que Pôle emploi préqualifie et sollicite des demandeurs que ceux-ci vont se manifester (le taux d'attrition peut être massif) ni qu'ils vont répondre aux attentes des recruteurs.

En outre, les acteurs de l'emploi savent depuis longtemps qu'une vaste frange de la population passe « sous les radars » : que deviennent les jeunes qui quittent l'école et ne sont pas en âge de toucher les minima sociaux (dont les tristement fameux NEET⁽⁵⁾) ?

(5) *Not in employment, education or training* : ils représentent 11,9 % des 15-25 ans en France, à peu près dans la moyenne de la zone euro.

Que deviennent les actifs plus âgés qui se voient rayés des listes de demandeurs d'emploi ? Comment repérer ceux qui ne prennent même pas la peine de se signaler auprès des structures publiques ?

Les entreprises ne trouvant pas nécessairement les candidats qui leur conviennent parmi ceux qui se présentent à elles, faut-il se mettre en quête de « niches » de *sourcing* différentes ? La question n'est pas nouvelle, une réponse tarde encore à lui être apportée.

5.5 / En résumé

Même si les actions du Collectif pour l'Emploi ont « officiellement » été lancées en 2015, les premiers fruits ne sont apparus qu'en 2016 voire 2017. De fait, il est difficile de se fonder sur les retombées en année une pour évaluer leur pertinence. D'autant plus que son impact se veut aussi systémique et ne peut donc se mesurer que sur un temps long.

Il n'en reste pas moins que certaines actions montrent un véritable potentiel et peuvent être dupliquées et adaptées sur d'autres territoires et dans d'autres contextes, soit par le Collectif lui-même, soit plus naturellement par d'autres entreprises ou d'autres fondations qui bénéficieraient alors de son expérience pour améliorer la pertinence et l'efficacité de leur initiative (cf. partie « Recommandations à destination des entreprises et des fondations »).



CHAPITRE 6

Recommandations à destination des entreprises et fondations



Le Collectif pour l'Emploi n'est ni propriétaire des dispositifs qu'il a contribué à monter, ni ancré dans un mode de fonctionnement donné. De fait, d'autres entreprises, d'autres acteurs institutionnels ou d'autres associations peuvent profiter de ses tâtonnements pour dupliquer ou adapter avec plus d'efficacité les initiatives sur d'autres territoires ou pour d'autres publics. De même, d'autres fondations ou d'autres organisations peuvent venir grossir ses rangs et donner davantage d'envergure à ses actions. Si certains se trouvaient dans l'un ou l'autre cas, les quelques conseils qui suivent, issus de son expérience, pourraient guider leurs premiers pas.

6.1 / Monter un collectif d'entreprises

> Impliquer les dirigeants

Il y a un fossé entre la bienveillance d'un dirigeant vis-à-vis des initiatives en termes de responsabilité sociale et environnementale de son entreprise et sa réelle implication. Plus les dirigeants s'engagent, plus les objectifs sont alignés avec ceux de l'organisation, plus l'allocation des ressources suit et plus les collaborateurs sont, à leur tour, impliqués.

> Mettre son réseau à profit

Mieux les membres du collectif se connaîtront, mieux il vivra. Plutôt que d'inviter des entreprises dont le profil vous semble correspondre à votre démarche, conviez celles dont vous connaissez déjà les représentants et que vous savez sensibles à vos préoccupations. Et veillez à leur complémentarité afin d'éviter tout conflit d'intérêt.

> Formaliser une vision ouverte

S'entendre sur ce que vise le collectif (quelle est sa raison d'être ? où doit se situer son action ? quelle est son ambition ? etc.) est un préalable indispensable afin que tous ses membres soient bien alignés et qu'il attire de futurs partenaires. Ne pas se sentir enfermé par cette vision l'est tout autant : elle doit pouvoir évoluer au fil du temps si la situation l'exige et être adoptée par un maximum d'acteurs.

> Définir la politique de financement

Qui dit collectif dit bourse commune. Y a-t-il un risque à laisser chaque membre maître de ses choix en termes de financement ? Toutes les options sont possibles. Pour éviter que la question ne revienne trop régulièrement, mieux vaut cependant la poser sur les fonds baptismaux du collectif et statuer, une fois pour toutes, de la façon dont les actions à venir seront financées.

> Fixer les rôles de chaque membre

Chaque membre doit être à l'aise avec le rôle qu'il est censé jouer et ceux dévolus aux autres membres. Un partage des responsabilités clair y contribue. L'ensemble des rôles doit permettre une mise en musique harmonieuse de la vision.

> Déterminer la fonction de la gouvernance

Sans qu'ils fassent l'objet d'un document formel, il est utile de s'accorder à la fois sur le mode de fonctionnement du collectif (exemple : les décisions sont-elles prises à l'unanimité ? quelle est la fréquence des rencontres ?) et sur la relation qu'il entretient avec les instances territoriales, afin de bien définir l'implication de chacun.

6.2 / Monter des dispositifs locaux

> *Personnaliser la relation avec les acteurs*

La relation prime sur le processus. Rencontrer les acteurs, les écouter, identifier leurs forces et leurs difficultés vous aidera tout au long de votre démarche. Quant aux actions elles-mêmes, elles nécessitent un tel engagement qu'elles ne peuvent être montées qu'avec des personnes volontaires. Il est donc plus efficace de se fonder sur la motivation d'une personne que sur l'image d'une institution.

> *Partager sa vision*

La vision ne doit pas rester l'apanage des membres fondateurs du collectif. Elle mérite d'être partagée, notamment avec les instances dirigeantes des institutions partenaires, quitte à revenir amendée de ce partage. Qui dit vision dit aussi moyen ou long terme : pour être efficace et pour convaincre les acteurs locaux, votre action ne doit pas s'inscrire dans un temps trop court. Enfin, qui dit vision dit également public : identifiez le public à qui vous voulez vous adresser, apprenez à le connaître et évitez de vous disperser sur plusieurs cibles au risque de diluer votre impact.

> *Définir des indicateurs communs*

Les indicateurs qui vous permettront de suivre votre action ont au moins trois fonctions : ils permettent d'en tracer l'évolution, ils évaluent les progrès du collectif et ils fédèrent les acteurs autour d'objectifs communs. Il est donc primordial qu'ils soient définis de façon consensuelle.

> *Choisir la bonne structure backbone*

La structure *backbone* endosse des rôles essentiels à la réussite des actions. S'assurer qu'elle présente les qualités nécessaires (connaissance de l'écosystème territorial, capacité à catalyser les énergies et à accompagner les acteurs, confiance des acteurs) s'avère donc indispensable.

> *Faciliter l'émergence des actions*

Fédérer des acteurs commence souvent par le partage d'un diagnostic (élaboré par exemple avec eux). Mettre en place ensuite un processus de cocréation puis de co-construction va renforcer leur adhésion aux solutions qui émergeront. Circonscrire le périmètre de la réflexion évitera de voir poindre des propositions qui ne s'accorderaient pas totalement avec la vision du collectif.

> *Identifier la structure qui portera l'action*

L'émergence d'une action doit s'accompagner de l'identification de la structure qui sera en capacité de la porter et de la faire vivre une fois le « prototype » monté par tous les acteurs. Cette étape permet d'une part de responsabiliser ladite structure et d'offrir des gages de pérennité à tous.

> *Susciter un sentiment d'appartenance*

Le collectif ne doit pas se cantonner à ses membres fondateurs : toutes les personnes qui, de près ou de loin, participent aux actions doivent s'en sentir membres à part entière. Un sentiment d'appartenance fort et partagé, c'est le gage d'acteurs engagés et moteurs dans l'atteinte de la vision commune.

Ce texte constitue la synthèse de nombreux entretiens. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience :

Abdesslem Lila, collègue Jean-Jaurès (Saint-Ouen)
Baer Agnès, Fondation SFR
Bagayoko Fanta, Boutique club emploi
Beraud Delphine, Pôle emploi (Marseille)
Boulinguez Estelle, Fondation The Adecco group
Chantome Nicolas, préfecture de Seine-Saint-Denis
Cimon Gildas, BGE
Cogne Ericka, association Télémaque
Darche Cyrille, Pôle emploi (Marseille)
De Montgolfier Ségolène, Evolem citoyen
Elalami Hana, Fondation Accenture
Ferrer Emmanuelle, École de la deuxième chance
Garzuel Françoise, La Varappe
Gosselin Anne-Claire, Marseille Solutions
Habert Arnaud, Vinci Insertion Emploi
Lamy Angéline, Fondation Accenture
Lalu Delphine, Fondation AG2R La Mondiale
Legrix de la Salle Aymeric, Visiativ
Le Masson Bernard, Fondation Accenture
Mariaud Leïla, Vinci Insertion Emploi
Micoulloud Caroline, Fondation Accenture
Mougin Benjamin, Fondation Accenture
Philippe Véronique, collège Plan du loup (Lyon)
Poinsot Stéphanie, C2DI 93
Robichet Muriel, rectorat de Lyon
Roch Bruce, Fondation The Adecco group
Saaf Nadia, Maison de l'emploi de Lyon
Savin Arnaud, Les clefs de l'entreprise
Sbai Sihame, Conseil départemental de Seine-Saint-Denis
Tanguy Yann, Fondation SFR
Tighilt Samir, Apprentis d'Auteuil
Toledo Stéphane, Mima
Vanony Christophe, Mission locale (Vaulx-en-Velin)

Laurent Habart

Consultant et formateur indépendant, Laurent Habart accompagne les entreprises dans l'amélioration de leur organisation et le développement de leur performance. Il a notamment rédigé l'étude *Former et transmettre autrement* (Lab'Ho, 2016) et les livres blancs *Optimiser la formation en entreprise* (Lab'Ho pour Adecco Training, 2016) et *La fonction RH étendue* (Pontoon, 2017).

Comité éditorial : Agnès Baer, Arnaud Habert, Delphine Lalu, Angéline Lamy, Cécile Mathivet, Caroline Micoulloud, Bruce Roch, Yann Tanguy

Rédaction : Laurent Habart

Suivi et coordination : Cécile Mathivet, Wafae Kerzazi, Caroline Micoulloud, Marianne Berg

Conception graphique : zaostrategia.com - Maquette et mise en page : Dalton

Crédit photos : Anaud Briand

Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire



Dépôt légal : juin 2018

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group
 Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.
 Siège social : 2 rue Henri Legay, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
 Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense
 Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - www.labho.fr - @labho_RH.fr

Le Lab'Ho, observatoire des Hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles. Think tank indépendant, il mène ses travaux en collaboration avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel.

Le Collectif pour l'emploi

Cinq fondations engagées autour d'une démarche concrète, collective et innovante pour appuyer la mise à l'emploi de publics qui en sont éloignés : trois territoires pilotes, une forte implication des acteurs locaux, la co-construction d'actions nouvelles adaptées aux enjeux propres à chaque territoire, une expérimentation collective.

Fondation
Engagés pour l'égalité des chances



VINCI  VIE



FONDATION D'ENTREPRISE
AG2R LA MONDIALE
POUR L'AUTONOMIE ET LA SOLIDARITÉ

FONDATION
THE ADECCO GROUP
Sous l'égide de la Fondation de France

Livre blanc produit par :



LAB'HO
OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

Collectif
pour l'Emploi

www.labho.fr
@LabHo_RH

Le Lab'Ho est une initiative de
The Adecco Group
Adecco Groupe France
S.A.S. au capital de 1 038 060 €
451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2 rue Henri Legay
69100 Villeurbanne.