

LES CAHIERS DE LA RSE

**Transition Talents, quand
acteurs publics et privés
d'un territoire se mobilisent
pour l'innovation sociale**

Rédigé par Anne-Laure GUIHÉNEUF,
Responsable du pôle Research and Business

Edito par André SOBCZAK,
Directeur académique et de la
recherche d'Audencia

LES CAHIERS DE LA RSE

N°10

Transition Talents,
Quand acteurs publics et privés
d'un territoire se mobilisent
pour l'innovation sociale

Anne-Laure GUIHÉNEUF,
Audencia

Edito par André Sobczak

LES CAHIERS DE LA RSE

N°10

*Quand acteurs publics et privés d'un territoire se
mobilisent pour l'innovation sociale*

Anne-Laure GUIHÉNEUF,
Audencia

Septembre 2018



Collection dirigée par André Sobczak

Directeur académique d'Audencia

Co-titulaire de la Chaire Responsabilité Sociétale des Entreprises

Les Cahiers de la RSE

S'engageant à donner du sens au management, Audencia promeut l'idée de la Responsabilité Sociétale des Entreprises qui repose sur la conviction que l'engagement social et environnemental renforce la performance économique.

Les Cahiers de la RSE sont le fruit d'une coopération à la fois innovante et pédagogique entre les enseignants-chercheurs, le pôle Research & Business, et des managers ou dirigeants d'entreprises partenaires.

Ces Cahiers sont un outil pour la prise de recul ; ils regroupent des conseils pratiques, pour une mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Chaque numéro aborde un aspect spécifique de la RSE, traité à partir d'analyses critiques de cas concrets.

Attentifs par nature, responsables par conviction, les auteurs des Cahiers de la RSE souhaitent surtout faciliter la réflexion et créer le débat. Nous vous invitons donc à réagir aux idées et pratiques présentées dans ce cahier, et, le cas échéant, à les compléter, en vous rendant sur notre site :

responsabilite-societale.audencia.com

Sommaire

Les Cahiers de la RSE	4
Sommaire	5
Éditorial	6
Préface	8
Propos introductifs	10
1. La genèse : un projet innovant avec des ambitions fortes	12
2. <i>Transition talents</i> recrute	20
3. Mise en œuvre de Transition Talents	24
4. Bilan de Transition talents : une expérience riche à ajuster	30
Conclusion : quelles sont les prochaines étapes pour <i>Transition Talents</i> ?	33
Pour aller plus loin	34
Publications académiques & ouvrages	34
Retombées presse	34
Sites Internet	34
Remerciements	35
L'équipe de la Chaire RSE	36

Éditorial

Par André Sobczak

Co-titulaire de la Chaire RSE d'Audencia

L'expérimentation *Transition Talents* met en valeur le potentiel d'innovation des coopérations entre acteurs publics et privés d'un territoire. C'est en alliant leurs compétences et leurs réseaux, que les différents acteurs engagés dans ce projet ont pu imaginer et mettre en œuvre une ambition au service des associations et des jeunes demandeurs d'emploi des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Cet exemple montre que les territoires qui savent le mieux répondre aux défis sociaux, mais aussi sociétaux, sont ceux qui réussissent à fédérer des acteurs différents et les amener à dépasser leurs divergences pour se réunir autour de projets d'intérêt commun. Au-delà des projets eux-mêmes, cette coopération permet aux uns et aux autres de mieux se connaître et ouvre de nouvelles perspectives et opportunités d'innovation. Développer des relations de confiance qui permettent une telle expression de l'intelligence collective est une compétence clé à promouvoir pour les territoires.

Les institutions d'enseignement supérieur et de la recherche peuvent jouer un rôle essentiel dans l'émergence de ces coopérations. Elles constituent, en effet, des lieux où les différents acteurs publics et privés du territoire peuvent se croiser pour découvrir des enjeux communs et apprendre à y répondre conjointement. Ce faisant, elles renforcent leur impact au-delà des étudiants et du monde académique, pour toucher les entreprises et la société.

Dès sa création en 2012, la Chaire RSE d'Audencia a eu pour ambition de contribuer à fédérer des acteurs publics et privés de notre territoire, pour favoriser des innovations sociales, ainsi qu'un développement économique responsable. Elle s'implique fortement dans l'animation de la Plateforme RSE de la métropole nantaise.

C'est donc tout naturellement que la chaire s'est mobilisée pour travailler avec les différents acteurs du territoire afin de créer le cursus *Transition Talents* et en évaluer l'impact. Le présent cahier permet de retracer les différentes étapes qui ont permis de lancer cette expérimentation et de comprendre les apports, mais aussi les limites de cette première édition dont il faudra tenir compte si d'autres promotions sont lancées. Il ambitionne d'encourager les acteurs d'autres territoires à s'inspirer de cette expérimentation pour l'adapter à leur propre contexte.

Préface

Par Sébastien Bécoulet

Ancien sous-préfet chargé de mission en Loire-Atlantique (2015-2017)

Conseiller politiques sociales du logement, ville, renouvellement urbain durable, hébergement et inclusion

Transition Talents est né d'un double constat. D'une part, les associations de proximité jouent un rôle vital sur l'ensemble du territoire pour le lien social et en particulier, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Cependant, leur modèle économique, reposant d'abord sur des subventions publiques, est souvent fragile et elles manquent d'accompagnement. D'autre part, le territoire nantais se distingue par son dynamisme économique et la présence d'acteurs engagés dans la responsabilité sociale des entreprises, dont en premier lieu, Audencia.

L'idée de les rapprocher a fait naître *Transition Talents*. Dans notre société complexe, aucun acteur ne peut se développer seul. Chacun a besoin de créer des liens, des partenariats qui permettent de se renforcer dans son projet et qui apportent de la valeur ajoutée à l'ensemble du territoire.

Audencia s'est ainsi engagée de façon très volontariste et innovante dans une mission de tutorat de jeunes en recherche d'expériences professionnelles, en s'appuyant sur M. Lamboley. Des associations intervenant dans les 19 quartiers de la politique de la ville de Loire-Atlantique ont trouvé un complément inédit aux dispositifs de soutien qui leur sont proposés habituellement.

Grâce à Pôle Emploi, des jeunes demandeurs d'emploi ont vécu une expérience qui les a aidés à monter en compétence et à tisser un réseau professionnel.

Des entreprises ont trouvé une manière nouvelle de s'investir socialement, par le parrainage, le soutien financier et le mécénat de compétences. Je tiens à remercier chacune d'entre elles pour leur engagement : Total, SEMITAN, Cap Gemini, Accenture.

L'Etat a joué un rôle de mise en relation, avec l'appui de Pôle emploi, et a soutenu le projet dans son développement. Ainsi, cette rencontre d'attentes et d'ambitions variées, a permis de réaliser un projet d'intérêt général.

Il existe plusieurs manières de faire converger les intérêts et les attentes d'acteurs différents sur un territoire. *Transition Talents* est un modèle innovant et expérimental de convergence autour d'un nombre limité d'acteurs très motivés.

L'Etat en tire une expérience utile à ses projets, en Loire-Atlantique ou ailleurs : réunir les acteurs, favoriser leur connaissance réciproque, rechercher non pas les dénominateurs communs, mais les complémentarités, est un facteur de réussite individuelle et collective.

Propos introductifs

Ce dixième cahier de la RSE a pour objectif de retracer l'histoire du projet *Transition Talents* et de mesurer son impact. Pendant plusieurs mois, des acteurs publics et privés de notre territoire ont innové et se sont mobilisés ensemble, pour accompagner à la fois des associations et des demandeurs d'emploi des Quartiers Prioritaires de la Ville.

Pour cela, nous avons interrogé les jeunes demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre de *Transitions Talents* (Ahmad, Amal, Charlotte, Emilie, Laila, Linda, Mickaël, Nassuf, Sarah et Sandrine) à plusieurs moments clés de leur parcours : par questionnaire en amont et pendant la formation et par entretien à l'issue de leur participation.

Nous les avons interrogés sur les thèmes suivants : leurs motivations, leurs ressentis et perceptions et leurs retours d'expérience.



En parallèle, nous avons mené des entretiens qualitatifs individuels avec plusieurs acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet (Claude Briard, Jean-Pierre Lamboley, Agnès Marchand, Daniel Toulouse et André Sobczak).

Nos entretiens avec l'équipe projet et les partenaires ont porté sur les grands thèmes suivants :

- Leur implication dans le projet
- Leurs rôles
- Les motivations
- Le choix des associations
- Le recrutement des demandeurs d'emploi
- Les facteurs clés de succès et les écueils
- Les acteurs incontournables
- L'avenir de *Transition Talents*

Nous avons également pu profiter de l'évènement « *Transition Talents : Une première à reconduire ?* » organisé à Audencia le 20 novembre 2017 pour recueillir les témoignages de :

- Alain Brossais, Sous-préfet & chargé de mission Pays de la Loire
- Anne Dauchez, Directrice territoriale déléguée à Pôle Emploi
- Farid Abida, Directrice Femmes en Fil
- Mickaël Carrié, Consultant Accenture
- Paule Monloubou, Directrice Babel44
- Arnaud Prely, Consultant Cap Gemini

1. La genèse : un projet innovant avec des ambitions fortes

Transformer les associations dans les quartiers

En juillet 2016, la chaire RSE d'Audencia est sollicitée par Sébastien Bécoulet qui est à l'époque sous-préfet de la Loire-Atlantique chargé de la politique de la ville, de l'emploi et de la cohésion sociale. Il a identifié un besoin d'accompagnement du tissu associatif local et a contacté la chaire RSE d'Audencia pour lui proposer de collaborer sur le sujet.

En effet, parmi les associations qui agissent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, beaucoup sont en situation de précarité financière. Elles sont très dépendantes des subventions publiques versées tant par l'Etat que par les collectivités locales et soumises à de fortes incertitudes sur leur devenir. Il semble donc important de les aider à se transformer, en repensant leur modèle économique, en trouvant de nouvelles sources de financement, en justifiant mieux leur impact social et en saisissant les opportunités de la RSE et du numérique.

Mobiliser les talents des quartiers

La préfecture avait envisagé de mobiliser les étudiants d'Audencia pour accompagner ces associations dans leur transformation. L'inscription d'un tel projet dans les parcours pédagogiques des étudiants est cependant complexe et suppose une préparation de plusieurs mois. Par ailleurs, la

Chaire RSE de l'école souhaite depuis un certain temps développer des formats pédagogiques innovants, qui reposent sur des mises en situation et qui s'adressent à des publics nouveaux.

André Sobczak, co-titulaire de la chaire RSE d'Audencia, propose alors de s'appuyer sur les talents des jeunes demandeurs d'emploi de ces mêmes quartiers qui sont souvent méconnus. Il faut savoir qu'à diplôme égal, les jeunes issus des quartiers prioritaires ont 2,7 fois moins de chance d'accéder à un entretien.

Impliquer les jeunes demandeurs d'emploi rend le projet plus complexe, mais permet de poursuivre deux objectifs en même temps : accompagner les associations dans leur transformation et permettre aux jeunes demandeurs d'emploi de vivre et ensuite de valoriser une expérience professionnelle concrète, qui leur fait souvent défaut pour accéder à l'emploi. André Sobczak souligne : « C'est un vrai plus. Cette expérience pourra démontrer leur capacité à accompagner les transformations dans une organisation, qu'il s'agisse d'une association ou d'une entreprise. Or, cette compétence est très recherchée. »

Séduite par le caractère innovant du projet, la préfecture accepte de lancer une expérimentation visant à créer un cursus baptisé *Transition Talents* qui, pendant 9 semaines fait accompagner 5 associations par 10 jeunes demandeurs d'emploi, ces derniers travaillant en binôme.

Pour affiner les modalités précises du cursus, Audencia s'associe à Jean-Pierre Lamboley, consultant indépendant, sensible aux questions sociales, qui travaille régulièrement avec l'école. Ses compétences et sa forte implication ont convaincu les porteurs du projet de lui confier la coordination et le pilotage opérationnel du cursus *Transition Talents*.

S'inspirer du modèle du compagnonnage dans le conseil

Pour assurer la qualité de l'accompagnement à la fois des associations et des jeunes demandeurs d'emploi, les porteurs du projet *Transition Talents* se sont inspirés du modèle du compagnonnage dans le secteur du conseil. Les jeunes demandeurs d'emploi ont bénéficié d'une formation rapide au début

du programme, puis d'un accompagnement tout au long de la mission par un consultant professionnel, qui a également agi comme garant auprès de l'association accompagnée dans sa transition.

Deux partenaires ont été identifiés comme étant susceptibles de mettre à disposition des ressources en consulting : Accenture et Cap Gemini. Le contact établi, ils ont tout de suite accepté de participer à l'opération, en contribuant grâce au mécénat de compétences¹. Jean-Pierre Lamboley revient sur leur investissement : *« Ce sont des acteurs qui, contrairement à la plupart des grands cabinets, sont implantés localement. (...) Accenture est un cabinet engagé avec une politique RSE et une fondation dédiée « Skills to Succeed » avec un objectif d'aide à l'insertion sociale et à l'entrepreneuriat dans lequel notre projet Transition Talents s'inscrivait parfaitement. De plus, la fondation ne contribue pas financièrement mais propose du mécénat de compétences. Avec Cap Gemini, c'était différent ; ils ne disposaient pas de ce type d'expérience et donc c'était plus nouveau pour eux. Pour autant, cela s'inscrivait aussi dans la démarche RSE du groupe. »*

Accenture et Cap Gemini ont accompagné respectivement deux et une associations et ce sur une période de 8 semaines. Pendant ce laps de temps, les consultants ont consacré une journée hebdomadaire au projet, ce qui est loin d'être négligeable compte-tenu de leurs agendas. Les consultants qui se sont positionnés avaient des niveaux d'expérience et des spécialités divers (marketing, systèmes d'information, conduite du changement).

Les missions d'accompagnement des associations par les demandeurs d'emploi ont été conçues comme des missions dans le cadre d'un cabinet de conseil. Jean-Pierre Lamboley, qui a coordonné *Transition Talents*, témoigne :

¹ Don à des associations ou à des fondations de la part des entreprises qui mettent à leur disposition les compétences professionnelles de ses collaborateurs. Les salariés volontaires apportent leur aide sur leur temps de travail sans diminution de salaire (cf. loi Aillagon du 1er août 2003). L'avantage pour les associations est de bénéficier d'un savoir-faire concernant la gestion financière, comptable et l'aide à l'élaboration de stratégies de communication. Et l'avantage pour les entreprises est, en plus d'une défiscalisation, de fédérer ses salariés dans des engagements sociaux qui les valorisent en donnant du sens à leur travail.

« L'expérience des missions de conseils en transformation en entreprises est tout à fait transposable aux associations territoriales : les méthodes d'intervention, les approches, même les problématiques sont assez proches à ce que l'on peut trouver dans le monde des entreprises. Et même si on est dans des modèles économiques qui reposent en partie sur des subventions, la façon de travailler est assez semblable. »

Pour autant, il fallait rassurer les associations qu'il ne s'agissait pas de les transformer en entreprises privées et les éloigner ainsi de leurs objectifs sociaux. L'enjeu était simplement qu'elles puissent mieux organiser et valoriser leurs activités pour les pérenniser et les développer. Grâce au soutien et à l'implication de la préfecture, il n'a pas été difficile d'identifier rapidement un groupe de 5 associations du territoire, intervenant dans différents domaines et différents quartiers. Si l'accompagnement était gratuit pour elles, les associations devaient s'engager à accorder suffisamment de temps aux jeunes demandeurs d'emploi et à leur attribuer un poste de travail pendant la durée de la mission.

Définir le statut des jeunes demandeurs d'emploi

Il fut plus compliqué de trouver les jeunes demandeurs d'emploi. Tout d'abord, il a fallu définir le statut qu'ils auraient pendant les missions. L'idée était de ne pas demander aux associations de payer les jeunes pour leur mission. Pour autant, il fallait qu'ils puissent bénéficier d'une rémunération et maintenir leurs droits et allocations perçues via Pôle Emploi.

La meilleure solution restait de les considérer comme des « stagiaires de la formation professionnelle » et de reconnaître le cursus *Transition Talents* au titre de l'Aide Individuelle à la Formation. Une coopération étroite s'est alors engagée avec Pôle Emploi qui est devenu un acteur clé du projet. Cela est d'autant plus important qu'à l'issue du cursus *Transition Talents*, Pôle Emploi continue à suivre les jeunes recrutés pour favoriser leur intégration dans le monde professionnel.

Daniel Toulouse, délégué du sous-préfet, témoigne sur ces difficultés statutaires : « *La définition du statut des jeunes nous a retardés dans le bouclage du projet. Transition Talents n'était initialement pas éligible au dispositif de formation soutenu classiquement par Pôle Emploi. Il a fallu intégrer davantage de temps de formation. Nous avons dû retravailler le projet.* » Anne Dauchez, directrice territoriale déléguée à Pôle Emploi, complète au sujet du montage : « *Il était essentiel pour nous de permettre aux jeunes de maintenir leur rémunération pendant le projet et de sécuriser ainsi leur participation.* »

Une fois la question du statut réglé, Pôle Emploi a invité les jeunes demandeurs d'emploi du territoire correspondant au profil défini par le cursus *Transition Talents* à une réunion d'information. Les jeunes intéressés par le projet ont participé à des entretiens de recrutement avec l'équipe d'Audencia Carrières qui s'est rapidement impliquée dans le projet. Agnès Marchand, responsable d'Audencia Carrières, témoigne : « *quand j'ai été sollicitée par les pilotes du projet, j'y ai vu une vraie opportunité pour les jeunes et pour moi. Cela donne vraiment du sens à ce que l'on fait. Et puis surtout, il s'agit d'accompagner des jeunes qui n'ont pas la chance d'avoir les outils que peuvent avoir nos étudiants à Audencia.* »

S'entourer d'entreprises mécènes et d'autres soutiens

Pour mettre en place le cursus *Transition Talents*, la préfecture et Audencia ont choisi de s'inscrire dans la Charte Entreprises et Quartiers. A travers cette charte, l'Etat invite les entreprises à apporter leur contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en collaboration avec les pouvoirs publics. Elles peuvent notamment s'engager sur l'emploi et l'insertion, la création d'entreprises, l'orientation ou la formation. En Loire-Atlantique, 57 entreprises ont signé la charte dont l'animation a été confiée à deux réseaux d'entreprises : la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et Les Entreprises pour la Cité.

Les porteurs du projet *Transition Talents* ont proposé à deux entreprises engagées dans la Charte de s'engager financièrement : Total et la Semitan.

Claude Briard, directeur régional de Total témoigne : « *Le projet Transition Talents nous a permis d'ouvrir de nouveaux horizons. Nous avons été très sensibles à l'objectif de ce projet qui s'inscrit dans la politique RSE du groupe Total. (...) L'atout, c'était aussi de pouvoir travailler sur un projet avec des acteurs très différents.* »

Alain Boeswillwald, directeur général de la Semitan, s'exprime sur son engagement dans le projet : « *Ce projet réunissait un certain nombre de mots qui me parlent à moi comme à l'entreprise. Tout d'abord, c'est un projet de **territoire** et qui concerne les **quartiers prioritaires**. Nous avons vu Transition Talents comme l'occasion de mettre en valeur des potentiels. Puis, c'est aussi **l'emploi**. Nous sommes un des grands pourvoyeurs d'emplois de l'agglomération et c'est un sujet qui nous intéresse particulièrement. Nous sommes également très sensibles au **tissu associatif** et les associations nous permettent de créer du lien avec les quartiers. Je terminerai par le terme **innovation**.* »

Au-delà du mécénat, la Semitan a permis aux jeunes de bénéficier d'un accès gratuit aux transports publics nantais durant l'intégralité du projet.

La préfecture et Audencia ont également décidé d'associer différents acteurs pouvant apporter leur soutien à la réussite du cursus *Transition Talents*. C'est ainsi que Nantes Métropole et le FONDES[1] ont été associés pour leur connaissance du secteur associatif. Leur avis était important pour choisir les associations et définir les missions d'accompagnement. Pour leur part, FACE[2], « Un parrain, 1 emploi » et « Nos Quartiers ont du Talent » ont été associés pour leur connaissance des jeunes demandeurs d'emploi et comme ressources pouvant suivre les jeunes à la fin du cursus.

Le schéma ci-dessous résume l'articulation des différents acteurs et leurs implications respectives :

Transition Talents (TT), un cursus
expérimental né d'une initiative conjointe...



(Chaire RSE)



... Construit avec Pôle Emploi



... Soutenu par des entreprises partenaires

Mécénat de compétences



Soutien financier



D'autres acteurs interviennent directement dans le projet, comme Nantes Métropole, FONDES, ...

Gouvernance

Pour piloter efficacement le projet, un comité stratégique avec un représentant de chacune des parties prenantes s'est constitué (financeurs, partenaires opérationnels, partenaires publics).

Son objectif était de décider et valider les orientations structurantes du projet. Il a donc été réuni environ une fois par mois, soit à 5 reprises lors des phases clés du projet. Le comité stratégique a validé l'ensemble des grandes options de *Transition Talents*, du montage au suivi, jusqu'au bilan de l'expérimentation.

Transition Talents résulte d'une coopération très innovante sur le territoire où acteurs publics et privés s'allient et partagent l'envie de répondre aux deux problématiques suivantes : la pérennisation du modèle associatif et l'insertion des jeunes diplômés demandeurs d'emploi.

2. *Transition talents* recrute

Une fois les objectifs définis et le cursus validé, les parties prenantes ont recruté les associations et les jeunes demandeurs d'emploi pour mettre en expérimentation la première promotion *Transition Talents*.

Choisir 5 associations nantaises

Le choix des associations était assez simple. Dans la mesure où son objectif initial était d'accompagner des associations ayant des besoins de transformation, la préfecture a pu proposer au comité stratégique un premier échantillon d'une dizaine d'associations répondant aux critères suivants :

- Employeuses de taille intermédiaire ;
- Emblématiques de plusieurs quartiers de Nantes ;
- Confrontées à des enjeux de transformation ;
- Ayant une vocation d'insertion sociale.

Des rencontres avec les responsables de ces associations et l'appui du Fondes et de Nantes Métropole ont permis rapidement de retenir finalement 5 structures :

- **Atelier Bricolage des Dervallières** : Boutique solidaire, Activités de rénovation, bricolage, réemploi pour favoriser l'insertion de populations précaires.
- **Les Badauds Associés** : Laboratoire de recherche-action, plateforme d'innovation et d'intelligence collective au service d'acteurs publics ou privés.

- **Des Femmes en Fil** : Apprentissage de la couture et création de vêtements pour favoriser le retour à l'emploi de femmes en situation précaire.
- **Babel 44** : Apprentissage du FLE (« Français Langue Etrangère ») à des locuteurs non francophones (jeunes et adultes).
- **Environnements Solidaires** : Gestion des encombrants (+ activités écogestes, animation quartier...), confiée à des habitants du quartier sous contrat d'insertion.

Avec chaque association, il a fallu s'accorder sur des objectifs réalisables dans le cadre d'une mission sur un temps réduit, vérifier la motivation et la capacité à faciliter l'accès aux informations, à accueillir et à être disponibles pour travailler avec les participants et le consultant encadrant.

Farida Abid, directrice de Femmes en Fil, revient sur ses motivations : *« Je fais partie des acteurs qui sont convaincus qu'il faut se former pour monter en compétences et ainsi professionnaliser le tissu associatif. (...) J'ai rapidement identifié des problématiques au sein de ma structure qui pouvaient entrer dans le cadre de Transition Talents. »*

Pour Paule Monloubou, directrice de Babel 44, la sollicitation pour Transition Talents est tombée au bon moment : *« Nous étions en plein questionnement par rapport à un éventuel développement. Notre association a grandi très vite. J'ai envisagé Transition Talents comme un dispositif pouvant nous permettre de faire un état des lieux sur la structure et nous aider à progresser. »*

Choisir les 10 jeunes demandeurs d'emploi

Concernant les jeunes demandeurs d'emploi, les parties prenantes du projet ont validé ensemble les critères de recrutement suivants :

- Etre demandeur d'emploi

- Résider dans un des Quartiers Prioritaires de la Ville de la métropole nantaise

- Etre Jeune diplômé Bac +2 minimum

- Etre compétent sur un des trois grands domaines suivants :
 - ✓ Economie, Administration des Entreprises, Gestion, Finances...
 - ✓ Marketing, Commercial, Communication...
 - ✓ Organisation, Systèmes d'Information de Gestion, conduite de projets...

- Etre motivé et prêt à s'engager 4 jours / semaine pendant 3 mois

Pôle Emploi a informé les 71 demandeurs d'emploi qui correspondaient aux critères du cursus *Transition Talents* et les a invités à deux réunions d'information. L'invitation mettait en avant que Transition Talents offrait à ces demandeurs d'emploi la possibilité d'acquérir et de mettre en application de nouvelles compétences méthodologiques et comportementales, de renforcer leur réseau personnel de relations et de développer une vraie capacité à conduire des changements durables : des atouts clés pour intégrer le marché de l'emploi. 22 demandeurs d'emploi se sont présentés aux deux réunions d'information et 18 se sont déclarés intéressés par le projet. Les entretiens avec l'équipe d'Audencia Carrières ont permis de sélectionner 10 candidats.

Les 10 jeunes retenus

Les dix participants retenus sont âgés de 24 à 29 ans (7 femmes & 3 hommes). Les 7 femmes correspondent peu ou prou aux critères définis en amont, avec une dominante coordination de projets et marketing (peu de profils gestion/finance). Les 3 profils masculins se situent un peu plus loin de la cible prioritaire (1 ingénieur industriel, 1 diplômé en philosophie, 1 juriste). Il est apparu intéressant pour les acteurs en charge du recrutement d'expérimenter *Transition Talents* avec ce type de profils.

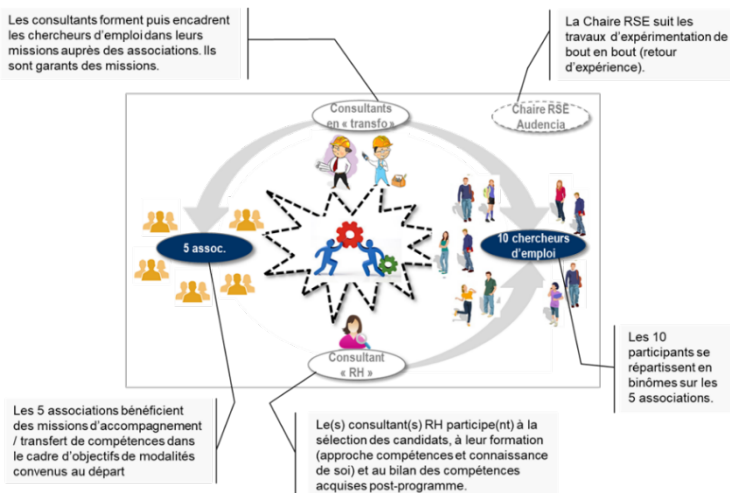
8 participants sur 10 recherchaient un emploi depuis plus de 6 mois. L'une des participantes témoigne : « *Quand j'ai vu l'annonce pour la formation Transition Talents, j'étais vraiment perdue professionnellement, j'avais enchaîné les candidatures et personne ne me rappelait. Je ne voulais plus travailler dans le commerce. Je me suis dit que ça ne pouvait m'apporter que du plus, que je n'avais rien à perdre en participant.* »

Le choix final a été déterminé par la volonté des candidats de s'engager et le profil requis pour les missions dans les associations.

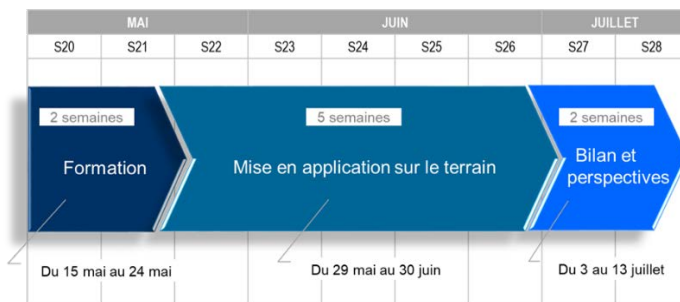
Le recrutement simultané des associations et demandeurs d'emploi a mis en mouvement l'ensemble des parties prenantes impliquées dans Transition Talents. Chacune avec ses expertises a permis de finaliser en quelques semaines un recrutement en adéquation avec les objectifs du projet.

3. Mise en œuvre de Transition Talents

Dans le cadre de l'expérimentation *Transition Talents*, chacune des 5 associations a été accompagnée sur un projet de transformation par un binôme de jeunes demandeurs d'emploi eux-mêmes encadrés par un consultant professionnel. Ce dernier avait pour objectif de former les demandeurs d'emploi dans une logique de compagnonnage, tout en garantissant la qualité de l'accompagnement des associations.



L'expérimentation a été mise en œuvre sur une période de 9 semaines entre mai et juillet 2017. Les jeunes demandeurs d'emploi ont été mobilisés 4 jours par semaine. Ils ont commencé le parcours avec 2 semaines de formation, suivis de 5 semaines en binômes dans les associations avant de se retrouver de nouveau tous pendant 2 semaines pour faire le bilan de l'expérience et travailler sur la manière de la valoriser dans la recherche d'emploi.



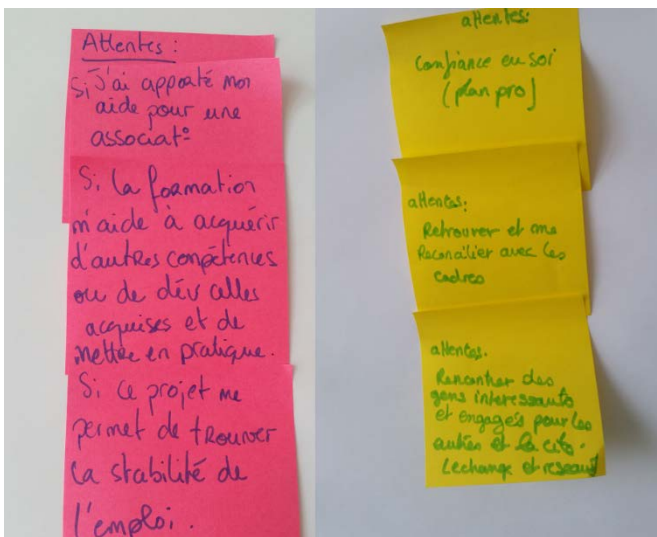
Formation préalable à Audencia

Pendant 15 jours, la promotion *Transition Talents* s'est réunie dans les locaux d'Audencia. Cette formation portait à la fois sur la manière de gérer des transformations dans les organisations et sur la connaissance de soi et des autres, tant la dimension humaine est primordiale dans la conduite du changement.

André Sobczak précise le caractère innovant de la formation dispensée : « *On sort du cadre académique traditionnel. On part de problématiques concrètes plutôt que de savoirs théoriques. Nous voulions une formation la plus courte possible et une mise en application directe.* »

Agnès Marchand, responsable d'Audencia Carrières, se souvient : « Nous sommes intervenues au lancement de la formation pour créer une cohésion d'équipe. Puisque rappelons-le, ces dix personnes ne se connaissent pas et viennent d'univers différents. La première semaine, nous leur avons proposé une réflexion sur leurs valeurs dans l'objectif de les amener à définir leurs règles de fonctionnement en groupe. Nous nous sommes appuyées sur notamment l'outil MBTI. (...) Cet outil permet aux individus d'oser être soi-même. Il permet aussi d'avoir quelques clefs de compréhension sur son propre mode de fonctionnement mais aussi celui des autres. (...) Les participants nous ont surpris par leur engagement et leur capacité à dire les choses et à créer une équipe. »

Ce temps a beaucoup été apprécié par les participants. L'une d'entre elles nous le dira en entretien : « Les 2 premières semaines de formation, il y a eu pas mal de choses sur le développement personnel que j'ai trouvé très intéressantes. »



Les attentes des jeunes exprimées le premier jour

Sur les missions spécifiques d'un consultant, c'est Jean-Pierre Lamboley qui est intervenu et a accompagné la promotion lors des 15 jours de formation à Audencia : *« Nous avons travaillé sur les méthodes d'intervention de manière succincte avec beaucoup de cas pratiques. »*.

A l'issue de la formation préalable, et avant le départ dans les associations, les formateurs ont dû constituer des binômes et scinder l'équipe en 5, le principe étant que chaque association reçoive un binôme. Ce fut un moment compliqué à gérer. Agnès Marchand nous explique : *« Nous avons manqué de temps et cela a été un souci récurrent sur le projet. Nous sommes allés très vite. Sur le choix des binômes, il nous a manqué au moins une demi-journée. Du fait de leur maturité, cela semblait intéressant de leur permettre de choisir eux-mêmes et de créer leur binôme. Mais la contrainte de temps a été telle qu'il a fallu accélérer. Jean-Pierre a dû intervenir pour trancher. »*

Mise en application sur le terrain

Les jeunes demandeurs d'emploi ont ensuite passé 5 semaines dans les associations sur lesquelles ils ont été missionnés. Les objectifs de ces missions furent variés et concrets : amélioration du fonctionnement, élaboration de nouvelles offres pour développer des ressources propres, construction de système de pilotage, calcul de coût de revient... Les cinq missions ont permis de réaliser des outils très pratiques, d'assurer un transfert de compétences et un début de mise en œuvre.

Paule Monloubou, directrice de Babel 44, revient sur la mission : *« Le binôme avec l'appui du consultant nous a aidés à mieux formaliser et structurer notre offre. Nous avons découvert des termes comme valeur ajoutée qui ne font pas vraiment partie de notre culture. Nous avons aussi mis en avant nos belles histoires avec un travail sur notre communication qui jusqu'à présent était assez désuète. Nous avons beaucoup appris et cela nous a fait avancer. »*

Bilan et perspectives

Pendant les 15 derniers jours de Transition Talents, les jeunes demandeurs d'emploi sont revenus à Audencia.

Cela leur a permis notamment de restituer leurs travaux en présence des consultants, associations et autres binômes du dispositif.

Les jeunes ont de nouveau été accompagnés par l'équipe du pôle carrières notamment pour les aider à trouver un emploi.



Restitution du binôme auprès de l'association « Les Badauds associés »

Le parti pris de *Transition Talents* et ce qui a fait son originalité c'est d'avoir privilégié la pratique à la formation théorique en tant que telle, ce qui permet aux associations d'avoir des réponses à des problématiques concrètes et aux jeunes de s'enrichir d'une expérience de terrain facilement valorisable.

4. Bilan de Transition talents : une expérience riche à ajuster

Le bilan de *Transition Talents* est globalement très positif même si des ajustements sont à prévoir dans l'éventualité d'une suite donnée.

Côté demandeurs d'emploi

Les jeunes demandeurs d'emploi sortent gagnants du dispositif, nourris de l'expérience des acteurs associatifs et de celle des consultants. Certains ont réorienté leur recherche vers le secteur associatif, d'autres ont réalisé qu'ils avaient besoin de compléter leur formation.

À l'issue de la formation, 9 participants sur 10 ont un projet professionnel tout à fait défini ou presque, alors qu'ils n'étaient que 6 sur 10 à avoir un projet quasiment défini en amont de la formation.

L'impact de *Transition Talents* sur les candidats est mesuré à l'aune de leur recherche d'emploi. En effet, avant de rejoindre le dispositif *Transition Talents*, ils estimaient la possibilité de trouver un poste à 6 chances sur 10. À l'issue du dispositif, le chiffre évolue légèrement pour 7,5 chances sur 10.

Quand on les interroge sur la formation, le contenu théorique n'est pas suffisant pour 8 participants sur 10. En revanche, les participants pensent majoritairement que le dispositif *Transition Talents* a plutôt répondu à leurs attentes.

L'un des participants se confie lors d'un entretien : « *Le plus important pour moi, c'est d'avoir pu développer mon réseau professionnel. Avant Transition Talents, toutes les portes étaient bloquées, et le dispositif a permis d'ouvrir des perspectives.* »

Pour une autre d'entre eux, le bilan est plus mitigé : *« j'avais beaucoup d'attentes au départ et j'attendais sûrement trop de choses de Transition Talents. J'ai été déçue quand ça s'est terminé. Je m'attendais à trouver un emploi. »*

Qu'en ont pensé les associations ?

Les associations ont pu créer, même sur un temps court, des outils concrets, par exemple pour mieux calculer le prix de leurs services. Elles ont aussi pu travailler sur de meilleures stratégies de communication.

Alain Boeswillwald, DG de la Sémitan, *« Il y a une forme de satisfaction, quand on est mécène d'une opération, à voir des résultats concrets tant pour les jeunes impliqués que pour les associations. »*


Aujourd'hui, il appartient à chacune des associations de continuer à faire vivre ces dispositifs. Les équipes de la Préfecture gardent un contact régulier avec elles.

L'équipe projet fait le bilan

Selon Agnès Marchand, responsable du pôle Carrières à Audencia : *« Le temps nous a manqué. Si un jour nous reproduisons ce concept, par exemple, il faudra avoir un travail en amont avec les consultants. Ces derniers ont été missionnés dans les associations avec les jeunes sans être suffisamment briefés sur la conduite du projet et la spécificité de l'accompagnement des demandeurs d'emplois. »*

Daniel Toulouse, délégué du préfet, souligne aussi la question de la temporalité dans son entretien : *« Il faut avoir plus de temps pour boucler le financement, le contenu, trouver des associations, les bénéficiaires. »*

Le projet *Transition Talents* repose sur un montage assez complexe. Le bilan nous permet de pointer la nécessaire préparation aussi bien en aval qu'en amont pour réunir toutes les conditions du succès.



Les résultats de *Transition Talents* sont encourageants. Les objectifs fixés aux binômes dans les associations ont été atteints. Mais, avant d'envisager une nouvelle promotion, des aménagements seront indispensables afin d'être plus performant notamment quant à l'insertion des jeunes demandeurs d'emploi.

Conclusion :

Quelles sont les prochaines étapes pour Transition Talents ?

Le programme pourra être reconduit, avec sans doute quelques améliorations à intégrer :

"Nous souhaiterions allonger de trois semaines le programme, souligne André Sobczak. Il faudra aussi veiller à l'adéquation des missions à réaliser avec les profils des consultants volontaires. Ceux-ci doivent manager des équipes jeunes, dans un milieu associatif qui est différent de celui auquel ils sont d'ordinaire confrontés. Enfin, nous ne nous limiterons probablement plus à de jeunes demandeurs d'emploi."

Pour aller plus loin

Publications académiques & ouvrages

Raquel Rego, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 29 septembre 2010 <http://journals.openedition.org/sociologies/3240>

Retombées presse

Reportage consacré à Transition Talents le 5 juillet 2017 sur [France 3 Pays de la Loire](#)

RDV RSE « *Le projet Transition Talents* », émission de radio enregistrée et diffusée sur SUN lors de l'Université Jules Verne le 5 juillet 2017.

« *Transition talents : un premier essai concluant* », article paru sur le site de Nantes Métropole en nov. 2017

Sites Internet

Chaire RSE d'Audencia sur <http://responsabilite-societale.audencia.com/>

NAO Consulting sur <http://www.naoconsulting.fr>

Remerciements

L'équipe de la Chaire RSE tient d'abord à remercier :

- La préfecture de Loire Atlantique et notamment **Sébastien Bécoulet** et **Daniel Toulouse** qui ont permis l'émergence du dispositif
- **Jean-Pierre Lamboley** qui a animé et piloté le projet.
- Nos partenaires : Total et la Semitan avec l'implication sans faille d'**Alain Boeswillwald** et **Claude Briard**
- Les équipes de Pôle Emploi et particulièrement **Fabienne Marchal** et **Christian Boucard**
- Les consultants Accenture (**Mickaël Carrié**, **Ezechieel Corgne**) et **Capgemini** (**Arnaud Prely**, **Camille Riom**)
- **Angéline Lamy**, déléguée de la Fondation Accenture « Skills to succeed » et **Gaël Garandeau**, responsable Accenture Nantes, pour leur appui et le prêt d'équipements
- **Martine Duluard**, Responsable RH Capgemini Nantes
- L'équipe du Pôle Carrières Audencia, notamment **Agnès Marchand** et **Claire Onghena**
- Nantes Métropole & le FONDES, particulièrement **Ethel Williot** et **Séverine Inkerman**
- **FACE**, **NQT & 1 parrain 1 emploi** pour leur relais notamment à la fin du dispositif
- **Les 5 associations** et bien sûr, et surtout **la première promotion de *Transition Talents* !**

L'équipe de la Chaire RSE

André Sobczak, Directeur académique et de la recherche d'Audencia et co-titulaire de la Chaire RSE, a réalisé de nombreuses publications académiques et pratiques sur l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie des entreprises pour en faire un levier d'innovation et de performance. Il est régulièrement consulté par les entreprises et les autorités publiques pour les accompagner dans leurs démarches de responsabilité sociétale.

Florence Touzé, co-titulaire de la Chaire RSE, a développé son expertise académique sur deux axes : l'évolution du concept de marque & la perception de la responsabilité. Les thématiques de consommation et de communication responsable sont au cœur de ses enseignements et de ses projets de recherche.

Anne-Laure Guihéneuf, responsable du pôle Research & Business et chargée d'études pour la Chaire RSE d'Audencia, intervient sur les questions de stratégie et de management de la RSE. Depuis 2012, elle a développé de nombreux projets innovants visant à rendre la RSE accessible au plus grand nombre, notamment la Minute RSE (programme court TV).

Mélanie Dugué, chargée d'études, travaille sur l'axe Marketing de la Chaire RSE depuis 2013. Elle étudie la perception des consommateurs vis-à-vis des démarches RSE mises en place par les marques et les leviers pouvant les inciter à une consommation plus responsable.

Cahiers déjà parus dans la collection RSE :

- N° 1 – Diversité : pourquoi se priver de potentiels ?
- N° 2 – Initier et piloter une démarche de responsabilité globale
 - N° 3 – Contribuer au développement du territoire
 - N° 4 – Agir en partenariat avec une ONG
 - N° 5 – La responsabilité globale, moteur du dialogue social
- N° 6 – Faire de la gestion du handicap un atout pour l'entreprise
- N° 7 – Labelliser une démarche de responsabilité sociétale des entreprises
 - N° 8 – Portraits de dirigeant-e-s engagé-e-s pour la RSE
 - N° 9 – *Fashion Integrity*, l'ambition d'une mode responsable

Cahiers parus dans la collection Innovation :

- N° 1 – Libérer l'entreprise : se réinventer pour mieux innover
- N° 2 – Innovations Managériales : donner du sens pour manager autrement
- N° 3 – Le management intermédiaire, moteur de l'innovation managériale
- N° 4 – Des mythes à la réalité : les employés face aux innovations managériales

Cahiers parus dans la collection Recherche :

- N° 1 – Partenariats Public Privé : les enjeux de la performance
- N° 2 – Identité et image des entreprises familiales

La collection des cahiers de la RSE repose sur l'idée que l'engagement sociétal renforce la performance économique des entreprises. L'équipe de la Chaire RSE a mené pendant plusieurs mois une étude sur le projet *Transition Talents*. Véritable innovation sociale sur un territoire, *Transition Talents* se donne un double objectif : répondre au besoin de transformation des associations avec un objet social et favoriser l'insertion des jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires. Ce cahier vous permettra de suivre les étapes essentielles de ce projet.

La collection des cahiers de la RSE repose sur l'idée que l'engagement sociétal renforce la performance économique des entreprises. L'équipe de la Chaire RSE a mené pendant plusieurs mois une étude sur le projet Transition Talents. Véritable innovation sociale sur un territoire, Transition Talents se donne un double objectif: répondre au besoin de transformation des associations avec un objet social et favoriser l'insertion des jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires. Ce cahier vous permettra de suivre les étapes essentielles de ce projet.

