

LA RELATION ENTREPRISE
DANS LES
MISSIONS LOCALES / PAIO
DE LORRAINE :

UNE VOLONTÉ,

UN ENJEU

SOMMAIRE

- P.4 Avant-propos
- P.5 Discours d'ouverture de la journée professionnelle des salariés du Réseau lorrain des missions locales et PAIO
- P.8 Conclusion de la journée professionnelle des salariés du Réseau lorrain des missions locales et PAIO
- P.15 Les missions locales et PAIO : un accompagnement et des solutions pour l'emploi des jeunes
- P.23 Les jeunes et l'accès à l'emploi : contexte
- P.27 La relation entreprise facilitant l'accès à l'emploi des jeunes
- P.39 La relation entreprise favorisant l'intégration et le maintien dans l'emploi des jeunes

- P.47 Les salariés des missions locales / PAIO
dans la démarche entreprise
- P.49 En guise de conclusion...
- P.50 Les 15 propositions du Réseau lorrain
des missions locales / PAIO pour
développer les relations partenariales
avec les entreprises

AVANT-PROPOS

Ce document est le fruit du travail initié par le groupe régional « Entreprise » du réseau lorrain des missions locales / PAIO et poursuivi dans le cadre de la journée professionnelle des salariés organisée le 09 juin 2009. La consultation la plus large possible auprès des salariés, la co-construction dans le respect des spécificités de chaque structure, et le souci constant de prendre en compte l'action de nos partenaires sur le thème de la « relation entreprise » ont présidé dans la rédaction de ce livre blanc.

Nous espérons que ce rendu et les propositions qui suivent constitueront le reflet fidèle de ce que peut apporter aujourd'hui le réseau des missions locales / PAIO de Lorraine pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans la forte mobilisation et les contributions des cadres de direction, des techniciens, et des élus... Qu'ils en soient ici très chaleureusement remerciés !

**Discours d'ouverture de la journée
professionnelle des salariés du Réseau lorrain
des missions locales et PAIO**

Gilles DREVET – Président d'AMILOR

Bonjour à toutes et à tous,

Je suis heureux de vous accueillir et de partager cette journée avec vous.

Le thème de cette journée professionnelle va nous permettre de partager nos connaissances sur la manière de travailler avec les entreprises.

Nous savons ce qu' « insertion professionnelle » veut dire :

- Insertion : c'est ce que nous faisons au quotidien dans nos structures, dans nos permanences délocalisées ;
- Avoir une profession : c'est ce que nos jeunes souhaitent ;
- Professionnelle : c'est l'activité
- L'activité... C'est ce qui leur manque !

Activité... professionnelle.

Le lien ? C'est l'entreprise. Il nous faut travailler sur la manière de pénétrer l'entreprise, pénétrer le monde économique.

AMILOR anime un groupe de travail sur la relation entreprise. Aujourd'hui, nous profitons de notre journée professionnelle pour participer à cette réflexion.

Deux thèmes seront abordés aujourd'hui : « l'accès à l'entreprise » et le « maintien dans l'entreprise ».

Vous avez, individuellement, un capital d'expérience dans ce domaine. Nous pensons que mis en commun, cela profitable à tous. Et surtout profitable aux jeunes que nous suivons !

Avec AMILOR, nous avons signé récemment une convention de partenariat avec une entreprise nationale du BTP et dans quelques jours le CNML (Conseil National des Missions Locales) va signer de nouveaux, ou reconduire, des accords nationaux de partenariat avec de grandes entreprises.

Il nous faut continuer nos efforts en Lorraine pour déclinier ces entrées possibles en entreprise... Voilà déjà une piste !

Nous sommes réunis aujourd'hui pour en évoquer d'autres...

Et comme je vais partager cette journée avec vous...
Je nous souhaite qu'elle soit studieuse et prolifique.

**Conclusion de la journée professionnelle des
salariés du Réseau lorrain des missions locales
et PAIO**

Alexandre RUF – Animateur régional

Ma première pensée va à tous ceux qui ont œuvré pour la réussite de cette journée professionnelle qui restera comme un moment important dans la prise de conscience par nous tous que nous ne pouvons plus assurer notre mission de service public d'insertion professionnelle et sociale des jeunes comme auparavant, que nous ne pouvons plus faire de nos relations avec les entreprises un thème secondaire ou optionnel, traité lorsque notre activité d'accueil nous le permet.

Je veux remercier la DRTEFP qui, par sa participation financière pour l'organisation de cette journée, témoigne de son engagement pour accompagner la révolution que nous voulons entreprendre. Car c'est bien à une révolution que nous invite ces travaux.

Une révolution dans nos façons de penser et de manager.

Une révolution dans nos façons de travailler, d'accompagner, une révolution dans nos objectifs, dans nos critères.

Il était temps, en effet, 27 ans après leur création, que les ML/PAIO prennent le temps de témoigner, collectivement, des responsabilités qui sont les leurs dans leurs relations avec le tissu économique local.

Nos structures, disons-le sans complexe, sont encore considérées aujourd'hui comme les « petits poucets » du SPE. Evidemment, cela suscite des accusations faciles. Hétéroclites, œuvrant en ordre dispersé, leur activité est mal identifiable... Notre journée professionnelle a prouvé le contraire. Notre seule volonté, est d'œuvrer, avec l'ensemble de nos partenaires, à faciliter l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Et au-delà, l'animation régionale a pour seul objectif, et je peux vous assurer que l'équipe et les administrateurs y adhèrent totalement, de montrer à nos interlocuteurs tout ce que le Réseau recèle de créativité, d'innovation, de dynamisme. Et c'est un pari réussi puisque nous savons pouvoir

compter sur le soutien financier de l'Europe, de l'Etat, du Conseil Régional et des collectivités locales.

Le Réseau n'a pas à rougir de ce qu'il a fait jusqu'à présent en matière d'accès à l'emploi.

Plus de 11 000 mesures d'accès à l'emploi durant l'année 2008. Nous avons fait des efforts considérables ces derniers mois pour respecter nos objectifs d'accès à l'emploi, nous avons mis en place un groupe de travail qui se réunit régulièrement et qui assure le suivi du plan d'action qu'il a élaboré, toutes les structures se sont portées volontaires pour prescrire des CIE. Et pourtant, nous pouvons faire encore mieux.

Le Réseau lorrain n'est pas en retard. Mais désormais il souhaite être exemplaire voire prendre de l'avance.

C'est dans cet esprit que nous avons voulu la journée professionnelle, avec la conviction que notre offre de service aux entreprises apportait une véritable plus-value et une complémentarité vis-à-vis de nos partenaires.

Une très lourde responsabilité nous attend maintenant. Nous n'avons pas le droit de décevoir

les jeunes, nos partenaires, nos financeurs. Cette responsabilité n'est pas que celle des administrateurs, des directions, c'est une responsabilité collective, une responsabilité de tous les salariés, de nous tous.

Ce que j'ai à vous dire est simple : en tant qu'animateur régional à mon niveau, vos propositions, je les fais miennes, je les porterai et je les mettrai en œuvre.

De nos échanges, je tire deux leçons.

La première est que nous avons exprimé, avec passion, la manière dont les ML/PAIO entendent aujourd'hui jouer leur rôle vis-à-vis du secteur économique : des ML/PAIO qui agissent en concertation avec leurs partenaires, des ML/PAIO stratégiques qui concentrent leurs compétences sur les principaux défis relatifs aux jeunes lancés à notre société : l'emploi, l'insertion sociale, l'égalité des chances...

La seconde est, que loin de nous mettre en concurrence avec les autres partenaires du SPE, notre offre de service à destination des jeunes et des entreprises joue plutôt la carte de la complémentarité avec les services existants. Les ML/PAIO ont donc

toute leur place dans ce service public de l'emploi et il convient aujourd'hui et demain d'occuper le terrain qui nous est accordé. Avoir une stratégie offensive, non pas pour exister, mais bien pour assurer notre mission de service public auprès des jeunes et des entreprises, et contribuer par notre action à d'une part dynamiser l'accès à l'emploi des jeunes, et d'autre part répondre aux besoins de recrutement des entreprises.

L'ensemble des constats et des propositions que vous avez pu faire aujourd'hui vont faire l'objet d'une publication à travers un livre blanc. Ce document permettra de marquer durablement auprès de nos partenaires, de nos financeurs, des entreprises et organisations économiques, nos engagements et notre offre de services à destination de la sphère économique.

L'autre atout de ce livre blanc sera de poser une culture commune dans nos relations avec les entreprises comme nous pouvons l'avoir pour l'accueil et l'accompagnement des jeunes.

Les travaux de rédaction vont démarrer d'ici la fin du mois pour une livraison à fin 2009 dont vous serez bien entendu destinataire.

Monsieur le Président, cher(e)s collègues, le contexte socio-économique plutôt que nous décourager, doit nous imposer des devoirs. Devoirs face aux jeunes que nous accompagnons. Devoir face à nos financeurs qui attendent notre contribution dans l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes. Devoir face aux entreprises qui attendent qu'on réponde à leurs besoins

Le temps de l'action est venu. Nous n'améliorerons pas les choses seuls. Nous n'améliorerons pas la situation de l'emploi des jeunes par nos seuls efforts. Mais cela ne doit pas être une raison pour fuir nos responsabilités. Car notre responsabilité, ce n'est pas d'attendre que tous les autres soient d'accord pour agir. Notre responsabilité, c'est de montrer que nous sommes capables de mettre nos actes en rapport avec nos paroles.

Je suis convaincu que le Réseau prendra ses responsabilités ; que chaque ML/PAIO prendra ses

responsabilités. Quelle que soit la conjoncture, quoique décident nos partenaires, nous ferons de notre mieux, avec courage, avec ardeur, avec passion.

Nous le ferons au milieu des difficultés de tous ordres.

Nous le ferons contre les inerties, contre les routines.

Mais nous le ferons et nous le ferons ensemble.

Les missions locales et P.A.I.O. : un accompagnement et des solutions pour l'emploi des jeunes

Créées en 1982 et présentes dans chaque commune, les missions locales et PAIO (Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation) permettent aux jeunes de 16 à 25 ans de surmonter les difficultés qui font obstacle à leur insertion professionnelle et sociale.

Présidées par des élus locaux, dirigées et animées par des professionnels, les missions locales et PAIO sont des associations soutenues financièrement par l'Europe, l'Etat, les Régions, les Départements et les communes et EPCI. Les instances associatives regroupent les élus des collectivités territoriales, les services de l'Etat, les partenaires économiques, sociaux et associatifs.

Une offre de service à destination des jeunes

Elles accueillent, informent, orientent et accompagnent les jeunes en élaborant avec eux leur parcours personnalisé vers l'emploi en mobilisant les partenaires locaux, les entreprises et en impliquant fortement les collectivités locales – communes et EPCI, départements, régions – et l'Etat.

De par leur mission de service public, les missions locales et PAIO apportent un appui aux jeunes dans leur recherche d'emploi ainsi que dans leurs démarches d'orientation professionnelle, d'accès à la formation, à la santé, au logement, aux droits, à la citoyenneté. En complément des entretiens individualisés effectués régulièrement, elles veillent à mobiliser l'ensemble des outils et prestations nécessaires à la réussite du parcours des jeunes.

Une offre de service à destination des entreprises

Outre, l'offre de services proposée aux jeunes, les missions locales et PAIO sont également sensibles aux besoins des entreprises. Ainsi, les professionnels

de ces structures sont en mesure de proposer des solutions adaptées aux acteurs économiques.

Implantées au cœur des bassins d'emploi, partenaire privilégié de Pôle Emploi, les missions locales et PAIO ont une connaissance approfondie des entreprises situées sur leur territoire qui se traduit par une offre de services complète à destination des entreprises :

- une aide au recrutement : à travers l'analyse des besoins de l'entreprise, la proposition de candidats, et la construction d'une réponse individualisée (type de contrat, aides mobilisables, formation...);
- un accompagnement dans l'emploi : à travers un suivi de la phase d'intégration, de bilans réguliers dans l'entreprise, et d'interventions sur demande ;
- une valorisation de l'entreprise : à travers la diffusion de la connaissance des activités de l'entreprise (visites, stages découverte des métiers...), la transmission des informations aux jeunes et aux partenaires, la consolidation du partenariat entreprise / mission locale.

Une action coordonnée au plan régional et national

Dans chaque région est constituée une association régionale présidée par un élu local, et dotée d'une animation régionale. Outre l'animation et la coordination du réseau régional des missions locales et PAIO, l'association régionale a pour objet :

- d'être un lieu d'échange, de réflexions et d'innovation,
- de constituer et développer un réseau régional structuré,
- d'apparaître comme l'interlocuteur identifiable et facilement accessible pour les acteurs et partenaires locaux, départementaux, régionaux et nationaux, et de pouvoir être représentée dans les différentes instances,
- de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques d'insertion des jeunes,
- de pouvoir engager toute action spécifique dans ce cadre et d'en rechercher les moyens de réalisation,
- de pouvoir être un lieu de ressources qui puisse rapidement en assurer la communication à ses membres,

- les animations régionales apportent, en outre, un appui technique au secrétariat général du CNML (Conseil National des Missions Locales).

Instance de dialogue entre les collectivités territoriales et l'Etat, le CNML est un lieu de valorisation des bonnes pratiques développées au sein du réseau national des missions locales, il examine chaque année un bilan général d'activités et formule des propositions sur les orientations du programme national d'animation et d'évaluation du réseau.

Quelques chiffres nationaux et régionaux

486 missions locales et PAIO

5 800 lieux d'accueil répartis sur l'ensemble du territoire

11 000 professionnels au service des jeunes et des entreprises

1 million de jeunes accompagnés en 2008

Zoom sur la Lorraine

20 missions locales et PAIO

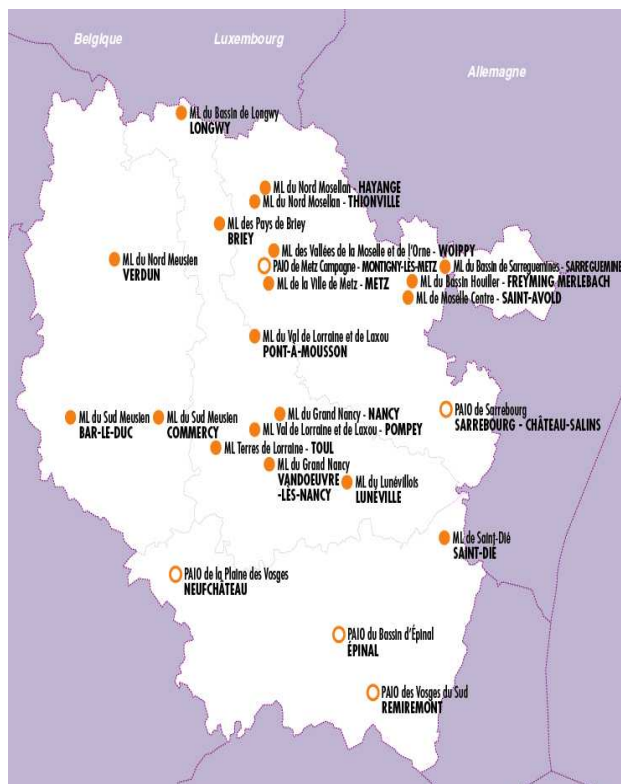
186 lieux d'accueil répartis sur l'ensemble de la région

376 professionnels au service des jeunes et des entreprises

37 000 jeunes accompagnés en 2008

11 169 entrées en emploi sur l'année 2008

Cartographie du réseau lorrain



Les 20 missions locales et PAIO de lorraine

<p>Mission Locale Terre de Lorraine 2 place de la République BP 166 - 54206 TOUL Tél. 03 83 64 67 57 - fax 03 83 63 27 48 mission.locale.toul@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale du Sud Meusien 20 rue Ernest Bradfer 55000 BAR LE DUC Tél. 03 29 79 01 13 - fax 03 29 79 37 40 Mission.locale.bld@wanadoo.fr</p>	<p>PAIO de Sarrebourg - Château-Salins 11 rue Erckemann Chatrian 57400 SARREBOURG Tél. 03 87 23 63 36 - fax 03 87 03 31 23 paio.sarrebourg@wanadoo.fr</p>
<p>Mission Locale du Grand Nancy Maison de l'Emploi du Grand Nancy BP 90657 - 54063 NANCY CEDEX Tél. 03 83 22 24 00 - fax 03 83 28 24 19 ml@nde-nancy.org</p>	<p>Mission Locale des Vallées de la Moselle & de l'Orne 20 Avenue de Thionville - BP 90625 57146 WOIPPY Tél. 03 87 33 27 77 - fax 03 87 30 64 44 ml.woippy@wanadoo.fr</p>	<p>PAIO de Metz Campagne 66 rue de Pont à Mousson 57950 MONTIGNY LES METZ Tél. 03 87 20 02 20 - fax 03 87 62 96 33 paio-metz@wanadoo.fr</p>
<p>Mission Locale du Bassin de Longwy 5 rue Pierre-Curie 54440 LONGWY Tél. 03 82 25 99 77 - fax 03 82 25 41 47 mlongwy@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale du Nord Mosellan 7 bis rue du Moulin 57100 THIONVILLE Tél. 03 82 85 15 - fax 03 82 82 71 93 mission.locale.thio@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale de Saint Dié 1 rue Ernest Colin 88100 SAINT DIE DES VOSGES Tél. 03 29 51 65 55 - fax 03 29 51 65 56 misaintdie@wanadoo.fr</p>
<p>Mission Locale du Lunévillois 12 rue René Basset 54300 LUNEVILLE Tél. 03 83 74 04 53 - fax 03 83 74 50 23 accueil@mlweb.info</p>	<p>Mission Locale de la Ville de Metz Pôle des Lauriers - 3 bis rue d'Anjou 57070 METZ Tél. 03 87 74 56 40 - fax 03 87 37 05 25 mission.locale.metz@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale du Bassin d'Epinal 15 rue de Nancy 88000 EPINAL Tél. 03 29 82 23 05 - fax 03 29 35 75 19 accueil@ml-epinal.fr</p>
<p>Mission Locale du Val de Lorraine et de Laxou 8 rue de la Poterne BP 203 - 54701 PONT A MOUSSON Tél. 03 83 81 47 32 - fax 03 83 81 46 33 mlvlpam@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale du Bassin Houiller 31 Avenue Roosevelt - BP 10016 57801 FREYMING MERLEBACH Tél. 03 87 00 24 90 - fax 03 87 00 24 91 mlbh.freyming@wanadoo.fr</p>	<p>PAIO de la Plaine des Vosges 11 rue Jules Ferry 88300 NEUFCHATEAU Tél. 03 29 94 07 60 - fax 03 29 94 34 96 paioplainedesvosges@wanadoo.fr</p>
<p>Mission Locale des Pays de Briey 7 bis av. Kennedy 54150 BRIEY Tél. 03 82 46 26 61 - fax 03 82 46 21 81 Mission.localebriey@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale du Bassin de Sarreguemines 1A rue de la Cité 57200 SARREGUEMINES Tél. 03 87 95 72 74 - fax 03 87 95 79 90 mission.locale.sarreguemines@wanadoo.fr</p>	<p>PAIO des Vosges du Sud 9 rue de la Franche Pierre 88200 REMIREMONT Tél. 03 29 62 39 15 - fax 03 29 62 37 42 paiovosgessud@wanadoo.fr</p>
<p>Mission Locale du Nord Meusien 15 rue des Frères Boulhaut BP 701 - 55107 VERDUN Tél. 03 29 86 25 26 - fax 03 29 86 32 78 ml.nord.meusien@wanadoo.fr</p>	<p>Mission Locale Moselle Centre Rue du Général De Gaulle BP 90141 - 57730 VALMONT Tél. 03 87 93 97 27 - fax 03 87 93 97 28 mlmc@wanadoo.fr</p>	

Les jeunes et l'accès à l'emploi : contexte

La situation des jeunes face à l'emploi est préoccupante. Le taux d'emploi des 15-24 ans en France est de 28,5% (pour une moyenne de 36% en Europe), et les jeunes sont particulièrement concernés par les formes d'emploi précaire : stages, CDD, intérim, temps partiel subi, etc. Parallèlement, le taux de chômage des jeunes est un des plus élevés d'Europe (19,7%). Si l'on peut considérer comme normal de passer par une période d'instabilité professionnelle avant de parvenir à une situation plus solide, force est de constater qu'un grand nombre de jeunes s'installent durablement dans l'inactivité, dans l'emploi précaire ou dans l'alternance des deux.

Le risque d'être touché par l'éloignement de l'emploi stable et de qualité s'accroît lorsqu'on est une femme et/ou un jeune peu qualifié. Enfin, dans une moindre mesure, les jeunes habitant dans une zone urbaine sensible (ZUS) ou ayant des parents non européens ont plus de mal que les autres à s'intégrer durablement sur le marché du travail.

Les raisons de ces constats nationaux sont complexes et interconnectées, aucune à elle seule ne peut en fournir une explication suffisante.

Voici brièvement les explications qui peuvent permettre une analyse de la situation actuelle :

- une offre de contrats en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation) trop faible : les apprentis ne représentent que 7% de la population active occupée entre 15 et 29 ans, ce qui s'avère en deçà du potentiel de développement de l'alternance. A fin 2008, 418 000 jeunes étaient en contrat d'apprentissage et 170 000 en contrat de professionnalisation jeunes. Pourtant, l'alternance est l'un des plus sûrs et meilleurs moyens pour permettre l'accès à l'emploi des jeunes avec des taux d'insertion dans l'emploi d'environ 60% pour l'apprentissage six mois après la fin du contrat et 75% pour le contrat de professionnalisation.
- Une transition entre le premier emploi des jeunes et l'emploi durable de plus en plus longue : s'agissant des jeunes les moins qualifiés, la transition entre le premier emploi des jeunes souvent à durée

déterminée ou en intérim, s'est considérablement allongée ces dernières années. Au fur et à mesure que le marché du travail est devenu plus sélectif, le désavantage comparatif sur le marché d'être non-diplômé a augmenté. Ainsi, dans les toutes premières années suivant la fin des études, le taux de chômage des jeunes ayant au mieux le brevet des collèges est environ quatre fois plus élevé que celui des diplômés du supérieur.

- Des métiers en tension peu prisés par les jeunes : caissiers et employés de libre service, ouvriers non qualifiés du bâtiment et des travaux publics, employés de l'hôtellerie restauration... Plus d'un tiers des salariés occupant ces métiers ont moins de 30 ans... Parfois saisonniers, aux conditions de travail difficiles et aux horaires décalés, ces métiers connaissent un turn over important. Il s'agit souvent d'emplois d'attente, que beaucoup de jeunes quittent pour des emplois plus qualifiés ou plus à leur goût.

- Un problème d'adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins de l'économie locale.

LA RELATION ENTREPRISE FACILITANT L'ACCES À L'EMPLOI DES JEUNES

Les intermédiaires de l'emploi sont très nombreux à intervenir auprès des entreprises – de toutes tailles – afin de répondre à leurs besoins de main d'œuvre. Ainsi, il n'est pas rare de trouver dans le « chapelet » de cartes de visite d'un DRH de grande entreprise, d'un patron de PME ou d'un artisan, celles de Pôle Emploi, d'une agence intérim, d'un organisme de formation ou de tout autre prestataire de l'emploi, et bien entendu celles des missions locales ou des PAIO...

La coordination de nos contacts ou visites aux entreprises avec nos partenaires ne suffit pas à elle-seule à clarifier pour l'employeur le rôle de chacun. Et, cela vaut également pour nous tous – membres du Service Public de l'Emploi. On peut imaginer, dans ce cas, que, ce qui peut nous paraître parfois flou – à nous professionnels – doit devenir affreusement kafkaïen pour le chef d'entreprise... voire même cornélien quand il s'agit du choix de l'acteur à interpellé pour pourvoir son besoin de main d'œuvre...

Il convient donc, en ce qui nous concerne, de définir clairement notre offre de services à destination des entreprises. La définition de cette offre de services sera la garantie de notre complémentarité, notamment vis-à-vis de notre partenaire historique : Pôle Emploi.

C'est bien cette complémentarité de service qui permettra de rendre lisible aux entreprises le rôle et la spécificité de chacun des intermédiaires de l'emploi.

La complémentarité de services

Il existe, pour les missions locales / PAIO, une légitimité historique à nouer des relations avec la sphère économique locale. Il est intéressant de souligner que cette légitimité a été récemment renforcée par l'ouverture, aux missions locales / PAIO, à la prescription de certains contrats aidés (Contrat Initiative Emploi, Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi – Passerelle). Cette mise à disposition de ses outils est un moyen pour l'Etat d'une part de reconnaître le travail déjà effectué par les missions locales / PAIO auprès des

entreprises et de renforcer d'autre part leur capacité d'intervention dans le milieu économique.

Pour autant, en dépit de cette légitimité, les entreprises ne connaissent pas ou très peu les missions locales / PAIO et leur offre de services. Tous les éléments sont pourtant réunis pour faire des structures des partenaires naturels des entreprises : une légitimité assise et confortée, des compétences au sein des équipes, et une complémentarité de services clairement identifiée.

En effet, les missions locales / PAIO vont au-delà du simple recueil d'offres d'emploi et de la mise en relation jeunes-entreprises. Les structures sont en mesure de mettre en œuvre un accompagnement dans le rapprochement jeune-entreprise en apportant à l'entreprise, outre les outils classiques à leur main (stage, contrats,...), une véritable expertise et les solutions adéquates à des problèmes périphériques (logement, mobilité...) qui pourraient mettre en péril la bonne intégration du jeune dans l'entreprise.

Cette expertise, qu'il est possible de qualifier de « sociale », constitue une des véritables plus-values, rendue possible par l'approche globale des

problématiques que peuvent rencontrer les jeunes dans leur insertion socioprofessionnelle. L'autre plus-value remarquable, qui sera évoquée dans la deuxième partie de cet ouvrage, est la possibilité pour l'entreprise de mobiliser, si elle et le jeune salarié le souhaitent, un suivi (ou un accompagnement) permettant de garantir une intégration solide et pérenne dans l'entreprise.

Les missions locales / PAIO doivent donc aujourd'hui communiquer de manière plus forte et plus large auprès des entreprises et de la sphère économique locale. Cette communication sur l'offre de services est un élément incontournable garantissant le développement des relations partenariales entre les missions locales / PAIO et les entreprises.

↳ Proposition n°1 : Diffuser largement une plaquette régionale présentant l'offre de services des missions locales / PAIO à destination des entreprises (plaquette déjà existante)

↳ Proposition n°2 : Continuer et renforcer les actions de communication à destination de l'économie locale :

- en associant systématiquement les entreprises aux différentes manifestations organisées par les structures,
- en organisant régulièrement, à destination des entreprises et animées par les missions locales/PAIO, des sessions d'information sur l'actualité socio-économique (situation de l'emploi des jeunes, aides ou mesures spécifiques « jeune »,...)

Quelles relations avec l'entreprise ?

L'entreprise n'est pas unique mais chaque entreprise est unique. Il existe, fort heureusement, une diversité des entreprises tant par la taille, que par le secteur d'activité ou le secteur géographique. Il est d'ailleurs intéressant de faire le parallèle avec les jeunes venant en missions locales / PAIO, qui eux aussi sont uniques et bénéficient d'un suivi personnalisé dès le 1^{er} accueil.

De la même manière, une relation personnalisée, propre à chaque entreprise en fonction de ses particularités, contribue à gommer les éventuels à-priori ou préjugés que les techniciens des structures d'accueil pourraient avoir vis-à-vis des entreprises ou employeurs. Cette approche permet au réseau lorrain des missions locales / PAIO de briser les stéréotypes qui pourraient encore perdurer à l'encontre des entreprises ; parallèlement, il contribue, par son action, à lever les craintes des employeurs vis-à-vis de l'embauche de jeunes peu ou pas expérimentés.

Comme évoqué précédemment, les missions locales / PAIO sont des intermédiaires de l'emploi favorisant un rapprochement entre les jeunes et les

entreprises dans le cadre d'une co-construction tripartite (employeur, jeune, ML/PAIO). Il n'existe donc pas de relation commerciale où un produit, un service serait à vendre.

Le postulat de départ est une relation basée sur le donnant / donnant (l'entreprise a un besoin de main d'œuvre – le jeune demandeur d'emploi a besoin de travailler) qui, par l'intervention de la mission locale / PAIO dans le cadre de sa mission de service public va permettre une relation gagnant-gagnant (l'entreprise satisfait son besoin de main d'œuvre – le jeune accède à l'emploi – la ML/PAIO assure pleinement son offre de services à destination des jeunes et des entreprises).

De plus, l'instauration de cette relation gagnant-gagnant, où chaque partie tire satisfaction de cette situation, va contribuer à fidéliser la relation entre l'entreprise et la mission locale / PAIO. Dès lors, la pérennisation d'une relation duale entre la structure et l'entreprise va permettre l'organisation d'un véritable réseau d'entreprises inscrit dans la durée. Cette fidélité et cette pérennité garantissent une conservation des acquis dans le partenariat qui peut

se traduire en véritable démarche (ou projet de structure).

De la relation entreprise au partenariat entreprise, il n'y a qu'un pas... Et, ce pas a été franchi par le réseau lorrain des missions locales qui a quitté une relation opportuniste et ponctuelle avec l'entreprise pour un partenariat durable et bénéfique pour les trois parties (jeune, entreprise, mission locale/PAIO).

↳ Proposition n°3 : Améliorer la connaissance des équipes techniques – et faire connaître les ML/PAIO – de la sphère économique locale :

- en nouant des relations plus fortes et pragmatiques avec les chambres consulaires, les représentations patronales, les instances économiques (jeunes chambre économique, centre des jeunes dirigeants,...),
- en organisant un collège « entreprise » au sein des conseils d'administration des missions locales/PAIO.

↳ Proposition n°4 : Faire vivre et entretenir ce partenariat « entreprise » en consacrant, dans les missions locales / PAIO, un temps spécifique et clairement identifié à la relation entreprise.

↳ Proposition n°5 : Valoriser l'activité « partenariat entreprise » en utilisant le module complémentaire « entreprise » du logiciel Parcours 3.

Quand entrer dans l'entreprise ?

Si la légitimité du rôle des missions locales / PAIO dans la relation entreprise est clairement établie, il convient aujourd'hui de savoir à quel moment elles doivent « entrer » dans l'entreprise. Cela pourrait se traduire par cette question « les structures jeunes doivent-elles attendre qu'un besoin soit exprimé pour nouer une relation avec une entreprise ? ».

La question mérite d'être posée car l'offre de services des missions locales / PAIO ne sera peut-être pas entendue de la même façon selon que l'entreprise exprime des besoins de main d'œuvre ou non.

Aujourd'hui, les missions locales / PAIO souffrent d'un déficit de communication auprès des entreprises. Il serait donc pertinent, afin d'élargir l'auditoire économique du réseau lorrain, que ce dernier puisse accroître sa communication et ses contacts avec les entreprises non encore partenaires, et ce, qu'elles aient exprimé ou non un besoin de recrutement.

Ce développement des relations avec les entreprises peut être rendu possible par la mobilisation des outils spécifiques aux missions locales / PAIO

(immersion entreprise, visites d'entreprise, interventions d'employeurs sur les ateliers d'orientation professionnelle,...). Par cet exemple, on voit donc qu'il est possible pour le réseau lorrain des structures d'accueil jeunes de nouer des relations partenariales avec les entreprises en amont de l'expression d'un besoin de recrutement.

Par ailleurs, en tant qu'intermédiaire de l'emploi, les missions locales / PAIO ont un rôle à jouer dans la production du changement dans les relations entre les jeunes demandeurs d'emploi et les entreprises. Aussi, que les entreprises aient des besoins immédiats ou non, il est intéressant qu'elles sachent que le réseau lorrain est en mesure d'innover, de créer des passerelles originales et adaptées, et répondre ainsi (en lien avec notre partenaire historique Pôle Emploi) à leurs besoins massifs ou spécifiques de recrutement.

↳ Proposition n°6 : Organiser et/ou participer localement (à) un plan de développement des contacts avec la sphère économique lors de manifestations événementielles permettant la présentation de l'offre de services des missions locales / PAIO et les actions d'insertion

professionnelle mises en place. (Cela peut se traduire également par une intervention lors de réunions de différents réseaux économiques, d'association de DRH, ...).

↳ Proposition n°7 : Organiser localement et régionalement un plan de communication à destination du grand public et des entreprises (presse écrite, presse spécialisée, bulletin d'information, télévision locale et régionale, radio, ...).

↳ Proposition n°8 : Initier ou dynamiser une animation locale des différentes structures en lien avec l'entreprise (Pôle Emploi, missions locales / PAIO, Cap Emploi, Contrat de Transition Professionnelle, ...) et des représentants économiques afin de coordonner au mieux l'action locale partenariale.

LA RELATION ENTREPRISE FAVORISANT L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES JEUNES

La relation entreprise basée sur une présentation de l'offre de services ou sur une réponse à des besoins de main d'œuvre constitue une première étape. Toutefois, elle ne peut constituer pour les missions locales / PAIO l'unique manière d'entretenir un partenariat avec les entreprises.

Ainsi, le suivi favorisant une meilleure intégration du jeune dans l'entreprise et favorisant son maintien dans l'emploi est un des services spécifiques offert par les missions locales / PAIO, et constitue un volet important de leurs relations avec les employeurs. La notion de suivi dans l'emploi englobe tous les types de suivi : suivi de stages, suivi post-intégration, ...

L'apport d'une troisième partie (structure d'accueil jeune) dans la relation duale jeune-entreprise au moment de l'intégration permet, par une intervention impartiale, de garantir, tant pour le jeune que pour l'employeur, une sérénité dans le déroulement du stage ou dans le démarrage du

contrat de travail. Cette intervention peut prendre la forme d'une médiation, d'une aide directe au jeune lui permettant de tenir ses engagements vis-à-vis de son employeur, ou toute autre forme en fonction de la demande.

Pour la mission locale / PAIO, ce type de relation avec l'entreprise – durant laquelle l'offre de services est déclinée de manière pragmatique – favorise, renforce le lien partenarial avec l'entreprise, et est un facilitateur pour les démarches ultérieures de l'entreprise ou de la structure d'accueil jeune (dépôt d'offre d'emploi, demande de stage, ...).

Les missions locales / PAIO peuvent-elles harmoniser leurs pratiques de suivi ? Le suivi dans l'entreprise doit-il être systématisé ?

Si l'utilité du suivi dans l'entreprise n'est plus à remettre en cause dans la garantie des parcours des jeunes et dans l'accompagnement des entreprises durant la phase d'intégration, il faut admettre qu'il n'est pas nécessaire systématiquement.

D'autre part, le suivi ne peut être imposé à une entreprise ou à un jeune. La garantie du succès du suivi tient, en effet, dans l'accord plein et entier de chacune des parties. Ainsi, la démarche de suivi prend la forme d'un contrat moral entre le jeune, l'entreprise, et la mission locale / PAIO.

La systématisation du suivi s'avère difficile, car, comme cela a été évoqué précédemment, les entreprises sont uniques et par conséquent l'accueil d'un stagiaire ou d'un nouveau salarié sera différent. Ainsi, par exemple, la taille de l'entreprise influe sur le type de suivi possible ou demandé : une TPE n'aura pas les mêmes besoins et le même capital temps à consacrer au suivi qu'une entreprise de grande ou de moyenne taille.

Aussi, il est indispensable pour les missions locales / PAIO de négocier avec l'entreprise et le jeune, les modalités du suivi en amont du placement en stage ou du recrutement. Cette négociation amont doit permettre de déterminer le nombre et les modalités d'intervention pendant la phase d'intégration.

Toutefois, cette programmation de suivi ne doit pas exclure les situations d'urgence ou les besoins ponctuels qui pourraient survenir durant la prise d'emploi. Parallèlement, comme nous l'avons vu, les TPE n'ont pas la capacité de s'investir dans un suivi, il faut donc que les missions locales / PAIO conservent une marge de souplesse leur permettant de répondre, de manière réactive, à l'urgence ou au besoin ponctuel.

Se pose ici la question du type de suivi à privilégier. Faut-il un suivi physique au sein même de l'entreprise ou le suivi téléphonique est-il suffisant ?

Il ne fait aucun doute pour les missions locales / PAIO que la présence physique de la structure d'accueil jeune au sein de l'entreprise présente de nombreux avantages, dont les plus importants sont l'instauration d'une relation de confiance entre

l'entreprise et le représentant de la mission locale / PAIO, et une procédure contributive au succès du maintien dans l'emploi du jeune. Il faut, toutefois, noter que la présence physique nécessite la mobilisation d'un capital temps qui est difficilement mobilisable, tant pour les employeurs que pour les missions locales / PAIO.

Aujourd'hui, dans les structures d'accueil jeune, la fonction de suivi dans l'entreprise peut être assurée par le référent entreprise de la mission locale ou par plusieurs conseillers en insertion sociale et professionnelle, ou parfois même par des parrains de la structure. Ainsi, on le voit, les organisations diffèrent selon les choix des missions locales / PAIO ; il convient toutefois d'être vigilant sur le fait que l'entreprise, dans le cadre du suivi, puisse avoir un interlocuteur clairement identifié.

↳ Proposition n°9 : Proposer au jeune et à l'entreprise, lorsque cela s'avère nécessaire, un plan de suivi permettant de déterminer le nombre et les modalités d'intervention (physique et /ou téléphonique).

↳ Proposition n°10 : Valoriser l'intervention des missions locales / PAIO en entreprise sur leur capacité à expertiser les problèmes (logement, mobilité, santé,...) que peuvent rencontrer les jeunes dans la prise d'un emploi d'une part, et leur capacité à apporter des réponses permettant de surmonter ces obstacles d'autre part. *Cette valorisation permet de mieux faire partager, au jeune et à l'entreprise, l'intérêt du suivi.*

↳ Proposition n°11 : Proposer à l'entreprise un interlocuteur identifié pour le suivi, afin d'offrir à l'employeur la même qualité de service qu'au jeune : le référent unique.

↳ Proposition n°12 : Mobiliser, en fonction des besoins, les compétences des marraines et parrains du dispositif « parrainage » pour assurer le suivi dans l'entreprise.

Quand le suivi en entreprise prend-il fin ?

Affirmons-le de suite : oui, le suivi du jeune dans l'entreprise a une fin. Il serait difficilement compréhensible que le suivi du jeune dans l'entreprise perdure au-delà de la consolidation de l'intégration.

Il convient toutefois d'être précis dans les termes. En effet, c'est bien « le suivi du jeune dans l'entreprise » qui prend fin et non pas la relation entreprise-mission locale / PAIO. Ainsi, le suivi de l'entreprise n'a pas de fin car la relation de partenariat nouée avec elle permet de conserver des contacts réguliers permettant le recensement de ses besoins ou la proposition de candidatures. Parallèlement, la relation jeune-mission locale / PAIO peut également perdurer si le jeune exprime des besoins correspondant à l'offre de services proposée par sa structure d'accueil.

↳ Proposition n°13 : Promouvoir la pérennité des relations favorisant la mise en place d'un véritable partenariat.

Quel rôle pour l'entreprise dans le suivi ?

Il est difficile de demander aux entreprises d'assurer un rôle autre que celui qui leur est assigné, à savoir un rôle socio-économique. Si ce rôle est assuré de manière honnête et non-discriminante, on peut ajouter que ce sont des entreprises citoyennes.

Toutefois, dans l'intérêt de l'entreprise, pour une opérationnalité plus rapide, et dans l'intérêt du jeune pour la réussite de son stage ou de son intégration, l'entreprise doit occuper un rôle de facilitateur.

Ce rôle de facilitateur peut se traduire par la désignation sur les premières semaines d'un tuteur permettant d'assurer un accompagnement technique et professionnel du nouvel embauché au sein de l'entreprise.

De plus, ce tuteur peut être l'interlocuteur du référent de la missions locale / PAIO permettant ainsi d'aborder tous les aspects de l'intégration du jeune (intégration dans l'équipe, capacité à s'adapter, capacité à assimiler les gestes techniques,...)

↳ Proposition n°14 : Promouvoir et valoriser l'impact du tutorat interne à l'entreprise.

LES SALARIÉS DES MISSIONS LOCALES / PAIO DANS LA DÉMARCHE ENTREPRISE

Cela a été évoqué précédemment, les métiers en mission locale / PAIO mutent, les structures d'accueil jeune ont entamé depuis quelques années une véritable révolution qui tend à s'accélérer aujourd'hui. Les intermédiaires de l'emploi évoluent dans un contexte mouvant, il convient donc, pour les missions locales / PAIO, d'avoir une capacité d'adaptation, de rebond... Cette capacité, les salariés pourront l'acquérir ou la renforcer par le biais de la formation continue – outil indispensable pour accompagner les mutations professionnelles.

Depuis plusieurs années maintenant, le programme régional de formation des salariés inclut des sessions de formation sur la thématique « entreprise », et celles-ci ont couvert de nombreux champs (la démarche compétence, la négociation avec l'entreprise, la découverte des métiers, le suivi...)

Il faut également que les salariés soient convaincus de la pertinence et de l'efficacité de leur action tant auprès des jeunes qu'auprès des entreprises. Ils ont la

légitimité, ils ont la compétence, tous les éléments sont réunis !

De plus, les relations de confiance nouées entre les missions locales / PAIO et les partenaires, financeurs œuvrant dans la même direction sont également déterminants pour une mise en œuvre de qualité de l'offre de services à destination des jeunes et des entreprises.

↳ Proposition n°15 : Intensifier régionalement et localement les actions de formation sur le thème de la relation / négociation avec l'entreprise et du suivi en entreprise.

EN GUISE DE CONCLUSION...

Il est toujours difficile d'apporter une conclusion à ce type d'ouvrage... Surtout lorsque le sujet traité est un chantier en cours... Il serait donc maladroit de vouloir conclure et donner ainsi un coup d'arrêt à la réflexion.

Comme nous l'avons dit, le contexte dans lequel les missions locales / PAIO évoluent est mouvant, et de par leur mission de service public, elles se doivent d'accompagner ces mutations socio-économiques.

Ainsi, le réseau lorrain des structures d'accueil jeune va parallèlement continuer à mener son action contribuant à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes d'une part, et continuer sa réflexion pour répondre au plus juste au besoin des jeunes et des entreprises d'autre part.

**LES 15 PROPOSITIONS DU RÉSEAU
LORRAIN DES MISSIONS LOCALES / PAIO
POUR DÉVELOPPER LES RELATIONS
PARTENARIALES AVEC LES
ENTREPRISES**

**LA RELATION ENTREPRISE FACILITANT
L'ACCES A L'EMPLOI DES JEUNES**

La complémentarité de services

Proposition n°1 : Diffuser largement une plaquette régionale présentant l'offre de services des missions locales / PAIO à destination des entreprises (plaquette déjà existante)

Proposition n°2 : Continuer et renforcer les actions de communication à destination de l'économie locale :

- en associant systématiquement les entreprises aux différentes manifestations organisées par les structures,
- en organisant régulièrement, à destination des entreprises et animées par les missions

locales/PAIO, des sessions d'information sur l'actualité socio-économique (situation de l'emploi des jeunes, aides ou mesures spécifiques « jeune »,...).

Quelles relations avec l'entreprise ?

Proposition n°3 : Améliorer la connaissance des équipes techniques – et faire connaître les ML/PAIO – de la sphère économique locale :

- en nouant des relations plus fortes et pragmatiques avec les chambres consulaires, les représentations patronales, les instances économiques (jeunes chambre économique, centre des jeunes dirigeants,...),
- en organisant un collège « entreprise » au sein des conseils d'administration des missions locales/PAIO.

Proposition n°4 : Faire vivre et entretenir ce partenariat « entreprise » en consacrant, dans les missions locales / PAIO, un temps spécifique et clairement identifié à la relation entreprise.

Proposition n°5 : Valoriser l'activité « partenariat entreprise » en utilisant le module complémentaire « entreprise » du logiciel Parcours 3.

Quand entrer dans l'entreprise ?

Proposition n°6 : Organiser et/ou participer localement (à) un plan de développement des contacts avec la sphère économique lors de manifestations événementielles permettant la présentation de l'offre de services des missions locales / PAIO et les actions d'insertion professionnelle mises en place. (Cela peut se traduire également par une intervention lors de réunions de différents réseaux économiques, d'association de DRH, ...).

Proposition n°7 : Organiser localement et régionalement un plan de communication à destination du grand public et des entreprises (presse écrite, presse spécialisée, bulletin d'information, télévision locale et régionale, radio, ...).

Proposition n°8 : Initier ou dynamiser une animation locale des différentes structures en lien avec l'entreprise (Pôle Emploi, missions locales / PAIO, Cap Emploi, Contrat de Transition Professionnelle,

...) et des représentants économiques afin de coordonner au mieux l'action locale partenariale.

LA RELATION ENTREPRISE FAVORISANT L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES JEUNES

Les missions locales / PAIO peuvent-elles harmoniser leurs pratiques de suivi ? Le suivi dans l'entreprise doit-il être systématisé ?

Proposition n°9 : Proposer au jeune et à l'entreprise, lorsque cela s'avère nécessaire, un plan de suivi permettant de déterminer le nombre et les modalités d'intervention (physique et /ou téléphonique).

Proposition n°10 : Valoriser l'intervention des missions locales / PAIO en entreprise sur leur capacité à expertiser les problèmes (logement, mobilité, santé,...) que peuvent rencontrer les jeunes dans la prise d'un emploi d'une part, et leur capacité à apporter des réponses permettant de surmonter ces obstacles d'autre part. *Cette valorisation permettra de mieux faire partager, au jeune et à l'entreprise, l'intérêt du suivi.*

Proposition n°11 : Proposer à l'entreprise un interlocuteur identifié pour le suivi, afin d'offrir à l'employeur la même qualité de service qu'au jeune : le référent unique.

Proposition n°12 : Mobiliser, en fonction des besoins, les compétences des marraines et parrains du dispositif « parrainage » pour assurer le suivi dans l'entreprise.

Quand le suivi en entreprise prend-il fin ?

Proposition n°13 : Promouvoir la pérennité des relations favorisant la mise en place d'un véritable partenariat.

Quel rôle pour l'entreprise dans le suivi ?

Proposition n°14 : Promouvoir et valoriser l'impact du tutorat interne à l'entreprise.

LES SALARIÉS DES MISSIONS LOCALES / PAIO DANS LA DÉMARCHE ENTREPRISE

Proposition n°15 : Intensifier régionalement et localement les actions de formation sur le thème de la relation / négociation avec l'entreprise et du suivi en entreprise.



**Association Régionale des Missions Locales et
PAIO de Lorraine**

10 rue Mazagran - BP 676
54063 NANCY CEDEX
Tél. 03 83 35 41 85 - fax 03 83 35 41 88
ASS.AMILOR@wanadoo.fr

avec le soutien financier de

