

LA PROFESSIONNALISATION DES EMPLOIS-JEUNES, LA PÉRENNISATION ET LA VAE : L'EXPÉRIENCE MENÉE EN ILE DE FRANCE PAR LA SNCF, LES GRETA ET LA MEN

PROPOSITION

Créés en 1997, les Emplois jeunes ont incarné pour un temps la volonté publique de lutter contre le chômage des jeunes. Encensés ou critiqués, ils ont fait l'objet, comme toutes les mesures prises depuis 1977, de polémiques vives. Stoppés en 2004, les premiers bilans qu'en ont dressés quelques observateurs sont plus nuancés et mettent en évidence la variété des situations et des conditions qu'ils ont recouvert. Le programme Nouveaux métiers, nouveaux emplois qui encadre le dispositif et définit ses contours est assez large pour permettre des interprétations diverses. Circonscrits aux activités relevant de l'Etat, aux entreprises publiques et aux associations, elle couvre également un champ assez vaste pour donner lieu à des applications différentes. Comment ce dispositif a-t-il pris forme à la SNCF(société nationale des chemins de fer), entreprise publique ? Qu'en pensent les principaux acteurs aujourd'hui ? C'est que nous nous proposons d'illustrer à travers l'expérience menée en Ile de France.

D'UNE LOGIQUE D'INSERTION A UNE LOGIQUE DE PERENNISATION

Par comparaison avec les autres types de contrats relevant de la politique d'aide à l'insertion des jeunes existants à l'époque, les contrats emploi- solidarité (CES) ou aux contrats emploi consolidé (CEC) ou de l'actuel CPE, Les E-J (emplois jeunes) représente un statut relativement favorable. Les jeunes, qui sont rentrés à la SNCF ont bénéficiés d'un CDD pour une durée de cinq ans, et ont exercé un travail à temps plein payé au SMIC. D'une moyenne d'âge de 24 ans (les 26-30 ans qui représentaient plus d'un tiers d'entre- eux en 2003.), ils étaient cependant moins diplômés que ceux recrutés par d'autres structures. 85% d'entre- eux avaient un niveau égal ou inférieur au Niveau V (64% avec CAP ou BEP et 21% sans aucun diplôme) alors que plus de la moitié des aides- éducateurs de l'Education nationale étaient dotés d'un diplôme équivalent ou supérieur au bac (Bellamy, 2002). Issus en majorité de formations techniques et professionnelles, ils ont le plus souvent suivi des formations relevant aussi bien de la production que du commerce. Leurs difficultés d'insertion tiennent tout à la fois à leur manque d'expérience et au manque d'emplois offerts par ces secteurs saturés. Ayant quitté le système éducatif depuis un temps plus ou moins long, ils ne souhaitent pas y retourner. Ils sont le plus souvent au chômage ou en situation de travail précaire au moment de leur entrée dans le dispositif.

Au-delà de cet aspect statuaire et sociologique, le dispositif se caractérise par la volonté de développer des activités nouvelles liées à des besoins nouveaux ou non satisfaits.

La SNCF y a vu l'opportunité d'améliorer la qualité du service. Elle a attribué pour tâches aux E.J de faciliter le déplacement des personnes à l'intérieur de la gare en les informant, les orientant et les aidant à utiliser les installations mises à leur disposition, à bord des trains et aux abords de la gare pour améliorer l'accueil. Elle leur a donné également pour mission d'assurer une présence visible et itinérante dans l'espace global de la gare pour créer un

climat de confiance, prévenir les actes d'incivisme et de malveillance pour ré-humaniser les gares.

Il s'agissait bien sûr de pallier les manques mais aussi de renforcer la qualification requise pour l'accueil de la clientèle et le cas échéant de créer des emplois recomposés autour d'activités nouvelles. Adossés à des emplois existants, ces nouveaux métiers restent en grande partie à construire. Comme les nouveaux métiers liés au service à la personne qui, en raison de l'importance de la dimension relationnelle qu'ils comportent, ils reposent sur des activités informelles. Celles-ci font appel à l'initiative des jeunes chargés de les mettre en œuvre comme à des compétences de communication, d'écoute, personnelles. La philosophie du programme nouveaux métiers, nouveaux emplois, supposent chez ses bénéficiaires des capacités de motivation, d'adaptation et de responsabilité, attendues désormais de tous les salariés et conceptualisées par la notion d'« engagement de soi ».

Créés en 1997, les emplois jeunes et la loi programme nouveaux métiers, nouveaux emplois s'inscrivent également dans le cadre d'une politique publique d'aide à l'emploi mise en place depuis vingt ans, et sont censés constituer un progrès par rapport aux mesures précédentes.

A la différence d'autres employeurs, notamment de l'Education nationale qui s'est inscrite dans une logique traditionnelle d'insertion en affichant son intention de ne procéder ni au renouvellement des contrats ni à la création de nouveaux métiers de fonctionnaires, la SNCF s'est inscrite d'emblée dans une logique de pérennisation de l'emploi. Elle s'est engagée à recruter jeunes (120 pour Mantes en Vexin) sur des postes existants dans le cadre permanent et un nombre équivalent sur des postes recomposés dans le cadre d'emplois nouveaux que le projet a pour ambition de faire émerger. Pour permettre cette intégration dans l'entreprise, La SNCF va mettre en place un parcours professionnel qui correspond à leurs besoins de formation

UN PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION BIEN BALISÉ.

Conçue, ici, comme formation au poste, elle dépasse cette conception étroite de la qualification, s'appuie sur le développement des compétences et la reconnaissance de l'expérience. La professionnalisation se met d'abord en place à travers l'élaboration d'un **référentiel** consacré aux « Activités de services, activités de gestion de l'espace » (ASAGE), mis en place pour l'occasion. Fixant les objectifs professionnels définis par l'entreprise à travers une série d'activités de base, celui-ci liste toutes les compétences attendues pour leur mise en œuvre. Formel, il ne donne pas un contenu précis à chaque compétence mais prend au sérieux la complexité de ces savoir-faire qui paraissent si proches d'activités quotidiennes et les articule à chaque fois aux savoirs théoriques, pratiques et comportementaux requis pour leur exécution. Outil de pilotage, il a des implications, didactiques, pédagogiques et cognitives qui permettent de définir un parcours de professionnalisation cohérent et les dispositions organisationnelles qui l'accompagnent.

Une formation en situation de travail.

Suivant une logique opérationnelle et non disciplinaire, il implique un apprentissage en situation de travail et en précise les conditions. Les EJ travailleront en équipes composées de personnel titulaire, notamment les commerciaux, et d'autres EJ. Placés sous la responsabilité hiérarchique d'un encadrant, ils seront amenés à exercer des activités multiples en fonction d'horaires fixés selon les besoins du service. Ils pourront ainsi faire l'expérience d'horaires décalés exigés pour la fermeture des gares ou de services exceptionnels pour répondre aux besoins de polyvalence et de flexibilité de l'entreprise. Une tenue particulière, composée d'un

pantalon de ville et d'un sweat à manches courtes l'été et à manches longues, de chaussures en harmonie avec la tenue, est exigée. Fixant leur place dans la hiérarchie, elle leur donne aussi une certaine visibilité dans l'entreprise. S'il s'agit d'apprendre en situation de travail et donc par le travail, l'expérience ne saurait dispenser de formation et être à elle seule pourvoyeuse des compétences attendues. La mise en place d'un bilan d'orientation (BOP) et d'une remise à niveau (RAN) auront pour fonction de répondre aux besoins de formation qui émergeront de cette première expérience professionnelle.

Une formation modulaire

Centré sur des objectifs professionnels, le référentiel l'est aussi sur les compétences. Celles-ci reposent sur des capacités générales (capacités de communication, d'adaptation) et des qualités attachées à la personne. Elles impliquent une formation individualisée, établie en fonction des besoins du stagiaire et du poste envisagé. Obligatoire pour tous les stagiaires, les deux journées d'accueil ont pour objectif de préparer cette individualisation. Organisées avec soin, elles visent à présenter le dispositif de formation aux stagiaires et à leur faire prendre conscience de leur rapport au savoir et de leurs besoins personnels de formation à travers une première autoévaluation. La formation deviendra modulaire par la suite, sa durée et sa nature seront fonction du niveau du stagiaire et du type de formation prévu pour le poste envisagé. Sa mise en place et son suivi demandent une collaboration et une coordination des acteurs chargés de mettre en œuvre les différentes étapes de cette formation sur le terrain, encadrants SNCF et formateurs du GRETA. Les premiers bénéficient d'une formation de trois jours et les seconds sont invités à se rendre régulièrement sur le site et à adapter leurs méthodes à la SNCF. Ils seront tous associés à l'évaluation des stagiaires, en fonction d'un calendrier fixé à l'avance. Un **livret de suivi, tenant** compte des directives du Ministère du travail matérialise le suivi du stagiaire. Constituant une sorte de passeport de qualification, il consigne le résultats de toutes les évaluations dont le stagiaire a pu faire l'objet et en premier lieu du Bilan d'orientation professionnelle.

Le BOP

Comme la plupart des jeunes bénéficiaires du dispositif E-J, les gilets rouges ont un problème d'orientation. Il s'agit moins pour eux de se réorienter que de savoir ce qu'ils peuvent faire. A la différence de l'orientation scolaire qui se situe dans l'aval des résultats scolaires, elle s'organise par l'amont, en fonction de l'offre de formation propre à la SNCF. Celle-ci, avec 231 métiers, est particulièrement riche et couvre des domaines très variés allant de la conduite à la maintenance en passant par les activités commerciales et les ressources humaines, recouvrant des secteurs techniques aussi bien que généraux. Intervenant au bout de dix-huit mois, elle laisse aux jeunes le temps de la découverte et de l'exploration. Un jeune peut, par exemple, demander à suivre sur le terrain un professionnel pour découvrir les différents aspects d'un métier. Chaque jeune effectue un bilan en bonne et due forme dans un centre spécialisé, en l'occurrence le Centre Interinstitutionnel de bilan des compétences des Yvelines. Au cours de celui-ci, les stagiaires sont, dans un premier temps, invités à faire un bilan personnel à partir de leur parcours scolaire, professionnel, de leurs valeurs, des qualités qu'ils se reconnaissent pour dégager leurs points forts et leurs points faibles. Ils élaborent, dans un deuxième temps, leur projet professionnel. Ils passent, dans un troisième temps, des tests de français (vocabulaire, orthographe, maniement de la langue, rédaction d'un texte de 10 lignes) et des tests d'aptitude (Batterie factorielle d'aptitudes de J.M Manzione (BFA-T) qui comportent des tests de vocabulaire, des tests spatiaux, de raisonnement logique, de compréhension verbale, des tests numériques et des tests d'aisance verbale. Ces différentes

opérations donnent lieu à un relevé de conclusion qui reprend les points forts et ceux à améliorer dans ces domaines. Il préconise une remise à niveau générale pour réactiver des mécanismes ou les approfondir en fonction de l'évaluation du potentiel d'apprentissage. Il évalue la pertinence du projet professionnel en fonction des intérêts professionnels et des valeurs du stagiaire et aussi des besoins de l'entreprise. Il liste les compétences, les savoirs théoriques et techniques, le savoir-être requis pour le métier choisi, indique ceux qui sont validés par le tuteur, le jeune, et précise ceux qui restent à perfectionner et à acquérir. Après avoir synthétisé les points forts et les points faibles, il préconise une remise à niveau en français ou en mathématiques, se prononce sur l'orientation professionnelle (après les évaluations des compétences professionnelles de l'encadrant) choisie, sous réserve de satisfaction aux aptitudes psychologiques et médicales nécessaires à l'exercice du métier choisi.).

La RAN

Individualisée dans ses contenus et ses méthodes, sa durée, cette remise à niveau qui intervient deux ans et demi après le recrutement, s'appuie sur une pédagogie personnalisée. Visant à favoriser l'acquisition et la maîtrise des savoirs fondamentaux nécessaires à la réalisation au projet du stagiaire formalisé par le BOP, cette formation cherche aussi à développer au-delà de strictes capacités d'adaptation au poste visé, des capacités transversales, notamment l'autonomie. S'il s'agit de consolider les savoirs fondamentaux en français et mathématiques nécessaires à l'exercice d'activités de base, il s'agit aussi « d'apprendre à apprendre. » Ainsi, les ateliers de raisonnement logique seront avant tout un outil de remédiation. Prenant au sérieux la dimension cognitive propre aux apprentissages, ils contribuent à lever les inhibitions, à restaurer un sentiment de compétence, à redonner le goût d'apprendre, avant de développer des compétences particulières. Dans la même veine, les ateliers d'écriture puisant le plus souvent leur matière dans l'histoire de l'individu contribuent à lever les blocages. Formant des producteurs d'écrits, ils contribuent à la restauration narcissique nécessaire à des jeunes, qui souvent marqués par l'échec scolaire, ont intériorisé un sentiment d'incompétence. Ateliers d'informatique, ateliers théâtre, modules de communication seront également mobilisés pour développer l'autonomie et rencontreront aussi un grand succès.

LA VAE

Instaurée en 2002, la validation des acquis de l'expérience s'emboîte harmonieusement dans ce parcours de formation. La SNCF va proposer et obtenir, par l'arrêté du 22 avril 2002, la création d'une option C « Service à la clientèle » au CAP Employé de vente spécialisé. Cette innovation va ainsi permettre aux non diplômés, qui représentent 20% des EJ embauchés à la SNCF, d'obtenir une reconnaissance sociale à la fois cette expérience professionnelle et de la qualification spécifique qu'elle leur a permis de construire à travers l'aménagement d'un diplôme national.

En définitive, l'expérience s'est révélée positive pour les deux tiers des jeunes. L'Observatoire mis en place pour l'évaluation de l'opération dénombrait, en fin 2005 pour Mantes en Vexin, 141 intégrations sur les 211 EJ embauchés en CDD depuis 2000, se répartissant de manière Ceux qui ont bénéficié de cette intégration considèrent avoir tiré leur épingle du jeu. D'autres ont cherché leur voie ailleurs (37 démissions et 11 fin de contrat) ou n'ont pas adhéré aux valeurs de l'entreprise (24 licenciements). La VAE a, par ailleurs abouti à la certification de 80% des candidats présentés.

A côté de ses aspects organisationnels, ce parcours de professionnalisation comporte aussi des enjeux éthiques. Le fonctionnement de l'organisation à la fois souple et sans faille qu'il implique repose et un travail collectif. Le suivi des stagiaires qui relève à parts égales des tuteurs de la SNCF et des formateurs du Greta. La réussite de cette coordination a été cimentée par l'engagement des uns et des autres. Volontaires, formés par l'entreprise pour accomplir leur tâches, les tuteurs sont souvent des syndicalistes sensibles à la philosophie sociale du projet. Quant aux tuteurs, de formations différentes, ils raisonnent davantage en termes d'éducabilité que de handicaps. L'alchimie qui s'est créée entre- eux a fortement contribué à la réussite d'une expérience qui les a marqués. Plus d'un estime qu'elle correspond « aux meilleurs moments » d'une carrière de 17 ou parfois 20 ans et regrette ce travail d'équipe. Quant à la SNCF, tout en assumant ses obligations de service public, elle a aussi géré la pyramide des âges en anticipant le départ des baby-boomers. Elle a pris également ses responsabilités dans le domaine de l'insertion et de l'intégration en assurant la transition professionnelle de jeunes qui ressemblent à la population française dans sa diversité comme l'a réaffirmé, récemment son président. C'est ce qui n'a pas échappé à un certain nombre d'eux qui ont l'occasion de le vérifier lors de déplacement organisé en province.