

Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat, Espagne

Cette étude de cas illustre un système d'aide au développement des entreprises destiné aux chômeurs désirant générer leur propre emploi par l'intermédiaire de la création d'entreprise. Elle décrit les objectifs et le fondement du projet, ainsi que son fonctionnement. Des données sur les résultats préliminaires témoignent de l'impact du projet. L'exemple aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du programme et les conditions permettant de transférer cette pratique à un autre contexte.

Objectifs

Les «Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat» (Las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario) visent à aider les chômeurs de longue durée (sans emploi depuis au moins 12 mois) à devenir indépendants ou à réinsérer le marché du travail par l'intermédiaire de «tremplins» («lanzaderas»). Il s'agit d'un programme intégré qui fournit des informations, oriente les participants vers des professionnels du monde des entreprises, dispense des formations et des services de coaching et de mentorat et offre un soutien psychologique. Ses objectifs consistent à :

1. améliorer et renforcer l'employabilité des participants par le biais d'un diagnostic et d'une analyse des compétences et de l'élaboration d'un plan de développement adapté aux besoins de chaque participant;
2. rétablir ou renforcer l'estime de soi, grâce à l'entraide qui contribue au développement de l'intelligence émotionnelle. L'attention est portée sur le travail d'équipe, une des compétences transversales les plus demandées sur le marché du travail et un élément fondamental de l'épanouissement personnel;
3. développer un réseau de contacts afin de soutenir la création d'entreprise et chercher des opportunités;
4. renforcer les compétences entrepreneuriales pour permettre aux participants de concevoir leurs propres projets. L'objectif est de les inciter à envisager la possibilité de devenir entrepreneurs et à mettre à profit la créativité et l'esprit d'entreprise en tant qu'employés;
5. renforcer les liens entre les prestataires de services d'aide au développement des entreprises. Les «tremplins» représentent un système ouvert qui relie les organisations. Les professionnels du monde des entreprises et les entrepreneurs peuvent y contribuer en partageant leurs connaissances et en participant aux événements organisés dans le cadre du programme.

Fondement

Ces derniers temps, la situation du marché du travail dans de nombreux pays du sud de l'Union européenne, et particulièrement en Espagne, s'est caractérisée par un chômage généralisé. En Espagne, le taux de chômage a atteint 24,5 % en 2014 (Eurostat, 2015).

Ce projet en cours a été lancé en 2013 par l'entrepreneur social José María Pérez, convaincu que les politiques actives du marché du travail ne suffisaient pas face à l'ampleur du problème et que les demandeurs d'emploi devaient s'impliquer davantage dans la société, ce qui contribuerait à leur réinsertion professionnelle. Les modèles de «tremplins» ont été conçus d'après les «écoles-ateliers de métiers» que M. Pérez a fondées en 1985, dans l'optique d'aider les maîtres-artisans à enseigner leur métier aux jeunes chômeurs afin de leur permettre de trouver un emploi dans la restauration de sites historiques. Ce projet s'est développé et est actuellement financé par le Fonds social européen (FSE). Il s'est également répandu en Amérique latine, où les écoles-ateliers de métiers existent désormais dans plus de 17 pays. À l'heure actuelle, près de 500 000 étudiants en Espagne et en Amérique latine ont participé à ce mécanisme et 80 % d'entre eux ont réussi à créer leur propre emploi ou à trouver un travail.

Ce système vise à lutter contre la stigmatisation du chômage et à le présenter comme une opportunité pour renforcer les compétences et développer un esprit d'entreprise. Il adopte un modèle collaboratif et stimulant qui porte sur le développement personnel et le travail d'équipe. Partant du principe que l'isolement a des répercussions négatives sur les personnes et nuit à la motivation et la créativité, le mécanisme entend également sortir les chômeurs de l'isolement, de la solitude, du découragement et de l'invisibilité pour les placer dans une position de visibilité et de proactivité. Il associe des activités de recherche d'emploi avec des ateliers sur l'entrepreneuriat et repose sur l'autonomisation collective des participants et une vision sociale commune. Sa philosophie veut que «chaque fardeau devient plus léger lorsqu'il est porté par un grand nombre de personnes et que les bonnes idées attirent la bonne compagnie».

Activités

Le programme repose sur un esprit de collaboration et fonctionne comme un modèle de société coopératif. Il est géré par une équipe de 20 volontaires, sélectionnés selon 2 critères principaux: i) être au chômage depuis au moins 1 an et ii) faire preuve d'une grande motivation personnelle et d'un intérêt pour relever de nouveaux défis.

Pour s'inscrire au programme, les participants doivent accepter de travailler en groupe, de s'organiser de manière autonome et de devenir les principaux acteurs des activités menées dans le cadre du «tremplin». Bien qu'aucune expérience professionnelle ou formation particulières ne conditionne la participation, les bénéficiaires s'engagent à se former mutuellement et à améliorer collectivement leurs qualifications professionnelles et leurs compétences entrepreneuriales.

Les «tremplins» durent entre 5 et 9 mois (en fonction de la taille de l'équipe et des conditions fixées par les entités fondatrices) et sont divisés en 4 étapes.

1. La première étape concerne le «diagnostic». Les participants identifient et expriment leurs sentiments à l'égard du chômage, comprennent les changements du marché du travail et apprennent à se connaître afin de poser les fondations de leur équipe.
2. La deuxième étape consiste à élaborer des plans d'action spécifiques, au niveau personnel et de l'équipe. Les participants commencent, d'une part, à travailler sur les compétences essentielles à la création d'une entreprise ou la recherche d'un emploi et, d'autre part, à analyser l'environnement et générer des projets d'entreprise tout en participant aux séances de formation.
3. La troisième étape vise à favoriser l'interaction avec l'environnement extérieur. Les participants se rendent à des événements de mise en réseau et visitent des sociétés et des entrepreneurs pour évaluer et développer les idées qui ont été développées lors de l'étape précédente. Les participants travaillent également sur leur plan d'affaires.

4. La quatrième étape porte sur la mise en œuvre des plans individuels et collectifs. Les individus se concentrent sur le lancement de leurs activités entrepreneuriales. Les groupes s'entraident et réfléchissent au fonctionnement du réseau après la fin du «tremplin». En outre, chaque groupe prépare un manuel de bonnes pratiques qui sera transmis à un futur «tremplin». Un événement de clôture est organisé pour tous les «tremplins».

Les activités des «tremplins» se déroulent en matinée, 5 jours par semaine. Les trois premiers jours sont dédiés aux séances collectives, qui sont animées par le coach. Ces sessions portent sur le développement de compétences entrepreneuriales, dans le but d'aider les participants à se préparer à créer une entreprise et améliorer leur employabilité. Les activités prévoient notamment des présentations, des visites d'entreprise, des études de cas, l'évaluation d'opportunités commerciales et des ateliers de créativité qui se concentrent sur le brainstorming, l'adaptation des idées et la pensée créative. Ces activités visent à contribuer au développement d'un esprit d'entreprise chez les participants.

Les deux derniers jours de la semaine sont consacrés aux séances de coaching individuel. Chaque participant a la possibilité de travailler avec le coach pour développer son projet d'entreprise et reçoit une aide pour remplir les obligations administratives liées à l'établissement de son entreprise.

Outre les «tremplins», des services sont disponibles en option pour les personnes intéressées par la création d'entreprise, tels qu'un atelier sur le développement d'un modèle d'entreprise, l'accès à des espaces de cotravail pendant l'après-midi, des visites dans des centres municipaux et privés d'innovation et d'entrepreneuriat (par exemple le centre Eutokia à Bilbao) et d'autres événements liés à l'entrepreneuriat, notamment les «Journées annuelles de l'entrepreneuriat», qui sont organisées dans la plupart des villes d'Espagne.

Chaque «tremplin» fonctionne comme une entité semi-autonome et est responsable de la gestion de ses propres projets, de la logistique, de la sélection des participants et de la création de commissions fonctionnelles. L'équipe chargée de la gestion du programme crée et supervise les «tremplins», récolte les fonds de départ pour chacun d'entre eux, fournit une méthodologie pour les cours, forme les formateurs et les coaches, développe des programmes spécialisés, offre de l'aide en gestion et en pédagogie, contrôle la qualité des services fournis, organise les événements de mise en réseau et les réunions hebdomadaires via Skype pour les coaches afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques et les innovations, et met à disposition la marque du projet. Cette définition claire des rôles permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts du système.

Un coach professionnel assure la coordination du travail accompli par les participants. Il est employé à plein temps pour le projet. Les coaches doivent remplir les conditions suivantes:

- être titulaire d'un diplôme universitaire en sciences sociales;
- posséder une expérience en gestion d'équipe;
- avoir des compétences numériques et dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC);
- faire preuve d'une grande capacité de communication.

Une fois sélectionnés, les coaches reçoivent 140 heures de formation en techniques de coaching, dynamique de groupe, gestion des ressources humaines, entrepreneuriat, encadrement, image de marque personnelle et développement de l'employabilité. Quarante heures de cette formation sont dispensées en présentiel et 100 heures sous forme de cours en ligne.

Financement du projet

Chaque «tremplin» coûte environ 40 000 euros, bien que le coût varie légèrement en fonction de la taille et de la durée du soutien fourni (5 ou 9 mois). Le tableau 19.1 présente les coûts du projet.

Tableau 19.1. **Coûts par tremplin**

Dépenses	Montant en euros	
	Minimum	Maximum
1. Salaire du coach	20 000	20 000
2. Frais techniques	11 000	12 000
3. Matériel	4 500	5 000
4. Frais de déplacement	2 000	2 500
Total	37 500	39 500

Le salaire du coach représente le poste de dépense le plus important. Pour les «tremplins» d'une durée de 6 mois, le coach doit être engagé pendant au moins 8 mois pour garantir une formation appropriée et permettre la préparation du programme et l'évaluation postérieure à l'initiative. Les frais techniques couvrent les dépenses engagées pour former et soutenir le coach, concevoir et effectuer le suivi et accomplir le travail de suivi avec les participants. Le matériel comprend les livres, les fiches de présentation, la communication et le site internet. Les frais de déplacement concernent les visites dans les sociétés ou chez les entrepreneurs, ainsi que les événements spéciaux et de mise en réseau avec les autres «tremplins».

Un large éventail de partenaires sont impliqués dans le programme et des contributions en nature permettent de garantir certaines ressources. Par exemple, les municipalités locales mettent généralement à disposition les espaces physiques pour le programme et certains coûts opérationnels sont assumés par des firmes ou des fondations locales. De nombreux intervenants sont volontaires et les entreprises privées fournissent des services de mentorat aux participants. Les universités locales contribuent au développement des indicateurs permettant de mesurer l'impact.

Plusieurs sources financent le programme, notamment:

- le gouvernement régional de Cantabrie, qui a financé 4 «tremplins» pilotes en 2013 à Santander, Astilleros, Catro Urdiales et Torrelavega. L'investissement s'élevait à 240 000 euros;
- la Fondation Profesor Uría, qui est associée au cabinet juridique espagnol Uría y Menéndez (<http://www.fundacionprofesoruria.org/>), a cofinancé un autre «tremplin», à Aguilar de Campoo, avec la fondation Santa María en 2014. La contribution s'élevait à 33 000 euros;
- la Barclays Bank, qui a cofinancé environ 70 % de l'investissement nécessaire au lancement et à la gestion de 3 «tremplins» (2 à Madrid et 1 à Barcelone). Le «tremplin» à Barcelone est géré par Acción contra el Hambre (www.accioncontraelhambre.org/quienes_somos.php), une des plus grandes organisations non gouvernementales (ONG) en Espagne. L'ONG a par ailleurs fourni les 30 % restants des fonds nécessaires à la mise en œuvre du programme, au titre du financement obtenu pour le programme opérationnel pour la lutte contre la discrimination du FSE. Dans le cadre de ce mécanisme, la contribution de l'équipe chargée du programme porte principalement sur le transfert de la méthodologie, l'assistance technique, la sélection et la formation des coaches et l'intégration de ces trois «tremplins» au réseau plus vaste du programme des tremplins.
- Plus récemment, le FSE a fourni au programme environ 240 000 euros, soit 80 % du montant nécessaire pour financer 8 nouveaux «tremplins» en Andalousie en 2014.

Défis rencontrés

Un des défis consiste à évaluer et démontrer l'impact de ce programme. L'équipe chargée de la gestion du programme développe actuellement une approche tridimensionnelle pour mesurer et contrôler l'impact. Il s'agit premièrement de renforcer le suivi des répercussions quantitatives, à savoir le nombre de bénéficiaires qui créent une entreprise ou trouvent un emploi stable. Deuxièmement, elle cherche à améliorer l'évaluation de ses retombées qualitatives. L'équipe de gestion a développé une enquête de recherche, en collaboration avec le département de psychologie

de l'Universidad Nacional de Educación a Distancia, qui vise à mesurer «l'impact transformateur» du programme sur ses bénéficiaires. Des indicateurs comportementaux sont utilisés, tels que le degré de motivation personnelle, le sentiment d'autonomisation, le niveau de créativité et les attitudes à l'égard de l'incertitude, des revers et des nouvelles opportunités. L'enquête, qui a été validée et mise à l'épreuve auprès d'un échantillon de personnes ayant participé aux «tremplins» pilotes de 2013, a été distribuée aux participants des nouveaux «tremplins» qui ont commencé en septembre 2014. L'objectif consiste à suivre leur évolution au fil du temps, en réalisant le sondage au début du programme, au terme de celui-ci et 6 mois après sa fin. Par ailleurs, le programme développe actuellement un système de suivi en temps réel. Une application mobile a été conçue pour permettre aux organisations partenaires et/ou bailleurs de fonds de connaître en temps réel l'évolution du (des) «tremplin(s)» qu'ils soutiennent. Elle a été lancée en octobre 2014 et permet le suivi des activités menées (par exemple les visites chez les entrepreneurs), des résultats (conférences ou événements coorganisés avec d'autres organisations, entre autres) et des indicateurs quantitatifs.

Un autre défi rencontré concerne la centralisation du soutien autour du coach; le programme ne compte aucun autre employé. Cette tâche est peut-être trop importante pour un seul coach et celui-ci risque de souffrir de surmenage ou de ne pas être en mesure de mener à bien ses missions. Étant donné le budget serré, l'équipe chargée de la gestion du programme cherche à résoudre ce problème par le biais de partenariats avec des universités qui fourniraient un stagiaire pour chaque «tremplin». Le stagiaire serait chargé d'aider le coach à assumer ses responsabilités quotidiennes.

Impact

Une évaluation de l'impact des phases pilotes (avril 2013 à décembre 2013) est en cours et couvre 5 «tremplins». Les données de suivi révèlent que, parmi les 114 chômeurs (coaches non compris) qui ont participé à la phase pilote, 25 % ont créé leur entreprise et 63 % ont trouvé un emploi stable. Les 22 % restants étaient toujours à la recherche d'un travail ou avaient décidé de s'inscrire dans l'enseignement formel pour renforcer leurs compétences et connaissances.

À la fin de 2014, le programme comptait un total de 800 participants, répartis dans 40 «tremplins» actifs. Si la même proportion de participants crée une entreprise (25 %), environ 200 demandeurs d'emploi deviendraient entrepreneurs. Le nombre de «tremplins» devrait doubler d'ici à la fin de 2015.

Conditions pour le transfert

Une des forces de ce programme réside dans son rapport coût/efficacité et sa capacité à être mis en œuvre rapidement. Parmi les principales conditions garantissant un transfert efficace à d'autres contextes figurent:

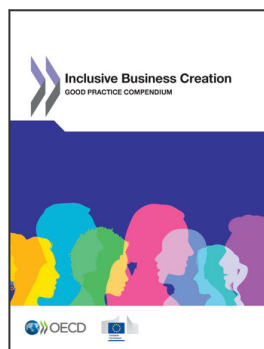
1. *Une philosophie d'autonomisation.* Le programme considère les chômeurs comme un capital humain précieux plutôt que comme un fardeau ou une responsabilité pour la société. Le modèle pédagogique du programme souligne l'importance d'apprendre aux personnes à développer leur capacité à s'aider elles-mêmes. Les bénéficiaires ne sont pas perçus comme des victimes de la crise du chômage, mais comme des participants actifs à la construction de leur propre destin. Les principaux choix de conception du modèle reposent sur les principes qui considèrent l'autonomisation comme un mécanisme de mobilisation, l'organisation autonome comme la structure et l'entrepreneuriat comme un état d'esprit.
2. *Le développement d'une structure de réseau solide.* Le modèle opérationnel du programme est basé sur un modèle de société coopératif, au sein duquel les participants s'organisent de manière autonome, sous l'égide d'un coach, et collaborent pour entreprendre les activités des «tremplins». Le slogan «un pour tous et tous pour un» renforce l'adhésion des participants, procure un sentiment d'appropriation et crée une communauté solide. Par ailleurs, l'implication d'un éventail varié de partenaires qui contribuent bénévolement améliore le rapport coût/efficacité du programme.
3. *Le recours à un modèle opérationnel clair.* Le programme utilise un modèle de «tremplins» presque autonomes, supervisés par une unité centrale. La définition claire des rôles des «tremplins» et de l'équipe chargée du programme permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts du système. Néanmoins, cette approche flexible s'est révélée quelquefois problématique.

Il faut veiller à ce que les deux parties adhèrent à cette approche. Plusieurs exemples existent de «tremplins» locaux ayant décidé de fonctionner de manière autonome. Par conséquent, les participants n'ont pas eu l'occasion d'assister aux autres événements du programme et les résultats ont été moins probants que dans les autres «tremplins».

4. *La sélection des participants.* Étant donné l'importance de l'autonomisation des participants et de leur capacité à s'organiser par soi-même, une sélection judicieuse des personnes s'avère fondamentale. Un niveau minimal de compétences et de motivation personnelle doit figurer parmi les conditions d'admission. Plus de 90 % des participants au projet pilote en 2013 étaient titulaires d'un diplôme universitaire ou de formation professionnelle, ce qui constitue un bon indicateur des compétences et de l'aptitude à s'impliquer dans un projet.
5. *La mise à profit des partenariats avec les experts.* Le système repose sur les forces de la Fundación Santa María la Real, qui possède plus de 28 ans d'expérience dans l'organisation d'ateliers de formation professionnelle pour les groupes défavorisés et les chômeurs. La fondation dispose par ailleurs d'un réseau très solide de partenariats avec des institutions publiques et privées. L'implication d'une organisation de ce genre augmenterait les chances de réussite du transfert de ce système dans un autre contexte. Le partenariat avec une organisation robuste confère de la crédibilité au programme, tant aux yeux des participants potentiels que des partenaires potentiels (les institutions publiques et les bailleurs de fonds, entre autres).

Références

- Eurostat (2015), Emploi et chômage (LFS), disponible à l'adresse suivante: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables
- LEES (2014), site internet de LEES, disponible à l'adresse suivante: www.lanzaderasdeempleo.es
- Resumen I Edición Del Programa «Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario — LEES», Fundación Santa María la Real, avril 2014.



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Tremplins pour l'emploi et l'entrepreneuriat, Espagne », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-22-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.