

Dispositif d'amélioration continue des emplois d'avenir

Organiser, intégrer, favoriser un retour d'usages

Cahier n°3

Dispositif d'amélioration continue des emplois d'avenir

Organiser, intégrer, favoriser un retour d'usages

Dates : décembre 2012 à février 2014

Contexte : Après avoir exploré la vaste thématique de l'emploi, les résidents de la Transfo et les agents régionaux ont travaillé sur la question des emplois d'avenir d'octobre 2012 à juin 2013. Des temps d'immersion et de rencontre « outillés » sur le terrain ont inspiré la création d'un dispositif de retours d'usages. Le dispositif en question visait à faire remonter des paroles et des propositions d'usagers dont les élus et techniciens puissent se saisir pour apporter des améliorations voire des réorientations de programme.

Ne trouvant pas les porteurs du sujet les plus concernés parmi les participants à la Transfo et malgré un temps considérable passé sur le sujet, l'expérimentation n'a pu voir le jour.

Acteurs impliqués : Personnes jeunes en emplois d'avenir // l'association Moderniser Sans Exclure // la direction de l'évaluation de la Région PACA // l'Association Régionale Des Missions Locales // la DIRECCTE // la CRESS // le CNFPT // CAP EMPLOI // PÔLE EMPLOI

Le processus du projet



01.

Décembre 2012

Atelier avec les jeunes



02.

Mars 2013

Rencontre sur le terrain, employeurs et employés d'avenir



03.

Mai 2013

Schéma du processus d'amélioration continue



04.

Mai 2013

Identification du partenariat possible avec Moderniser Sans Exclure



05.

Juin 2014

Réunion groupe projet





*Dispositif d'amélioration
continue des emplois d'avenir*

Organiser, intégrer, favoriser le retour d'usage

Le projet raconté par Magali Claux

Magali CLAUX est chargée de mission à la Direction de la Formation et de l'Apprentissage de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Elle a participé à la « Transfo » avec la 27ème Région depuis le début en 2012 et tout au long de la démarche.



Pourquoi le Labo s'est-il saisi de ce sujet ?

Dès le lancement de la « Transfo », la thématique retenue pour travailler pendant les deux ans que durerait la démarche était « l'emploi ». Les agents volontaires qui ont participé se sont réunis régulièrement autour des résidents de la 27ème Région afin de réfléchir sur cet enjeu. Dès octobre 2012, il est ainsi rapidement ressorti de ces échanges que le thème prioritaire sur lequel il semblait primordial de travailler était celui de l'emploi des jeunes : comment faciliter leur formation ? comment les aider à trouver un premier emploi ? un emploi durable ? encourager leur mobilité ?...

Dans le même temps, le dispositif des « Emplois d'avenir » a été lancé nationalement, pour la réussite duquel la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'est fortement impliquée. C'est donc assez naturellement qu'il a été proposé au futur « labo » de travailler sur ce dispositif, afin d'identifier les meilleurs leviers pour l'atteinte de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs. Néanmoins, face aux différences de temporalité entre la démarche « transfo

» et la volonté de déploiement rapide des Emplois d'avenir, le « labo » n'a pas vraiment pu se saisir complètement du sujet, même s'il avait été envisagé de proposer à la commission quadripartite en charge du suivi du dispositif une étude de cohorte. Celle-ci envisageait de faire remonter les points de vue des jeunes en échangeant directement avec eux, notamment sur l'accès à la formation prévue dans leurs contrats ou encore sur leurs relations avec leur employeur et leur tuteur, dans une perspective d'amélioration continue du dispositif. Parallèlement, un travail a été lancé spécifiquement sur les Emplois d'avenir dans le numérique, « Mon avenir Num'ERIC ».

Qu'est ce qui diffère entre la méthode de ce projet et la méthode classique ?

Cette méthode est assez différente de celles utilisées habituellement à la Région.

En général, les « réunions » transfo sont assez conviviales : elles commencent par un point sur les dernières avancées du « projet » autour d'un « café-grignotage » ; de même, le lieu de la réunion est en général aménagé pour paraître plus agréable : les dernières productions sont affichées aux murs, les tables sont toutes réunies ou au contraire séparées en sous-groupes d'ateliers, des feutres et feuilles de couleurs sont à disposition ... De même, la spécificité de ces « réunions » est qu'elles réunissent des agents qui n'ont pas l'habitude de



Cartographie des dispositifs régionaux de l'emploi

travailler ensemble, d'horizons très divers, mais dont le dénominateur commun est de réfléchir à comment mieux mettre en œuvre le service public régional.

Du fait de cet environnement « convivial » et de cette diversité de profils, les échanges sont en général très libres et plutôt constructifs. L'intérêt également de cette méthode est de produire du matériau concret, comme par exemple la cartographie en volume des Emplois d'avenir : ce genre d'outil permet de formaliser beaucoup plus facilement une réalité parfois complexe.

Le véritable apport de cette méthode est le lien développé avec l'usager, notamment en allant à sa rencontre « sur le terrain », expression emprun-

tée aux sciences sociales. En effet, dans le cadre des Emplois d'avenir, nous avons rencontré dans un premier temps les « employeurs potentiels » afin de leur demander ce qui les intéressait en priorité dans le dispositif, le type de profil qu'ils recherchaient et les freins qu'ils percevaient au recrutement d'Emplois d'avenir. Nous avons dans un deuxième temps rencontré des « jeunes Emplois d'avenir potentiels » dans plusieurs missions locales : nous leur demandions alors, sur la base de supports supposés faciliter les échanges (cartes...) de détailler leur parcours et les types de postes qu'ils souhaiteraient trouver dans le cadre du dispositif.

La temporalité très spécifique de cette démarche est, selon moi, à la fois son point fort et son point faible. Point fort car lorsque plusieurs jours « transfo » s'enchaînent, les journées sont denses et intenses, d'autant plus s'il y a un déplacement sur le terrain, permettant ainsi de nombreux échanges et une forte cohésion de groupe, ce qui favorise l'émergence de nombreuses idées. Néanmoins, les longues périodes sans information et sans rencontre entre les journées « Transfo » ont tendance à essouffler la dynamique et à faire retomber ses effets.

Comment capitaliser cette expérience pour le Labo ?

Il serait intéressant de conserver les différentes étapes de cette expérience et de proposer à tous les agents qui y ont participé d'évoquer leur ressenti étape par étape face à cette démarche : quels sont selon eux ses avantages et les points de vigilance pour sa réussite ? Ainsi, un guide des grands principes de la méthode « Labo » pourrait être co-rédigé par les participants, où seraient mis en exergue les conditions de réussite : une bienveillance collective, un état d'esprit constructif et convivial, la présence de la chaîne décisionnelle dans la boucle (élus et hiérarchie), l'impérieuse nécessité d'aller sur le terrain à la rencontre des

usagers finaux, la production de matériel facile d'appropriation (dessins, photos, ...), etc.

La question se pose également de l'exploitation des productions collectives : que fait-on de la cartographie ? A-t-elle été présentée ? Quelles suites ont été données au projet « Mon avenir Num'ERIC » ?

Enfin, il me semble qu'une communication plus fluide entre les différentes parties prenantes serait une condition essentielle de la réussite de la mise en place d'un labo. A défaut, les « accompagnateurs » pourraient avoir l'impression d'être sollicités de manière épisodique, ce qui empêcherait la constitution d'un vrai collectif.



Atelier Transfo, Semine 04

L'avis de Thierry Fellmann

Thierry Fellmann est Directeur général adjoint à la Région.



chacun à leur manière et dans le cadre de leurs propres missions, en tirant des bénéfices. Si le suivi des impacts n'est pas simple, les résultats eux sont réels. Mais la question de l'essaimage dans d'autres contextes et avec d'autres acteurs est difficile. Pour au moins deux raisons :

> La première est qu'au-delà des « livrables » les plus immédiats et visibles, sous formes de cartographies, de scénarios, de maquettes, les véritables bénéfices relèvent souvent de la compréhension mutuelle, du respect des idées des uns et des autres... et de l'émergence d'une intelligence collective. Or cette expérience collective « s'exporte mal » au-delà du cercle des participants. Pour être comprise, elle doit être vécue.

> La seconde est que le design de service produit du « sur mesure », parfaitement adapté à un contexte et donc par nature peu transposable ailleurs. Racontable, certes, mais pas transposable. Un défaut de ses qualités en quelque sorte.

La Transfo PACA, sur la thématique de l'emploi, ne nous a pas permis de trouver des solutions réellement efficaces à cet épineux problème. Sauf à considérer, mais c'est exigeant, que tous les destinataires des propositions doivent être présents dans le collectif de travail dès le début de la résidence. Ou à accepter que la production collective d'une résidence garde un caractère suffisamment singulier pour être difficilement communicable. Ce qui n'est guère satisfaisant.

Quel a été votre rôle sur ce projet ?

J'ai la responsabilité d'un Pôle qui regroupe les directions de l'économie et de l'innovation, de la formation professionnelle et de l'apprentissage, et de l'emploi. Ce Pôle a posé des jalons pour le développement d'une culture de l'innovation ouverte. L'accueil de la Transfo s'inscrivait donc bien dans le projet du Pôle, et l'ouverture prochaine du « Labo » confirme bien cette ouverture. C'est grâce à une bonne vingtaine de « complices » bien engagés tout au long du processus que cette démarche a pu tenir dans la durée, avec bien entendu l'appui déterminant de l'équipe de la 27^{ème}. Mon rôle essentiel a été celui d'« accompagnateur bienveillant » pour aplanir les obstacles, valoriser en interne la démarche et intervenir aux points d'étapes. C'est une expérience enthousiasmante, porteuse de sens et d'enrichissement professionnel et personnel.

Qu'est-ce que cette méthode apporte au projet ?

La démarche n'a pas été un long fleuve tranquille. J'insisterai plus particulièrement sur la difficile question du projet développé sur les emplois d'avenir axé sur les retours d'usages.

Le caractère fondamentalement partenarial et participatif des mécanismes mis en œuvre dans le cadre de la Transfo rend l'exercice du suivi des impacts du travail collectif particulièrement complexe.

Lorsque plusieurs partenaires travaillent ensemble, dans le cadre d'une résidence, ils bénéficient tous du travail mené et peuvent,

Seriez-vous prêt à réitérer l'expérience sur un autre sujet ?

La Transfo constitue une expérience collective à forte densité humaine et professionnelle avec des avancées, des voies sans issues, des retours en arrière. Bref une démarche vivante qui pourra s'approfondir dans une nouvelle étape avec « le Labo » dans un cadre affiné.

Les enseignements du projet



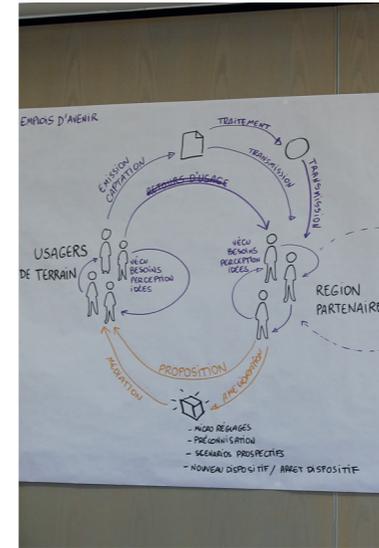
01. Faire émerger une parole, tout un art... graphique ?

Le projet de retour d'usages n'a pas pu être testé. Malgré cela, l'ensemble de la démarche d'immersion menée au préalable démontre une vraie valeur ajoutée en terme d'outillage du dialogue. Les jeunes rencontrés au fil des semaines TRANSFO ont souvent des difficultés à exprimer clairement leur réalité. L'équipe de résidents et agents a opté pour des entretiens collectifs en petits groupes pour favoriser cette expression. Les outils utilisés graphiques et colorés sont accessibles et suffisamment intuitifs pour être appropriés tandis que la restitution en cartographie devient un outil de partage, "outil à réaction" pour exprimer telle ou telle différence ou particularité dans le parcours individuel.



02. Aller à la rencontre et à l'encontre des idées reçues

De la même façon, il semble que les entretiens sur le terrain aient concourus à faire voler en éclats un certain nombre de représentations concernant les jeunes. Aucun des employeurs rencontrés n'a énoncé des problèmes comportementaux comme frein à l'embauche. Si de telles représentations existent et pourraient réellement constituer des freins, elles sont concurrencées par plusieurs autres freins: les temps consacrés à la formation, le manque de lisibilité du dispositif, la fragilité économique et la difficulté à se projeter sur trois ans, etc. La rencontre au plus proche du terrain permet d'évacuer les a priori et autres "prêts à penser".



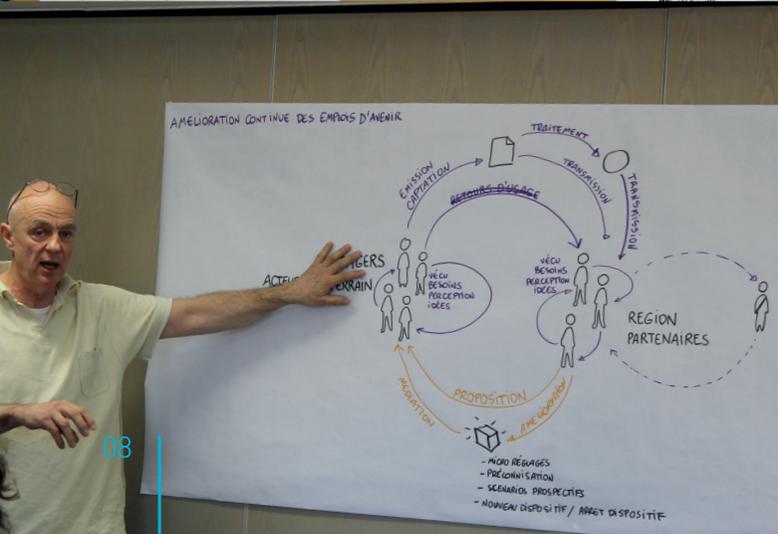
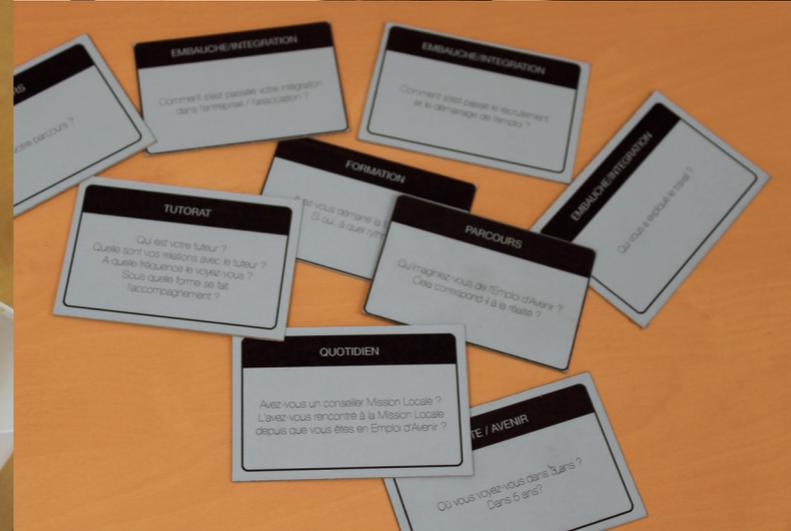
03. La participation de tous comme condition de réussite

Alors que l'idée avait été travaillée collectivement, le projet, fruit de nombreux débats n'a pas trouvé de développeur. Les services qui auraient pu être intéressés sur le fond n'ont pas souhaité participer au programme Transfo pour diverses raisons (et notamment l'urgence dans laquelle ils se trouvaient avec le déploiement des emplois d'avenir). Développer un projet sans eux était dès lors largement compromis. Ceci amène la conclusion que ces démarches collaboratives ne peuvent fonctionner que si les agents et services participent réellement et sont moteur de la réflexion.



04. Choix des sujets et marges de manoeuvres pour le labo

Un des constats qui nous semble évident aujourd'hui concernant ce sujet est qu'il ne relève pas directement de la compétence de la Région. Ainsi l'ensemble complexe d'interactions (entre mission locale, employeurs, dispositif de formation, DLA, etc.) identifié grâce aux deux cartographies (septembre et décembre 2012) a une marge d'évolution globalement faible depuis l'initiative régionale. Deux points nous semblent importants : sensibiliser les acteurs avec qui l'on travaille sur ces méthodes, et choisir des sujets de recherche (ou tout du moins des entrées) sur lesquelles des marges de manoeuvre existent en termes de décision.



Deux postures à observer

01. Être attentif au contexte



Dans l'enthousiasme du projet, il arrive parfois qu'on ne repère pas les signaux d'alerte concernant les partenaires et le contexte général : des absences en réunion, des critiques non discutées, des attentes prolongées de la décision. Autant d'éléments qui, mis bout à bout indiquent que le contexte n'est pas favorable. La mise en place et la réussite d'un projet sont autant liées à la qualité des propositions qu'au contexte de son développement, il faut donc garder l'oeil ouvert et savoir patienter si besoin.

02. Rester optimisme



Une bonne idée non réalisable est-elle toujours une bonne idée ? C'est souvent le temps qui apporte des réponses à cette question. Nous restons optimistes dans la mesure où une idée, sans être transférable intégralement, peut aussi inspirer d'autres initiatives dans l'avenir. La question du "retour d'usage" pourra prendre d'autres formes en s'inspirant peut-être du schéma travaillé pendant la Transfo

Quatre outils qui inspirent

Les quatre outils présentés ici ne constituent pas une boîte à outils, mais plutôt des inspirations. Chaque projet est caractérisé par un contexte et une finalité différente, c'est pourquoi les outils sont souvent reformatés ou réinventés aux besoins du projet et de ses acteurs.

01. LA CARTOGRAPHIE



Les projets sont de plus en plus complexes et il est souvent difficile d'identifier les acteurs et leurs interactions. La cartographie est un outil puissant pour contextualiser, comprendre et repérer les acteurs, interactions, idées... Généralement il n'y a pas une seule cartographie, mais plusieurs versions, suivant les besoins du projet. En volume ou à plat, cet outil peut prendre toutes les formes et toutes les qualités de rendus.

02. LE PARCOURS USAGERS



Dans le contexte de ce projet, le parcours usagers a été utilisé pour repérer les similarités et différences des personnes en emploi d'avenir. Le parcours usagers a aussi permis aux usagers de se projeter dans l'avenir. Cet outil pointe tant les écueils du dispositif que les problématiques connexes qui empêchent les usagers d'utiliser correctement le dispositif.

03. LE SCÉNARIO TEST



Aller sur le terrain permet d'observer et de comprendre le contexte, mais il est aussi possible de tester des premières idées issues d'intuitions ou de premières séances de travail. Le scénario test permet de rapidement proposer et éprouver une idée avec les usagers. Cet outil a aussi pour fonction de tester les représentations des usagers et ainsi construire un langage que les usagers pourront comprendre.

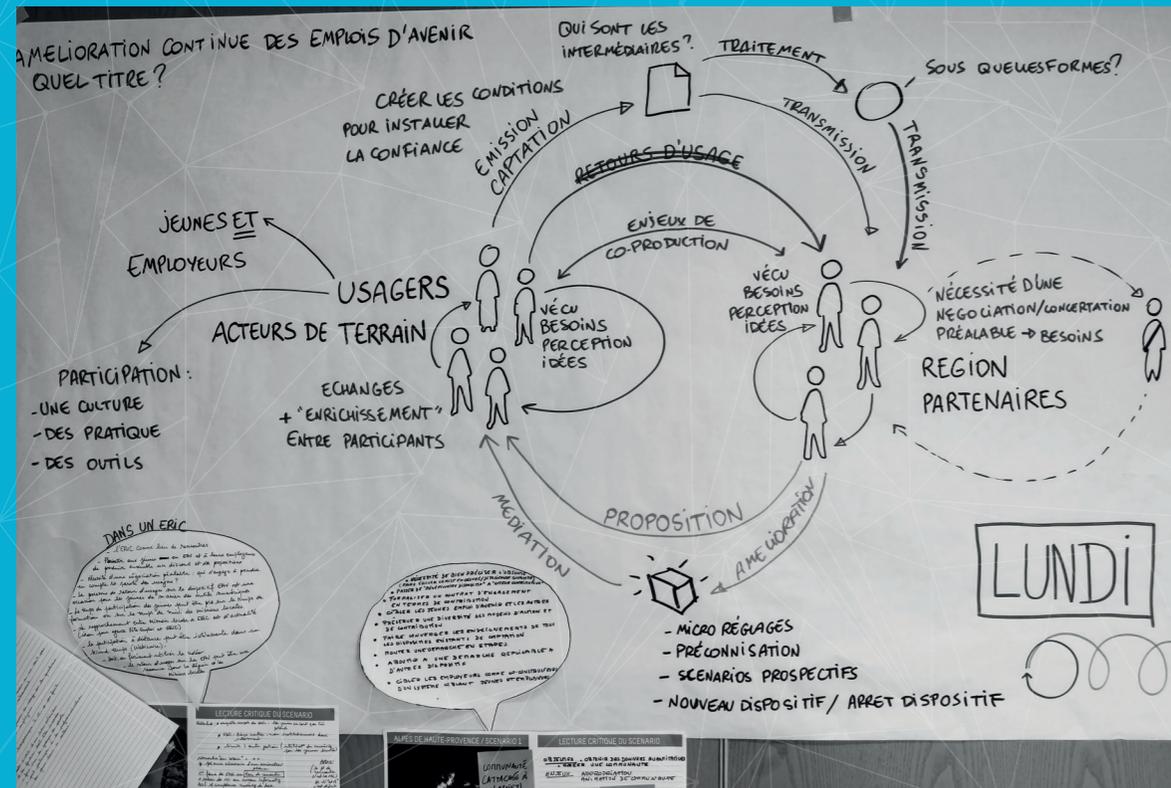
04. LE CAHIER D'IDÉES



Les séances de conception participative et de remue-ménages permettent de balayer un éventail d'idées qu'on ne formalise pas automatiquement. Le risque est d'oublier ces idées ou de sans cesse les remettre au premier plan. Ainsi, le cahier d'idées a pour but de rendre tangible une idée par un contexte, une illustration et les idées fortes. Il peut prendre de multiples formes.

Ce qui s'est passé après

L'idée du « Dispositif d'amélioration continue » reste dans le germe du labo pour être éventuellement réinvestie sur un autre sujet.



La TRANSFO
en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Région
Provence-Alpes-Côte d'Azur

European Union

LA 27e REGION



La cartographie

La cartographie est une méthode de représentation de systèmes, de jeux d'acteurs ou plus largement de tous éléments qui existent dans un contexte donnée.

La cartographie pour :

Avoir une vision systémique: Utiliser la cartographie comme mode de représentation permet de représenter des système complexes.

Comprendre toutes les interactions : Modéliser une cartographie permet de comprendre les différentes interactions possibles à l'intérieur d'un système. Sans cartographie il est souvent difficile de repérer chaque interaction.

Réunir les acteurs : Le plus souvent une cartographie se fait avec tous les acteurs d'un système. C'est un moment fédérateur qui permet de comprendre quel est le rôle de chaque acteur.

Format :

- Entre 1 et 3 heures
- Tous les participants et acteurs du projet
- Un facilitateur qui se charge de distribuer la parole et de collecter les échanges

Principe :

- Poser des objectifs clairs
- Représenter tous les acteurs
- Participer et encourager la participation de chacun,
- Être bienveillant

Applicabilité

La cartographie peut être utilisée pour les cas suivants :

- Au début d'un projet pour représenter le jeu d'acteurs
- À chaque moment où il est nécessaire d'avoir une vision macroscopique

Le parcours usagers



Le parcours usagers permet d'identifier le scénario d'un usager lorsqu'il utilise un service.

Le parcours usagers pour :

Comprendre les besoins des usagers : Le scénario utilisateur permet au concepteur de comprendre par quelles étapes passent les usagers au sein d'un service. Cette étape est essentielle à la bonne compréhension d'une situation.

Avoir une base de réflexion : Établir le scénario c'est avoir une première base de réflexion sur les enjeux des usagers et les acteurs d'un dispositif ou service.

Repérer les différences : Il existe rarement un seul et unique scénario utilisateur, le plus souvent il y a des spécificités suivant chaque utilisateur, moment d'utilisation ...

Format :

- À géométrie variable, suivant les besoins
- Avec les usagers
- Un facilitateur qui se charge de distribuer la parole et de collecter les échanges

Principe :

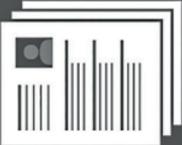
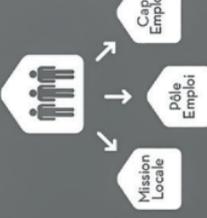
- Représenter toute les étapes
- Prendre plusieurs angles de vues (temporalités, types, acteurs ...)
- Participer et encourager la participation de chacun,
- Être bienveillant

Applicabilité

La mise à plat peut être utilisées pour les cas suivants :

- Au début d'un projet pour connaître la réalité des usages

Exemples d'outil pour un parcours usagers

 <p>ACCUEIL</p>	<p>ex : sessions collectives, réception de CV, entretiens</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>ACCOMPAGNEMENT INTERNE</p>	<p>ex : tour du/des service(s), rencontres individuelles, mise immédiate sur le poste</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>ACCOMPAGNEMENT EXTERNE</p>	<p>ex : point avec les managers/tuteurs...</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>FORMATION</p>	<p>ex : point jeune/conseiller, point manager/conseiller...</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>SUIVI RH</p>	<p>ex : formation au poste, formation comportementale, mise à niveau des connaissances de base, formation qualifiante, stage interne...</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>SUIVI RH</p>	<p>ex : entretien de suivi RH, revue d'évaluation...</p> <p>Quoi ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Par qui / avec qui ?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Le scénario test

Le scénario test est le premier outil pour prototyper une idée, pour l'éprouver sur le terrain avec les usagers. Cet outil est aussi un angle d'approche pour connaître la situation des usagers.

La mise à plat pour :

Tester les représentations : le scénario test permet en proposant une idée aux usagers de repérer les représentations des usagers sur le sujet. L'équipe de conception peut ainsi collecter les éléments de « langage » afin d'améliorer les propositions.

Valider des scénarios d'usages: Imaginer un scénario c'est se projeter dans la vie des usagers et essayer de comprendre leurs problématiques et interactions. Proposer un scénario test à des usagers permet donc de confronter notre vision à leurs réalités et ainsi de pouvoir travailler à partir de données tangibles pour la suite du projet.

Éprouver une idée : tester un scénario avec les usagers et une manière de prototyper, d'éprouver une idée le plus tôt possible. Le scénario test permet de faire émerger l'expertise des usagers.

Format :

- En immersion
- Entre 1 et 2 heures
- Avec les usagers

Principe :

- Poser des objectifs clairs
- Être bienveillant
- Participer et encourager la participation de chacun,

Applicabilité

Le scénario test peut être utilisé pour les cas suivants :

- Au début d'un projet pour éprouver des idées intuitives
- Au début d'un projet pour tester les représentations des usagers

