

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS

**Processus d'insertion du projet dans son
environnement économique et social**

Phase opérationnelle

EXPERIMENTATION

RAPPORT FINAL

SOMMAIRE

1	Présentation synthétique des conclusions de la démarche.....	2
2	objectifs et méthodologie de la phase d'expérimentation.....	4
2.1	Rappel des Conclusions des études préalables.....	4
2.2	Objectifs de l'expérimentation.....	6
2.3	les acteurs partenaires de la démarche.....	10
2.4	Planning prévisionnel.....	11
2.5	La méthodologie proposée.....	11
2.6	Le plan d'action :.....	12
3	Déroulement de l'expérimentation.....	13
3.1	La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à améliorer les interfaces avec l'entreprise autour des partenariats d'acteurs.....	13
3.2	La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à opérationnaliser les hypothèses des études préalables, autour d'un partenariat d'acteurs.....	16
4	Les outils développés au cours de l'expérimentation.....	22
4.1	Objectifs de l'Elaboration des outils.....	22
4.2	Méthodologie.....	23
4.3	Tableau récapitulatif.....	24
4.4	Modes opératoires.....	25
4.5	Les critères de choix des acteurs de la validation.....	29
4.6	Les résultats et enseignements de la validation.....	30
5	Résultats de l'expérimentation.....	31
5.1	Les limites de l'expérimentation.....	31
5.2	Les critiques.....	31
5.3	Déroulement et richesse des stages.....	32
5.4	Bilans individualisés.....	36
5.5	Parcours détaillé des stagiaires.....	38
5.6	La confirmation des hypothèses des études.....	40
5.7	Axes de travail.....	41
6	transférabilité des outils et méthodes développés lors de l'expérimentation.....	43
6.1	Les acteurs de la transférabilité.....	43
6.2	Le Processus engagé avec le PLIE et le SAN.....	43
6.3	La réflexion autour des outils et l'adaptation.....	45
6.4	Les modalités et Les critères de transférabilité.....	46
7	Table des matières détaillée.....	47
8	table des figures.....	50
9	table des Annexes.....	Erreur ! Signet non défini.

1 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES CONCLUSIONS DE LA DEMARCHE.

Nous présenterons ici, de façon succincte, les principales conclusions de la démarche d'expérimentation. Ces points seront développés dans les différents chapitres de ce rapport.

1. Rappel des Objectifs de l'expérimentation.

Autour du **langage commun**, élaboré en amont du processus d'expérimentation et centré sur la réalité des métiers et des entreprises, des outils seront développés pour **mieux connaître les entreprises, identifier les besoins, informer, évaluer et construire des représentations partagées**. Ce langage commun **facilitera les échanges avec le monde économique** et l'insertion de publics parfois éloignés de ce monde économique. La **mise en réseau des acteurs autour des projets communs** est un des résultats attendus des démarches engagées, tout au long des différentes phases des études tant théoriques que de préfiguration opérationnelle.

Les éléments d'approfondissement se trouvent dans ce rapport page 6 et suivantes

2. Résultats et enseignements de la validation

- Les critères, référentiels et outils développés avec les entreprises correspondent à la réalité de l'activité. La majorité des entreprises est intéressée par les outils, à différents niveaux (check-list pour préparer une offre d'emploi, mais aussi outil de gestion prévisionnelle ou d'évaluation interne).
- Beaucoup de projets d'enrichissement des tâches liées aux technologies apparaissent dans les entreprises, l'évolutivité des outils doit donc rester présente à l'esprit.
- Il y a confirmation de la grande variété des besoins, des contenus de postes et même de terminologie.
- La polyvalence est demandée par nombre d'entreprises, mais n'a pas le même sens partout, il faut donc prévoir de faire spécifier par l'entreprise lors d'une offre d'emploi ou de stage, ce que ce mot recouvre, pour elle.
- Une Priorité très nette est mise sur les comportements par rapport aux techniques et sur les pré requis.

Les éléments d'approfondissement se trouvent dans ce rapport page 30 et suivantes

3. Limites de l'expérimentation

- Un échantillon réduit (15 personnes), de **jeunes** et ayant déjà fait l'objet de bilans en ce qui concerne les pré requis (niveau de base, lecture, écriture et informatique).
- Un **territoire** et des entreprises réelles, représentant le secteur d'activité et pas uniquement centré sur la "cible" de la plate-forme Miramas-Grans.
- L'organisation choisie pour l'expérimentation est une organisation centralisée, où tous les acteurs se trouvent sur le même site.
- Le dispositif choisi : APO spécifique.

Les éléments d'approfondissement se trouvent dans ce rapport page 31 et suivantes

4. Résultats de l'expérimentation

- **La coopération d'acteurs est essentielle**

Elle s'est manifestée dans toutes les phases de validation et d'échanges autour de la construction d'un langage et d'outils communs.

Elle se manifeste aussi dans le contact amont avec les entreprises et la construction des parcours. Le Rôle des tuteurs, tant en entreprise qu'en centre est fondamental et le travail fait ensemble a donné des résultats positifs qui se manifestent dans le bon déroulement des stages et l'issue vers l'emploi ou l'apprentissage d'une majorité de stagiaires. Elle nécessite cependant un investissement très important à prévoir (temps/homme) dans la construction d'une relation de confiance et de coopération avec les entreprises.

- **Un niveau de maîtrise suffisant (niveau de base) en lecture, calcul, écriture est indispensable.**

Bien que les tâches confiées soient majoritairement des tâches opérationnelles, sept stagiaires sur huit ont rempli des documents de réception ou de livraison.

- **Les problèmes de comportement ressortent nettement dans les commentaires des entreprises vis à vis des stagiaires.**

Il faut remarquer aussi que trois stagiaires (sur les huit évaluables) ont été en contact direct avec les clients, ce qui renforce la nécessité pour eux d'avoir un niveau minimum de relationnel, de présentation et de sens commercial.

De même, la prise d'initiative a été fortement appréciée par les employeurs.

Les éléments d'approfondissement se trouvent dans ce rapport page 32 et suivantes

5. Axes de travail

L'un des axes de travail fondamental est l'**élaboration de partenariats d'acteurs** se prolongeant jusqu'à la **co-construction de parcours** de formation et d'insertion pour les demandeurs d'emploi, jeunes ou adultes. Mais la construction de parcours d'insertion pose aussi certains problèmes qu'il faudra s'attacher à résoudre en amont, notamment la notion de projet professionnel, et une réflexion sur le **rapport à l'activité**

Les éléments d'approfondissement se trouvent dans ce rapport page 40 et suivantes

2 OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA PHASE D'EXPERIMENTATION

2.1 Rappel des Conclusions des études préalables

Nous rappellerons brièvement dans ce paragraphe les conclusions des études préalables.

Les études engagées lors de la phase de préfiguration opérationnelle auront donc pour objet de répondre aux diverses préoccupations exprimées et de réduire les dysfonctionnements constatés, et dont nous reprenons les principaux ci-dessous :

- **Développement de la polyvalence allant parfois jusqu'à une notion de "double compétence"**
- **Besoin de personnel qualifié, adaptable et réactif.**
- **Déplacement de certains métiers issus de l'industrie (comme le conditionnement ou la finition de production) chez les prestataires logistiques.**
- **Les métiers sont de plus en plus exercés sous contrainte :**
Contraintes de temps et de rapidité, Contraintes de sécurité, Contraintes de qualité et de service client.
- **Certains facteurs de recrutement sont communs à toutes les entreprises :**
 - **La formation de base** est essentielle mais se résume à lire, écrire, compter, effectuer les opérations de base et calculer des pourcentages.
 - **Les savoir être et comportements** sont des facteurs discriminants à l'embauche.
- **Les autres facteurs d'embauche (expérience, âge, niveau de qualification...) sont très spécifiques aux entreprises.**

Il y a donc place pour tous, mais il faut cesser de définir des métiers/emplois dans l'absolu.

En logistique, un métier s'exerce dans une entreprise, dans une organisation. Un travail est donc à développer sur ce croisement métier/entreprise.

La réponse logistique unique (une formation idéale, un profil type) est donc à proscrire : L'adéquation est à rechercher au cas par cas.

Devant la diversité des besoins des entreprises, il ne semble pas opportun de développer de nouvelles structures ou appareils de formation.

Nous recommandons de développer un dispositif de nature "relationnelle" ou "interactionnelle" dont les fonctions principales seraient :

- Valoriser les formations existantes, tant privées que publiques en les faisant connaître auprès des entreprises.
- Faire le lien entre les entreprises et les organismes de formations
- Développer des partenariats avec les différentes institutions présentes sur le territoire, comme l'ANPE, le Conseil régional et le Conseil général, les chambres de commerce et d'industrie, les syndicats professionnels...
- Développer un système d'information informatisé permettant d'affiner la mise en relation entre offre et demande.
- Exercer et organiser une veille technologique (en relation avec les laboratoires de recherche en logistique, les associations professionnelles, les entreprises High tech).
- Conseiller et aider les entreprises dans la recherche ou le montage de solutions adaptées.
- Organiser physiquement des formations en gérant un espace avec des moyens (ordinateurs, visioconférence, salle de réunion...), permettant de faire venir la formation sur le site en optimisant les coûts.

2.2 Objectifs de l'expérimentation

L'expérimentation s'inscrit dans le prolongement des études préalables et dans un projet global comprenant :

- Des étapes d'information et de mobilisation des acteurs autour des métiers de la logistique.
- Des étapes liées à la traçabilité du projet, en vue de sa reproductibilité et de sa transférabilité.
- Le projet en lui-même.

L'expérimentation doit permettre d'affiner les outils élaborés lors des études préalables (notamment les fiches métiers et les grilles d'analyse), de définir des critères pertinents pour pouvoir les utiliser in situ et les rendre lisibles par les différents partenaires (ANPE, cellules d'insertion, missions locales, PLIE...), mais aussi par les entreprises.

Ces trois modules sont présentés sur le schéma ci-dessous :

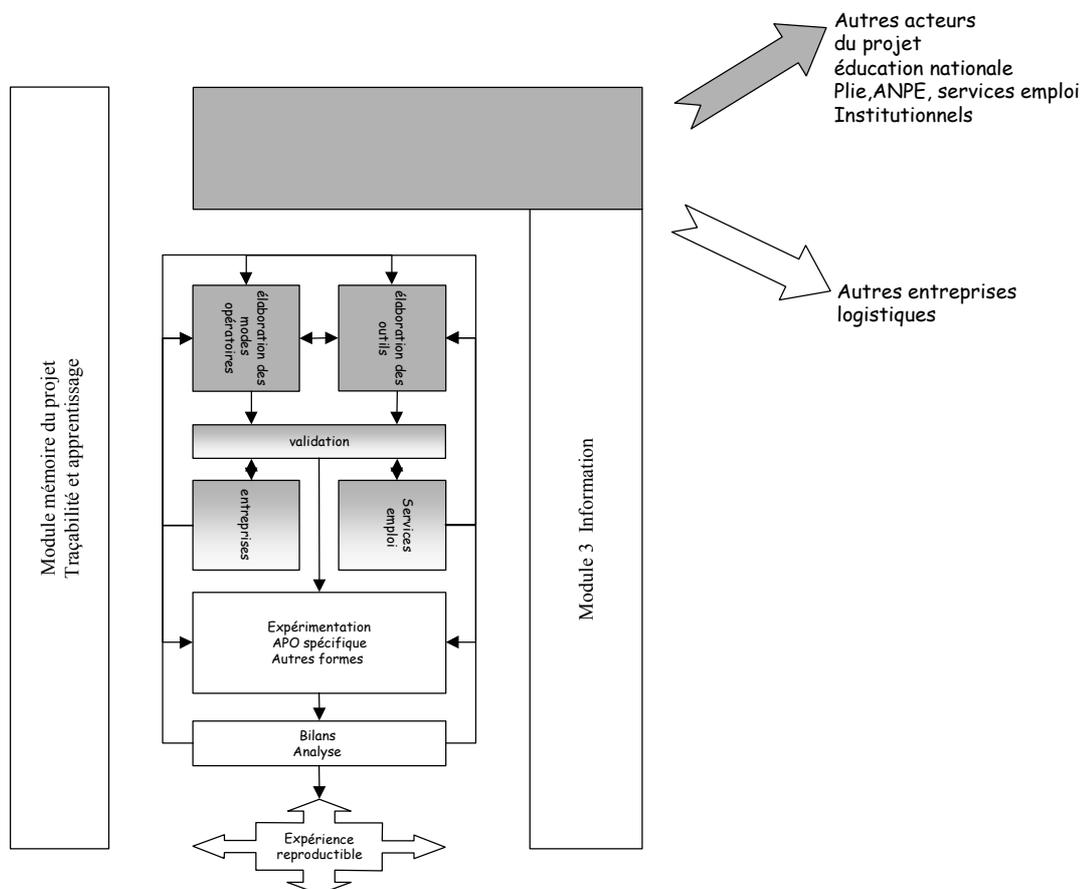


Figure 1 Vision globale du projet

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

La proposition méthodologique de départ est organisée autour de 5 phases :

1. La mise au point d'outils (papier pour commencer), exploitables lors d'entretiens avec les demandeurs d'emploi et visant à se faire une représentation plus précise de leurs compétences pour les postes logistiques visés.
2. La mise au point d'outils (papier pour commencer), exploitable par les entreprises pour formuler leurs besoins (sur la base d'une offre d'emploi plus précise, mais aussi d'une offre de stage, de contrat d'apprentissage...)
3. La construction d'un modèle informatique simple permettant d'exploiter ces données¹
4. L'exploitation des données et la constitution d'une base statistique²
5. La documentation, la formation et le transfert de l'outil.

Ces différentes opérations sont articulées dans le temps en fonction de la connaissance des projets d'installation des entreprises sur la plate-forme de Miramas Grans.

La phase de préfiguration opérationnelle a pour objet de préparer les acteurs et les organisations en les dotant des moyens méthodologiques les plus pertinents pour aborder cette étape avec le plus de facteurs clés de succès possibles.

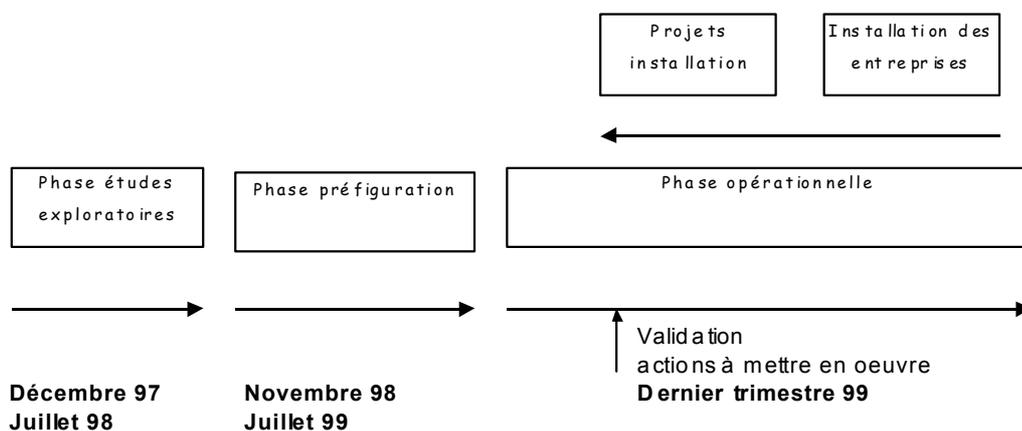


Figure 2 Chronologie des opérations

¹ Ou l'intégration dans des outils existants ; si cela est possible

² Ces deux points ne seront pas développés, la taille et la variété de l'échantillon, ainsi que la lourdeur de l'informatisation les rendant non pertinents.

Il s'agit bien d'initier une dynamique permettant aux différents acteurs de travailler ensemble, que ce soit sur la définition des compétences ou sur l'expression des offres et demandes d'emploi.

Dans un second temps, les partenariats noués permettront d'envisager des opérations de plus grande envergure.

La construction et la mise en œuvre d'outils permettant d'affiner la représentation que peuvent avoir les différents acteurs (services de l'emploi, entreprises) des métiers de la logistique opérationnelle et des compétences requises **n'est un des moyens retenus pour contribuer à favoriser cette dynamique.**

L'amélioration de l'adéquation entre offre et la demande passe par la création de partenariats et d'une connaissance commune des métiers et des représentations qu'en ont les acteurs, autour d'un langage commun.

Les différents outils développés et les démarches adoptées pour les concevoir seront **validés** par les différents partenaires de l'expérience et par les entreprises (pertinence des contenus et de la forme).

Ils seront ensuite expérimentés sur le terrain (partenariat entre les services de l'emploi, les entreprises et les acteurs de la formation).

Les résultats de ces expériences seront enfin analysés dans un souci de diffusion et de transférabilité.

Cette transférabilité s'entend :

- Sur le plan territorial (mêmes métiers mais sur d'autres territoires).
- Sur le plan métiers (d'abord métiers connexes puis autres plus éloignés).
- Enfin sur le plan méthodologique et organisationnel.

La transférabilité ne signifie pas la reproduction à l'identique. Les outils développés ne sont que **le résultat de processus et de réflexions méthodologiques.**

La transférabilité porte sur les processus et la méthode autant que sur les outils.

La mise en œuvre d'une "traçabilité" de cette démarche permettra de transférer les objets et processus " nécessaires et suffisants", adaptés au cas par cas.

Nous pouvons regrouper ces objectifs en trois modules principaux, qui vont interagir les uns sur les autres :

- Améliorer les interfaces entre le monde économique et les acteurs en charge de l'insertion et de l'emploi.
- Initier des partenariats entre acteurs autour de ces problématiques
- Opérationnaliser les hypothèses issues des études exploratoires et proposer des voies d'amélioration ou d'action.

Le schéma ci-après illustre ces trois points et les relations identifiées entre les éléments mis en œuvre lors de l'expérimentation :

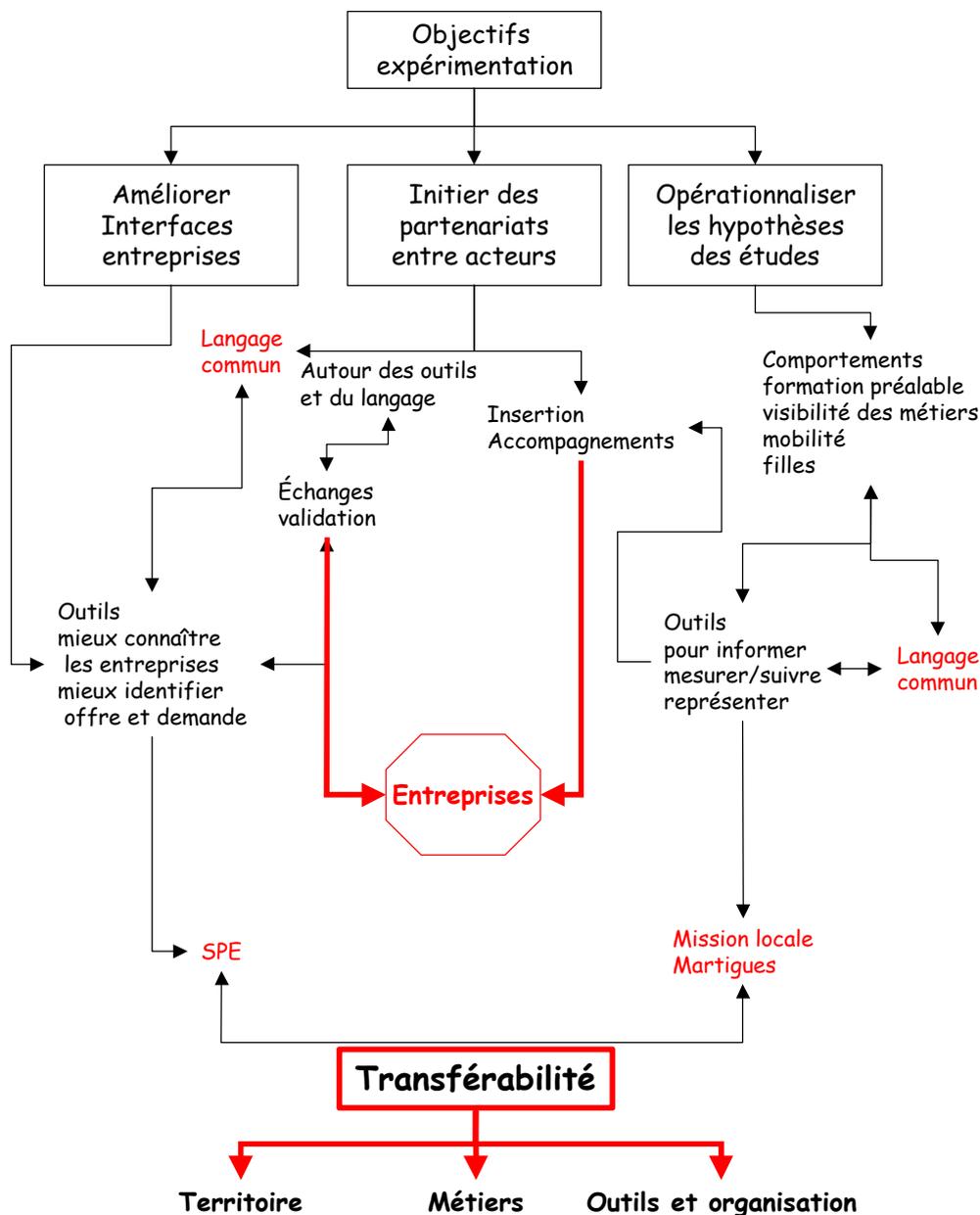


Figure 3 Objectifs et processus d'expérimentation

Autour du langage commun, élaboré en amont du processus d'expérimentation et centré sur la réalité des métiers et des entreprises, des outils seront développés pour mieux connaître les entreprises, identifier les besoins, informer, évaluer et construire des représentations partagées. Ce langage commun facilitera les échanges avec le monde économique et l'insertion de publics parfois éloignés de ce monde économique. La mise en réseau des acteurs autour des projets communs est un des résultats attendus des démarches engagées, tout au long des différentes phases des études tant théoriques que de préfiguration opérationnelle.

2.3 les acteurs partenaires de la démarche

Les acteurs présentés dans le schéma ci-dessous, ont été, à divers niveaux, sollicités lors de la réalisation de cette dernière.

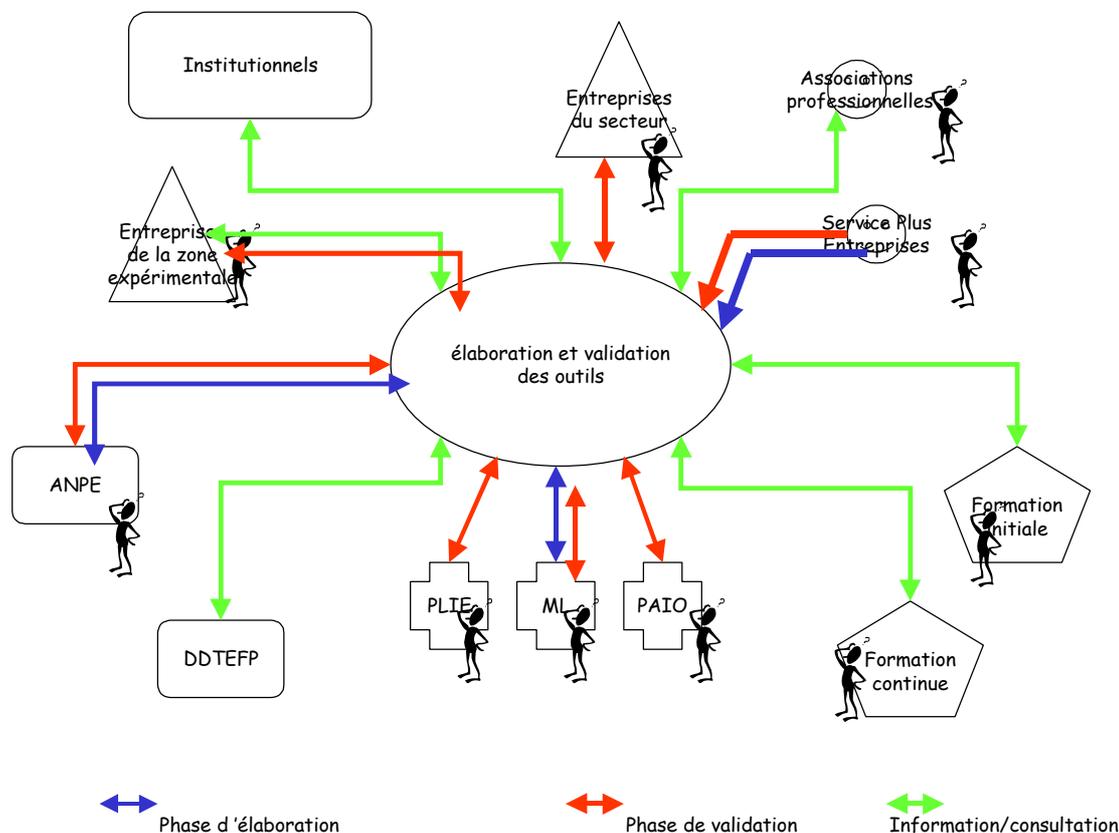


Figure 4 les acteurs partenaires de la démarche

La Mission locale de Martigues (et les agents ANPE détachés sur cette mission locale), Service Plus Entreprises (Service de l'emploi rattaché au syndicat de la zone d'activités de Vitrolles), ont été des partenaires privilégiés sur cette étude, car présents lors de toutes les étapes :

- ➔ Analyse de l'existant
- ➔ Etude des besoins
- ➔ Phase d'élaboration des outils
- ➔ Phase de validation des outils

2.4 Planning prévisionnel

Les dates, délais et échéances du projet sont présentées dans le schéma ci-dessous :

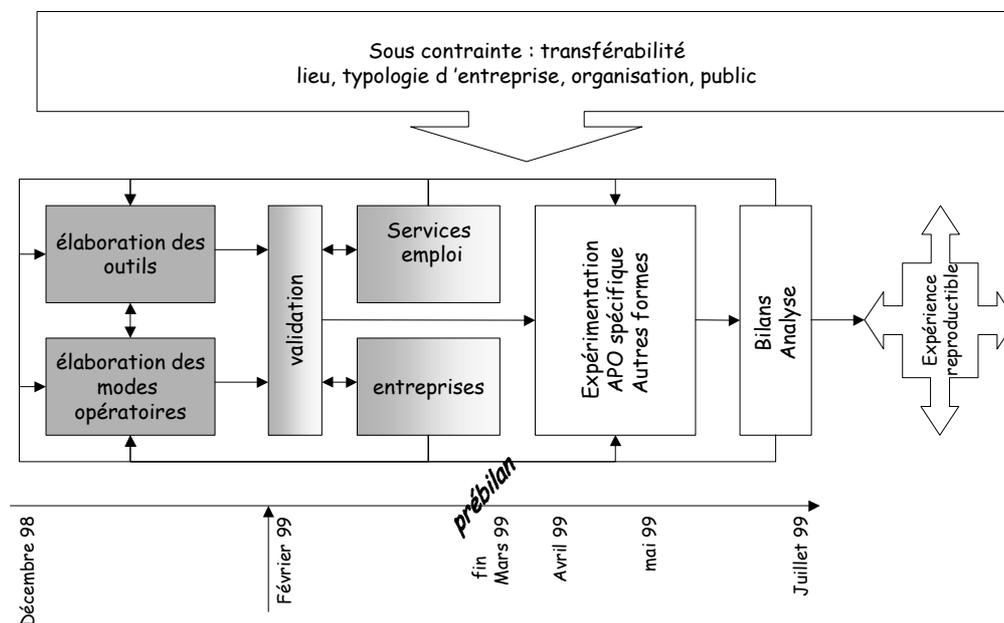


Figure 5 Les différentes étapes de l'expérimentation

Les dates et délais prévus ont été respectés.

2.5 La méthodologie proposée

A la suite de différents échanges entre les partenaires du projet, les étapes de travail suivantes ont été définies :

1. Définition des participants au projet :

→ Pour l'action et la mise en œuvre :

- Service Plus Entreprise, présent sur la zone de Vitrolles (forte concentration d'entreprises de logistique et de transport)
- La mission locale de Martigues
- Le Cret-Log, comme conseil méthodologique

→ Pour la validation, l'information et le reporting

- Le comité technique et le comité de pilotage

2. Analyse de l'existant et des besoins et désirs des différents participants sur les objectifs.

3. **Elaboration des premières grilles tests, vérification de leur pertinence (pour un métier central, par exemple le manutentionnaire)**
 - Du côté des Demandeurs d'emploi, avec l'aide de la Mission locale Martigues³
 - Du côté des entreprises, avec Service plus Entreprises
4. **Analyse des résultats des premiers tests puis élargissement aux autres métiers**
5. **Lancement de l'action "grandeur réelle" et planification des phases d'élargissement.**

2.6 Le plan d'action :

Le tableau ci-dessous récapitule le plan d'action défini avec les partenaires ainsi que la répartition des missions entre acteurs.

Pour action Service plus entreprises/ Cret-log	Pour action Mission locale Martigues/ Cret-log
Elaborer des profils d'entreprises, de modes de gestion et d'organisation et définir les correspondances : Exercice du métier /organisation /compétences requises.	Elaborer, à partir des documents Fiches métiers et sur les codes 43111 et 43112 des Fiches de définition de métiers ou de fonctions pour informer les jeunes DE ou autres sur les contenus et les conditions d'exercice⁴
Déterminer quelles sont les questions à poser aux entreprises pour élaborer une offre d'emploi la plus précise possible. En déduire les critères pertinents pour les entreprises et les compétences importantes pour ces entreprises Elaborer des grilles types de questionnement, sur les savoir, savoir-faire et comportements requis	Déterminer des critères d'évaluation des compétences. Elaborer une batterie de tests destinés à un public ciblé et permettant d'évaluer les Savoir, Savoir-faire et comportements
Tester ces grilles en réel avec les entreprises	Tester ces évaluations en réel
Déterminer les critères entreprises les plus pertinents	Déterminer les critères d'évaluation les plus pertinents

Les principes émis pour ce plan d'action ont été respectés et mis en œuvre de façon opérationnelle pour chacun des acteurs. Les  illustrent les interactions et validations croisées qui ont été faites tout au long du processus.

³ Mission locale en contact avec des entreprises tuteurs de stages dont la consultation pourra être intéressante

⁴ il existe déjà des supports AFT ou Promotrans ou fiches Onisep, s'en inspirer

3 DEROULEMENT DE L'EXPERIMENTATION

3.1 La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à améliorer les interfaces avec l'entreprise autour des partenariats d'acteurs.

3.1.1 Présentation de Service plus Entreprises.

Service Plus Entreprises est une émanation du syndicat de la zone d'activités de Vitrolles.

A partir de la collecte d'offres d'emplois, Service plus Entreprises met en rapport les entreprises et les candidats susceptibles de répondre aux besoins.

Elle peut, lorsque l'entreprise le demande, recevoir le candidat et faire un pré recrutement, mais ce n'est pas l'essentiel de son activité.

Service plus Entreprise fonctionne sur la base d'un réseau d'entreprises, composé des adhérents du syndicat de la zone d'activités de Vitrolles mais aussi d'autres entreprises, dont un certain nombre sont sur d'autres territoires.

L'association fonctionne avec un budget de 400 KF annuel, et un cofinancement (conseil régional, syndicat zones d'activités de Vitrolles, mairies de Vitrolles et Rognac, autres institutionnels). Elle est hébergée dans les locaux de la chambre de commerce et bénéficie d'une liaison informatique avec l'ANPE.

3.1.2 La méthode de travail observée chez Service Plus Entreprises

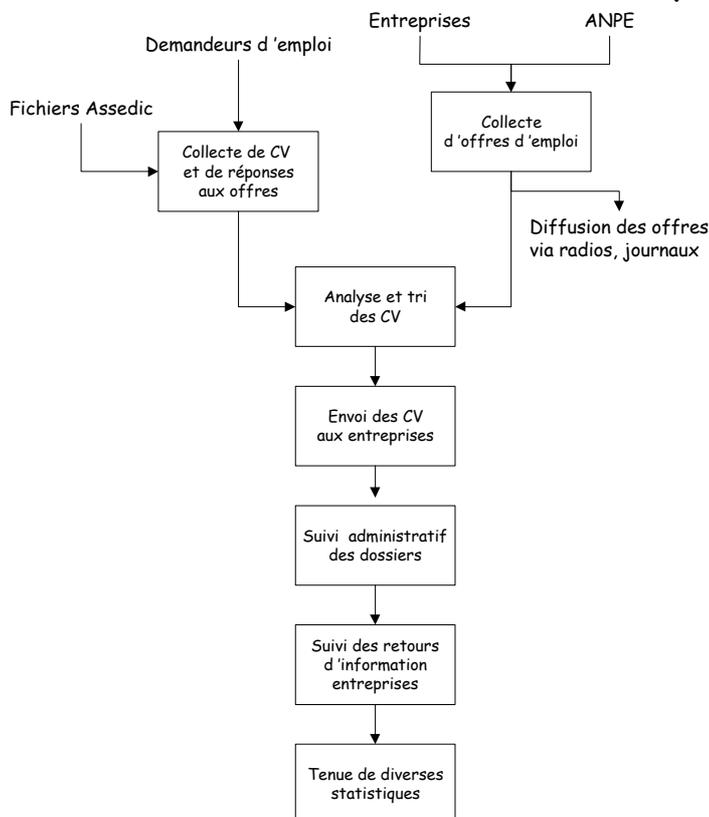


Figure 6 Méthode de travail

1. Comme l'illustre le schéma ci-dessus, les offres d'emploi sont collectées soit directement en provenance des entreprises de la zone et parfois hors zone, soit par le biais de l'ANPE.

Service plus entreprise aide les entreprises à formuler leurs offres d'emploi, il faut remarquer que certaines offres ne sont pas pourvues parce que l'entreprise n'a pas su formuler son besoin clairement. Cela peut aussi se traduire par des échecs lors de recrutement. La formulation claire des besoins est essentielle, notamment dans le cas des entreprises non dotées d'un service de gestion des ressources humaines ou de petite taille. Dans certains cas, les offres peuvent être diffusées via des médias comme des radios ou journaux locaux.

2. Les CV et les réponses des candidats sont collectées, soit grâce à des candidatures spontanées ou des CV envoyés directement à Service Plus entreprises, soit par le biais des fichiers Assedic.

3. Un travail de mise en adéquation des offres et des réponses est ensuite fait, en analysant les CV et les lettres de motivation, faisant un premier tri dans les CV.

4. Les dossiers retenus sont ensuite envoyés aux entreprises

5. Suit une gestion administrative des dossiers

6. Si l'entreprise le souhaite, il peut y avoir présélection des candidats⁵

7. Service plus entreprises suit aussi les retours d'information entreprises et tient diverses statistiques, voir en annexe.

3.1.3 Les informations dont dispose Service plus Entreprise

Service plus Entreprise peut accéder à la base de données de l'ANPE, sur les offres d'emploi. Cette base est accessible, sur autorisation de l'ANPE, par code ROME ou par code d'activité des entreprises (NAF ou APE) ou par code de l'offre d'emploi.

Les offres d'emploi en cours sont conservées pendant une période de deux mois.

Service plus entreprise possède sa propre base de données (Access), dans laquelle elle conserve les offres pourvues par elle et les offres en cours (là aussi dans un délai de deux mois).

Service plus entreprise gère aussi une base de données sur les entreprises.

3.1.4 Emergence de besoins et Axes de réflexion

Le souci d'affiner le suivi des entreprises est très présent (quelles sont les suites qui ont été données à la transmission des dossiers, combien de candidats retenus envoyés par Service Plus entreprises...)

Comment mettre en place des critères ou des questionnaires visant à affiner le besoin des entreprises ?

Il serait aussi intéressant de pouvoir étudier le contenu des offres d'emploi (texte des annonces et critères de recrutement), sur une période de plusieurs mois pour faire une première identification des critères les plus souvent cités par les entreprises, pour les postes logistiques. Enfin, l'analyse des CV retenus et écartés ne

⁵ Service plus Entreprise ne reçoit pas de demandeurs d'emploi, elle peut en rencontrer, à la demande des entreprises et uniquement lorsqu'il y a un poste à pourvoir.

doit pas être négligée car on peut aussi y trouver des éléments de forme ou de fond, à travailler (notamment en lien avec les ateliers de TRE).

3.1.5 Organisation de l'information

Il est nécessaire de mettre en œuvre, outre la collecte des informations nécessaires à une meilleure connaissance des offres et des entreprises un mode d'organisation permettant de les exploiter.

Il est aussi nécessaire d'affiner la connaissance du besoin de l'entreprise, c'est à dire de l'offre d'emploi. Il faut donc développer un outil d'aide à l'élaboration d'offre pour cerner exactement les besoins en compétences de l'entreprise.

Les informations récoltées sont de deux natures différentes :

- Des informations sur le flux logistique et l'organisation de travail de l'entreprise. Comme nous le faisons observer dans notre étude précédente, il existe une typologie d'organisations logistiques qui n'ont pas besoins des mêmes compétences pour fonctionner, l'adéquation sera donc différente, pour chaque cas.
- Des informations sur les activités recouvertes par le poste recherché, ainsi que sur les souhaits de l'entreprise en matière de "profil général".

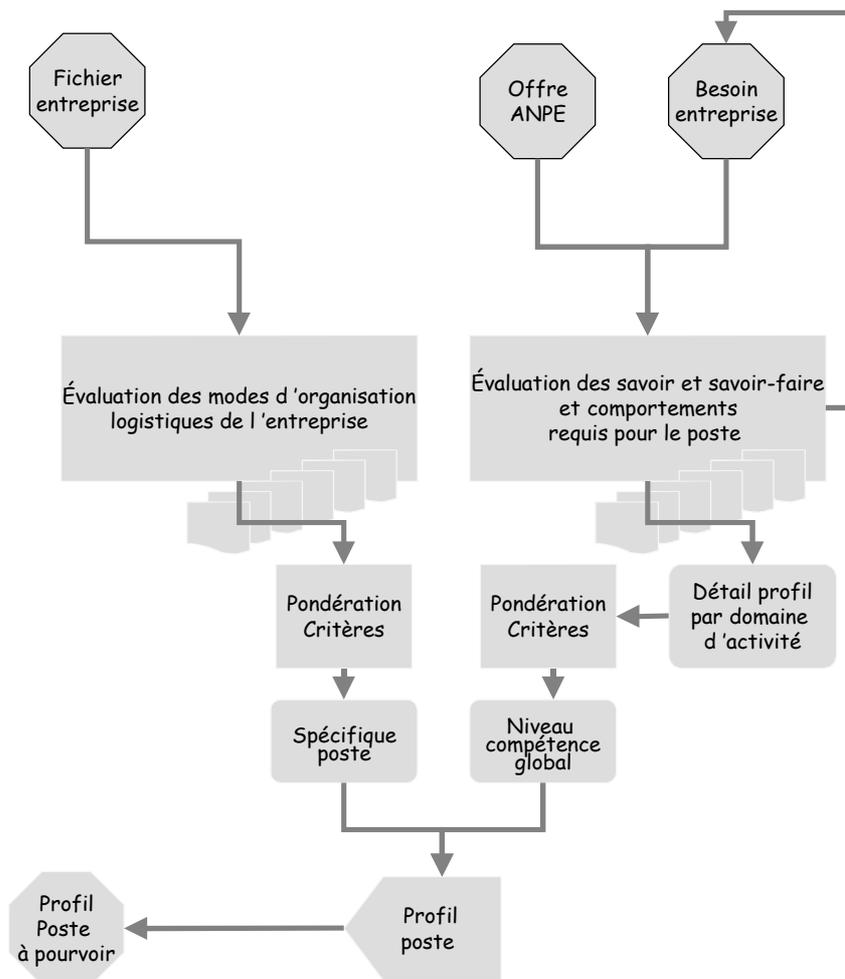


Figure 7 Organisation de l'information

3.2 La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à opérationnaliser les hypothèses des études préalables, autour d'un partenariat d'acteurs.

3.2.1 Présentation de la mission locale de Martigues.

Le rôle de la mission locale est d'accompagner le **jeune demandeur d'emploi**, tout au long de sa démarche, de façon globale (c'est à dire en prenant en compte tous les aspects qui pourront aider à son employabilité ; logement, aspects sociaux, financiers, déplacements, pre-requis, compétences, comportement...).

La mission locale prend en compte le jeune dans son environnement.

3.2.2 La méthode de travail élaborée avec la mission locale

3.2.2.1 Les étapes

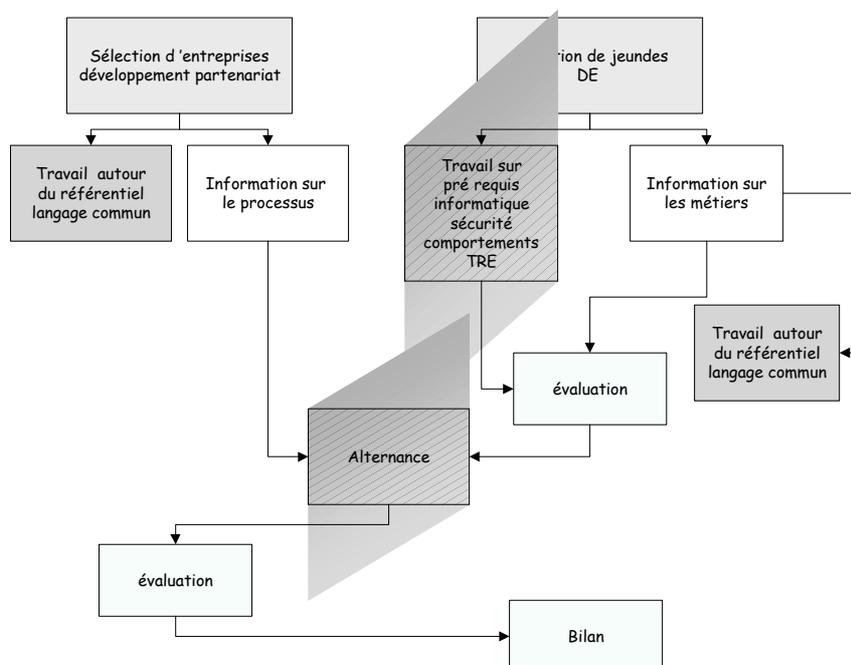


Figure 8 les étapes du processus mis en œuvre avec la mission locale

3.2.2.2 Les besoins exprimés par la mission locale

Des outils seront nécessaires à différents niveaux :

→ Information

Besoin de supports d'information ciblés sur les activités ou métiers, présentées de façon attrayante et réaliste.

Objectif : présenter le métier, les tâches à effectuer, l'environnement de travail et les contraintes.

→ Entretien individuel ou évaluations

Besoin de fiches tests courtes (une dizaine de questions), centrées sur une activité et permettant d'établir un premier profil de compétences, essentiellement orienté sur des savoirs ou des savoir-faire. Certaines aptitudes peuvent être aussi testées. Ces fiches pourraient être présentées avec un mélange :

1/3 de questions de type QCM

1/3 de mise en situation (illustration de cas pratiques, avec dessins ou images)

1/3 de problèmes à résoudre (soit sur une démarche logique, soit avec des outils de calcul).

Besoin de fiches d'évaluation du comportement (des outils existent déjà, il faut les analyser, à utiliser en entreprise ou en centre.)

→ Peut-être avant ou au retour du stage en entreprise ou pendant ?

La mission locale possède déjà certains outils permettant l'évaluation (tant en entreprise que sur site). Ces outils seront analysés et approfondis.

Analyser les fiches d'évaluation en entreprise et voir comment les améliorer, si besoin.

3.2.2.3 Limites du travail

Dans un premier temps les participants décident de limiter le travail aux activités de type opérationnel⁶, notamment :

- Réceptions
- Manutention à l'intérieur de l'entrepôt
- Préparation de commandes
- Expéditions

Dans un second temps, seront développées les activités de type "tronc commun", c'est à dire dont la maîtrise est nécessaire pour effectuer les autres activités (sécurité, qualité, connaissance des produits...)

Enfin, seront traitées les activités de gestion

Parmi les critères définissant le profil du candidat, "l'aptitude à utiliser l'outil informatique " est déjà prise en compte dans un Atelier, au sein de la mission locale. Il y a donc déjà un outil qu'il convient d'affiner.

3.2.3 L'organisation des informations

Cette organisation peut donc être adaptée aux services de l'emploi ou à tout autre acteur, l'objectif est de définir et de faire évoluer le profil du demandeur d'emploi. Le demandeur d'emploi va être évalué à trois niveaux de son parcours vers l'employabilité ;

Niveau 1 : niveau d'origine.

Il s'agit ici de déterminer un **profil d'origine** (profil 1) pour les demandeurs d'emploi inscrits sur les codes Rome correspondants aux métiers logistiques (43111 et 43112 principalement). A ce niveau, on fait un bilan de départ, qui va permettre une orientation et une confirmation du projet professionnel de l'individu, sur des bases essentiellement **théoriques**.

⁶ représentent le maximum de candidats

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

Niveau 2 : stage en entreprise ou évaluation en milieu de travail.

Il s'agit de déterminer les possibilités d'adaptation de l'individu et son comportement en milieu de travail, et donc sur des bases **pratiques**. Ici aussi, on va confirmer ou infirmer le projet professionnel. On va aussi déterminer, en croisant le profil 1 et le profil 2, les besoins en formation de l'individu, pour construire avec lui un plan de formation pertinent.

Niveau 3 : formation.

Il s'agira alors d'évaluer le stagiaire de retour de formation, de contrôler si les besoins ont été comblés. Une observation statistique à plus long terme de ces indicateurs permettra aussi de juger de la pertinence et de l'efficacité du dispositif de formation choisi.

La consolidation et l'analyse des données recueillies lors des différentes étapes permettront de conduire le demandeur d'emploi vers l'employabilité en enrichissant son profil d'origine.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes étapes :

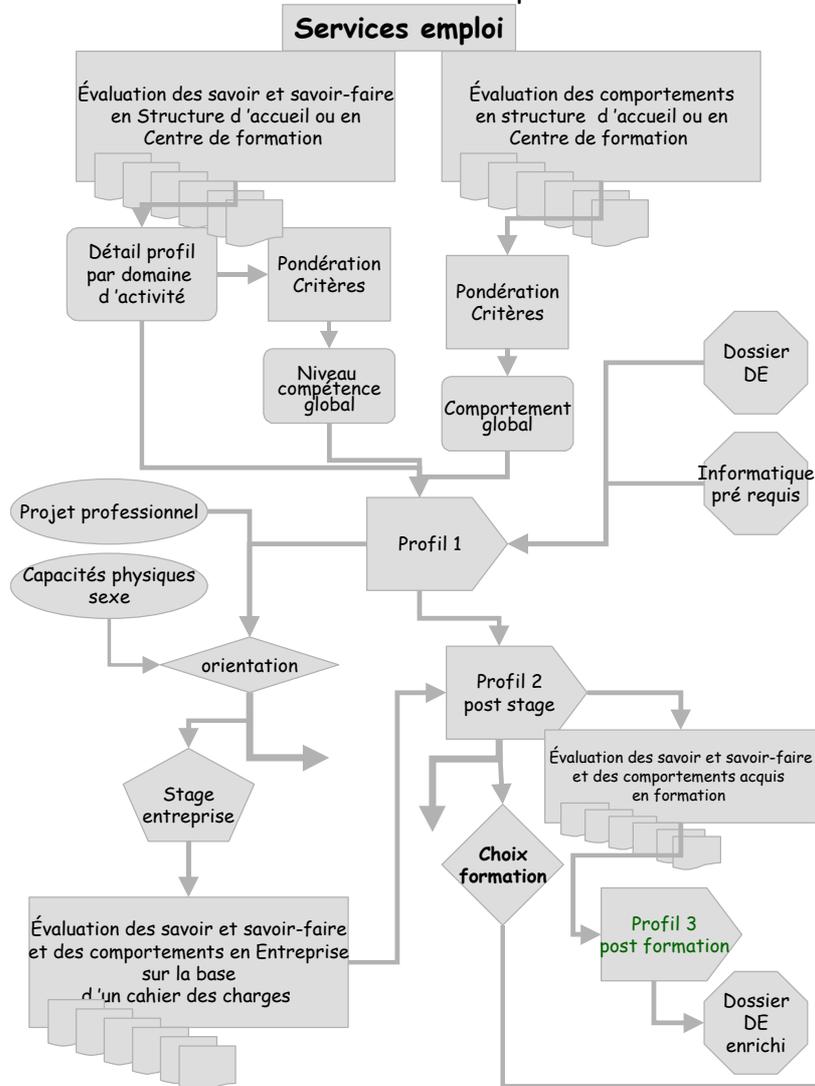


Figure 9 Organisation des informations, élaboration des profils

3.2.4 Le choix du dispositif APO

Le dispositif " APO", atelier permanent d'orientation, peut-être utilisé pour tester les différentes actions envisagées ; M. Gonzalés suggère la mise en place d'un atelier spécialisé logistique/transport.

Le cheminement suivi par le jeune en APO est le suivant :

1. Action d'information.

2. Evaluation.

Savoir, savoir-faire et savoir être.

Pour partie au sein des ateliers de mission locale.

Pour partie par des employeurs, tuteurs de stage.

3. Période en entreprise (alternance) de deux semaines.

Permet une connaissance du travail.

Permet aussi une évaluation par l'employeur.

4. Analyse des manques et des écarts.

De type Savoir et savoir-faire, pouvant déboucher sur des formations.

De type Comportements, travail de sociabilisation (aides à la mobilité, aides financières).

5. Entretiens complémentaires visant à affiner le projet.

6. Techniques de recherche d'emploi, une fois le métier souhaité ciblé et les manques comblés.

Le dispositif de type APO semble convenir car bien maîtrisé et facile à mettre en place rapidement.

3.2.5 Le déroulement de l'expérimentation avec les jeunes

3.2.5.1 Les publics pré sélectionnés

Les publics sur lesquels nous allons travailler sont déjà triés et motivés, le problème de pré requis ne se posera donc pas sur l'échantillon de départ.

Le public concerné a été trié par :

→ Projet professionnel (sur la base de l'indicatif Rome 43, regroupant donc les différents métiers logistiques)

→ Age

→ Sexe

→ Niveau scolaire

→ Diplômes

→ Autres formations ou certificats (permis cariste, Brevet de secourisme, BAFA...)

Sur 160 jeunes identifiés en projet professionnel code 43, tous sont employables (le travail préalable de mise à niveau (pré requis) a déjà été fait) et certains ont déjà une activité (intérim).

La répartition est la suivante :

- 63% soit 101 sont sur la commune de Martigues, 37% soit 59 sur la commune de Port de Bouc
- 24% de filles (dont certaines ayant des BTS), principalement sur des emplois administratifs, 76% de garçons
- 33% ont un diplôme, 67% n'ont pas de diplôme (certains ont le BEPC)
- 73% ont un niveau de base inférieur au niveau IV.

3.2.5.2 Les entreprises, caractéristiques et critères de sélection

Ces entreprises représentent les différents secteurs d'activité qui avaient été identifiés au départ :

- Industriels faisant de la logistique
- Distribution ou Grande Distribution
- Prestataires de service logistique (avec ou sans transport)
- Entreprises "traditionnelles"

Pour chacune de ces entreprises, une fiche d'identification sera remplie, qui permettra une parfaite lisibilité quant à l'organisation de l'entreprise et son appartenance à la typologie définie.

Ces entreprises correspondent à la réalité économique de la zone expérimentale choisie. Nous rappelons ici que l'objectif de l'expérimentation est de tester en réel, pour mieux transférer ensuite et avoir un retour d'expérience vraiment riche d'enseignements venant du terrain, et non pas un modèle théorique.

3.2.5.3 Le plan d'action prévu à l'origine.

- 1. Choix des entreprises et identification de leurs caractéristiques logistiques (transparence des critères de choix),**
- 2. Information des entreprises sur la démarche et validation des outils communs (plan de formation et carnet de stage)**
- 3. Information et choix des stagiaires potentiels, avec réorientation possible.**
- 4. Evaluation et construction des profils de niveau 1 (avant action)**
- 5. Présélection des stagiaires par les entreprises.**
- 6. Premier contact avec l'entreprise**
- 7. Stage en entreprise (4 semaines)**
- 8. Phase de bilan (1 semaine) et construction des profils de niveau 2**

9. Décision de formation complémentaire et échéancier personnalisé ou sortie sur l'emploi ou réorientation..
- 10. Choix de l'organisme de formation**
- 11. Formation complémentaire ciblée, si nécessaire**
12. Bilan de la formation et construction des profils de niveau 3, sortie sur l'emploi ou réorientation..

3.2.5.4 Les modifications chemin faisant

Les modifications essentielles portent sur :

- La présélection des stagiaires par l'entreprise. C'est la mission locale qui va effectivement placer les stagiaires, c'est à dire créer les "couples".
- La durée du stage, qui pour des raisons structurelles, sera ramené à deux semaines, avec des possibilités d'extension au cas par cas.
- La constitution des profils, qui sera faite en période de bilan et non au fil de l'eau.

4 LES OUTILS DEVELOPPES AU COURS DE L'EXPERIMENTATION

4.1 Objectifs de l'Elaboration des outils

Dans le prolongement des études préalables, il apparaît nécessaire de doter les différents acteurs du dispositif à mettre en œuvre pour la plate-forme de Miramas-Grans d'un certain **nombre d'outils et de moyens visant à renforcer** :

- La connaissance des métiers de la logistique (pour répondre aux problèmes de "visibilité" des métiers), par les différents acteurs, et notamment les services de l'emploi. (ANPE, cellules d'insertion, PLIE, missions locales).
- La transparence sur les critères et les indicateurs permettant d'évaluer des compétences logistiques (avant et après un parcours de formation).
- Une représentation commune et partagée de ces métiers passant par l'élaboration d'un vocabulaire commun et de référentiels connus de tous.
- L'adéquation offre/demande et la possibilité d'améliorer les dispositifs existants.
- La construction de partenariats autour d'une réflexion commune sur ces problèmes.

Les outils élaborés doivent être utilisés "in situ" et lisibles par tous les partenaires, ils doivent nécessairement être **validés par la profession**.

Mais nous pouvons aller au-delà dans l'utilisation de ces outils.

En effet, ils peuvent être utilisés, en *Gestion des Ressources humaines*, pour faire un bilan de la compétence existant dans l'entreprise, au temps t, et prévoir et organiser l'évolution de cette compétence, en fonction des modifications de l'environnement économique de l'entreprise.

Les outils développés peuvent et doivent être utilisés de façon dynamique et pas uniquement pour élaborer des descriptifs de postes alimentant des offres d'emploi, même si cela est leur destination première.

- Le souci d'adapter les outils aux publics et aux utilisateurs est permanent, il se traduit par la recherche de la méthode la plus efficace pour poser les questions (type QCM, dessin, questions écrites, mise en situation professionnelle), par le souci de distinguer les niveaux de représentations (ce que je sais, ce que je crois savoir, comment l'entreprise le perçoit...)

4.2 Méthodologie

A partir des fiches métier ⁷, et des travaux réalisés lors de l'étude préalable, les outils élaborés doivent couvrir les champs suivants :

En ce qui concerne l'évaluation des compétences logistiques d'un demandeur d'emploi.

- Des référentiels de compétences par activité ⁸, prenant en compte les tâches opérationnelles mais aussi les tâches liées à la gestion et à l'organisation.
- Des référentiels de compétences de type "savoir être" ou comportements.
- Des critères d'évaluation et de notation homogènes
- Des outils d'évaluation de la compétence
- Des matrices de synthèse.

En ce qui concerne l'élaboration d'une offre d'emploi par l'entreprise.

- Des outils d'identification de l'entreprise et de son organisation
- Une "offre d'emploi" permettant d'apprécier finement le besoin de l'entreprise.
- Des critères d'évaluation et de notation homogènes
- Des matrices de synthèse

Ces outils doivent être validés

- Par les services de l'emploi (mission locale de Martigues, Service Plus Entreprises, ANPE, PLIE).
- Par les entreprises de la profession (échantillon d'entreprises représentatives).

Ces outils doivent être transférables :

- A d'autres entreprises du secteur de la logistique
- A d'autres territoires
- A d'autres activités (pour la partie méthodologie).

D'où un souci constant de la transparence et de la visibilité des critères.

Ces outils seront expérimentés sur un territoire existant (Zone Martigues-Port de Bouc). Les modalités d'expérimentation seront définies au chapitre. Les résultats de l'expérimentation seront connus fin juin et feront l'objet d'un rapport spécifique.

Ils seront ensuite proposés aux entreprises venant s'installer sur la zone de MIRAMAS-GRANS et **transférés** aux dispositifs d'accès à l'emploi qui y seront développés.

⁷ Voir le Rapport intermédiaire

⁸ Les activités logistiques dont nous parlons ici sont les suivantes : réception, manutention, préparation de commandes, re conditionnement, expéditions et gestion et tenue de stocks.

4.3 Tableau récapitulatif

Destinataire de l'outil			
<ul style="list-style-type: none"> · Tous Services de l'emploi · Structures intermédiaires (SPE) · Tous publics demandeurs d'emploi 		<ul style="list-style-type: none"> · Tous Services de l'emploi · Structures intermédiaires (SPE) · Toutes entreprises du secteur logistique en phase de recrutement 	
Objectif de l'outil	Forme	Objectif de l'outil	Forme
Informers les candidats aux métiers logistiques de la réalité de ces métiers	Ü fiches d'information ⁹	Informers les entreprises pour construire des partenariats	Ü fiches d'information entreprises ±
Identifier le candidat, son passé, son profil " existant"	⇐ fiche d'identification DE °	Identifier les entreprises et leurs spécificités logistique	⇐ fiche d'identification de l'entreprise"
Identifier les compétences à acquérir par activité et par poste⁹	Ü fiches compétences-	Construire avec l'entreprise et les services de l'emploi une offre d'emploi avec les compétences requises et le niveau demandé.	⇐ fiche traitement de l'offre≥ ⇐fiche "spécialité"×
Evaluer les compétences chez un candidat à l'emploi (avant et après formation, en centre de formation et/ou dans l'entreprise)	Ü fiches d'évaluation ¹⁰	Apporter un apport méthodologique aux entreprises entrant dans le processus de partenariat avec les stagiaires	Ü Carnet de stage Ü Plan de formation μ
Analyser et classer les compétences et les regrouper en profil, à un niveau détaillé et à un niveau global	⇐ fiches de notation globale↓		
Représenter les profils obtenus	⇐ graphiques profil candidat	Représenter les profils obtenus	⇐ Graphiques profil offre d'emploi
Simplifier recueil d'informations	CV magasinier polyvalent CV manutentionnaire cariste	Simplifier recueil d'informations³	Offre type magasinier polyvalent Offre type manutentionnaire cariste

⁹ (une activité peut recouper plusieurs postes, un poste recouvrir plusieurs activités, une approche à deux niveaux est donc nécessaire)

¹⁰ Les fiches d'évaluation sont complétées de corrigés, qui permettent à tout conseiller ou accompagnateur à l'emploi, même non spécialisé de pouvoir intégrer le processus.

4.4 Modes opératoires

4.4.1 Les grilles de critères et Les pondérations retenues

Deux types de critères ont été retenus :

- Des critères "généraux" permettant d'établir des profils globaux pour une personne ou un poste.
- Des critères détaillés pour affiner l'analyse.

4.4.1.1 Les critères généraux

	Demandeur d'emploi	Profil du poste à pourvoir
<ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale • Niveau de maîtrise du métier • Expérience professionnelle • Niveau de base • Comportements • Formation au magasinage 	<p>Acquis En cours d'acquisition Non acquis</p>	<p>Souhaité Exigé Mini-maxi</p>

4.4.1.2 Des critères d'approfondissement

Le critère général comportement est détaillé, à l'aide de la grille d'appréciation des comportements, ci-dessous :

Maîtrise des comportements par la personne évaluée	Note Centre	Note entreprise
• Aptitudes relationnelles ¹¹		
• Aptitudes physiques ¹²		
• Adaptabilité à l'environnement de travail ¹³		
• Capacités d'organisation et autonomie ¹⁴		
• Compatibilité du système de valeurs personnelles avec celui de l'entreprise ¹⁵		

Une grille de notation homogène a été établie (notation de 0 à 4) pour évaluer les différents critères

Note	Correspond à
0	Aucune aptitude
1	Beaucoup de difficultés
2	A dégrossir, Doit évoluer avec de la pratique
3	A l'aise en entreprise
4	Responsable et autonome

¹¹ Les aptitudes relationnelles recouvrent les points suivants : capacité à travailler en équipe, capacité à travailler au contact du client, soucieux de la satisfaction du client, respect de la hiérarchie ;

¹² Les aptitudes physiques recouvrent les points suivants : habileté manuelle, résistance au stress, résistance aux conditions de travail difficiles, rapidité d'exécution, endurance

¹³ L'adaptabilité à l'environnement de travail recouvre les points suivants : respect des consignes de travail et de sécurité, ponctualité, assiduité

¹⁴ La capacité d'organisation et d'autonomie recouvre les points suivants : sens de l'observation, vivacité d'esprit, ordre et méthode, rigueur, capacité d'initiative et autonomie dans l'organisation de son travail

¹⁵ La compatibilité avec le système de valeur recouvre l'honnêteté, la disponibilité et la motivation.

4.4.1.3 Critères détaillés : maîtrise du métier de base

Selon les entreprises, le métier va recouvrir une ou plusieurs activités.

Les activités de base qui ont été étudiées sont :

- Réception
- Manutention
- Préparation de commande
- Expéditions

Peuvent être ajoutées :

- Re Conditionnement (présente seulement dans certaines entreprises)
- Gestion de stocks (plus fréquemment attribuée à des niveaux de qualification supérieurs).

Par rapport aux différentes activités maîtrisées par l'individu ou demandées pour le poste, on pourra alors établir un **profil métier détaillé**.

Dans les compétences détaillées, nous différencions les :

- Compétences opérationnelles (identifiées par le sigle "O")
- Compétences de gestion ou d'organisation (identifiées par le signe "G")
- Compétences transversales (liées à la sécurité, l'adaptabilité) qui seront présentes quelle que soit l'activité, identifiées par sigle "T".

Pour **chaque activité, différentes compétences seront mises en œuvre**, comme l'illustre l'exemple ci-après, qui correspond à une fiche évaluation des compétences de réception

Compétences à maîtriser	Niveau de maîtrise demandé
4O1 : décharger un véhicule en respectant les règles et consignes en vigueur dans l'entreprise, les règles de sécurité, en respectant les temps de déchargement.	
4O2: déballer un arrivage en respectant les contraintes produits	
4O3 : Contrôler la réception avec pour objectif le zéro défaut, signaler immédiatement toute anomalie	
4O4: acheminer les produits dans leur emplacement sans erreur et dans les temps voulus et les ranger correctement	
O5 conduire un chariot motorisé	
4G1 déterminer à qui incombe la responsabilité du déchargement	
G2: Organiser son travail de façon rationnelle (planning de réception)	
4G3 : Remplir correctement les documents de réception	
4G4 gérer une procédure de réserves	
G5 choisir le meilleur emplacement où affecter les produits	
G6 Remplir les bordereaux d'entrée en stock ou saisir les entrées en stock ou scanner	
G7 gérer les stocks et les commandes, calculer les approvisionnements	
4T1 S'adapter aux produits et à l'organisation de l'entreprise	
4T2 Appliquer avec intelligence les règles de sécurité	
4T3 Utiliser l'outil informatique et les technologies dans le cadre particulier de L'entreprise	

On y appliquera les grilles de notation précédemment évoquées.

Lorsque l'évaluation des compétences se fait à la fois en centre ou organisme de formation et en entreprise, on appliquera une pondération de 2/3 pour l'entreprise et 1/3 pour le centre de formation.

4.4.2 La modélisation

Le système de modélisation retenu est le graphique en radar, qui permet de positionner plusieurs axes et une échelle de notation par axe.

Seront donc modélisés :

- Le profil général d'un individu, aux différentes phases de son parcours.
- Les profils détaillés correspondants aux critères détaillés.

Comme l'illustrent les exemples ci-après, pour un préparateur de commande ou une personne polyvalente.

4.4.2.1 Profil général ou profil global

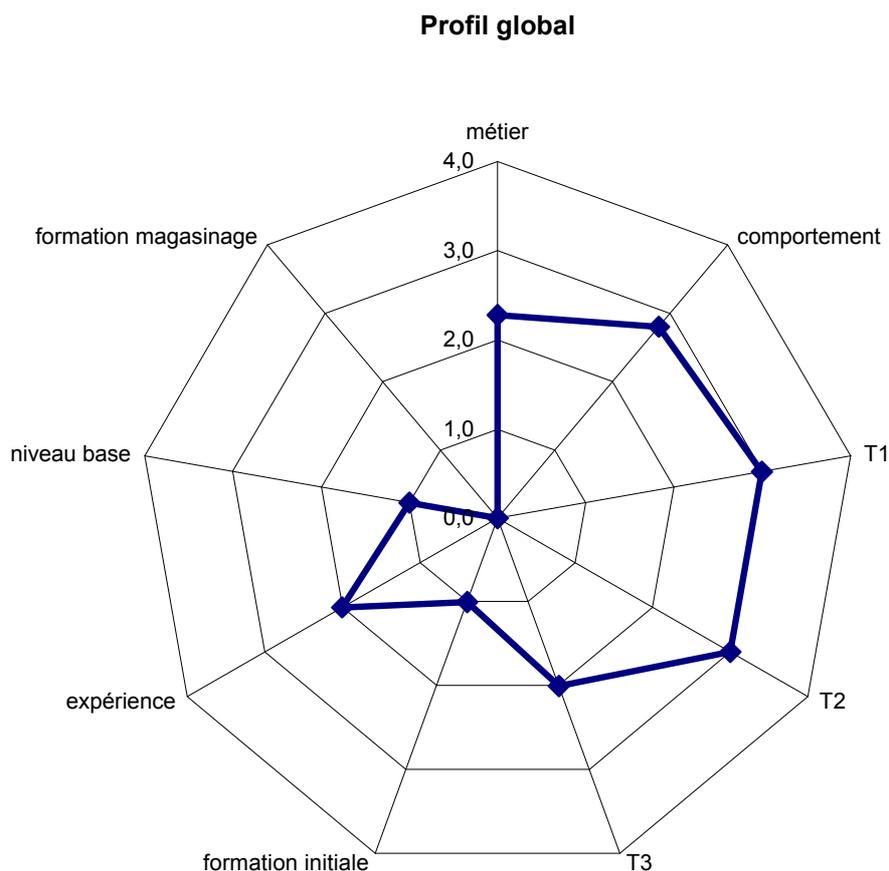


Figure 10 Graphique profil général

4.4.2.2 Profil comportement

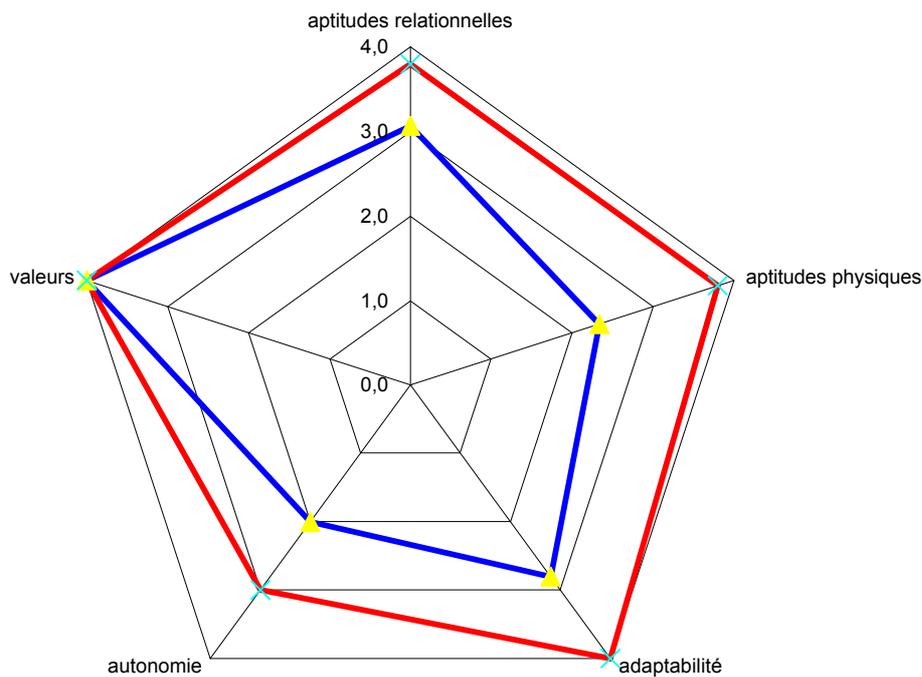


Figure 11 graphique Profil comportement

La ligne la plus claire correspond à l'évaluation faite en "externe", entreprise et centre de formation, la ligne la plus foncée à l'auto évaluation du stagiaire ;

4.4.2.3 Profil polyvalence

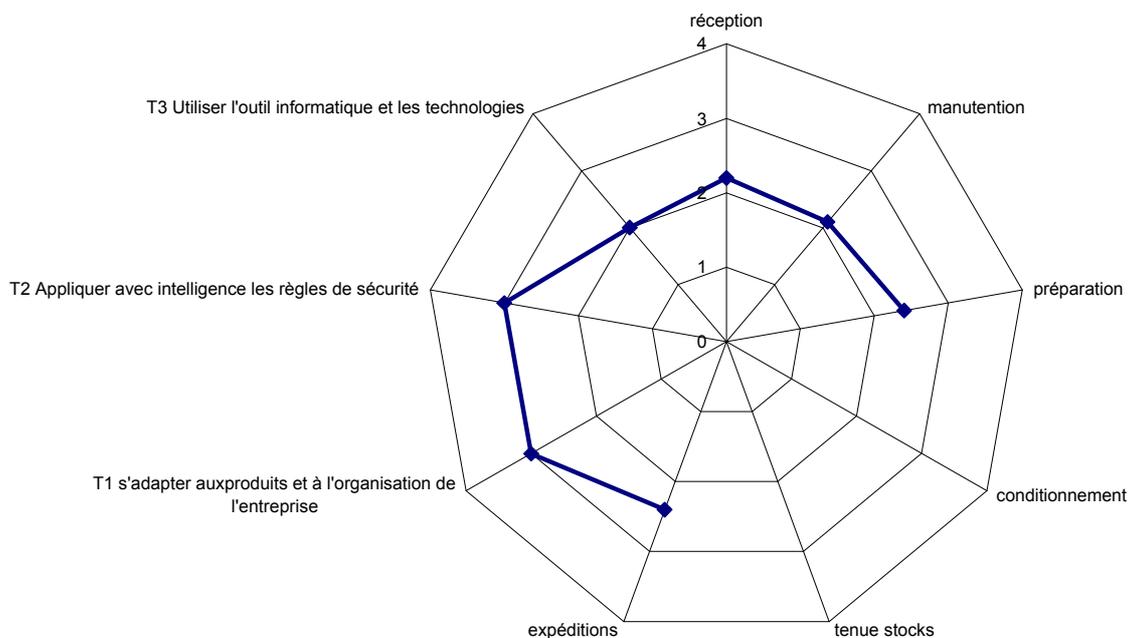


Figure 12 graphique Profil polyvalent

4.4.2.4 Profil métier

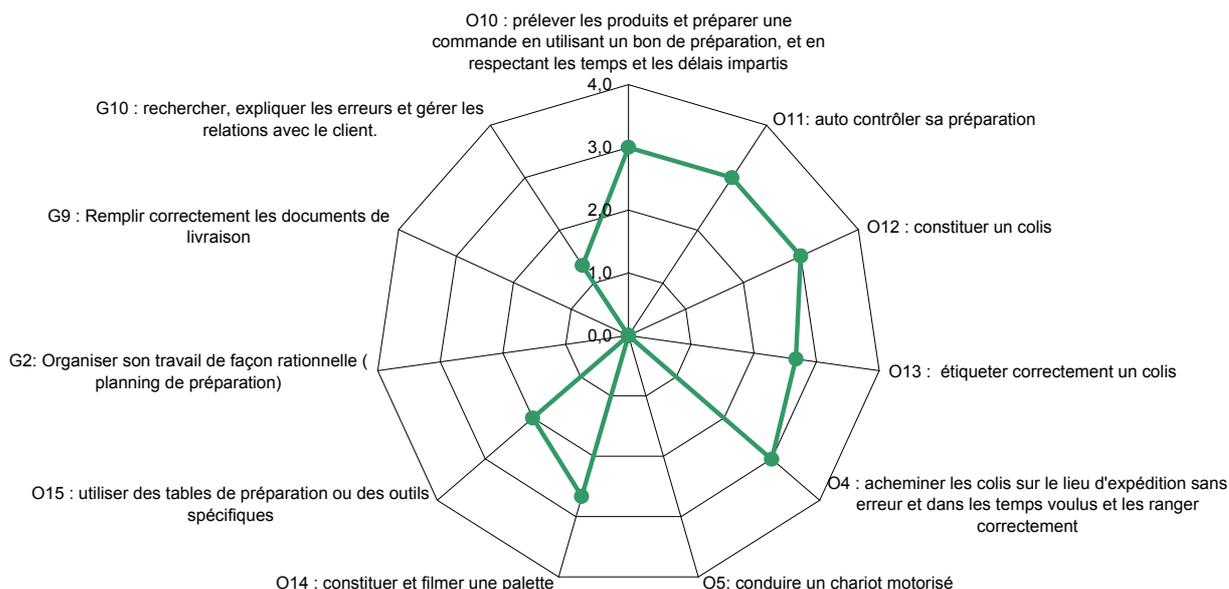


Figure 13 Graphique Profil métier

4.5 Les critères de choix des acteurs de la validation

Deux grands groupes d'acteurs ont validé les outils.

1. Tout d'abord les services de l'emploi :

- Mission locale de Martigues, ANPE (en la personne de l'agent ANPE délégué à la mission locale), et pour partie le PLIE d'Istres.

2. Service Plus entreprise

Les critères de validation étaient les suivants :

- Praticité de l'outil et facilité d'utilisation
- Adéquation par rapport aux besoins exprimés
- Adaptabilité aux différentes organisations

Nous rappelons ici que les outils développés l'ont été en complémentarité avec les outils existants. Il ne s'agissait pas de refaire ce qui existait déjà.

Pour exemple ; les grilles de comportement sont basées sur des outils existants de la mission locale, les grilles offre d'emploi ont été adaptées et formulées en fonction des outils ANPE, les fiches identification entreprise sont directement inspirées des outils existants de Service Plus Entreprise...

3. En parallèle, un certain nombre d'entreprises de la profession

- Conformes à la typologie définie dans les études préalables (distributeurs, prestataires logistiques, industriels et entreprises traditionnelles)

En plus des critères de validation énoncés ci-dessus, les entreprises consultées ont validé les **contenus** des référentiels de compétence et les **critères**

permettant de définir les organisations logistiques (type de flux, nature des produits, certification ...)

4.6 Les résultats et enseignements de la validation

- Les critères d'identification des entreprises (volume et type de flux, niveau d'automatisation et d'informatisation, contraintes produits...) sont bien corrélés à la richesse des tâches et aux qualifications demandées (bien isolées de la notion de niveau scolaire)
- Les référentiels, bien que non détaillés à la tâche, correspondent globalement aux compétences mises en œuvre (plutôt trop que pas assez).
- Certaines entreprises ont mis en place une approche plus fine, liée aux standards de temps.
- La majorité des entreprises est intéressée par les outils, à différents niveaux (check-list pour préparer une offre d'emploi, mais aussi outil de gestion prévisionnelle ou d'évaluation interne).
- Beaucoup de projets d'enrichissement des tâches liées aux technologies.
- Une grande variété des besoins, des contenus de postes et même de terminologie.
- Une "hiérarchie", notamment chez les prestataires issus du transport entre les "roulants" et les sédentaires, qui confirme la notion de métier (conducteur, cariste opposé à manutentionnaire).
- Notion de polyvalence qui n'a pas le même sens partout, mais avec une constante "multi-compétences".
- Priorité très nette mise sur les comportements par rapport aux techniques et sur les pré requis.
- L'utilisation variable des outils proposés :
 - En amont pour préparer une fiche de poste ou une offre d'emploi
 - En outil d'évaluation
 - En outil de prévision
 - En outil de discussion et de construction de l'offre des entreprises avec les services de l'emploi
 - En outils de discussion et de construction de l'offre par les services de l'emploi
 - En outil de construction de l'offre par les services de l'emploi.

5 RESULTATS DE L'EXPERIMENTATION

5.1 Les limites de l'expérimentation

- Cette première expérimentation concerne un échantillon réduit (15 personnes), de **jeunes** et ayant déjà fait l'objet de bilans en ce qui concerne les pré requis (niveau de base, lecture, écriture et informatique).
- Il faudra donc étudier l'application et l'utilisation des outils et les modes d'organisation à mettre en place dans le cadre de publics de demandeurs d'emploi plus âgés. (Des contacts ont été pris en ce sens avec le PLIE d'Istres).
- Le **territoire** que concerne cette expérimentation contient de nombreuses entreprises logistiques mais qui ne sont pas forcément les mêmes que celles qui viendront s'implanter sur la plate-forme Miramas-Grans. D'où la nécessité de critères et de grilles permettant de cerner les caractéristiques de ces entreprises.
- L'organisation choisie pour l'expérimentation est une organisation centralisée, où tous les acteurs se trouvent sur site. Il faudra aussi tester la pertinence des outils dans le cadre d'organisations décentralisées (type PAIO ou PLIE) et éventuellement modifier les outils.
- Le dispositif choisi : APO spécifique, qui a permis de démarrer très vite et donc d'avoir des résultats rapides mais pour lequel la durée de la période d'alternance en entreprise est trop courte (2 semaines). Quatre semaines auraient été souhaitées dans un grand nombre de cas.
- L'aspect qualitatif de l'expérimentation, qui a porté sur un petit nombre d'entreprises et un petit nombre de jeunes demandeurs d'emploi.

5.2 Les critiques

5.2.1 Sur les outils d'information et l'organisation de cette information

- Les Fiches d'information sont trop détaillées ou pas assez (on est en limite de formation).
- Une formation complémentaire est à apporter aux accompagnateurs pour qu'ils puissent répondre aux questions ou présentations à prévoir par expert (quel coût)
- L'aspect pratique doit être développé, Pas assez de technique et de manipulations
- Il a manqué une ou plusieurs visites d'entreprises, pour des métiers encore peu visibles, surtout pour les filles, qui en avaient une représentation très "manuelle"

et ne voyaient pas tout l'environnement de gestion. Un Gros travail est à faire sur les représentations (notamment au niveau des filles).

- Des supports visuels auraient été appréciés.

5.2.2 Sur le stage

- Nous avons regretté de ne pas avoir eu la possibilité de scinder en deux étapes (1 première visite puis le stage, mais seulement une présentation et le stage).
- De même, si la préoccupation de sécurité a été intégrée au niveau théorique (passage du GEIS), la mise en pratique ne s'est pas faite. Il aurait fallu prévoir le Matériel de sécurité à l'avance, cela a gêné certains dans leurs stages.
- La Gestion de la mobilité a posé problème, les lieux de stage étant parfois très distants des lieux d'habitation et les jeunes ne disposant pas toujours de véhicules ;
- Le Carnet de stage a été jugé lourd à remplir, par les jeunes. Il faut cependant remarquer que, dans l'ensemble, tout l'environnement de travail a peu été abordé par les stagiaires qui se sont focalisés sur les tâches et n'ont pas toujours pu (à travailler) se situer par rapport à une logique globale.
- Le Stage est trop court (3 semaines voire 4 serait idéal).

5.2.3 Sur le déroulement du stage

Le Rôle des tuteurs, tant en entreprise qu'en centre est fondamental et un certain nombre d'étapes ne doivent pas être négligées :

- Première Prise de contact
- Point en cours de stage
- Bilan avec le tuteur entreprises

Le fait de recevoir en entreprise les tuteurs des jeunes a généralement été apprécié de ces mêmes entreprises, car preuve de sérieux dans le suivi. Mais cela demande des moyens, et du temps.

5.3 Déroulement et richesse des stages

Les tâches confiées sont majoritairement des tâches opérationnelles.

Une seule tâche de "gestion" a été identifiée : remplir les documents de réception ou de livraison mais 7 stagiaires sur 8 l'ont exécutée.

Bien que limité, ce type de tâche met en œuvre les pré requis de base : Lire, écrire et compter avec un niveau suffisant de maîtrise. Il ne faut pas oublier que ces documents servent de base à la relation avec le transporteur, le client, le

fournisseur et peuvent être utilisés dans des procédures de contrôle, de litiges et de facturation. Il ne s'agit donc pas de "mettre des croix dans des cases" mais bien de traiter de l'information.

Même si le niveau de diplôme demandé pour ces tâches n'est pas élevé, un niveau scolaire minimum est requis.

En majorité les tâches confiées tournent autour de :

- Réception (déchargement et déballage)
- Contrôle (entrées et autocontrôle des préparations de commandes)
- Rangement et mise en stock, acheminement vers les stocks (liées à la manipulation des produits)
- Préparation de commandes et étiquetage

Il faut remarquer aussi que trois stagiaires (sur les huit évaluables) ont été en contact direct avec les clients, ce qui renforce la nécessité pour eux d'avoir un niveau minimum de relationnel, de présentation et de sens commercial.

De même, la prise d'initiative a été fortement appréciée par les employeurs.

Les graphiques ci-dessous présentent, en moyenne, mini et maxi,

- Le nombre de tâches différentes confiées aux stagiaires (23 tâches identifiées au total)
- Le nombre de modules différents (4 modules différents)
- Le nombre de tâches qu'ils aimeraient refaire.
- Le nombre de tâches que les stagiaires disent avoir "su faire"

On peut les interpréter de la façon suivante :

- Les stages ont été assez riches et variés, en moyenne.
- Les tâches sont "perçues" comme non difficiles par les jeunes. Cela est vrai, car elles ne présentent pas de difficulté d'apprentissage majeur. Cependant il faut relativiser cette perception de la difficulté car, dans le cadre d'une embauche, devront être pris en compte des facteurs de rapidité, stress, cadences, pénibilité etc.... qui n'ont sans doute pas été imposées aux jeunes stagiaires dans la courte période de présence en entreprise.

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

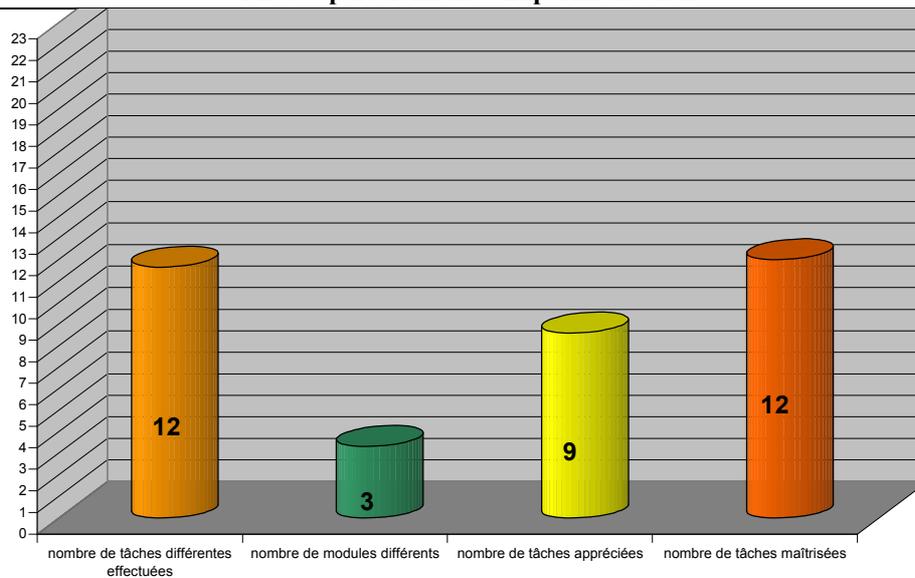


Figure 14 Variété des tâches affectées aux stagiaires, en moyenne

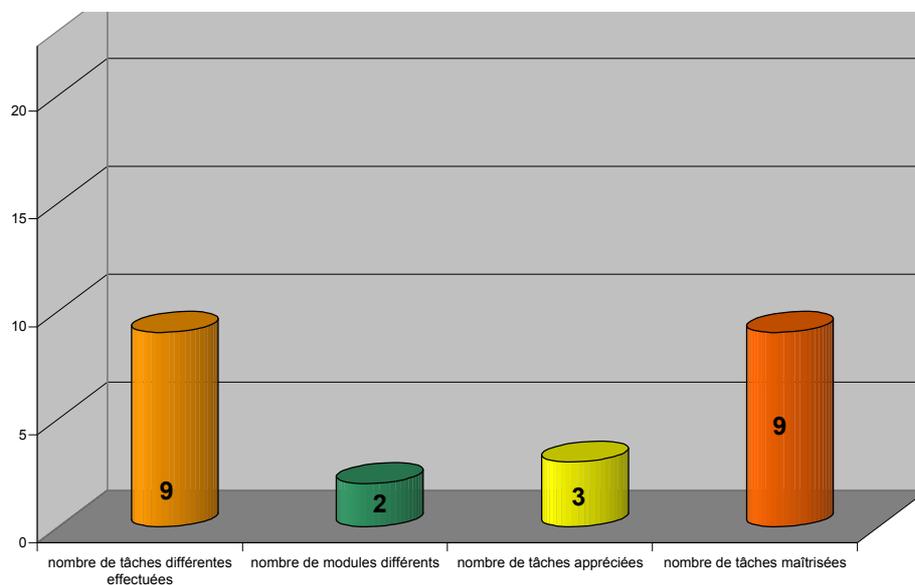


Figure 15 variété des tâches affectées aux stagiaires, mini

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

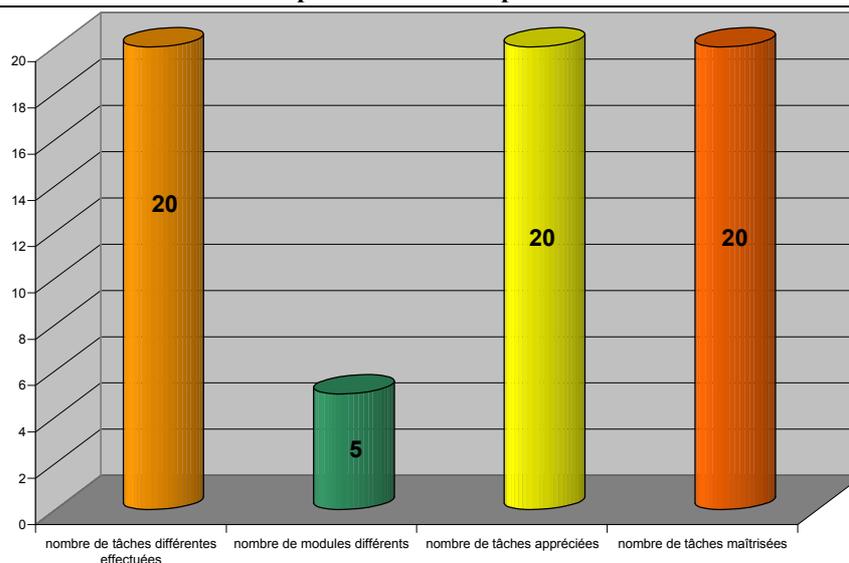


Figure 16 Variété des tâches affectées aux stagiaires, maxi

Enfin, le schéma suivant illustre la façon dont les stagiaires et les entreprises ont rempli le carnet de stage.

Toutes les entreprises ont joué le jeu, en moyenne, les carnets de stage sont correctement remplis, même quand les tuteurs ont dit qu'ils n'avaient pas le temps de le faire.

En revanche, à part une ou deux exceptions, la majorité des stagiaires n'a pas vraiment utilisé le carnet de stage, et notamment les pages consacrées à l'auto évaluation.

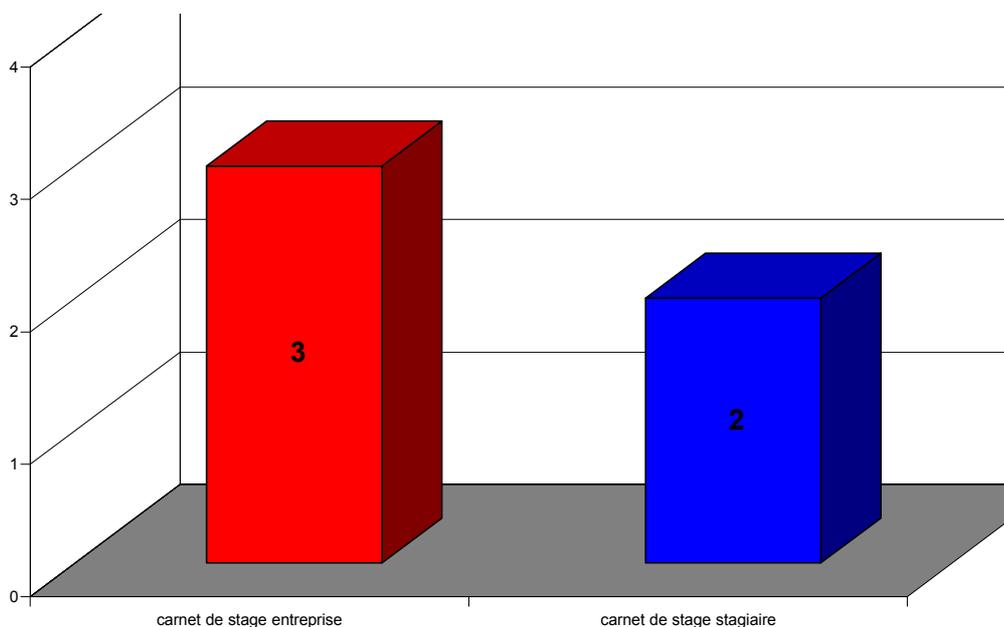


Figure 17 Evaluation de la qualité des renseignements portés sur le carnet de stage

5.4 Bilans individualisés

Les modélisations nous ont permis de faire ressortir quelques points saillants dans notre analyse des résultats ;

Les problèmes de comportement ressortent nettement dans les commentaires des entreprises vis à vis des stagiaires.

Si un manque de métier et de rapidité est compris, le manque de sérieux et l'absence de motivation sont considérées comme très discriminants pour l'insertion en entreprise, quelle que soit la taille et le secteur d'activité de cette dernière.

5.4.1 Visualisation de problèmes de Comportements

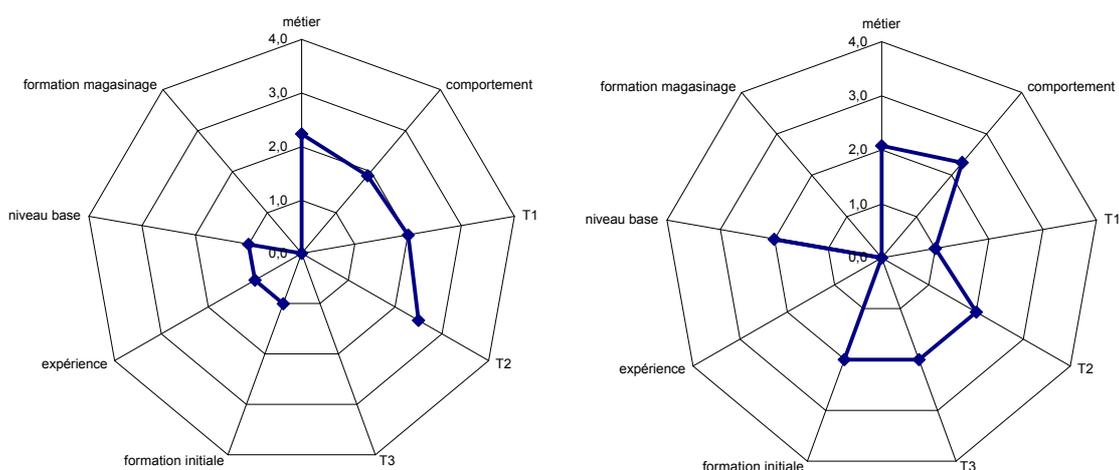


Figure 18 Profils comportements

Ces deux profils sont ceux de jeunes pour lesquels la "note" pondérée entreprise et centre de formation tourne autour de 2.

Ce qui, dans notre barème correspond au "jeune à dégrossir". Pour ces deux cas, à la question, si vous aviez un emploi à proposer au stagiaire, le lui proposeriez-vous, pourquoi ?"

La réponse est **NON** car "pas sérieux" ou **NON** car "pas intéressé par le métier", On remarque que, dans ces deux cas, les jeunes ne se sont pas auto évalués.

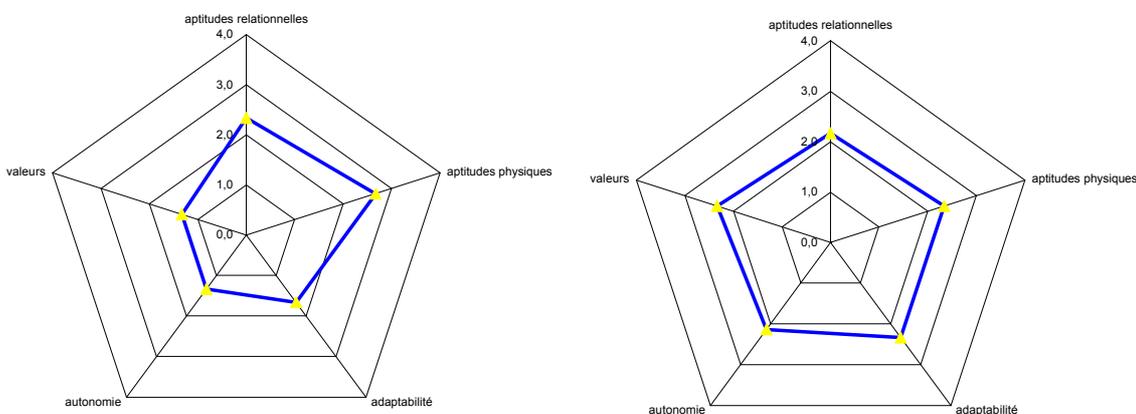


Figure 19 évaluation des comportements

5.4.2 Cas des niveaux IV et +

Les publics dont le niveau de base est bac ou niveau bac, n'ont eu aucun problème pour s'intégrer en entreprise. Le comportement est considéré comme très bon, avec une auto évaluation cependant légèrement inférieure ou égale à celle de l'entreprise

Il est certain que le bon niveau de départ a facilité l'apprentissage mais on constate que les jeunes ici sont plus motivés par l'emploi que par le métier et uniquement sur certaines tâches, de façon très pragmatique.

Dans notre échantillon les deux personnes concernées sont de sexe féminin, ce qui relativise notre propos car le positionnement des filles est encore trop rarement sur un métier ou une carrière professionnelle.

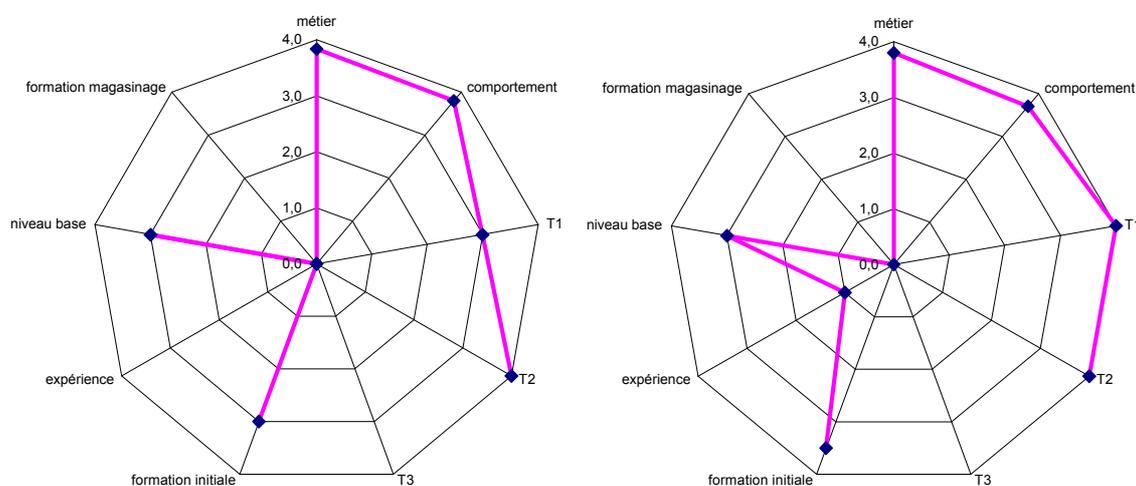


Figure 20 Profils de niveau III et +

5.4.3 Cas où la motivation et le comportement compense un "petit niveau" voire les difficultés physiques ou intellectuelles

Dans les trois cas ci-dessous, le niveau de base est assez faible, cependant, les jeunes ont développé un projet et une réelle motivation ce qui leur permet d'avoir une appréciation positive de leur comportement en entreprise et facilité leur apprentissage du "métier".

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

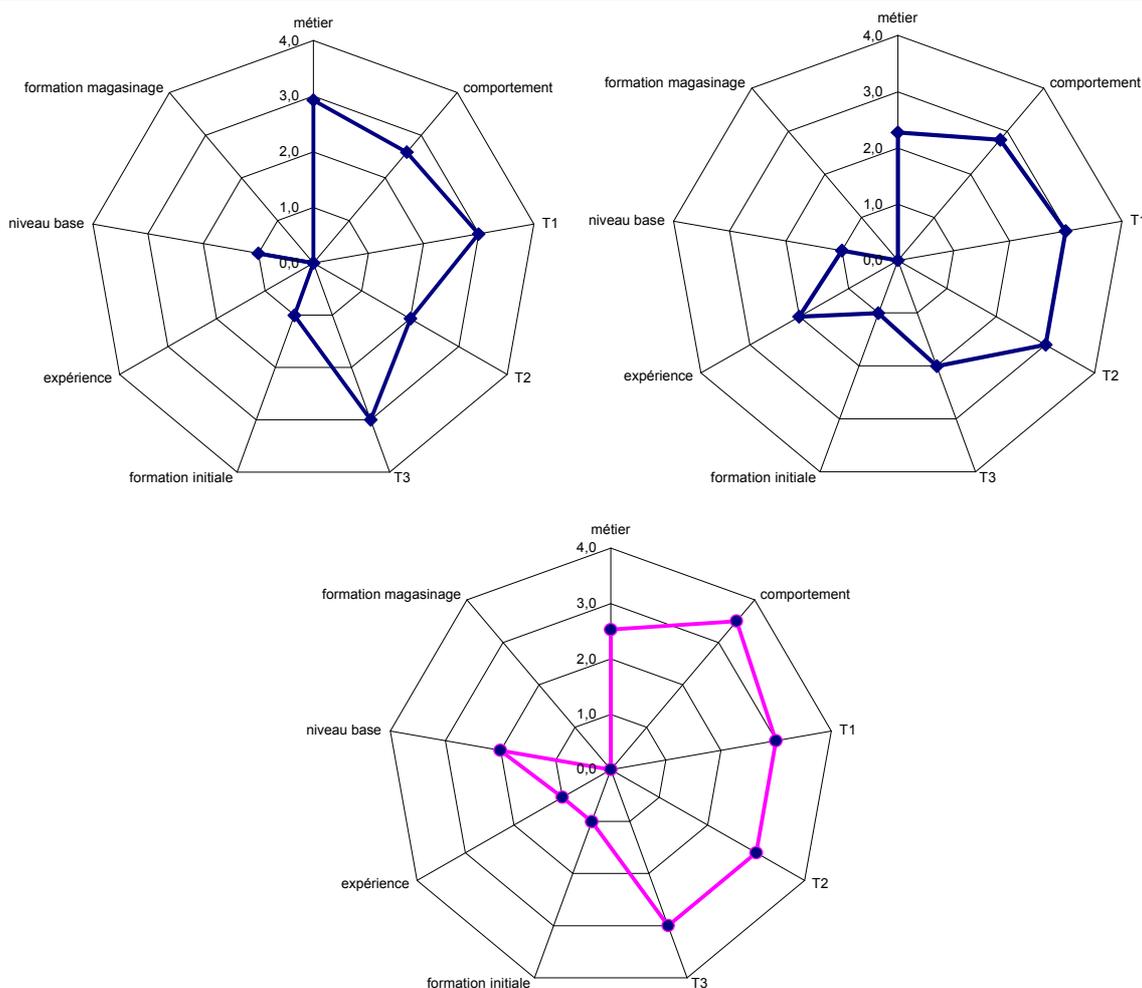


Figure 21 Profil de "petits niveaux"

Ces trois jeunes ont un projet personnel ou professionnel, ce qui a facilité leur intégration en entreprise.

Ce projet se concrétise dans deux cas sur trois par un parcours de formation en apprentissage, la troisième personne étant retournée vers son métier d'origine, une opportunité d'emploi s'étant présentée ;

Pour les deux garçons on note une sur évaluation du comportement en auto évaluation, notamment en capacités physiques et autonomie, adaptabilité, alors que pour la jeune fille, c'est plutôt une sous évaluation.

De manière générale, les filles ont tendance, bien que n'étant pas très éloignée de l'évaluation en entreprise, à se sous estimer. Elles sont toujours à 0.2 ou 0.3 points en dessous.

5.5 Parcours détaillé des stagiaires

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

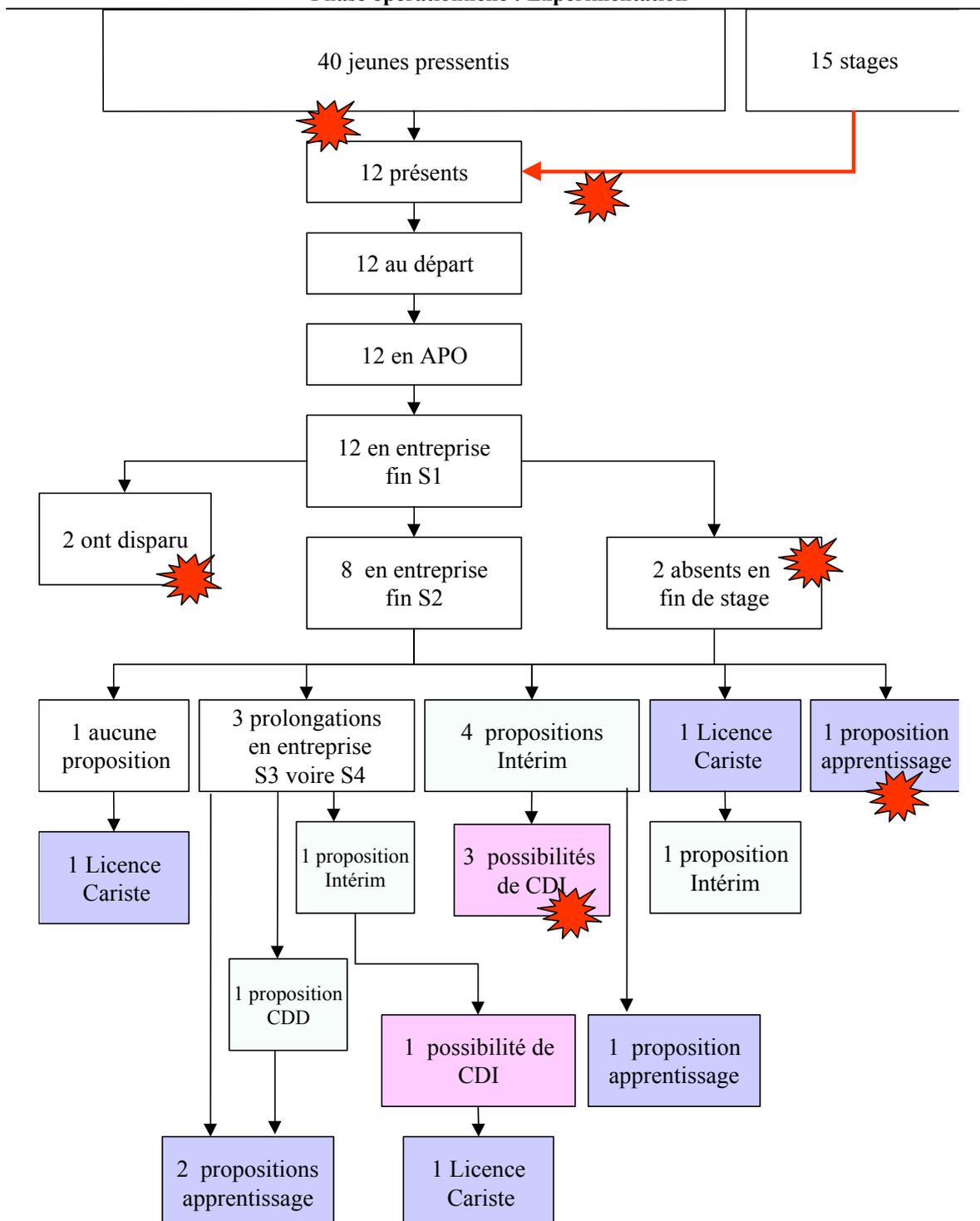


Figure 22 Détail du Parcours des stagiaires

Le schéma ci-dessus illustre le parcours des stagiaires ;

Il faut noter que, bien que la donne de départ n'ait jamais porté sur l'emploi mais sur une contribution de l'entreprise, à travers un partenariat, à la formation et à l'évaluation de jeunes en situation de travail, ce parcours débouche, dans un certain nombre de cas, sur de l'emploi.

Il peut déboucher aussi sur de la formation, à travers :

- Des licences caristes

- Des parcours de formation plus long (CAP, BEP et Bac pro en alternance), par le biais de contrats d'apprentissage.

5.6 La confirmation des hypothèses des études

Les différentes phases de cette expérimentation renforcent les points déjà abordés lors des études précédentes :

- Problèmes de mobilité (barrière à l'entrée pour certaines entreprises)
- Problèmes de déperdition (travail sur la motivation des jeunes et sur l'attractivité des métiers)
- Investissement très important à prévoir (temps/homme) dans la construction d'une relation de confiance et de coopération avec les entreprises.
- Rôle des tuteurs fondamental, Cet investissement est payant car toutes les entreprises ont joué le jeu
- Emergence d'emplois et de propositions alors que cela ne faisait pas partie des règles du jeu définies en amont.
- Modification, dans certains cas, des exigences des entreprises (filles au lieu de garçons, BEP ou CAP au lieu de BAC par exemple)
- Confirmation que le comportemental est la clé d'entrée pour les entreprises et le problème majeur à résoudre pour certains jeunes.

5.7 Axes de travail

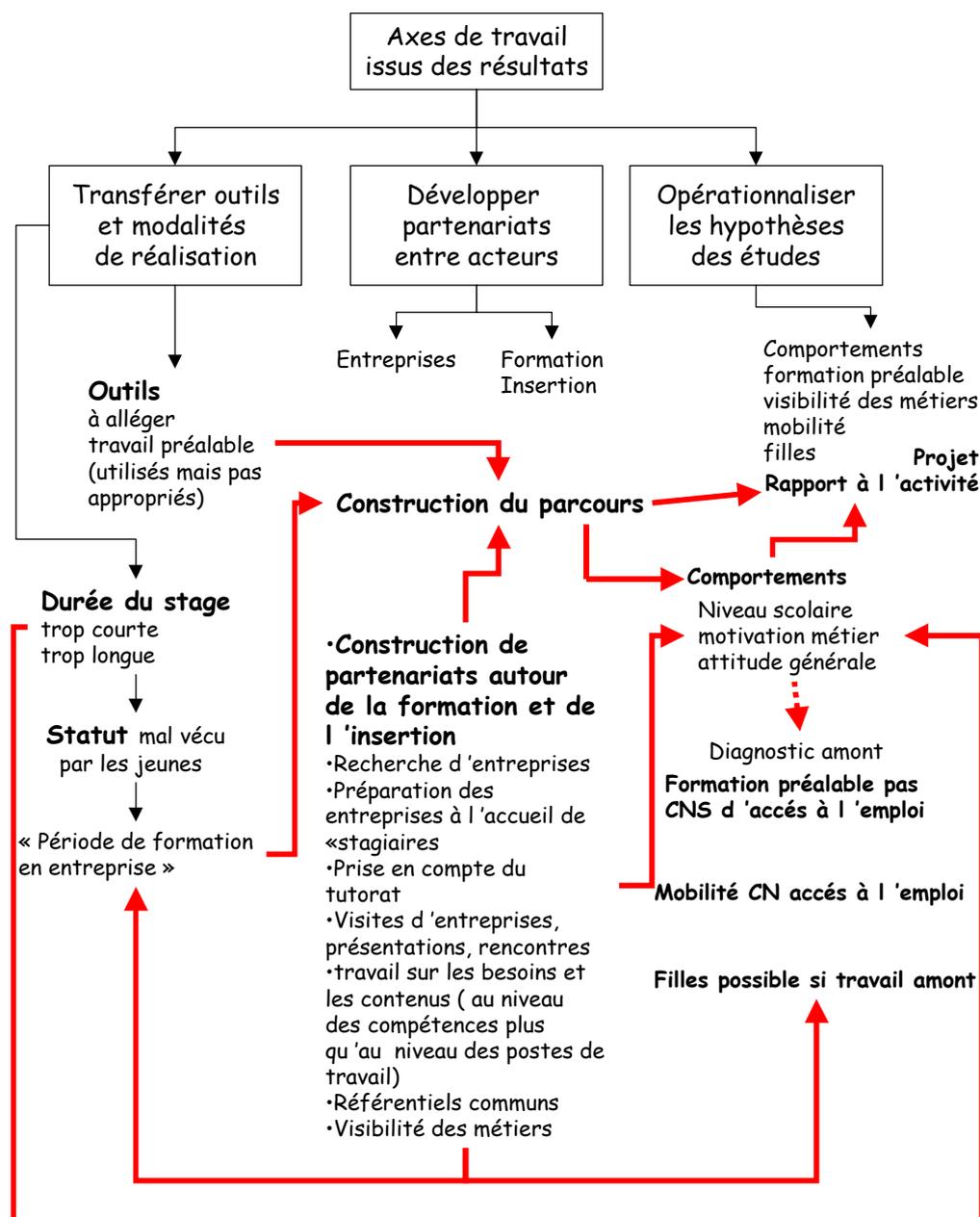


Figure 23 Axes de réflexion

On le voit, encore une fois, l'un des axes de travail fondamentaux est l'élaboration de partenariats d'acteurs se prolongeant jusqu'à la co-construction de parcours de formation et d'insertion pour les demandeurs d'emploi, jeunes ou adultes. Ces partenariats sont d'autant plus importants que l'alternance est fondamentale pour ces métiers.

Mais la construction de parcours d'insertion pose aussi certains problèmes qu'il faudra s'attacher à résoudre en amont, notamment la notion de projet professionnel, notion dont beaucoup de jeunes sont encore très éloignés et une réflexion sur le

rapport à l'activité, ces deux paramètres conditionnant l'apprentissage, et donc les possibilités d'insertion réelle et durable dans le monde du travail.
Le schéma ci-dessous peut être une base de réflexion commune, dans la suite des travaux engagés.

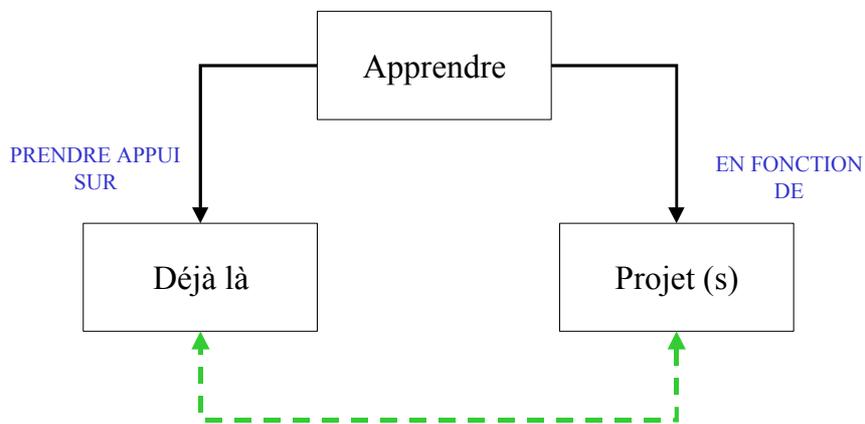


Figure 24 Le projet dans son environnement¹⁶

¹⁶ Source : AFPA, évolution des emplois, formation aux nouvelles compétences

6 TRANSFERABILITE DES OUTILS ET METHODES DEVELOPPES LORS DE L'EXPERIMENTATION

6.1 Les acteurs de la transférabilité

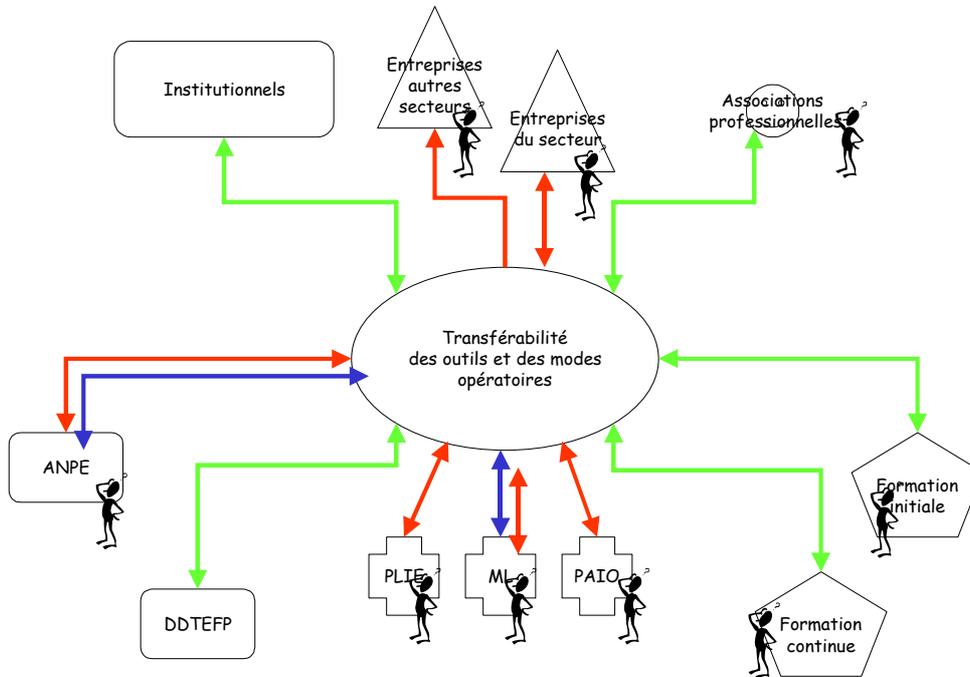


Figure 25 les acteurs de la transférabilité

6.2 Le Processus engagé avec le PLIE et le SAN.

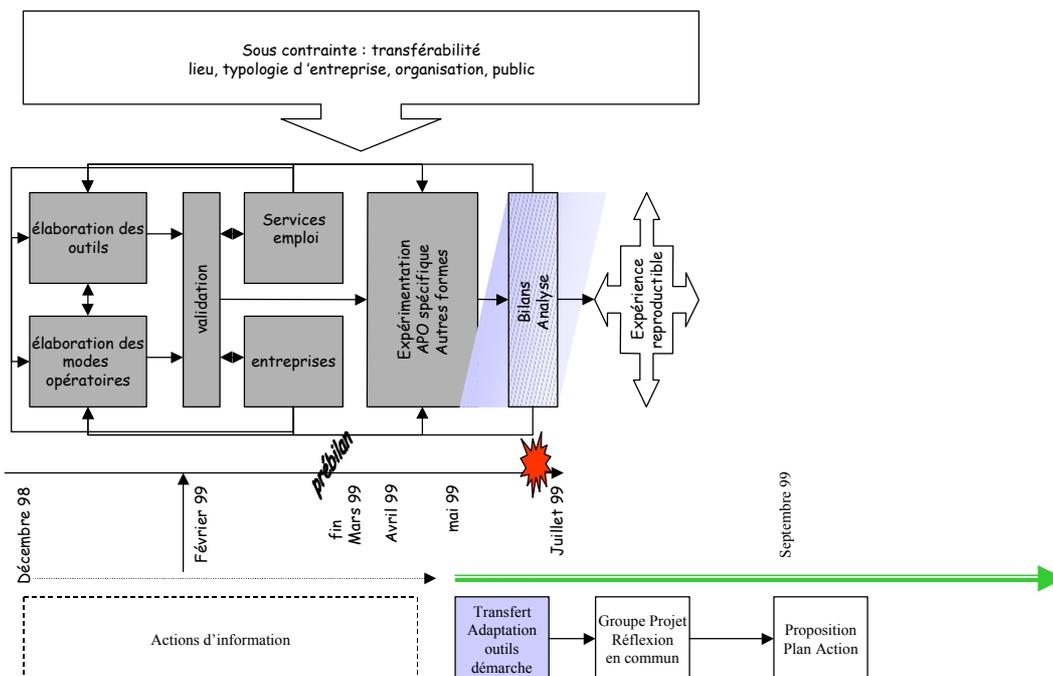


Figure 26 Processus engagé avec le PLIE et le SAN, sous la flèche verte

Un processus d'information-réflexion-action a été engagé avec le PLIE d'Istres Le SAN, la PAIO, l'ANPE, et plus généralement les acteurs des services de l'emploi sur Istres, Miramas, Fos (accompagnateurs emploi, chargés relations entreprises), dans le cadre du projet global. Le Principe de cette action est de développer une compétence sur les métiers de la logistique, l'environnement, les outils... pour permettre de dialoguer avec les entreprises et notamment celles de la Plate-forme de la meilleure façon possible.

Pour aller plus loin et engager des actions concrètes, un certain nombre d'étapes sont à prendre en compte :

- Identification des publics intéressés (ouvrir au-delà des inscriptions Code Rome) et précision de la "cible", a priori les adultes pour commencer.
- Information collective à organiser.
- Visite d'entreprise.
- Réflexions communes en intégrant le retour d'expérience de Martigues et en intégrant les problèmes de :
 - Financement de l'action
 - Choix des Entreprises et Mode d'accès à l'entreprise

Certaines actions ont déjà été engagées et se sont matérialisées à travers :

- La Présentation des fiches d'information et leur mode d'emploi aux acteurs précédemment cités
- Des Echanges sur la formation et les besoins des entreprises
- La Recherche d'un mode de fonctionnement utilisant les structures existantes.
- L'élaboration conjointe d'un Guide d'entretien individuel retenu avec une notion de "déclaratif" (auto évaluation des compétences) et une notion de vérifié (EMT ou autre moyen).

6.3 La réflexion autour des outils et l'adaptation

Les réflexions engagées sont illustrées par le tableau suivant, certains outils seront utilisés en l'état.

D'autres ont été allégés et reconfigurés pour être utilisés en entretien individuel, cette approche étant jugée plus appropriée au public ciblé.

Destinataire de l'outil	
<ul style="list-style-type: none"> · Tous Services de l'emploi · Structures intermédiaires (SPE) · Tous publics demandeurs d'emploi 	
Objectif de l'outil	Forme
Informar les candidats aux métiers logistiques de la réalité de ces métiers	← fiches d'information←
Identifier le candidat, son passé, son profil " existant"	← Guide d'entretien (nouvel outil récapitulatif "light")
Identifier les compétences à acquérir par activité et par poste ¹⁷	
Evaluer les compétences chez un candidat à l'emploi (avant et après formation, en centre de formation et/ou dans l'entreprise)	
Analyser et classer les compétences et les regrouper en profil, à un niveau détaillé et à un niveau global	
Représenter les profils obtenus	← graphiques profil candidat

¹⁷ (une activité peut recouper plusieurs postes, un poste recouvrir plusieurs activités, une approche à deux niveaux est donc nécessaire)

6.4 Les modalités et Les critères de transférabilité

Le tableau ci-dessous pose un certain nombre de critères à approfondir lors des premiers transferts pour bien cadrer les conditions et contraintes de transférabilité ;

La démarche engagée avec le SAN et le PLIE porte sur les mêmes métiers que ceux évoqués lors de l'expérimentation. Seuls certains critères seront activés dans un premier temps.

Situation de l'expérimentation	Transfert sur les métiers identifiés et des organisations existantes	Prolongement sur Miramas Grans	Autres prolongements
Démarche et outils Outils développés	Boucle à mettre au point <pre> graph TD A[Démarche outils] --> B[Information Réflexion] B --> C[Apprentissage] C --> D[Adaptation] D --> A </pre>		
Organisations expérimentation APO spécifique Services Plus Entreprise	Organisations existantes ANPE PLIE PAIO Autres missions locales ?	Dispositif Miramas-Grans	Autres territoires Autres dispositifs
Entreprises d'expérimentation Correspondent à la typologie	Entreprises du tissu local, classées selon la typologie	Entreprises cible de la plate-forme	Toutes Entreprises
Public Jeunes demandeurs d'emploi Bas niveau de qualification Bac	Publics: demandeurs d'emploi de longue durée, adultes	Tous publics	Tous publics
Métiers de la logistique	Métiers de la logistique	Métiers de la logistique	Autres métiers connexes Tous métiers

7 TABLE DES MATIERES DETAILLEE

1	<i>Présentation synthétique des conclusions de la démarche</i>	2
2	<i>objectifs et méthodologie de la phase d'expérimentation</i>	4
2.1	Rappel des Conclusions des études préalables.....	4
2.2	Objectifs de l'expérimentation	6
2.3	les acteurs partenaires de la démarche.....	10
2.4	Planning prévisionnel.....	11
2.5	La méthodologie proposée	11
2.6	Le plan d'action :.....	12
3	<i>Déroulement de l'expérimentation</i>	13
3.1	La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à améliorer les interfaces avec l'entreprise autour des partenariats d'acteurs.	13
3.1.1	Présentation de Service plus Entreprises.....	13
3.1.2	La méthode de travail observée chez Service Plus Entreprises	13
3.1.3	Les informations dont dispose Service plus Entreprise	14
3.1.4	Emergence de besoins et Axes de réflexion.....	14
3.1.5	Organisation de l'information	15
3.2	La mise en œuvre d'une démarche et d'outils destinés à opérationnaliser les hypothèses des études préalables, autour d'un partenariat d'acteurs.	16
3.2.1	Présentation de la mission locale de Martigues	16
3.2.2	La méthode de travail élaborée avec la mission locale	16
3.2.2.1	Les étapes	16
3.2.2.2	Les besoins exprimés par la mission locale.....	16
3.2.2.3	Limites du travail.....	17
3.2.3	L'organisation des informations.....	17
3.2.4	Le choix du dispositif APO.....	19
3.2.5	Le déroulement de l'expérimentation avec les jeunes	19
3.2.5.1	Les publics pré sélectionnés	19
3.2.5.2	Les entreprises, caractéristiques et critères de sélection.....	20
3.2.5.3	Le plan d'action prévu à l'origine.	20
3.2.5.4	Les modifications chemin faisant.....	21

4	<i>Les outils développés au cours de l'expérimentation</i>	22
4.1	Objectifs de l'Elaboration des outils	22
4.2	Méthodologie	23
4.3	Tableau récapitulatif	24
4.4	Modes opératoires	25
4.4.1	Les grilles de critères et Les pondérations retenues	25
4.4.1.1	Les critères généraux.....	25
4.4.1.2	Des critères d'approfondissement	25
4.4.1.3	Critères détaillés : maîtrise du métier de base	26
4.4.2	La modélisation.....	27
4.4.2.1	Profil général ou profil global	27
4.4.2.2	Profil comportement.....	28
4.4.2.3	Profil polyvalence.....	28
4.4.2.4	Profil métier.....	29
4.5	Les critères de choix des acteurs de la validation	29
4.6	Les résultats et enseignements de la validation	30
5	<i>Résultats de l'expérimentation</i>	31
5.1	Les limites de l'expérimentation	31
5.2	Les critiques	31
5.2.1	Sur les outils d'information et l'organisation de cette information.....	31
5.2.2	Sur le stage	32
5.2.3	Sur le déroulement du stage	32
5.3	Déroulement et richesse des stages	32
5.4	Bilans individualisés	36
5.4.1	Visualisation de problèmes de Comportements.....	36
5.4.2	Cas des niveaux III et +	37
5.4.3	Cas où la motivation et le comportement compense un "petit niveau"	37
5.5	Parcours détaillé des stagiaires	38
5.6	La confirmation des hypothèses des études	40
5.7	Axes de travail	41
6	<i>transférabilité des outils et méthodes développés lors de l'expérimentation</i>	43
6.1	Les acteurs de la transférabilité	43

Plate-forme logistique MIRAMAS GRANS
Processus d'insertion du projet dans son environnement économique et social
Phase opérationnelle : Expérimentation

6.2	Le Processus engagé avec le PLIE et le SAN.	43
6.3	La réflexion autour des outils et l'adaptation	45
6.4	Les modalités et Les critères de transférabilité	46
7	<i>Table des matières détaillée.....</i>	47
8	<i>table des figures</i>	50
9	<i>table des Annexes.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

8 TABLE DES FIGURES

<i>Figure 1 Vision globale du projet.....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 2 Chronologie des opérations.....</i>	<i>7</i>
<i>Figure 3 Objectifs et processus d'expérimentation.....</i>	<i>9</i>
<i>Figure 4 les acteurs partenaires de la démarche</i>	<i>10</i>
<i>Figure 5 Les différentes étapes de l'expérimentation</i>	<i>11</i>
<i>Figure 6 Méthode de travail</i>	<i>13</i>
<i>Figure 7 Organisation de l'information.....</i>	<i>15</i>
<i>Figure 8 les étapes du processus mis en œuvre avec la mission locale.....</i>	<i>16</i>
<i>Figure 9 Organisation des informations, élaboration des profils</i>	<i>18</i>
Figure 10 Graphique profil général.....	27
<i>Figure 11 graphique Profil comportement.....</i>	<i>28</i>
<i>Figure 12 graphique Profil polyvalent</i>	<i>28</i>
Figure 13 Graphique Profil métier	29
<i>Figure 14 Variété des tâches affectées aux stagiaires, en moyenne.....</i>	<i>34</i>
<i>Figure 15 variété des tâches affectées aux stagiaires, mini</i>	<i>34</i>
<i>Figure 16 Variété des tâches affectées aux stagiaires, maxi.....</i>	<i>35</i>
<i>Figure 17 Evaluation de la qualité des renseignements portés sur le carnet de stage.....</i>	<i>35</i>
<i>Figure 18 Profils comportements</i>	<i>36</i>
<i>Figure 19 évaluation des comportements</i>	<i>36</i>
<i>Figure 20 Profils de niveau III et +.....</i>	<i>37</i>
<i>Figure 21 Profil de "petits niveaux"</i>	<i>38</i>
<i>Figure 22 Détail du Parcours des stagiaires.....</i>	<i>39</i>
<i>Figure 23 Axes de réflexion.....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 24 Le projet dans son environnement</i>	<i>42</i>
<i>Figure 25 les acteurs de la transférabilité.....</i>	<i>43</i>
<i>Figure 26 Processus engagé avec le PLIE et le SAN, sous la flèche verte.....</i>	<i>43</i>