SEVE Emploi©

SIAE ET ENTREPRISES
VERS L'EMPLOI

La médiation active

GUIDE PRATIQUE

Mise à jour : septembre 2026
Rédaction : Soline Bonnier et Diane Demoen
Mise en page : Anne Jacquinot

Liste des sigles utilisés 4

Introduction 5

La médiation active, un outil au service de l'emploi durable 6
Le schéma cible SEVE EMPLOI 8

Stratégie n°1 Développer et fidéliser un réseau d'employeur·euses P.9

Fiche-action Prospecter des entreprises 10
Fiche-action Mener un premier rdv entreprise 11
Fiche-action Qualifier et négocier une offre d'emploi 13
Fiche-action Organiser une rencontre entre employeur·euses du territoire 14
Fiche-action Formaliser un partenariat avec un·e employeur·se 15

Stratégie n°2 Mettre en relation salarié·es en transition professionnelle et employeur·euses P.16

Fiche repère Les immersions 17
Fiche-action Mettre en place et suivre une immersion (PMSMP, MAD…) 18
Fiche repère Les rencontres collectives 20
Fiche-action Organiser un job café avec des employeur·euses 21
Fiche-action Organiser une visite d'entreprise 22
Fiche-action Participer à un évènement emploi sur le territoire 23

Stratégie n°3 Suivre la prise de poste P.24

Fiche-action Préparer l'accueil et l'intégration en entreprise 25
Fiche-action Mettre en place le suivi à la prise de poste 27
Fiche-action Mener des entretiens de suivi à la prise de poste 28

Stratégie n°4 Faire évoluer l'organisation interne P.29

Fiche repère Les réunions 30
Fiche repère Les rôles 32
Fiche repère Les processus 34

Quelques apports théoriques P.35

Fiche repère La valorisation 36
Fiche repère La motivation 37
Fiche repère La catégorisation sociale 39

Conclusion 42

Liste des sigles utilisés

BMO	**Besoin en Main-d'Œuvre**
CIP	**Chargé·e d'Insertion Professionnelle**
CV	**Curriculum Vitae**
ETI	**Encadrant·e Technique d'Insertion**
IAE	**Insertion par l'Activité Économique**
MAD	**Mise à Disposition**
MER	**Mise en Relation**
MES	**Mise en Situation**
PME	**Petites et Moyennes Entreprises**
PMSMP	**Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel**
RH	**Ressources Humaines**
RSE	**Responsabilité Sociétale des Entreprises**
SIAE	**Structures d'Insertion par l'Activité Économique**
STP	**Salarié·e en Transition Professionnelle***
TPE	**Très Petites Entreprises**

–

* Nous préférons utiliser le terme de Salarié.es en Transition Professionnelle plutôt que Salarié.es en insertion (cf. fiche repère Valorisation).

Introduction

Ce guide méthodologique est à disposition des professionnel.les des SIAE ou de toutes autres organisations souhaitant développer ou renforcer des actions de médiation pour l'emploi. Il présente la démarche de médiation active telle qu'expérimentée dans le programme SEVE Emploi. SEVE Emploi a pour objectif l'accès à l'emploi durable pour toutes et tous et propose un programme de formation-action à destination des professionnel.les de l'IAE.

SEVE Emploi est un programme de formation action initié par la Fédération des Acteurs de la Solidarité et financé par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle. Il a pour objectif l'accès à l'emploi durable pour toutes et tous et est à destination des professionnel·les de l'IAE.

La démarche présentée s'est construite en partant des expériences terrain menées par les professionnel.les de l'insertion et s'est enrichie au fil des années. Ce guide ne cherche pas à proposer des techniques clés en main mais des fiches pratiques et des fiches repères sur lesquelles les acteur·rices pourront s'appuyer pour mener des actions. Chacun·e pourra ajuster, adapter les actions au contexte et aux parties prenantes associées : personnes en recherche d'emploi, professionnel.les de l'accompagnement, SIAE, employeur·euses, partenaires...

Ce guide explore plusieurs dimensions constitutives de la démarche SEVE Emploi : le développement et la fidélisation d'un réseau d'employeur·euses, les mises en relation entre salarié·es en transition professionnelle et employeur·euses, le suivi à la prise de poste et l'évolution de l'organisation interne ; et propose également des apports théoriques. Il constitue un socle commun que chacun·e pourra enrichir par ses pratiques.

L'équipe SEVE Emploi tient particulièrement à remercier l'ensemble des parties prenantes du programme (SIAE, formateurs et formatrices, chargé·es de mission SEVE en région...) pour leur engagement quotidien contre le chômage de longue durée et l'accès à l'emploi durable, et le rayonnement qu'elles apportent aux pratiques de médiation pour l'emploi ; elles ont été une source d'inspiration pour ce guide.

La médiation active : un outil au service de l'emploi durable

La démarche de médiation active propose de nouvelles stratégies d'accompagnement afin de répondre au double constat posé : les entreprises ont des difficultés de recrutement et les pratiques de recrutement dites « classiques » ne sont pas favorables aux personnes éloignées de l'emploi.

1. Les difficultés de recrutement des entreprises

Selon l'enquête Besoins en Mains d'Œuvre 2025 réalisée par France Travail[1], 50,1% des projets d'embauche sont jugés difficiles par les employeur·euses.

Plusieurs éléments liés à l'organisation interne des entreprises peuvent éclairer ce chiffre :

- → de nombreuses entreprises, TPE-PME notamment, n'ont pas ou peu de service RH structuré
- → les recrutements sont souvent réalisés par le chef ou la cheffe d'entreprise, disposant d'un temps dédié restreint
- → les recrutements ne sont pas toujours anticipés et sont donc réalisés en urgence

Ces constats mettent en exergue le décalage qui s'opère parfois entre la figure de l'entrepreneur·euse – porteur·se d'un projet – et celle de employeur·euse, nécessitant des compétences propres : connaissance en droit du travail, capacité à accueillir et intégrer une personne dans un collectif déjà constitué, capacité à accompagner la montée en compétences progressive du nouveau ou de la nouvelle salariée. Ces compétences font référence au concept « d'employeurabilité » définit par Laurent Duclos[2] comme la capacité d'une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur·euse.

2. Une mise à l'écart des personnes éloignées de l'emploi

La mise à l'écart des personnes éloignées de l'emploi s'opère quant à elle autour de plusieurs mécanismes :

- → La sélectivité des offres d'emploi, qui est parfois en décalage avec les profils des personnes accompagnées et accentue l'auto-censure
- → Les pratiques de recrutement classiques, qui ne permettent pas aux personnes de faire valoir leurs compétences car elles se heurtent à plusieurs difficultés :
  - difficultés à rédiger un CV ou une lettre de motivation (ex : non maîtrise du français, illettrisme…)
  - difficultés d'accès ou de maîtrise des outils numériques afin de chercher des offres et d'envoyer sa candidature
  - difficultés à « réussir » un entretien d'embauche classique (ex : valoriser une carrière en dent de scie, manque de confiance en soi…)

Les pratiques de recrutement classiques ne sont pas négatives en soi mais elles ne sont pas toujours prédictives de la capacité d'une personne à tenir un poste de travail. De fait, elles excluent les personnes qui n'auraient pas les « codes » de la recherche d'emploi.

Pour répondre aux difficultés de recrutement, il y a donc des leviers à activer du côté des employeur·euses pour renforcer leur « employeurabilité ». Sortir de la logique de candidatures par CV permet ainsi d'ouvrir le champ des possibles des stratégies d'accompagnement.

1. https://statistiques.francetravail.org/bmo

2. DUCLOS (L.), 2007, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? », METIS – Correspondances Européennes du Travail, n°6, juin.

3. La démarche de médiation active

La médiation active est une démarche qui vise à intervenir de manière pro-active vis-à-vis des employeur·euses et des personnes en recherche d'emploi pour favoriser l'émergence d'opportunités d'emploi. Elle peut être initiée avant même l'expression d'un besoin de recrutement d'un·e employeur·euse ou d'un besoin d'emploi d'une personne en recherche d'emploi.

L'activité de médiation cherche à :

→ **Multiplier** les mises en lien entre employeur·euses et personnes en recherche d'emploi, par :

- Des mises en situation de travail en entreprise (PMSMP ou mises à disposition);
- Des mises en relation via des rencontres (job café, job dating, visite d'entreprise, prospection...).

→ **Accompagner** et exploiter ces mises en lien pour :

- Révéler les atouts des personnes ;
- Préciser les besoins d'un poste ou qualifier une offre d'emploi ;
- Faire émerger des besoins réciproques d'emploi.

→ **Sécuriser** le lien créé, par :

- La négociation de conditions favorables à une proposition d'embauche ;
- Le suivi à la prise de poste auprès de l'employeur·euse et du.de la salarié·e recruté·e.

La médiation active s'écarte de la logique de projet professionnel pour renforcer les liens avec l'environnement, le réseau, les employeur·euses du territoire et offrir des opportunités de créer un lien direct générateur d'emploi. C'est une démarche qui prône un changement de regards et de pratiques. Elle fait évoluer l'accompagnement des professionnel.les des SIAE d'un modèle linéaire vers un modèle itératif.

Dans un modèle linéaire, l'accompagnement se fait par étape : la personne est amenée à définir son projet professionnel, puis l'accompagnement se concentre sur la levée des freins (par exemple via de la formation) puis sur la préparation aux entretiens d'embauche. Dans cette logique, on travaille sur la mise en condition de la personne pour améliorer son employabilité.

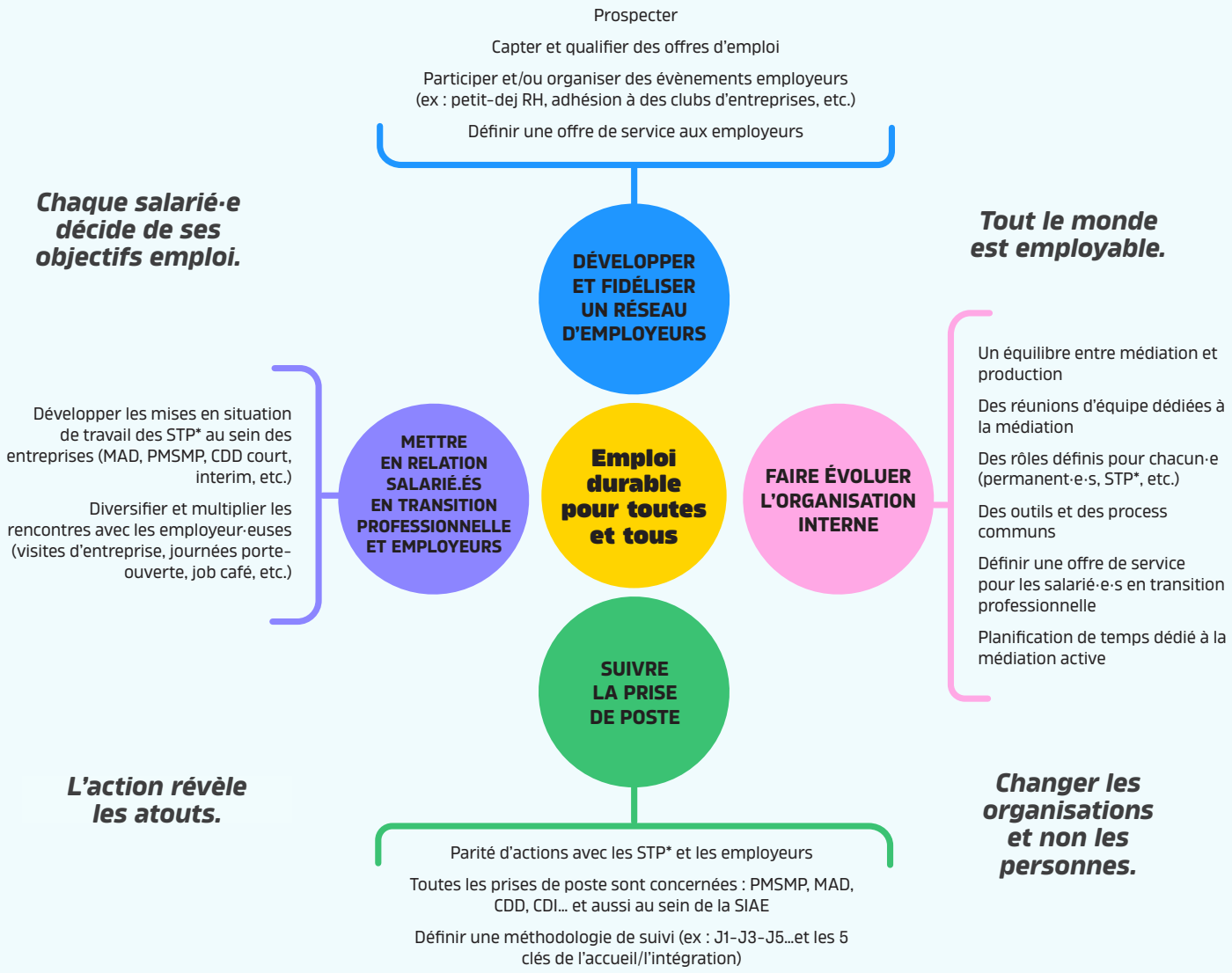
À l'inverse la stratégie de médiation s'inscrit dans un processus itératif, qui ne considère pas la levée des freins comme une priorité (on sort de l'idée que la personne serait inemployable), mais se concentre sur la multiplication des rencontres et des opportunités. C'est une manière de « rentrer dans l'entreprise », de la questionner sur les profils qu'elle recherche, d'objectiver son besoin, d'appréhender son environnement de travail. Ces mises en relations sont aussi le moyen de générer des opportunités et d'accompagner sur mesure tant la personne en recherche d'emploi que l'entreprise.

Le schéma cible SEVE Emploi

La démarche SEVE s'articule autour d'un objectif principal : l'emploi durable pour toutes et tous.

Pour atteindre cet objectif, les SIAE sont invitées à mettre en place 4 stratégies d'action :
- Développer et fidéliser un réseau d'employeur·euses
- Mettre en relation des STP et des employeur·euses
- Suivre la prise de poste
- Faire évoluer l'organisation interne

Ces stratégies sont encadrées par 4 principes d'action donnant un cap :
- Tout le monde est employable
- Chacun·e décide de ses objectifs emploi
- L'action révèle les atouts
- Changer les organisations et non les personnes



Stratégie n°1 Développer et fidéliser un réseau d'employeur·euses

En développant et fidélisant son réseau employeur·euses, la SIAE répond à un double objectif :

1 Donner un réseau à celles et ceux qui n'en ont pas : les salarié·es en transition professionnelle

L'enquête BMO 2025 révèle que 7 projets de recrutement sur 10 sont portés par des établissements de petite taille (moins de 50 salarié·es). Or ceux-ci s'appuient principalement sur leur réseau professionnel et personnel pour recruter (ex : un vivier de candidat.es déjà en vue, d'ancien·nes salarié·es ayant travaillé dans l'entreprise, etc.)
En intégrant le réseau des entreprises, la SIAE se forge son propre réseau d'employeur·euses, qu'elle peut mettre à disposition des STP pour :

- Permettre aux personnes de découvrir des métiers et des secteurs d'activités différents afin de conforter ou infirmer une envie professionnelle
- Favoriser la mise en lien directe, sans passer par les étapes « classiques » du recrutement (CV et entretien d'embauche) souvent peu favorables à la valorisation des savoir-faire des STP.

2 Accompagner les entreprises sur leurs enjeux de recrutement et d'intégration de nouveaux·elles salarié·es

Selon l'enquête BMO 2025, 50,1% des projets d'embauche sont jugés difficiles par les employeur·euses. En établissant des partenariats structurés avec des employeur·euses – visant à promouvoir la rencontre directe avec des personnes éloignées de l'emploi – la SIAE accompagne les entreprises dans leur recrutement et processus d'accueil et d'intégration de nouveaux·elles salarié·es. On parle ici de l'offre de services que chaque SIAE construit pas à pas pour répondre aux enjeux RH des entreprises.

Pour la SIAE, développer le lien avec les employeur·euses du territoire lui permet d'asseoir son ancrage local. Elle peut développer des relations économiques et aussi proposer des médiations à l'emploi ; deux raisons d'être fondamentales de la SIAE. Enfin, les rencontres avec les entreprises sont aussi l'occasion pour l'équipe de développer de nouvelles compétences (ex : prospection, négociation…), de créer de nouveaux outils (ex : fichier entreprises, plaquette de communication…) et de structurer de nouvelles méthodes de travail (ex : suivi relations partenariales…).

Fiche-action

Prospecter des entreprises

Objectif

→ Obtenir un rendez-vous avec la personne en charge du recrutement

L'objectif premier n'est pas forcément de capter une offre d'emploi (même si cela peut arriver), mais bien d'obtenir un RDV qui doit permettre de :

- Mieux connaitre l'entreprise (secteur d'activité, métiers, etc.) et identifier de potentiels besoins en recrutement
- Présenter les services de la SIAE
- Identifier des actions communes à mettre en place

Cibler les entreprises

→ sur une zone géographique déterminée (ex : à proximité de la SIAE, dans une zone commerciale ou industrielle, etc.)

→ en fonction des envies professionnelles des STP

→ ayant des besoins de recrutement connus (offres d'emploi en cours)

→ du réseau des permanent·es ou des STP

Repères clés

→ Avoir son agenda pour fixer le RDV (téléphone ou papier)

→ Privilégier la prospection directe car en face à face il est plus aisé d'obtenir un rdv

→ Prospecter en binôme pour se sentir plus confiant·e et être complémentaire (ex : un binôme de permanent·es ou un binôme composé d'un·e salarié·e permanent·e et d'un·e STP)

Chacun·e a une plus-value à apporter :

→ Le·la CIP connait les dispositifs d'aide à l'embauche ou de formation qui pourront intéresser les employeur·euses par exemple

→ L'ETI pourra valoriser le savoir faire des STP en faisant le lien entre le travail réalisé au sein de la SIAE et les postes dans l'entreprise

→ Les STP seront les plus à même de partager leurs envies professionnelles et questionner l'entreprise sur les postes qui les intéressent

Déroulé

Préparer son accroche et être clair sur son objectif à obtenir un rdv, et non pas une embauche directe !

Se présenter rapidement à l'accueil et demander à rencontrer la personne en charge du recrutement (RH/ gérant·e /direction, selon la taille de l'entreprise)

→ Si la personne n'est pas disponible : demander le nom du.de la responsable, ses coordonnées et la période idoine pour le·la contacter ou repasser

→ Si la personne est disponible de suite : se présenter à nouveau et élargir succinctement notre présentation pour susciter l'intérêt de l'interlocuteur·rice « Notre structure est très impliquée dans la mise en relation entre salarié·es et entreprises, elle peut vous proposer différents dispositifs qui peuvent vous intéresser…les immersions, MAD, rencontres, notre réseau entreprises. »

Se quitter avec la date et l'heure du rdv – c'est essentiel – on ne repart pas sans une prochaine étape !

Fiche-action

Mener un premier rendez-vous entreprise

Objectif

→ **Négocier une action commune**

Outils

→ Carnet et stylo pour la prise de notes

→ Une trame imprimée des questions à poser comme pense-bête

Repères clés

→ La SIAE est l'initiatrice du RDV, c'est elle qui pose le cadre de la rencontre

- Si le RDV est mené par un binôme il faut définir les rôles : qui parle ? qui est en appui et prend des notes ?
- Se quitter avec la prochaine étape afin d'engager l'entreprise. On ne se contente pas du « on se rappelle ». Plus c'est concret, plus ça engage !

Déroulé

1. Poser le cadre de la rencontre

« Merci de nous recevoir. Pour rappel, nous travaillons à XXX, nous sommes une structure associative/un·e employeur·euse solidaire/une structure de l'ESS, et faisons de la mise en lien entre les entreprises du territoire et les personnes en recherche d'emploi que nous accompagnons. L'objectif de cette rencontre est de mieux connaitre votre entreprise, vos activités, vos besoins de recrutement et d'identifier des actions communes de coopération ».

2. Questionner l'employeur·euse

Sur le cadre général de l'entreprise

→ Depuis quand existez-vous (date de création) ?

→ Quels sont vos secteurs activités ?

→ Quels sont les différents métiers au sein de votre entreprise ?

→ Combien de salarié·es compose l'entreprise ?

…

Sur les besoins de recrutement

→ Comment recrutez-vous aujourd'hui ? (France Travail, bouche à oreilles, intérim…)

→ Avez-vous des périodes de recrutement privilégiées ?

→ Connaissez-vous du *turn-over* ?

→ Accueillez-vous des stagiaires ? Accueillez-vous des travailleur·euses en situation de handicap ?

→ Avez-vous des perspectives de recrutement dans les mois à venir ? (Départ en retraite, augmentation de l'activité…)

→ Quelles sont les modalités d'accueil, d'intégration des nouveaux et nouvelles salarié·es ? Bénéficient-ils·elles d'une formation ?

→ Recrutez-vous actuellement ? Si oui, sur quel type de poste ? Quelles sont les tâches relatives à ce poste ? Quelles sont les conditions de travail relatives au poste (horaires, salaire, type de contrat…)

…

3. Se présenter et présenter les actions d'appui aux entreprises de la SIAE

« Nous accompagnons des demandeur·euses d'emploi qui ont choisi d'être dans une démarche active durant leur période de recherche d'emploi. Les personnes sont en emploi de transition chez nous et travaillent sur nos supports d'activité : nettoyage, restauration, etc., elles acquièrent des compétences transférables et transversales pour un emploi durable. Nous proposons aussi aux entreprises un appui au recrutement par des actions telles que :

→ Proposer des candidat.es dont nous connaissons les compétences

Fiche-action

Mener un premier rendez-vous entreprise

→ Former les salarié·es en amont (ex. SST, HOBO, CACES, habilitation électrique…)
→ Proposer des PMSMP pour tester les candidat.es sur poste de travail
→ Rencontrer des candidat.es par des jobs café, des visites d'entreprise
→ Aider à la définition des besoins de recrutement, rédaction de fiches de poste
→ Informer sur les contrats possibles et leur modalité : emploi franc, contrat passerelle, contrat senior
→ Informer sur les mesures d'aide à l'embauche et la formation (AFPR, POEC…)
→ Mettre en lien avec des partenaires du territoire pour faciliter les embauches (France Travail, Cap emploi…)
→ Accompagner la prise de poste des salarié·es embauché.es (mise en place de tutorat dans l'entreprise, RDV de suivi avec l'employeur.se et le·la salarié·e, être en appui pour toute problématique socio-pro : permis, titre de séjour, santé…)

4. Proposer une ou des actions concrètes

Si une offre d'emploi est en cours, proposer de :

→ Rencontrer des candidat.es (on va plus loin que l'envoi de CV)
→ Tester un·e candidat·e en PMSMP

S'il n'y a pas d'offre en cours, proposer de :

→ Tester un·e salarié·e en PMSMP (vivier potentiel pour une embauche plus tard)
→ Faire découvrir le métier à des salarié·es lors d'un job café ou d'une visite d'entreprise (vivier potentiel pour une embauche plus tard)
→ Mettre la SIAE en relation avec d'autres entreprises qui recrutent

5. Se quitter avec la date et l'heure de la prochaine action

« Je vous rappelle lundi à 10h pour vous présenter le·la salarié·e en transition professionnelle interessé·e par votre offre et fixer les dates de la PMSMP » ;
« Je vous rappelle jeudi après-midi à 15h pour vous confirmer la date du job café et les modalités »

Qualifier et négocier une offre d'emploi

Objectif

→ Qualifier et négocier une offre d'emploi afin de la rendre attractive pour les STP

Pour donner envie aux STP de se positionner sur une offre d'emploi, il faut que celle-ci soit attractive, donc concrète et détaillée. Afin d'obtenir ces éléments, il est préconisé d'aller à la rencontre de l'entreprise pour poser l'ensemble des questions nécessaires à la qualification de l'offre, négocier si besoin divers aspects du poste, rencontrer le·la responsable et/ou l'équipe et visiter l'espace de travail.
A noter, cette rencontre avec l'employeur.se peut être menée avec un·e STP potentiellement interessé·e par l'offre d'emploi.

Repères clés

→ Plus l'équipe développe sa capacité à qualifier des offres d'emploi durable, plus elle saura affiner ses démarches pour cibler des offres de qualité.

→ La SIAE intervient en tant que partenaire RH et propose à l'employeur·euse de tester de nouvelles pratiques de recrutement.

→ La négociation auprès des employeur·euses est importante pour que les offres soient attractives : le contrat, les horaires et certaines conditions de travail peuvent faire l'objet d'une discussion constructive. Les SIAE sont là pour apporter du changement auprès des employeur·euses.

Les questionnements à aborder pour qualifier une offre d'emploi :

Tâches et missions	Conditions de travail	Environnement relationnel
- Quelles sont les tâches et les missions du poste ? - Décrivez une journée type ? - Quels sont les besoins incontournables liées à l'activité ? (ex : savoir conduire et avoir un permis valide pour un poste en livraison) - Qu'est-ce qu'il faudra apprendre pour exercer cette fonction ? - Comment la personne recrutée sera accompagnée sur le poste pour se former ? - Combien de temps dure la prise de poste et la montée en compétences en moyenne ?	- Les horaires : possibilité de négocier en fonction des besoins d'un·e STP ? - La rémunération - Les congés - Lieux de travail, déplacements, mobilité - Conditions physiques (ex : charges lourdes) / Posture assise, debout, poste en mouvement, etc.	- Quelle est la composition de l'équipe ? - Quel encadrement / management ? - Qui sera la personne référente au sein de l'entreprise pour accompagner le·la STP à sa prise de poste ? - Quelles sont les modalités de communication au sein de l'équipe ? (informations simples, indications techniques pointues, rapports à rédiger, etc.)

Fiche-action

Organiser une rencontre entre employeur·euses du territoire

Objectifs

→ **Animer le réseau d'employeur·euses de la SIAE**

→ **Faire évoluer les pratiques RH des employeur·euses**

Repère clé

→ On vise des évolutions concrètes des pratiques RH (ex : proposer des PMSMP…) pour que les STP en bénéficient directement !

Déroulé

En amont

→ Identifier en équipe la thématique RH à aborder

→ Cibler les entreprises intéressées ou qui pourraient témoigner

→ Construire un retro-planning en répartissant les tâches dans l'équipe et fixer des points d'étapes pour suivre les actions réalisées

→ Porter une attention aux modalités d'organisation : horaires, durée, disponibilité des employeur·euses, nombre d'employeur·euses conviées…

→ Définir les rôles de chacun·e (les actions à mener avant, le jour de la rencontre et après dans les suites à donner)

→ Fixer un temps de debrief post-événement

→ Envoyer un mail de relance aux employeur·euses quelques jours avant la rencontre

Pendant la rencontre

→ Veiller au respect du timing et informer les participant.es que l'animateur·rice y veillera

→ Faire respecter l'équité du temps de parole

→ Valoriser les expériences des employeur·euses en lien avec la thématique

- « Comment procédez-vous dans votre entreprise ? »
- « Racontez-nous une action qui fonctionne bien chez vous »

→ Questionner les employeur·euses sur les tensions rencontrées en lien avec la thématique

- « Quels constats faites-vous ? »
- « Quelles difficultés rencontrez-vous sur ce sujet ? »

→ Inviter les employeur·euses à proposer des actions qui répondraient à ces tensions

- « Qu'est-ce que vous pourriez mettre en place pour faire face à cette problématique ? »

→ Inviter les participant.es à décider d'actions concrètes à tester prochainement

- « Quelle prochaine action pouvez-vous tester dans votre entreprise ? »
- « Quel processus pouvez-vous retravailler prochainement avec votre équipe ? »

Après la rencontre

Remercier les participant.es, débriefer avec chacun·e et fixer une prochaine action commune.

Fiche-action

Formaliser un partenariat avec un·e employeur·euse

Objectif

→ Formaliser l'engagement de chacune des parties : SIAE et entreprise

Durée et modalité de mise en œuvre

→ Convention qui peut être signée à tout moment avec une entreprise partenaire et pour une durée minimale d'un an reconductible.

Exemples d'engagements pour la SIAE et pour l'entreprise :

La SIAE	L'entreprise
- Présenter des candidat.es à l'entreprise pour répondre à ses besoins en recrutement - Assurer un accompagnement de l'entreprise et du·de la STP dans toutes ses démarches administratives et professionnelles nécessaires à la bonne exécution de la mission au sein de l'entreprise (ex : formation, besoin d'adaptation sur le poste de travail, etc.) - Assurer un rôle de médiateur·rice entre le·la STP et l'entreprise dans les premières semaines de la prise de poste - Proposer des actions à l'entreprise pour qu'elle puisse présenter ses activités et métiers (ex : job café, visite entreprise, etc.) - Accompagner l'entreprise dans des besoins RH spécifiques - Présenter les différentes aides au recrutement (ex : contrat passerelle ou autres) ...	- Exprimer ses besoins en recrutement prioritairement à la SIAE - Initier une démarche de recrutement innovante, favorisant la rencontre plutôt que le CV - Privilégier l'embauche en CDI et à minima proposer des contrats de 6 mois - Définir avec la SIAE les modalités d'accueil et d'intégration d'un·e salarié·e dans le cadre d'une embauche ou d'une PMSMP - Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la bonne compréhension des enjeux du poste et à la bonne exécution des missions pour les salarié·e.s en transition professionnelle - Accueillir en PMSMP les STP souhaitant découvrir l'activité de l'entreprise - Participer à au moins une action proposée par la SIAE (ex : job café, visite entreprise, autres.) ...

Suivi de la convention

La convention doit faire l'objet d'un suivi et d'un bilan conjoint entre l'entreprise et la SIAE, idéalement annuellement afin d'identifier les besoins d'ajustement ou de nouvelles modalités de coopération.

Stratégie n°2
Mettre en relation salarié·es en transition professionnelle et employeur·euses

La démarche de médiation active favorise la multiplication des mises en relation entre salarié·es en transition professionnelle et employeur·euses.

Ces rencontres visent 2 objectifs

- **Faire se rencontrer les STP et les employeur·euses du territoire afin qu'ils puissent échanger sur les caractéristiques de l'entreprise, les différents postes, les atouts de chacun·e, les envies professionnelles des STP.**
  La rencontre peut se faire directement sur un poste de travail (ex : PMSMP) ; ce qui permet de révéler les atouts des STP.

- **Générer des opportunités d'emploi**
  Plusieurs types de rencontres sont possibles :
  → **Collectives :** job café, visite entreprise
  → **Individuelles :** PMSMSP, MAD

La variété des rencontres permet de s'adapter à la diversité des personnes en recherche d'emploi et des employeur·euses.

Ces rencontres permettent de varier les types d'entreprises sollicitées, et de ne pas se limiter aux mêmes secteurs d'activité. On peut par exemple ouvrir le champ à :

- Des entreprises à proximité de la SIAE
- Des entreprises d'un secteur qui recrute
- Des entreprises rencontrées lors d'un événement
- Des entreprises qui intéressent les STP de la SIAE

L'existence d'une offre d'emploi n'est plus un préalable nécessaire à la mise en place d'une rencontre, c'est la rencontre elle-même qui sera génératrice d'opportunités.

Le rôle de la structure médiatrice n'est donc plus de s'assurer de la compatibilité d'un profil avec une offre d'emploi mais d'organiser les conditions favorables aux rencontres et d'en exploiter les opportunités.

Les immersions

Les immersions, ou mises en situation de travail, permettent aux salarié·es en transition professionnelle d'appréhender un poste et son environnement de travail ; et aux employeurs·euses d'apprécier les atouts du.de la candidate sur le poste. Elles peuvent prendre plusieurs formes : PMSMP ou MAD.

Les clés de la réussite pour exploiter pleinement les immersions sont :

→ **Les multiplier et les diversifier :** tester plusieurs cadres de travail, plusieurs postes, permet de gagner en confiance et multiplie les opportunités d'emploi. Cela permet également à la SIAE d'être identifiée comme un partenaire emploi auprès des entreprises.

→ **Faire preuve de réactivité :** la prise de poste en SIAE est, de fait, une première mise en situation professionnelle (sur le chantier ou via une mise à disposition). L'utiliser comme tremplin pour proposer une mise en situation rapidement dans une entreprise extérieure permet de rester dans une dynamique positive. Une logique d'aller-retour entre mise en situation en entreprise et support d'activité de la SIAE permet de valoriser les atouts et compétences des STP et d'élargir le champ des possibles.

→ **Assurer le suivi des immersions :** les premiers jours d'une immersion ou d'un emploi sont charnières, le risque de rupture est important. Le ou la salarié·e en transition professionnelle découvre un nouvel environnement de travail, une nouvelle organisation, de nouveaux collègues et l'employeur·euse doit intégrer une nouvelle personne dans un collectif de travail déjà constitué. Assurer un suivi (de préférence en se rendant dans l'entreprise) permet de réduire ce risque de rupture.

→ **Viser l'emploi pour toutes les immersions :** viser l'objectif emploi permet d'assurer un suivi de même qualité pour toutes les immersions. Comme on ne sait jamais d'avance ce qui va découler d'une mise en relation entre un·e salarié·e et un·e employeur·euse, on assure un suivi pour renforcer les chances d'obtenir une proposition d'emploi.

→ **Faire des bilans et valoriser les expériences :** l'intérêt des mises en situation réside dans la capacité de la SIAE à les exploiter. Que l'expérience soit positive ou plus mitigée, elle sera toujours une source d'apprentissage. Pour cela, il s'agit à chaque fois, avec le·la salarié·e et l'employeur·euse, de mettre en exergue les éléments positifs, d'identifier les axes de progression et les marges de manœuvre tant coté employeur·euse que coté salarié·e, et de proposer des actions pour poursuivre ou rebondir (ex : embauche, formation, nouvelle immersion, relais auprès d'un·e autre employeur·euse ...).

Mettre en place et suivre une immersion (PMSMP, MAD...)

Objectifs

→ **Sécuriser l'immersion pour le·la salarié·e en transition professionnelle et l'employeur·euse**

→ **Favoriser la transformation de l'immersion en emploi (CDD, CDI...)**

Repères clés

→ Parité d'actions entre le·la salarié·e en transition professionnelle et l'employeur·euse

→ Privilégier les rendez-vous en présentiel, c'est plus efficace

→ Planifier les points de suivi avec le·la salarié·e et l'employeur·euse à l'avance

→ Un suivi resserré au début (1ères semaines) et plus espacé par la suite

Déroulé

Avant l'immersion

Avec l'employeur·euse

→ S'accorder sur les éléments administratifs

→ Clarifier l'objectif de l'immersion et définir les missions/tâches

→ Clarifier les modalités pratiques : lieu, horaires, EPI, code d'accès, vestiaire, pause déjeuner, contact du·de la tuteur·rice, personne à contacter en cas de retard/absence, indemnité transport, etc.

→ Clarifier les modalités de prise de poste le 1er jour : qui accueille ? Où, quand, comment ? Visite des locaux ? Présentation aux collègues ? Remise des EPI ? Formation en binôme ? etc.

→ Présenter les modalités de suivi et fixer le 1er point de suivi au terme de la 1ère journée

Avec le·la salarié·e en transition professionnelle

→ Présenter les éléments administratifs

→ Clarifier l'objectif de l'immersion et définir les missions/tâches

→ Clarifier les modalités d'accueil de l'entreprise : lieu, horaires, EPI, code d'accès, vestiaire, pause déjeuner, contact du tuteur·rice, personne à contacter en cas de retard/absence ?

→ Porter une attention à l'organisation personnelle du.de la salarié·e et le questionner s'il ou elle a besoin d'un appui : moyen de transport ? trajet repéré ? mode de garde ? gestion des addictions ? etc.

→ Présenter les modalités de suivi et fixer le 1er point de suivi au terme de la 1ère journée

Pendant l'immersion

Faire des points de suivi avec le·la salarié·e et l'employeur·euse séparément :

→ J1 : s'informer sur le démarrage le 1er jour, cela permet de répondre rapidement aux interrogations et permet de rassurer

→ Entre J3 et la fin de l'immersion : réaliser un ou plusieurs points de suivi pour identifier les atouts, les axes de progrès et ajustements nécessaires coté salarié·e et l'employeur·euse

Fiche-action

Mettre en place et suivre une immersion (PMSMP, MAD…)

Bilan de l'immersion

Faire le point avec le·la salarié·e et l'employeur·euse, séparément ou en tripartite

Avec le·la salarié·e en transition professionnelle

→ Quels sont les points positifs ?

→ Quels sont les axes d'amélioration ?

→ Le·la STP est-il·elle intéressé·e par l'entreprise ? Se projette-t-il·elle sur le poste ?

S'il y a une réponse favorable de l'employeur·euse

→ Préparer la prise de poste

S'il y a des hésitations qui subsistent

→ Identifier les leviers possibles côté l'employeur. euse et côté STP

S'il y a une réponse défavorable de l'employeur·euse

→ Définir de nouvelles actions à mener vers des entreprises

Avec l'employeur·euse

→ Quels sont les points positifs ?

→ Quels sont les axes d'amélioration ?

→ L'employeur·euse a-t-il·elle des besoins sur le poste actuellement ? Se projette-t-il avec le·la STP ?

S'il y a une réponse favorable de l'employeur·euse

→ Préparer la prise de poste

S'il y a des hésitations qui subsistent

→ Identifier les leviers possibles côté employeur. euse et côté STP

S'il y a une réponse défavorable de l'employeur·euse

→ Définir de nouvelles actions à mener avec la SIAE (rencontrer de nouveaux STP, accueillir un.e STP en immersion, mettre en contact avec d'autres entreprises qui recrutent…)

Les rencontres collectives

Pour commencer, on peut se lancer avec des entreprises que l'on connait, ça rassure. Il sera porté une attention particulière au format que l'on souhaite tester et à l'implication des salarié·es en transition professionnelle dans la construction et l'organisation des événements. Plus les salarié·es seront associé.es et plus les rencontres auront du sens pour elles·eux et répondront à leurs besoins et attentes.

Plusieurs types de rencontres collectives sont possibles :

Job café, job dating, portes ouvertes → un ou plusieurs employeur·euses viennent dans la SIAE :
→ Commencer par une visite des locaux – organisée par des STP
→ Poursuivre par un temps d'échange en collectif entre le ou les employeur·euses et un groupe de STP
→ Proposer des temps d'entretien individuel ou en sous-groupes réduits avec le ou les employeur·euses et salarié·es qui souhaiteraient se positionner sur des offres en cours

Visite d'entreprise → un groupe de salarié·es en transition professionnelle et de salarié·es permanent·es se déplacent rencontrer un·e l'employeur·euse et des salarié·es de l'entreprise :
→ Commencer par une visite de l'entreprise – organisée par l'employeur·euse et/ou des salarié·es de l'entreprise
→ Poursuivre par un temps d'échange en collectif entre salarié·es en transition professionnelle, employeur·euses et salarié·e·s de l'entreprise
→ Proposer des temps d'entretien individuel ou en sous-groupes réduits avec employeur·euses et les STP qui souhaiteraient se positionner sur des offres en cours

Les événements emploi du territoire (ex: forums emploi) → les salarié·es en transition professionnelle et salarié·es permanent·es rencontrent plusieurs employeur·euses sous un format *job dating*
→ Les salarié·es en transition professionnelle rencontrent individuellement des employeur·euses et peuvent être accompagné·es d'un·e salarié·e permanent·e qui peut valoriser leurs atouts et proposer un appui de la SIAE
→ Les salarié·es permanent·es peuvent prospecter de nouvelles entreprises pour proposer des rencontres prochaines

Pour générer des opportunités, une rencontre doit être :
→ **Préparée :** à la fois avec les employeur·euses et les salarié·es en transition professionnelle. Cela permet d'être au clair sur l'objectif fixé, les modalités choisies et le rôle de chacun·e.
→ **Débriefée :** à la fois avec les employeur·euses et les salarié·es en transition professionnelle. Après la rencontre et en fonction des retours des salarié·es en transition professionnelle, on peut proposer à l'entreprise une immersion, une visite d'entreprise, un entretien. Cela permet de maintenir une dynamique tant côté employeur·euse que STP.

Organiser un job café avec des employeur·euses

Objectif

→ Obtenir des propositions concrètes pour les salarié·es en transition professionnelle (ex : PMSMP, entretien, offre d'emploi, visite d'entreprise, relai vers d'autres employeur·euses…)

Repères clés

→ Co-construire l'événement avec des salarié·es en transition professionnelle pour les impliquer dans la démarche.

→ Proposer des modalités d'animation favorisant les échanges entre employeur·euses et salarié·es

Matériel

→ Autorisations de droit à l'image, feuille d'émargement, paperboard, tableau, marqueurs, vidéoprojecteur, etc.

Déroulé

Avant le job café, avec un groupe de STP volontaires :

→ Définir l'objectif et le format de l'événement (déroulé, modalités d'animation, logistique etc.)

→ Identifier le secteur ou les entreprises à contacter

→ Construire un retro-planning en répartissant les tâches dans l'équipe et fixer des points d'étapes pour suivre les actions réalisées

→ Porter une attention aux modalités d'organisation : horaires, disponibilité des employeur·euses et STP, organisation des plannings pour libérer les STP, temps de présence rémunérés…

→ Définir les rôles de chacun·e (les actions à mener avant, le jour de la rencontre et après dans les suites à donner)

→ Fixer un temps de debrief post-événement

Quelques jours avant l'évènement, il est conseillé de faire un point avec les employeur·euses et l'ensemble des STP pour :

→ Préciser l'objectif et le déroulé du job café

→ S'accorder sur les éléments logistiques : date, horaires, besoins de matériel

→ Spécifier les attentes en termes de contenu

- Coté employeur.es : présentation de l'entreprise, des métiers, de l'environnement de travail, des conditions d'accueil et d'intégration
- Côté STP : représenter l'objectif, les modalités d'organisation et leur rôle pendant l'évènement

Déroulé (à titre d'exemple)

→ Accueil

→ Brise-glace et présentation des participant·es : proposer une modalité d'animation permettant l'interconnaissance de chacun·e (employeur·euses, salarié·es en transition professionnelle, salarié·es permanent·es…)

→ Introduction par la SIAE : objectif du job café, présentation de la structure et des supports d'activité, présentation des employeur·euses présent.es, présentation du déroulé de la rencontre

→ Une visite des locaux peut être animée par des salarié·es en transition professionnelle avec un focus sur leur réalisation

→ Présentation de l'entreprise par l'employeur·euse

→ Temps d'échange questions/réponses (en collectif ou sous-groupes)

→ Temps d'entretien individuel

→ Conclusion et remerciements

Suivi après le job café

Débriefer à la fois avec les salarié·es en transition professionnelle et l'entreprise accueillante : points positifs, axes d'amélioration et se fixer les prochaines étapes à mener (ex : mise en place d'une PMSMP pour un·e salarié·e…)

Organiser une visite d'entreprise

Objectif

→ Apprécier les postes et conditions réelles de travail d'une entreprise

→ Obtenir des propositions concrètes pour les salarié·es en transition professionnelle

Repères clés

→ Échanger avec des salarié·es de l'entreprise permet d'appréhender réellement le poste et son environnement de travail

→ Une visite d'entreprise permet de faire tomber les représentations sur un poste ou un secteur et peut ouvrir le champ des possibles

Déroulé

Avant la visite

→ Contacter l'entreprise et s'accorder sur l'action (ex : date, lieu…), l'objectif et les modalités (ex : nombre de participant.es, déroulé de la visite, besoin de recrutement…)

→ Organiser un temps collectif avec les salarié·es en transition professionnelle pour présenter l'objectif et définir ensemble l'organisation de la visite et son déroulé

→ Porter une attention aux modalités d'organisation : horaires, disponibilité des employeur·euses et STP, organisation des plannings pour libérer les STP, temps de présence rémunéré…

→ Définir les rôles de chacun·e (les actions à mener avant, le jour de la rencontre et après dans les suites à donner)

→ Fixer un temps de debrief post-événement

Le jour de la visite

→ Veiller au bon déroulé de la visite en lien avec l'entreprise accueillante

→ Faciliter les échanges entre employeur·euses et salarié·es en transition professionnelle

Après la visite

→ Débriefer à la fois avec les salarié·es en transition professionnelle et l'entreprise accueillante : points positifs, axes d'amélioration et se fixer les prochaines étapes à mener (ex : mise en place d'une PMSMP pour un·e salarié·e…)

Participer à un évènement emploi sur le territoire

Objectif

→ Obtenir des propositions concrètes pour les salarié·es en transition professionnelle

→ Obtenir des RDV avec les entreprises prospectées

Repères clés

→ Une occasion pour un employeur·euses de découvrir un candidat·e

→ Une occasion pour un·e salarié·e de connaître une entreprise et ses postes à pourvoir

→ Une occasion pour l'équipe de faire des mises en relation directes

Déroulé

Avant le forum

→ Collecter la liste des entreprises présentes
→ Organiser un temps collectif avec les salarié·es en transition professionnelle pour présenter l'objectif et l'organisation du forum
→ Porter une attention aux modalités d'organisation : horaires, disponibilité des employeur·euses et STP, organisation des plannings pour libérer les STP, temps de présence rémunéré…
→ Définir les rôles de chacun·e (les actions à mener avant, le jour de la rencontre et après dans les suites à donner)
→ Fixer un temps de debrief post-événement

Pendant le forum

→ Se présenter aux entreprises et leur proposer un RDV ultérieur
→ Accompagner les salarié·es qui le souhaiteraient pour des mises en relation directes

Après le forum

→ Débriefer en collectif avec les salarié·es en transition professionnelle : points positifs, axes d'amélioration et les prochaines étapes à mener avec les employeur·euses rencontré.es
→ Envoyer des mails de remerciements aux entreprises rencontrées, confirmer la date et l'heure du RDV ou relancer

Stratégie n°3
Suivre la prise de poste

Le suivi à la prise de poste est un élément essentiel pour garantir la bonne intégration et le maintien en poste du.de la STP. En effet, le manque d'employeurabilité des employeurs·euses peut mettre en échec l'intégration du.de la STP dans un nouvel environnement de travail et amener à des ruptures de contrat précoces.

A cet égard, il est proposé que la SIAE puisse jouer le rôle de médiatrice afin de :

- Suivre une PMSMP ou une MAD pour créer les conditions favorables à la transformation d'une mise en situation professionnelle en emploi

- Suivre la prise de poste d'un CDD ou d'un CDI pour favoriser le maintien en poste du.de la salarié.e et sécuriser l'employeur.euse et le.la STP.

Selon le Baromètre sur l'Onboarding réalisé par Ipsos et Workelo en 2024[3] :

- 1/3 des salarié·es a déjà quitté un poste de son plein gré avant la fin de la période d'essai, suite à un accompagnement jugé insuffisant lors de son intégration.
- 97% des salarié·es considèrent une bonne intégration comme importante, voire très importante
- 63% des répondant.es disent qu'avoir une intégration personnalisée les motiverait à rester plus d'un an.

Suivre la prise de poste lors d'une embauche répond donc à divers enjeux :

- Prévenir toute rupture de contrat. L'implication de la SIAE auprès de l'entreprise et du.de la salarié·e permet :
  → au démarrage de travailler les conditions d'accueil et d'intégration,
  → une fois en poste, d'identifier les points de tensions éventuelles et d'accompagner employeur·euse et salarié·e à trouver les ajustements nécessaires pour pérenniser le contrat

- En cas de rupture du contrat, l'implication de la SIAE auprès des deux parties se poursuit pour :
  → accompagner le·la salarié·e en lui proposant de nouvelles opportunités (la suspension du contrat d'insertion peut être un outil intéressant pour rebondir après une rupture de contrat)
  → maintenir le contact avec l'employeur·euse pour poursuivre la coopération et proposer de nouvelles actions communes (ex : job café, nouvelle PMSMP…)

3. Baromètre de l'Onboarding Workelo.pdf

Préparer l'accueil et l'intégration en entreprise

Objectifs

→ Créer les conditions favorables à une prise de poste pour le·la STP

→ Accompagner l'entreprise dans l'amélioration de ses procédures d'accueil et d'intégration de nouveaux salarié·es

Repères clés

→ Travailler avec le·la STP et l'entreprise sur les conditions d'accueil et d'intégration sur le poste favorise une meilleure intégration

→ Le travail préparatoire en amont de la prise de poste facilite le suivi et la résolution de tensions

Les 5 éléments clés d'une prise de poste réussie

La mise en place de ces 5 points par une entreprise favorise l'accueil et l'intégration de nouveaux et nouvelles salarié·es. Ici le rôle de la SIAE est de questionner l'employeur·euse et de l'accompagner pour s'assurer que ces éléments sont bien préparés avant et mises en œuvre lors de la prise de poste.

1. Avoir une présentation détaillée du poste de travail

Présentation des tâches et missions à réaliser, des objectifs du poste et de son contexte de travail : le rôle et la fonction du poste dans l'entreprise, l'environnement de travail, les moyens mis à disposition, les contraintes potentielles, etc.
L'ensemble de ces éléments sont à partager dans le cadre d'un entretien préalable à la prise de poste (en présence ou non de la SIAE) et/ou lors du 1er jour d'embauche.

2. Identifier un·e référent·e

Le·la référent·e est l'interlocuteur·rice identifié.e pour toute question ou problème rencontré et est disponible dès que nécessaire (ex : le·la manager ou un collègue/binôme)

3. Définir une montée en charge progressive des tâches et des objectifs

Il est important de rappeler que chacun·e a besoin de temps pour prendre un poste, or cette période d'intégration est souvent un impensé des postes peu qualifiés. Même si le·la salarié·e a déjà occupé un poste similaire, l'organisation, les process, la vie d'équipe, l'environnement, sont différents.
Il est donc essentiel d'amener l'entreprise à se questionner sur :

→ Ce qui est prévu comme progression en termes de tâches ? Par quoi le·la salarié·e va-t-il·elle commencer ?
→ Comment le·la salarié·e est-il·elle accompagné·e pour les tâches les plus complexes ?
→ Combien de temps dure cet accompagnement ?

4. Formaliser des objectifs à courts termes

Le·la responsable fixe des objectifs clairs et précis au·à la salarié·e au départ et lors des points de suivi. Cela permet au·à la salarié·e d'avoir un cap et des points d'étape comme repères pour ses 1ères semaines.

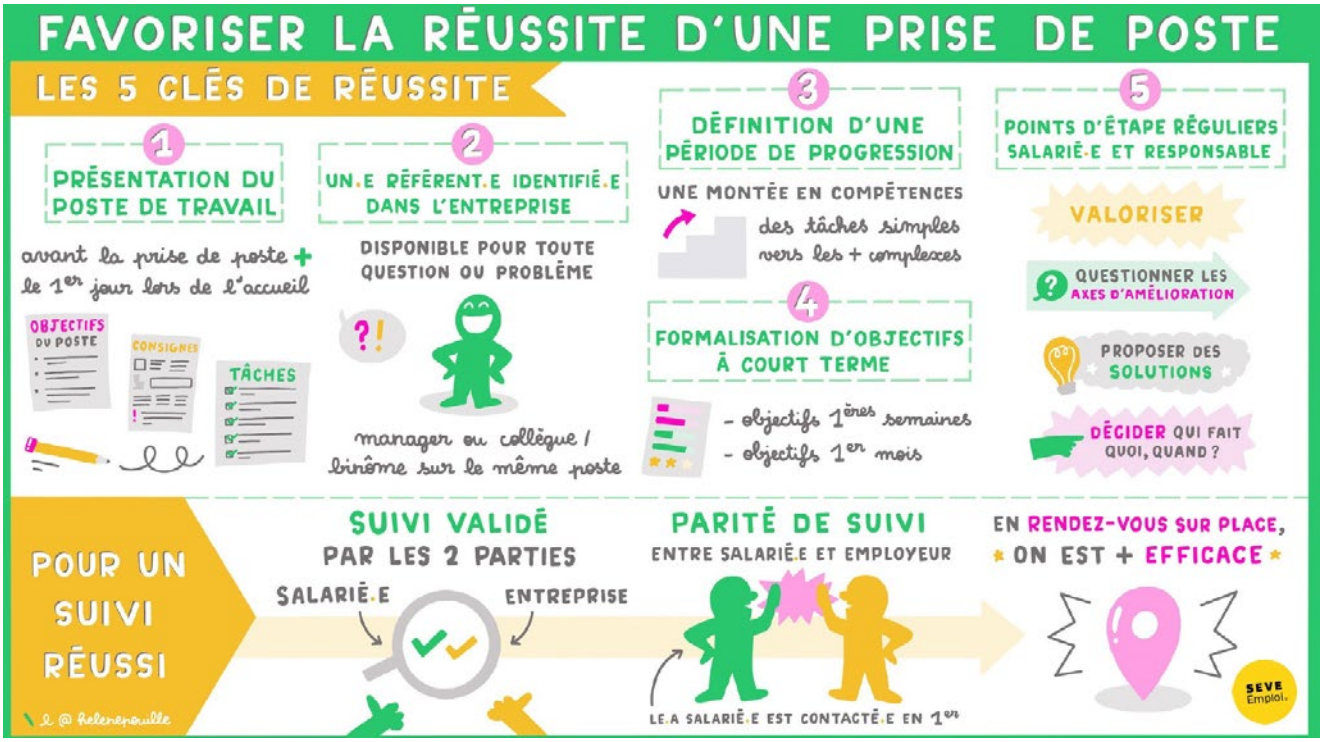
5. Réaliser des entretiens de suivi réguliers avec le·la responsable

Faire le point avec le·la salarié·e pour :

→ Valoriser le·la salarié·e sur ses réussites pour le·la rassurer et l'encourager à continuer
→ Echanger et faire des retours sur les axes de progrès du·de la salarié·e, et sur les conditions d'accueil mises en place par l'entreprise
→ Echanger autour de la situation de travail (objectifs atteints ou non, façons de faire etc.) afin de réguler et d'ajuster les actions de chacun·e.
→ Se fixer les prochains points de suivi

Fiche-action

Préparer l'accueil et l'intégration en entreprise



Mettre en place le suivi à la prise de poste

Objectifs

→ Prévenir toute rupture de contrat

→ Transformer un contrat court (PMSMP, MAD, CDD) en emploi durable

Logiques clés

→ Un suivi validé par les deux parties (STP et entreprise), et effectué à parité entre elles

→ La mise en œuvre des 5 éléments clés du suivi à la prise de poste (cf. FA « préparer l'accueil et l'intégration dans l'entreprise)

→ Contacter en premier lieu le·la salarié·e et ensuite l'employeur·euse

→ En rendez-vous sur place, on est plus efficace !

Modalités du suivi à la prise de poste

Avec qui faire le suivi à la prise de poste ?

Le suivi à la prise de poste est au bénéfice du·de la salarié·e et de l'entreprise, il nécessite donc une parité d'action entre l'un·e et l'autre. Cela permet d'engager chacune des parties à mettre en place des actions correctives en cas de tensions, et donc se donner deux fois plus de chance de maintenir le contrat car tous les acteur·rices concerné.es y travaillent.

Quel calendrier de mise en œuvre ?

Les SIAE peuvent mettre en place :

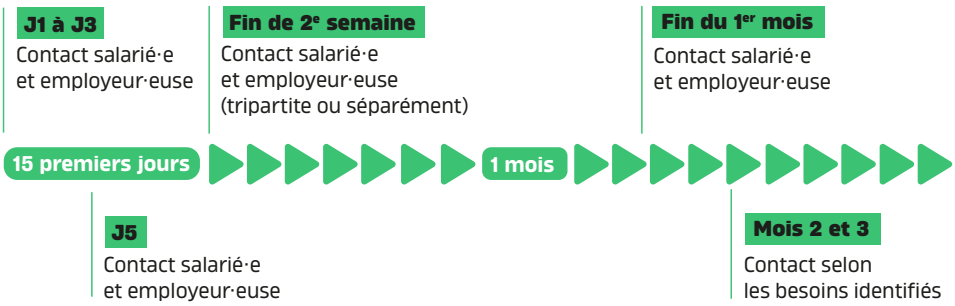
→ Soit des RDV distincts avec d'un côté le·la STP et de l'autre l'employeur·euse

→ Soit des points tripartites avec l'employeur·euse et salarié·e ensemble

Des repères clés sur la fréquence des rendez-vous

Avant la prise de poste

Contact salarié·e et employeur·euse
→ Tâches et missions
→ Contexte du poste de travail
→ Modalités de suivi



Fiche-action

Mener des entretiens de suivi à la prise de poste

Objectif

→ Sécuriser la prise de poste avec le·la salarié·e et l'employeur

Repères clés

→ En bilatéral ou en tripartite, les points abordés sont identiques avec le·la salarié·e et l'employeur.se

→ Les RDV de suivi en emploi sont d'autant plus importants dans le cas des contrats courts, car c'est l'occasion de négocier le renouvellement du contrat, voir même une transformation en contrat long.

Déroulé

1. Valoriser

Questionner pour identifier ce qui se passe bien :
→ Côté STP : demander de raconter une dernière réussite sur le poste, ce qui plaît au sein de l'entreprise, les tâches réalisées etc…
→ Côté employeur·euse : demander de préciser les tâches qui ont été confiées au·à la salarié·e, ses dernières réussites, ce qu'il·elle apporte à l'entreprise, son relationnel avec les collègues, les client.es etc.

2. Questionner

Questionner pour identifier les points de développement ou difficultés (des faits plutôt que des impressions) :
→ Côté STP : quelles sont ses tâches/missions ? Est-ce que toutes les informations liées à celles-ci lui ont été transmises ? Comment vit-il·elle le rythme, les horaires de travail ? Sait-il·elle vers qui se tourner quand il·elle a des questions ? A-t-il·elle des retours réguliers de son.sa responsable sur le travail effectué ? Comment a-t-il·elle été formé·e en arrivant sur son poste ? etc.

Plus globalement : des questions liées au poste, à l'organisation générale de l'entreprise et d'éventuelles contraintes externes qui impacteraient son travail (problème de mobilité, garde d'enfant…)

→ Côté employeur.euse : comment s'est déroulé la 1re journée du.de la salarié·e ? Une visite des locaux/ présentation aux collègues a-t-elle été réalisée ? Un support d'information utile lui a-t-il·elle été remis (livret d'accueil) ? Le·la salarié·e a-t-il·elle un·e référent.e en cas de question ? Le·la responsable fait-il des retours réguliers au·à la salarié·e ? Comment le·la salarié·e est formé.e/ accompagné·e à la prise en main de ces différentes tâches ? etc.

Plus globalement : des questions liées au poste de travail du.de la salarié·e et aux modalités d'accueil et d'intégration mises en place par l'entreprise.

3. Proposer

Questionner pour identifier les solutions qui peuvent être mises en place pour dépasser ces difficultés :
→ Côté STP : quelles seraient les solutions d'après vous ? Avez-vous des propositions pour mieux réussir les missions que vous faites actuellement ? Qu'est-ce qu'il faudrait faire ? Comment s'y prendre ?
→ Côté employeur·euse : quelles seraient les solutions d'après vous ? Que pouvez-vous mettre en place pour permettre au·à la salarié·e de mieux réaliser ses missions ?

4. Décider

Faire une synthèse de l'entretien – des décisions prises et des actions à mettre en place – et convenir du prochain rdv de suivi.

Anticiper la suite - renouvellement/ transformation de contrat :
→ demander au·à la salarié·e ce qu'il.elle souhaite pour la suite (CDD, CDI, changer d'entreprise…).
- s'il·elle souhaite continuer dans la même entreprise : valoriser son travail, reposer clairement l'objectif d'emploi durable auprès de l'employeur·euse et négocier la pérennisation du contrat (ex : renouvellement ou transformation en contrat long…)
- si le·la salarié·e ne souhaite pas continuer dans l'entreprises, rebondir en proposant de nouvelles mises en relation avec d'autres employeur·euse. L'emploi durable pourra être atteint dans une autre entreprise.

→ si l'employeur·euse ne souhaite pas (ou ne peut pas) garder le·la salarié·e, demander à l'employeur·euse des relais vers d'autres entreprises qui recrutent (offres d'emploi chez un·e de ses partenaires etc.)

Stratégie n°4
Faire évoluer l'organisation interne

Le développement de la médiation active fait évoluer de manière significative l'organisation d'une structure. Cela amène l'équipe à renforcer ses modalités de coopération et à repenser l'équilibre entre médiation et production.

L'approche SEVE Emploi repose l'emploi comme raison d'être commune, ce qui implique de repenser l'organisation pour renforcer les actions avec les entreprises. L'enjeu clé est de créer les conditions favorables pour allier la multiplication des mises en relation et les objectifs de production.

Cela peut amener l'équipe à se questionner sur plusieurs domaines d'action de la structure. Par exemple :
→ Quelle organisation pour libérer les salarié·es du chantier, ou d'une MAD, pour partir en emploi ou en PMSMP plus souvent et plus rapidement ?
→ Quelle organisation pour assurer le suivi auprès du.de la salarié·e et de l'employeur·euse lors d'une embauche dans une entreprise ?
→ Quelle organisation pour mettre en place des flash infos réguliers entre chargé.es d'accompagnement et encadrant.es techniques ?

Il sera parfois nécessaire de tester plusieurs modalités et de les ajuster pour trouver celles qui conviennent à tous et toutes.

La force de l'équipe va résider dans sa capacité à renforcer sa coopération pour trouver un nouvel équilibre entre médiation et production et répondre à l'objectif d'emploi durable.

La coopération

La coopération est un mode de relation où les individus participent volontairement à un travail commun. Qu'elle soit spontanée ou induite par un problème à résoudre, elle permet de s'accorder vers un objectif et/ou un processus commun.

Au même titre que de nouvelles modalités de coopération vont s'opérer avec les employeur·euses du territoire et les salarié·es en transition professionnelle de la structure, de nouvelles modalités de coopération vont s'appliquer au sein même de l'équipe. En effet, les nouvelles actions avec les employeur·euses vont impliquer :
→ de nouvelles tâches à se répartir
→ de nouvelles pratiques communes à co-construire
→ une régularité des réunions d'équipe

Ces éléments se retrouvent dans les 3 axes structurants d'une organisation en mode coopératif : les réunions, les rôles et les processus.

Fiche-repère

Les réunions

L'enjeu de réactivité et de suivi permanent des actions de médiation active nécessite la mise en place d'un système de régulation adapté. L'expérience montre l'importance de se doter de temps dédiés où chaque niveau de décision et d'action a son type et sa fréquence de réunion.



Objectifs

→ Valoriser et partager ce qui fonctionne pour reproduire les bonnes pratiques

→ Identifier les points de tensions ou de développements à traiter

→ Proposer des solutions opérationnelles

→ Décider d'un plan d'action



Repères clés

→ Ce sont les décisions et les actions qui unissent une équipe vers un objectif commun, et non les discours !

→ Sans réunion, il n'y a pas d'action

Types de réunions

Les réunions	Objet spécifique	Fréquence et durée	Participants
Brèves ou Point Flash ou Micro-réunion	Ajustement quotidien sur les mises en relation et mises en situation	1 fois par jour 5 à 10 minutes	L'équipe ou partie de l'équipe suivant la répartition du travail
Réunion d'équipe	Suivi régulier des actions et projets	1 fois par semaine 1h à 1h30	L'équipe complète
Réunion stratégique	Structuration et suivi de l'organisation et des grands projets	De 1 fois par mois à 1 fois par trimestre 1h30 à 1 journée	L'équipe complète Personnes ressources si besoin
Groupe de travail ou réunion thématique	Approfondir un thème spécifique	Décidée à la demande lors des autres réunions	Toute ou partie de l'équipe Personnes ressources si besoin

Fiche-repère

Les réunions



Déroulé de la réunion

*Une astuce mnémotechnique pour une réunion réussie : **VQPD** (valoriser – questionner – proposer – décider)*

- → **Démarrer systématiquement par les réussites** : cela permet de repérer ce qui est fait, de valoriser l'équipe et de systématiser les actions qui fonctionnent
- → **Questionner les difficultés et sujets qui empêchent d'avancer** : poser chaque tension objectivement : quels constats ? en quoi cela bloque ?
- → **Proposer des solutions :** toutes ne seront pas expérimentées, mais laisser la parole à tous et toutes pour proposer des idées permet d'étendre le champ des possibles
- → **Décider des actions à mettre en œuvre** : rester centré sur le QUOI – QUI – QUAND et le notifier dans un compte-rendu pour mieux suivre les actions



Animation de la réunion

Privilégier des rôles tournants pour encourager l'implication de chacun·e :

- → 1 animateur·rice : garant·e du déroulé de la réunion, anime le tour de table des réussites, veille à ce que tous les sujets à traiter soient abordés et qu'un plan d'action soit décidé
- → 1 secrétaire : rédige un compte-rendu synthétique et récapitule le plan d'action
- → 1 maitre·esse du temps : veille à une répartition équitable de la parole et au respect du timing
- → Le reste de l'équipe : partage ses avancées, ses tensions, propose des solutions et décide du plan d'action

Les rôles

Pour renforcer la coopération au sein de l'équipe et accompagner les changements d'organisation, l'approche SEVE Emploi s'appuie sur la notion de « rôle ».
Le rôle se propose comme une alternative, plus large et moins hiérarchique, à l'idée de fiche de poste. Le rôle n'étant pas nominatif, il peut être occupé par plusieurs personnes.

Qu'entend-on par la notion de « rôle » ?

Le rôle décrit le travail attendu des un·es et des autres. Il définit les limites, les autorités et les zones d'initiatives de chacun·e. Il met de la clarté sur « qui fait quoi » et « qui décide de quoi ». Il apporte de la souplesse, par sa possibilité d'évoluer en fonction des événements et du contexte.

Enfin, il fait passer de la posture d'exécutant·e à celle de contributeur·rice en mesure d'apporter à l'organisation ce dont elle a besoin pour réaliser sa raison d'être.

La démarche de clarification des rôles de chacun·e a pour but de mieux gérer les relations de travail et la qualité des actions menées avec les employeur·euses et les salarié·es en transition professionnelle.

La formalisation des rôles

Plusieurs éléments définissent un rôle :

→ Son nom
→ Sa raison d'être : la mission principale
→ Ses activités : les actions très concrètes qui doivent être réalisées pour répondre à la raison d'être du rôle
→ Sa zone d'action et de décision : la ou les personnes détenant le rôle en question est la mieux placée pour décider des actions et ajustements nécessaires

Pour formaliser les rôles, on part du terrain :

→ On part de la raison d'être de l'organisation et on identifie les activités nécessaires pour y parvenir
→ On regroupe les activités ayant une raison d'être commune et on la nomme
→ Cela définit la zone d'action et de décision pour chaque rôle
→ Chaque salarié·e est ensuite affecté·e à un ou plusieurs rôles.
→ Là où la définition d'une fiche de poste peut se faire par une seule personne, la formalisation des rôles de chacun·e ne peut se faire qu'en équipe.

La gestion des rôles au quotidien

→ Avoir une organisation par rôle nécessite que tous les membres qui constituent l'équipe aient envie de fonctionner en ce sens
→ S'organiser par rôle prend du temps et se fait pas à pas
→ Les rôles sont mouvants, ils dépendent du collectif de travail. Dès lors que le collectif évolue (départ ou recrutement de salarié·e), il est nécessaire de redéfinir les rôles en fonction des nouvelles compétences et appétences du collectif

Fiche-repère

Les rôles

Exemple de fiche de rôle

→ **Nom du rôle :** développement et fidélisation du réseau d'employeur·euse de la SIAE

→ **Raison d'être :** un réseau d'employeur·euses qui sollicite la SIAE pour des opportunités d'emploi durable

→ **Activités :**
- Valoriser les actions avec les entreprises (newsletter, articles de presse…)
- Planifier des événements avec des employeur·euses (ex : 1 job café en février, 1 visite d'entreprise en avril, 1 journée portes ouvertes SIAE en juin…)
- Travailler des supports de communication à destination des entreprises
- Décider d'un échéancier de relance de chaque entreprise pour connaitre leur besoin de recrutement

Exemple d'affectation du rôle :
L'affectation du rôle est propre à chaque équipe, et est amenée à évoluer en fonction des changements dans l'équipe (départ, recrutement, absence prolongée…).

Exemple d'affectation du rôle « Développement et fidélisation du réseau d'employeur·euse » dans 3 SIAE différentes :

→ Direction et assistant·e administratif·ve
→ CIP, ETI et Direction
→ Chargé.e de MAD et ASP

Les processus

Les processus sont les façons d'organiser les domaines d'actions dans la structure. Ils apportent un cadre pour guider les actions et faciliter la gestion de situations complexes en proposant des repères.

La médiation active amenant de nouvelles pratiques, il convient de formaliser de nouveaux processus et de clarifier les objectifs poursuivis. Cela permet de rendre explicite ce qui fonctionne et de le partager à l'ensemble de l'équipe.

Les fiches-actions

Une fiche-action (ou fiche processus, fiche pratique) est un document synthétique qui reprend les éléments clés pour mener une action. Elle précise :

→ L'objectif poursuivi : simple, concret et mesurable (ex : obtenir un RDV)
→ Les étapes ou déroulé et les moyens à mettre en œuvre (ex : identifier les entreprises à prospecter)
→ Des repères clés : facteurs clés qui favorisent la réussite de l'action (ex : préférable de prospecter le matin car les entreprises sont plus disponibles)

Les fiches-actions sont construites en collectif et partagées avec l'équipe, elles permettent de systématiser ce qui fonctionne et d'économiser du temps en ne « repensant » pas le processus à chaque fois.

Ce ne sont pas des outils figés mais évolutifs, ils doivent être actualisés en cohérence avec la démarche de médiation active et l'évolution de l'organisation de l'équipe.

Quelques apports théoriques

Les références théoriques présentées ci-après visent tout d'abord à apporter un éclairage sur les actions pour mieux les qualifier, les réinterroger et les enrichir.
Elles visent ensuite à faciliter la recherche de solutions et la prise de décision dans les actions de coopération menées avec les STP et avec les entreprises.

Trois thématiques sont présentées :

1 La valorisation : un levier pour développer la mise en action et gérer les tensions

La valorisation est un outil puissant, plus qu'on ne le pense. Nous posons deux hypothèses dans SEVE :
→ La valorisation développe la motivation, l'envie par la mise en avant de compétences.
→ La valorisation est un levier de gestion des difficultés par la mise en avant de solutions reproductibles et de déculpabilisation des erreurs.

2 La motivation : divers leviers à actionner pour mettre en mouvement les STP

On entend parfois dire « les salarié·es ne sont pas motivé.es ! »
Or, si l'on a peu de prise sur les caractéristiques internes de chacun·e, on peut travailler à un contexte favorable pour donner l'envie « d'aller vers ». Neufs leviers sont ainsi identifiés comme propices à développer la motivation, même s'il n'existe pas de recette magique !

3 La catégorisation sociale : des représentations à pondérer et des situations à développer

Si le phénomène de catégorisation a ses avantages – en nous permettant de traiter rapidement un certain nombre d'informations – il a également ses inconvénients. En prenant conscience des limites de la catégorisation, il est possible de s'en extraire en développant de nouvelles façons de faire.

La valorisation

Valoriser, c'est donner de la valeur à quelqu'un·e, c'est reconnaitre les qualités et compétences de l'autre. C'est un effet booster énorme, et ça commence par le choix des mots.
Utiliser des mots moins connotés négativement conduit à un changement de regard qui est utile.

Par exemple, « salarié·es en transition professionnelle » au lieu de « salarié·es en insertion » cela amène un changement de regard des entreprises sur les salarié·es ; des salarié·es sur eux·elles-mêmes ; et également des permanent·es sur les salarié·es

On pourra également utiliser les termes « axe de progrès/d'amélioration » plutôt que « difficultés » ; de même que « contraintes » au lieu de « freins ».

Focus sur le terme de « savoir-être »

Les « savoir-être » regroupent énormément de choses : qualités professionnelles, « soft-skills », aptitudes, compétences, aisance sociale etc., on pourrait tous en donner une définition différente.

Les « savoir-être » exigés par les employeur·euses (ex : l'autonomie, la prise d'initiative…), dépendent beaucoup du contexte or nos « savoir-être » s'expriment de manière différente en fonction du contexte dans lequel nous nous trouvons (ex : je suis plus autonome dans la ressourcerie dans laquelle j'ai travaillé pendant 2 ans que sur l'activité espace vert que je découvre depuis 2 semaines).

De plus, chaque employeur·euses ayant une appréciation propre des « savoir-être », il est préférable de les questionner pour identifier ce qu'ils entendent derrière ces termes. Par ex : « dans votre entreprise, qu'entendez-vous par « autonomie » sur ce poste ? ». Plus les éléments sont concrets et factuel, plus on pourra les travailler avec les salarié·es en transition professionnelle que l'on accompagne. Ex : « l'autonomie sur ce poste c'est gérer l'organisation de ses tâches seul ».

La valorisation n'est pas un levier magique et elle n'exclut pas la critique

La valorisation n'est pas un levier qui produit des effets seul. Ce n'est pas parce que l'on valorise un·e STP qu'il·elle va trouver du travail, mais c'est un levier sous-estimé.
Faire part de ses observations ou émettre des retours critiques reste important mais réinterroger le ratio critique-valorisation peut être intéressant.
Pour rééquilibrer, on propose un repère symbolique de 10 valorisations pour 1 critique négative.

On veillera également à un équilibre entre valorisation individuelle et collective

Une valorisation collective n'aura jamais le même poids qu'une valorisation individuelle.
Les deux sont utiles, il faut trouver un équilibre et alterner entre les deux.

En conclusion, 3 leviers pour valoriser :
→ **Le vocabulaire :** des formules générales bien connues et simples : « merci d'avoir fait cela », « bravo », etc.
→ **La mise en valeur des moyens/des actions réalisées :** « vous êtes allés prospecter cet après-midi » « vous avez demandé une PMSMP à l'employeur.se », « vous avez effectué 2 jours de PMSMP dans l'entreprise X »
→ **La mise en lien des actions engagées avec l'objectif à atteindre :** « vous avez décroché deux RDV avec un·e employeur.se, ce sont 2 nouvelles pistes d'embauche », « vous avez réalisé la mission dans l'entreprise Y jusqu'à son terme, vous avez donc la capacité de tenir ce type de poste de travail »

Points de vigilance

→ Les tournures faussement positives, « oui mais », « tu es arrivé à l'heure pour une fois », « ce n'est pas si difficile quand tu veux ». C'est subtil mais destructeur.
→ La valorisation, pour qu'elle soit utile et qu'elle ait du sens, doit être basée sur du factuel.

La motivation

Le terme « motivation » vient du latin « movere » qui signifie « se déplacer », « être en mouvement ». La motivation peut être définie comme la force qui pousse un individu à agir pour atteindre un but, un objectif.

Il existe plusieurs types de motivation, notamment :

→ La motivation intrinsèque : elle dépend des caractéristiques personnelles de chacun·e, cela peut être relatif à son histoire, son parcours. C'est ce sentiment propre à chaque individu qui lui donne envie d'agir. Le moteur est finalement la satisfaction personnelle.

→ La motivation extrinsèque : elle dépend des facteurs extérieurs à l'individu donc relative au contexte dans lequel il/elle évolue, comme son environnement de travail, la nature de son emploi, du mode de management etc.

Les facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chacun·e. Le niveau de motivation d'une personne peut donc varier à différents moments et dans différents contextes.

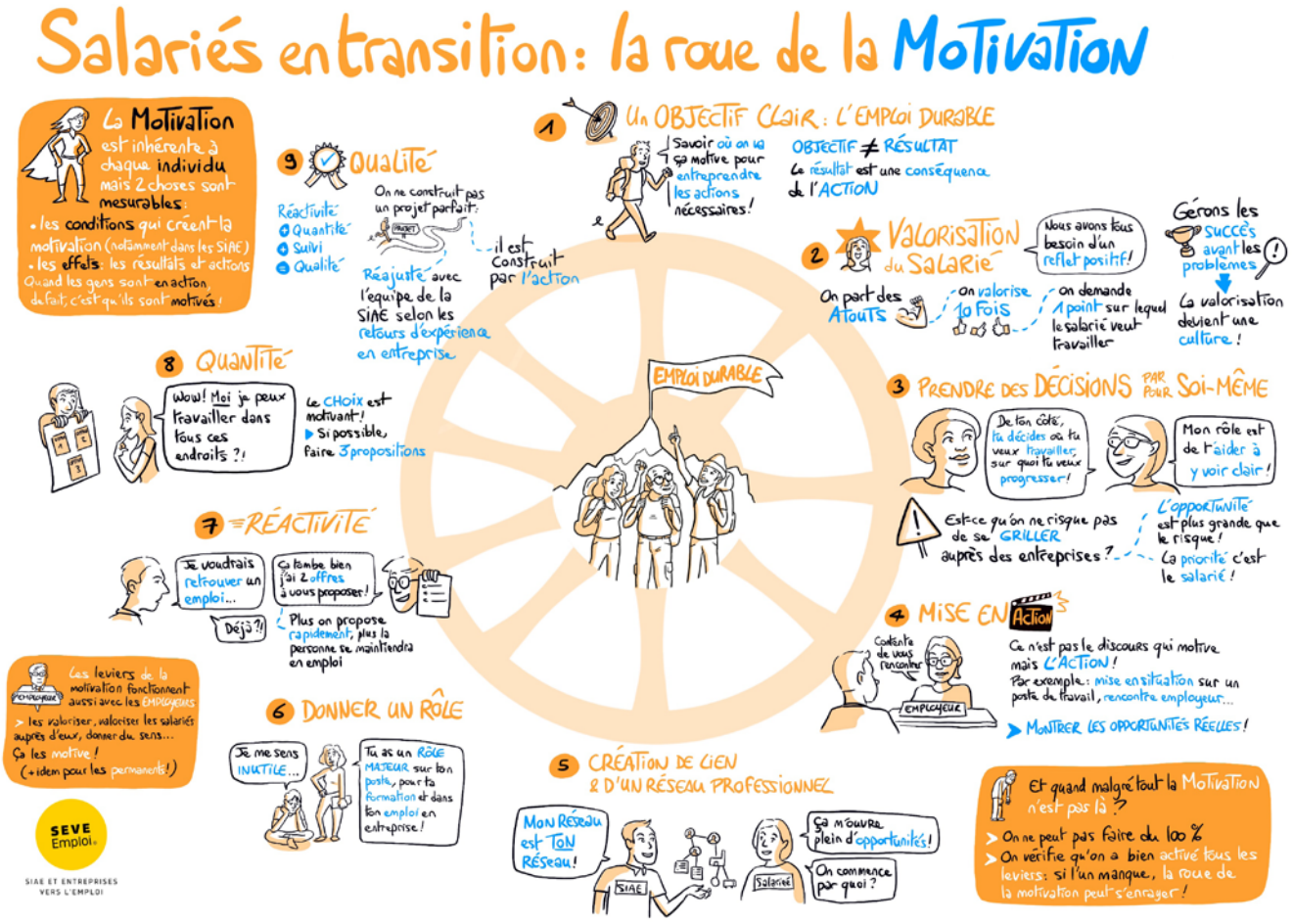
Dans SEVE, partant du terrain, nous avons identifié 9 leviers qui créent de l'action, du mouvement chez les salarié·es en transition professionnelle. Ces leviers agissent sur le contexte dans lequel évoluent les salarié·es dans la SIAE, et permettent de renforcer la motivation extrinsèque :

1. **Avoir un objectif clair :** parler objectif emploi, c'est plus boostant que parler moyens et étapes pour atteindre cet objectif.
2. **Valoriser les salarié·es :** dire aux salarié·es qu'ils·elles savent réaliser telles tâches, telles missions, qu'ils ou elles ont telles compétences, crée de la confiance ; cela rassure, et donne envie d'aller plus loin.
3. **Prendre des décisions par et pour soi-même :** le rôle de la SIAE n'est pas de choisir "à la place de", mais d'aider les salarié·es à prendre la meilleure décision pour eux-mêmes en leur fournissant un maximum d'informations.
4. **Mettre en action :** ce qui fait bouger les personnes, ce ne sont pas les discours, c'est la mise en action – c'est tester des choses.
5. **Créer un réseau, mettre en lien :** le rôle des SIAE est de mettre en relation les STP et les entreprises. Les SIAE doivent devenir le réseau économique de ceux·celles qui n'en ont pas.
6. **Donner un rôle :** tant au sein de la SIAE que dans les démarches avec les entreprises, ce sentir utile, c'est motivant.
7. **Être réactif :** la mise en action, ça motive ! Être réactif aux demandes des salarié·es en transition professionnelle, cela montre aux personnes que l'on a compris leur besoin.
8. **Proposer en quantité :** il est plus motivant de recevoir 3 offres d'emploi qu'une seule ! Cela laisse le choix au salarié·e et « quand je choisis, je m'engage ».
9. **Proposer de la qualité :** c'est la qualité des propositions qui va générer de la motivation. On entendra « qualité » comme répondant aux attentes et besoins des salarié·es.

Précisions

→ Pour créer de la motivation, il s'agit d'activer un ensemble de ces leviers, plutôt qu'un seul

→ Il n'y a pas 100% de réussite. Lorsque cela ne fonctionne pas, avant de renoncer, il faut aller chercher les leviers que nous n'avons pas encore explorés


Salariés en transition : la roue de la Motivation
La Motivation est inhérente à chaque individu mais 2 choses sont mesurables :
• les conditions qui créent la motivation (notamment dans les SIAE)
• les effets : les résultats et actions
Quand les gens sont en action, de fait, c'est qu'ils sont motivés !
1 Un OBJECTIF CLAIR : L'EMPLOI DURABLE
Savoir où on va ça motive pour entreprendre les actions nécessaires !
OBJECTIF ≠ RÉSULTAT
Le résultat est une conséquence de l'ACTION
2 Valorisation du Salarié
Nous avons tous besoin d'un reflet positif !
On part des ATOUTS
on valorise 10 fois
on demande 1 point sur lequel le salarié veut travailler
Gérons les SUCCÈS avant les problèmes !
La valorisation devient une culture !
3 Prendre des DÉCISIONS par et pour Soi-même
De ton côté, tu décides où tu veux travailler, sur quoi tu veux progresser !
Mon rôle est de t'aider à y voir clair !
Est-ce qu'on ne risque pas de se GRILLER auprès des entreprises ?
L'opportunité est plus grande que le risque !
La priorité c'est le salarié !
4 MISE EN Action
Contente de vous rencontrer
EMPLOYEUR
Ce n'est pas le discours qui motive mais L'ACTION !
Par exemple : mise en situation sur un poste de travail, rencontre employeur...
MONTRER LES OPPORTUNITÉS RÉELLES !
5 CRÉATION DE LIEN & D'UN RÉSEAU PROFESSIONNEL
MON RÉSEAU est TON RÉSEAU !
SIAE
Salariée
Ça m'ouvre plein d'opportunités !
On commence par quoi ?
6 DONNER UN RÔLE
Je me sens INUTILE...
Tu as un RÔLE MAJEUR sur ton poste, pour ta formation et dans ton emploi en entreprise !
7 =RÉACTIVITÉ
Je voudrais retrouver un emploi...
Déjà ?!
Ça tombe bien j'ai 2 offres à vous proposer !
Plus on propose rapidement, plus la personne se maintiendra en emploi
8 QUANTITÉ
Wow ! Moi je peux travailler dans tous ces endroits ?!
Le CHOIX est motivant !
▶ Si possible, faire 3 propositions
9 Qualité
Réactivité
Quantité
Suivi
Qualité
On ne construit pas un projet parfait :
PROJET
Réajuste avec l'équipe de la SIAE selon les retours d'expérience en entreprise
il est Construit par l'action
EMPLOI DURABLE
Ces leviers de la motivation fonctionnent aussi avec les EMPLOYEURS
> les valoriser, valoriser les salariés auprès d'eux, donner du sens...
Ça les motive ! (+ idem pour les permanents !)
SEVE Emploi
SIAE ET ENTREPRISES VERS L'EMPLOI
Et quand malgré tout la Motivation n'est pas là ?
> On ne peut pas faire du 100 %
> On vérifie qu'on a bien activé tous les leviers : si l'un manque, la roue de la motivation peut s'enrayer !

La catégorisation sociale

Définition de la catégorisation sociale

« Ensemble des processus que mettent en œuvre les individus pour organiser leur environnement en catégorie ; lorsque cette catégorisation concerne les individus on appelle ça la catégorisation sociale. » (Tajfel, 1986)[4]

Exemple de catégories sociales : l'âge, le sexe, l'origine ethnique et sociale. Chaque catégorie possède ses propres caractéristiques et ses propres stéréotypes, qu'ils soient positifs ou négatifs. Or, des raccourcis peuvent s'opérer. On va avoir tendance à associer les stéréotypes d'une catégorie aux personnes appartenant à cette catégorie, ce qui peut nous amener à de fausses interprétations.

Définition des stéréotypes

« Croyance partagée au sujet des caractéristiques personnelles (traits de personnalité et comportement) d'un groupe d'individus » (Leyens, 1996)[5]
Dans la notion de stéréotype, ce qui prévaut c'est l'idée de généralisation. Tous les individus d'un même groupe vont être confondus, et l'on va considérer qu'ils possèdent les mêmes caractéristiques. Ceci amène à deux biais :
→ Accentuation des ressemblances entre les individus d'un même groupe
→ Accentuation des différences avec les individus d'un autre groupe

Ces biais sont le reflet et l'instrument du maintien des inégalités sociales et des discriminations. Ils ont tendance à s'activer automatiquement.

Les limites et les biais de la catégorisation sociale

1. Les impressions peuvent l'emporter sur les faits
2. On surestime les caractéristiques internes à l'individu et on sous-estime les causes externes (le contexte)
3. Plus les gens sont considérés comme « « bas » dans l'échelle sociale, plus on va chercher des causes internes, alors que plus les gens sont vus « haut » dans l'échelle sociale, plus on va chercher des causes externes. Ex : un·e chef·fe d'entreprise qui n'arrive pas à recruter : on va dire que le contexte n'est pas favorable, qu'il est difficile de recruter de nos jours (on ne dit pas qu'il·elle n'est pas motivé·e pour faire tourner la machine économique).
   A contrario, pour la personne au chômage, on va avoir tendance à l'incriminer et à dire qu'elle n'est pas motivée pour trouver du travail. On surcharge les causes internes et on sous-estime les causes externes.

4. Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior
5. Leyens (1999), Stéréotypes et cognition sociale

La catégorisation sociale

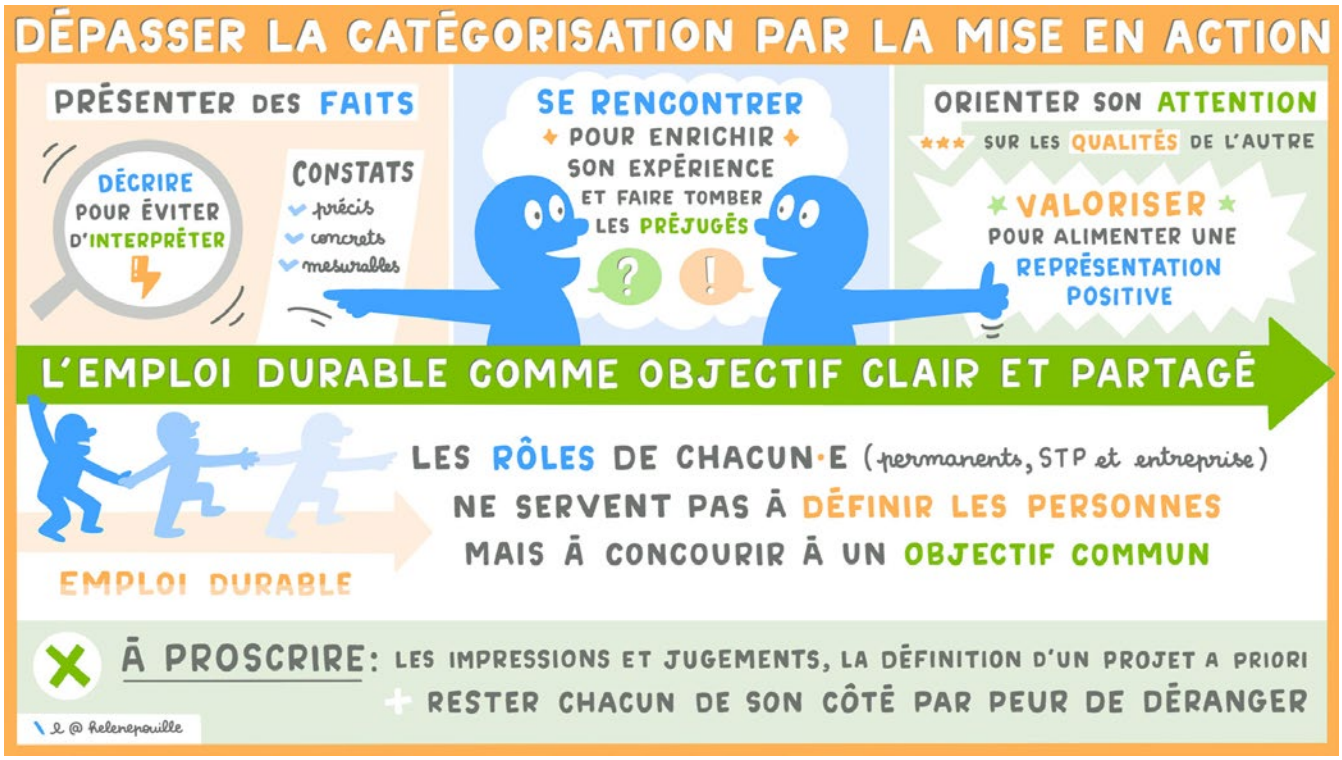
C'est la catégorisation sociale qui nous amène à parler de motivation pour les personnes en recherche d'emploi et non pas pour les chef·fes d'entreprise. Ainsi apparaissent des étiquettes ou notion stigmatisantes comme le « manque de savoir-être » - pourrait-on ne pas être ? – ou encore « inemployabilité » - pourtant inhérente aux modes d'organisation du travail retenus par les entreprises plutôt qu'aux individus (Ebersold, 2001)[6] – renforçant les stéréotypes des personnes éloignées de l'emploi.

Comment sortir ou limiter la catégorisation sociale ?

Représentation à limiter	Situations à développer
Avoir un jugement personnel Partir des attributions, avoir une analyse générique « Qu'est ce que tu penses de cette personne ? »	**Présenter des faits, partir des actions** « Qu'est-ce qu'on fait pour cette personne / qu'est-ce que cette personne a fait »
Critiquer Peut amener à de l'inertie de chaque côté	**Valoriser** Donner de la valeur à l'autre, avoir une représentation positive pour donner confiance
Définir un projet préalable A passer trop de temps à définir à tout prix un projet précis et structuré, on n'avance pas	**Parler d'objectifs d'actions** C'est l'objectif et les actions qui vont faire un projet
Impressions Se baser sur « j'ai l'impression que », « je pense que »	**Constats précis et factuels** « Il·elle n'est pas motivé·e» ce n'est pas factuel, concrètement « qu'est-ce qu'il·elle a fait ou pas »
Chacun.e de son côté Penser « on ne va pas déranger les entreprises, elles n'ont pas le temps »	**Se rencontrer** Faire se rencontrer l'entreprise et les STP, en prospection les entreprises prennent le temps de nous recevoir

Pour ce faire, il faut avoir **un objectif clair et partagé au préalable** : l'emploi durable. C'est cet objectif commun qui va amener à des actions et faire le projet.

6. Ebersold (2001), La naissance de l'inemployable


DÉPASSER LA CATÉGORISATION PAR LA MISE EN ACTION
PRÉSENTER DES FAITS
DÉCRIRE POUR ÉVITER D'INTERPRÉTER
CONSTATS
précis
concrets
mesurables
SE RENCONTRER
POUR ENRICHIR SON EXPÉRIENCE ET FAIRE TOMBER LES PRÉJUGÉS
ORIENTER SON ATTENTION
SUR LES QUALITÉS DE L'AUTRE
VALORISER
POUR ALIMENTER UNE REPRÉSENTATION POSITIVE
L'EMPLOI DURABLE COMME OBJECTIF CLAIR ET PARTAGÉ
EMPLOI DURABLE
LES RÔLES DE CHACUN·E (permanents, STP et entreprise)
NE SERVENT PAS À DÉFINIR LES PERSONNES
MAIS À CONCOURIR À UN OBJECTIF COMMUN
À PROSCRIRE: LES IMPRESSIONS ET JUGEMENTS, LA DÉFINITION D'UN PROJET A PRIORI
+ RESTER CHACUN DE SON CÔTÉ PAR PEUR DE DÉRANGER
@ Relerepouille

Conclusion : définir son offre de service aux entreprises et aux salarié·es en transition professionnelle

En devenant médiatrice pour l'emploi, la SIAE s'engage dans l'accompagnement et le suivi qu'elle va proposer aux STP et aux entreprises.
A cet égard, il est proposé que la SIAE puisse définir, selon ses ressources, ses savoir-faire et ses objectifs, une offre de service structurée qu'elle pourra présenter aux STP et entreprises.
Ci-après une liste non exhaustive qui pourra être complétée par chacun·e !

Offre de service aux salarié.es en transition professionnelle

1 Mettre en situation de travail au sein de la SIAE

→ Signature d'un contrat de travail
→ Développement de compétences transverses et transférables
→ Accompagnement et suivi par un encadrant.e technique de proximité
→ Bénéficier de formation complémentaires (ex. SST, CACES, habilitation électrique…)

2 Démultiplier les rencontres avec les entreprises du territoire

→ Prospecter des entreprises avec l'appui d'un.e permanent.e
→ Rencontrer des entreprises en collectif pour découvrir de nouveaux métiers : job café, visites d'entreprises, forum emploi
→ Réaliser des mises en situation de travail en dehors de la SIAE : PMSMP, MAD, CDD court
→ Avoir des propositions d'offres d'emplois qualifiées et négociées avec les entreprises
→ Avoir un appui et un suivi à la prise de poste pour tout type de contrat dans une entreprise
→ Bénéficier d'une suspension de contrat pour réaliser des contrats courts (CDD court, remplacement, mission d'intérim…)

3 Avoir un accompagnement socio-professionnel tourné vers l'objectif emploi

→ Être suivi.e et accompagné.e pour travailler les intentions professionnelles et les éventuelles contraintes (ex : mobilité, régularisation administrative, etc.)
→ Être accompagné.e dans des démarches socio-pro et orienté.e vers les partenaires du territoire
→ Participer à des ateliers collectifs : FLE, sorties culturelles, compréhension fiches de paie…

Offre de services aux entreprises

1 Proposer de nouvelles modalités de recrutement

→ Aider à l'analyse des besoins de l'entreprise
→ Proposer des candidat.es dont la SIAE connait les atouts
→ Proposer de tester des salarié.es directement sur le poste de travail, via des immersions
→ Rencontrer des candidat.es en format collectif : job café ou visite d'entreprise
→ Accompagner à la prise de poste (définition commune des modalités d'accueil et d'intégration)
→ Informer sur les contrats possibles et leurs modalités de mise en œuvre : emploi franc, contrat passerelle, contrat senior...
→ Informer sur les mesures d'aides à l'embauche et la formation (AFPR, POEC...)

2 Être en appui pour l'accueil et l'intégration de nouveaux·elles salarié·es

→ Accompagner l'entreprise pour une bonne intégration
→ Suivre dans l'emploi à minima pendant la période d'essai et plus si besoin (de 3 à 6 mois)
→ Mettre en relation avec les partenaires du territoire pour trouver des solutions à des problématiques identifiées

3 Développer la coopération entreprise – SIAE

→ Proposer un.e interlocuteur.rice unique dans la SIAE
→ Valoriser une politique RSE (via le travail avec la SIAE)
→ Inviter l'entreprise à des évènements au sein de la SIAE (journées portes ouvertes, job café, visites des chantiers etc.)
→ Mettre en lien avec des partenaires emploi du territoire (France Travail, Cap Emploi, autres SIAE...)

SEVE Emploi©

SIAE ET ENTREPRISES
VERS L'EMPLOI

S'informer

Notre site internet

Linkedin

S'inscrire à la newsletter

Se former à la médiation active

Modules de formation en ligne
Gratuit et accessible à tous·tes

Témoignage vidéos

Nous contacter

parution : septembre 2026

FÉDÉRATION DES ACTEURS DE LA SOLIDARITÉ

Cofinancé par l'Union européenne

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité