

# FINALITÉS ET USAGES DE LA **FORMATION** PROFESSIONNELLE

Sous la direction de Nadia Lamamra,  
Morgane Kuehni et Séverine Rey





# **FINALITÉS ET USAGES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

## REMERCIEMENTS

L'édition de ce livre a reçu le soutien de la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP), de la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL)/Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et de la Haute école de santé Vaud (HESAV)/Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

L'étape de prépresse de cette publication a été soutenue par le Fonds national suisse de la recherche scientifique.



Les Éditions Antipodes bénéficient d'une prime d'encouragement de l'Office fédéral de la culture pour les années 2021-2024.

## MISE EN PAGE

Fanny Tinner | [chezfanny.ch](http://chezfanny.ch)

## CORRECTION

Adeline Vanoverbeke

## DESSIN DE COUVERTURE

[lesbandits.ch](http://lesbandits.ch)



Ce texte est sous licence Creative Commons: elle vous oblige, si vous utilisez cet écrit, à en citer l'auteur-e, la source et l'éditeur original, sans modification du texte ou de l'extrait et sans utilisation commerciale.

© 2021, Éditions Antipodes  
École-de-Commerce 3, 1004 Lausanne, Suisse  
[www.antipodes.ch](http://www.antipodes.ch) – [editions@antipodes.ch](mailto:editions@antipodes.ch)  
DOI: 10.33056/ANTIPODES.11964  
Papier, ISBN: 978-2-88901-196-4  
PDF, ISBN: 978-2-88901-956-4  
EPUB, ISBN: 978-2-88901-957-1

Nadia Lamamra, Morgane Kuehni et Séverine Rey (dir.)

**FINALITÉS ET USAGES  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**APPRENDRE UN MÉTIER, TROUVER UN EMPLOI,  
POURSUIVRE SES ÉTUDES ?**

# 11. RECOURIR À UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS D'INSERTION ET DE QUALIFICATION POUR FAVORISER LA « DIVERSITÉ » EN ENTREPRISE. DE L'INSERTION DE QUI PARLONS-NOUS ?<sup>1</sup>

MAËL DIF-PRADALIER

Face à la sous-représentation de certains groupes (par exemple, les jeunes d'origine immigrée et les femmes) au sein de leurs effectifs, notamment alternants, certaines entreprises ont décidé d'avoir recours à des intermédiaires de l'emploi d'un type particulier, des groupements d'employeurs d'insertion et de qualification (GEIQ). Les GEIQ sont chargés de « diversifier » le recrutement en faisant entrer dans l'entreprise un public qui lui est étranger<sup>2</sup>. Dans cette relation d'emploi triangulaire<sup>3</sup>, l'entreprise formatrice (l'employeur de fait), recourt à un « tiers employeur<sup>4</sup> », en l'occurrence le GEIQ (l'employeur de droit), qui emploie et salarie directement les personnes en formation et les met à disposition de l'entreprise, qui est à la fois utilisatrice et adhérente du groupement.

Cet article se propose d'étudier ce dispositif d'insertion et de qualification à la fois original et encore relativement peu diffusé en France en se centrant sur le cas particulier d'un GEIQ du sud de la France opérant dans le secteur de l'industrie, notamment nucléaire et aéronautique. L'analyse des modalités de sélection et d'entrée dans l'entreprise d'un public considéré comme « prioritaire », ainsi que celle des caractéristiques de ce public révéleront les raisons du recours à cet intermédiaire de l'emploi, qui s'inscrit plus largement dans des logiques et stratégies de gestion (prévisionnelle) du personnel. Cet article apporte un éclairage sur les usages sociaux que font les

1. Cet article constitue une version révisée et augmentée d'un article à paraître dans un ouvrage collectif dirigé par Prisca Kergoat et Dominique Maillard aux éditions Octarès.

2. Dif-Pradalier et Reix, 2017.

3. Mouriaux, 2005.

4. Jean-Yves Kerbourc'h et Emmanuelle Prouet (2018) distinguent trois grandes catégories de tiers : les tiers employeurs, les tiers porteurs et les tiers intermédiaires.

entreprises des diplômés de la formation professionnelle. En miroir, il interroge les déterminants des choix individuels opérés en les resituant dans des situations et trajectoires de vie. En abordant la question des usages de ce dispositif d'insertion et de qualification au travers de ces deux niveaux d'analyse, celui des entreprises utilisatrices, mais aussi celui des alternant·e·s qui y ont recours, cet article vise à contribuer à mieux comprendre les problématiques de primo-engagement et d'insertion des publics de la formation professionnelle.

Les résultats qui seront présentés se fondent sur deux enquêtes, respectivement financées par le Fonds national suisse de la recherche scientifique entre 2014 et 2016<sup>5</sup> et le syndicat CGT-FO<sup>6</sup>. Dans le cadre de ces deux projets, plus de 50 entretiens (auprès de représentants d'entreprises formatrices et de réseaux/groupements, mais aussi d'apprenti·e·s) dans quatre réseaux d'entreprises formatrices en Suisse et quatre GEIQ en France ont été réalisés. Cette communication se fonde sur le matériau récolté concernant l'un de ces quatre GEIQ (littérature grise et entretiens avec la directrice du GEIQ et le responsable d'antenne, deux formateurs en entreprise et cinq alternant·e·s dont deux rattachés à l'antenne des Bouches-du-Rhône). Un tableau annexé à la fin du chapitre récapitule et présente plus en détail ce matériau empirique.

#### **ENCADRÉ : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS D'INSERTION ET DE QUALIFICATION (GEIQ)**

Les GEIQ sont un type particulier de groupement d'employeurs organisant des parcours d'insertion et de qualification pour des personnes réputées éloignées de l'emploi (demandeurs·euses d'emploi de longue durée, allocataires du revenu de solidarité active (RSA), travailleurs·euses en situation de handicap, jeunes sans formation ou qualification, etc.). Pour ce faire, les GEIQ sélectionnent et recrutent ces personnes, puis les mettent à disposition de leurs entreprises adhérentes respectives en contrat d'alternance ou d'insertion de six à vingt-quatre mois. Les GEIQ sont des dispositifs territoriaux qui entretiennent des liens étroits avec les organismes de formation et plus largement avec l'ensemble des acteurs locaux publics comme privés

5. «L'apprentissage dans le cadre d'un réseau ou groupement d'entreprises en Suisse, en France et en Italie. Vers un nouveau compromis social dans la relation d'emploi?», Bourse FNS n° P300P1\_151177.

6. Maël Dif-Pradalier et Fabien Reix, «Le recrutement en question», rapport de recherche pour le syndicat CGT-FO et l'IREES, 2017.

du champ de l'insertion, de l'emploi et de la formation (Pôle Emploi, DIRECCTE, missions locales, centres de formation, organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), branches et associations professionnelles, etc.). Leur rôle est de structurer et de fluidifier la rencontre au niveau territorial entre offre et demande de travail en assurant un double accompagnement : celui du salarié ou de la salariée alternant dans la réalisation de son projet professionnel et celui de l'entreprise dans la réponse à son besoin, notamment en termes de recrutement.

En 2020, 180 GEIQ étaient reconnus par la fédération française des GEIQ. Principalement implantés dans le Grand Ouest, la région lyonnaise, le Nord et le pourtour méditerranéen, les GEIQ sont présents dans 20 filières professionnelles qui couvrent 11 grands secteurs d'activité (accueil et relation client ; agricole et espaces verts ; aide à la personne ; autres secteurs ; BTP ; industrie ; logistique et agroalimentaire ; médico-social ; multisectoriel ; propreté ; transports).

En 2020<sup>a</sup>, ce sont 9244 contrats qui ont été signés, pour un équivalent de 8,12 millions d'heures de mise à disposition réparties entre les 7251 entreprises qui ont adhéré au dispositif. 82 % des salarié·e·s GEIQ ont été des publics prioritaires (moins de 26 ans sans diplôme, demandeurs·euses d'emploi inscrit·e·s à Pôle Emploi depuis plus d'un an et de plus de 50 ans, bénéficiaires de minima sociaux) ou sans qualification et, en moyenne, chaque équivalent temps plein a pu suivre 388 heures de formation au cours de l'année 2020. Parmi l'ensemble des salarié·e·s mis·es à disposition par les GEIQ, 92 % ont obtenu une qualification professionnelle et 68 % ont vu leur parcours d'insertion ou de qualification dans le dispositif déboucher sur un emploi, et 55 % vers un « emploi durable ».

Reconnus dans la loi du 5 mars 2014 qui réforme la formation professionnelle, les GEIQ bénéficient de certains avantages spécifiques et notamment une aide à l'accompagnement d'un montant de 814 euros pour les jeunes de 16 à 26 ans et pour les demandeurs·euses d'emploi de plus de 45 ans recruté·e·s en contrat de professionnalisation. En outre, ils et elles bénéficient pour ces publics dits prioritaires d'une exonération de cotisation accident du travail et maladie professionnelle spécifique, ainsi que de financements particuliers en matière de formation et d'accompagnement par certains organismes paritaires collecteurs agréés.

a. <https://www.lesgeiq.fr/les-geiq-en-chiffres>, consulté le 3 mai 2021.



**POURQUOI RECOURIR À UN GEIQ ?**

Bien que l'on puisse penser que les principales utilisatrices et bénéficiaires d'un GEIQ soient les petites entreprises, les grandes entreprises recourent également aux GEIQ. Ce recours peut être lié à la volonté de conquérir des marchés publics imposant des clauses sociales ou d'insertion<sup>7</sup> (comme dans le secteur du bâtiment et des travaux publics) ou encore pour atteindre des objectifs internes liés notamment à une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette seconde configuration est celle que nous allons examiner dans ce chapitre au travers du cas du GEIQ Industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône. C'est en 2008 que naît ce GEIQ, de la volonté partagée d'acteurs institutionnels (DIRECCTE, mais aussi et surtout le syndicat patronal de branche, l'Union des industries et métiers de la métallurgie) et d'entreprises importantes du territoire du delta du Rhône de répondre à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains métiers (en particulier ceux liés au travail des métaux comme les soudeurs, les tuyauteurs industriels et les chaudronniers). Parmi les entreprises fondatrices, il convient de souligner le rôle moteur d'Areva (devenu Orano en 2018), multinationale française du secteur de l'énergie employant plus de 18 000 salarié.e.s dans le monde et exploitant de plusieurs sites nucléaires le long de la vallée du Rhône.

La position dominante de donneur d'ordre de cette entreprise en tant que principal employeur direct ou indirect au niveau local se traduit également dans le fait que la créatrice et directrice du GEIQ est une ancienne cadre supérieure d'Areva. Lors de l'enquête, le GEIQ Industrie est présent sur deux territoires du sud-est : le siège est sur le bassin du Tricastin (où domine l'industrie nucléaire) et une antenne est fondée à Marseille (où elle va collaborer avec de (très) grandes entreprises de l'industrie aéronautique, notamment Eurocopter devenue Airbus Helicopters en 2014). La structure compte quatre salariés permanents (dont un à Marseille) et suit jusqu'à 70 salariés en parcours en même

7. Ces clauses sont d'abord apparues dans les collectivités territoriales avant d'être étendues dans le Code des marchés publics en 2001. Elles entrent aujourd'hui dans l'arsenal des outils à disposition des donneurs d'ordre publics (État, collectivités locales et leurs établissements publics) pour favoriser l'insertion et l'accès à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Concrètement, ces clauses sociales sont un critère de sélection parmi les entreprises qui concourent pour la réalisation de la commande publique et les obligent à s'engager sur un nombre minimal d'heures d'insertion qu'elles devront réaliser au bénéfice de personnes (jugées) éloignées de l'emploi.

temps. Si quatre entreprises moyennes et (très) grandes<sup>8</sup> étaient directement impliquées dans la création du GEIQ et en étaient de fait les premiers adhérents, le nombre d'entreprises adhérentes se montait à une trentaine en 2015 au moment de l'enquête et ces dernières étaient également réparties entre petites, moyennes et grandes. La collaboration dès l'origine avec de (très) grandes entreprises qui jouent un rôle structurant (à la fois organisateur et polarisateur au double sens d'attraction et de segmentation) des marchés du travail locaux a permis au GEIQ de gagner en notoriété et en légitimité. Fort de ces expériences positives qu'il a mises en valeur, le GEIQ a étendu son réseau d'adhérents à de plus petites entreprises des secteurs industriels :

Pour nous, il a été important dans notre histoire et dans notre développement que des grands nous suivent et disent on y va avec eux parce que ça donne du crédit aux plus petits. [...] Notre objectif, c'est aussi de servir les petits. (Directrice GEIQ Industrie)

Sous l'impulsion notamment de l'UIMM, le GEIQ a été créé pour constituer un réservoir local de main-d'œuvre disposant des compétences requises pour occuper les premiers niveaux de qualification dans la production nucléaire. Il s'agissait de permettre aux entreprises du secteur intervenant le long de la chaîne de valeur d'Areva de répondre avant tout au problème de leurs « métiers en tension », mais aussi de se développer et d'éviter les effets de concurrence autour des compétences disponibles. Le GEIQ devient alors un prestataire de services chargé de sélectionner, puis de recruter directement des candidat·e·s correspondant au profil recherché par l'entreprise au sein de laquelle ils et elles sont ensuite mis à disposition. Son développement rapide doit beaucoup à la position et à l'activité de sa directrice, ancienne cadre supérieure en charge des ressources humaines chez Areva, et qui, par bien des aspects, agit comme un « entrepreneur de frontière »<sup>9</sup> en parvenant

8. Areva (employeur d'environ 18000 salarié·e·s dans le monde), Rouméa Services (une des trois entreprises du Groupe Rouméa, employant 130 salarié·e·s et actif·ve dans les secteurs des travaux publics, des transports et des prestations de services), Axxo (société de maintenance et de réparation de machines appartenant à la société AEMCO, employant plus de 100 salarié·e·s) et DEM (Dunkerque Études Montages, entreprise employant environ 50 salarié·e·s dans le Gard et spécialisée dans l'installation et la maintenance de structures métalliques et la chaudronnerie, aujourd'hui membre du groupe Foure Lagadec).

9. Bergeron, Castel et Noguez, 2013.

à mettre en contact des univers habituellement cloisonnés (ceux de la grande entreprise et de l'insertion notamment).

Le choix des grandes entreprises de recourir à un intermédiaire plutôt que de rechercher des solutions internes interroge cependant. D'autant plus dans des secteurs fortement réglementés comme ceux de l'industrie nucléaire et aéronautique, où la formation est omniprésente et le recours à l'alternance est bien établi et ancien et s'inscrit dans un système national d'incitation fiscale<sup>10</sup>. L'apprentissage, en revanche, est limité aux diplômes du supérieur (BTS, licence, master, ingénieur), comme le confirme un examen du site internet d'Orano<sup>11</sup> au niveau national par exemple. Pour les premiers niveaux de qualification sur lesquels demeurent des besoins non couverts, autrement dit que les procédures internes de recrutement déjà formalisées ne permettent pas de combler adéquatement et/ou en nombre suffisant, le site local de l'entreprise va mandater le GEIQ. Ce dernier apportera des solutions aux « métiers en tension » en recrutant, puis en introduisant dans l'entreprise un public jusque-là étranger à cet univers. Autrement dit, afin de constituer un « vivier » de compétences locales mobilisables selon ses besoins futurs, le GEIQ va rechercher des candidat·e·s présentant d'autres caractéristiques sociales (genre, origine ethnique, sociale et culturelle) que celles des populations en place. Ce faisant, le GEIQ permet à l'entreprise d'atteindre des objectifs liés à la déclinaison interne de sa politique de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE).

Malgré le flou qui entoure cette notion, la RSE consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies qu'elle met en place et dans ses activités opérationnelles, y compris en intégrant ses relations avec d'autres parties prenantes (clients et fournisseurs). Parmi les mesures mises en place, certaines ont trait au recrutement et à la composition du personnel et visent par exemple une plus grande « diversité », un objectif qui peut se décliner dans la volonté d'augmenter la proportion de femmes ou de travailleurs·euses en situation de

10. En France, les entreprises de plus de 250 salariés assujetties à la taxe d'apprentissage doivent compter 4 % de salariés en alternance dans leur effectif annuel moyen. Celles qui n'atteignent pas ce quota doivent s'acquitter d'une pénalité. Une pénalité financière analogue existe en matière d'emploi des personnes en situation de handicap : les entreprises de plus de 20 salariés qui n'atteignent pas le quota de 6 % de travailleurs en situation de handicap sont soumises à des sanctions économiques.

11. <http://www.orano.group/#section-recrutement>.

handicap dans certains métiers. Comme l'énonce la directrice du GEIQ :

Pour les gens déjà en place, accueillir des gens du GEIQ, c'est accueillir de la diversité, de la différence, ça apporte du changement. [...] C'est un peu pour ça qu'on vient nous chercher : politique des grands groupes, RSE, égalité des chances, mixité professionnelle, diversité sociale, ethnique, culturelle. [...] Ils [les grands groupes] nous disent qu'ils ne sont pas capables de capter les mêmes publics. On a donc nous, GEIQ, cet objectif permanent d'aller chercher un public qui ne serait pas recruté en direct. À la fois c'est notre mission et aussi ça intéresse ces grandes entreprises sans que pour elles ce soit à faire. (Directrice GEIQ Industrie)

En écho, le responsable de l'antenne marseillaise confirme que la recherche d'une plus grande « diversité » et « mixité » des équipes était la raison qui a initialement poussé Airbus Helicopters à faire appel au GEIQ sur le bassin d'emploi des Bouches-du-Rhône.

Eux [Airbus Helicopters] ont du mal à attirer les femmes. Ce que me disait le responsable d'apprentissage à Airbus, c'est que sur 100 apprentis, ils arrivent à avoir 3 femmes. La proportion, elle est minime. Ils veulent agir là-dessus, ils y arrivent de plus en plus, sur le recrutement direct notamment, pas forcément l'apprentissage. Là, ils sont encore très loin des objectifs attendus, et sur les travailleurs handicapés, c'est encore pire, je crois. Donc ils passent par nous. [...] Nous, on arrive à en trouver, donc ce n'est pas leur corps de métier à passer leur temps à chercher ces profils-là. (Responsable antenne GEIQ de Marseille)

Le recours au GEIQ est donc subsidiaire et permet à l'entreprise utilisatrice d'introduire dans ses effectifs des travailleurs-euses présentant certaines caractéristiques ou propriétés sociales jugées insuffisamment représentées, y compris au regard de la réglementation en vigueur. Les effectifs que le GEIQ permet d'insérer dans les grands groupes sont cependant sans commune mesure avec ceux que ces derniers recrutent directement. C'est pourquoi le GEIQ permet aussi aux entreprises qui y ont recours de ne pas devoir remettre en question et changer leurs procédures



de recrutement et critères de sélection internes, ni les pratiques de leurs personnels en charge du recrutement. Si l'exclusion de certains publics est directement rattachée à des logiques de structure interne (modalités d'organisation des recrutements et logiques d'embauche faisant la part belle aux réseaux de l'inter-connaissance), elle est aussi liée à des déterminants individuels et procède de formes de discrimination. Par exemple, la volonté de préserver les équilibres locaux au sein des équipes de travail et l'anticipation d'un dérèglement possible influençant négativement la production à la suite de l'introduction d'individus présentant des caractéristiques personnelles et sociales différentes (âge, sexe, origine ethnique, culture d'origine...) conduisent dans les faits au maintien et au renforcement de l'entre-soi déjà en place, autrement dit à l'exclusion de ce qui est autre. Cette logique autoréférentielle qui trouve en elle-même sa propre justification d'être et de perdurer ne peut alors que s'autoalimenter. Le GEIQ va alors casser cette dynamique, comme le confirme un manager d'Areva: «L'intérêt qui se dégage est que le GEIQ amène des candidats qui viennent d'horizons assez différents de ceux qu'on rencontre habituellement.» Pour y parvenir, le GEIQ va recruter «à l'envers», comme le dit sa directrice, fine connaisseuse des mécanismes producteurs de cette exclusion qu'elle a elle-même (au moins partiellement) reproduits et maintenus (malgré elle) au cours de sa carrière de cadre supérieure RH chez Areva. Le GEIQ va donc chercher des publics qui ne franchissent habituellement pas le pas de la porte de l'entreprise.

Quand on recrute dans une grande entreprise ou un grand groupe, quand on est employeur en général et qu'on cherche à recruter, on va chercher le candidat idéal. On repère donc les cursus habituels qui marchent, généralement ceux qu'on a soi-même suivis, car on aime recruter des personnes qui ont le même parcours que nous, la même école. C'est ce qu'on fait quand on est un employeur classique: on va déposer une offre à Pôle Emploi en disant exactement le profil qu'on cherche et Pôle Emploi va filtrer parmi toutes les candidatures celui qui a le profil le plus adapté. Mais le GEIQ, on oublie tout ça! On va recruter à l'envers! Parce que nous avons un objectif, une vision complètement différente de l'employeur habituel. Nous allons chercher un public qui ne vient pas vers nos offres. (Directrice GEIQ Industrie)

Par sa capacité à faire entrer dans l'entreprise un public qui lui est non familier, le GEIQ est généralement perçu comme un organisme du champ de l'insertion travaillant avec un public en difficulté. Il essaie cependant de combattre cette image en s'affirmant comme un intermédiaire de l'emploi en capacité de fournir les compétences manquantes recherchées et en garantissant la réussite (et la valeur) de ses salariés alternants grâce à l'accompagnement dispensé. C'est ainsi que, dans le cas d'Airbus, le GEIQ, qui a initialement commencé à collaborer avec la multinationale dans une optique de féminisation des équipes de travail, est devenu, au moment de l'enquête, un prestataire sur lequel s'appuie l'entreprise pour recruter sur des postes d'exécution à la fois centraux pour la production et « en tension ».

Leur vision [celle d'Airbus] a un peu changé parce qu'à la base, on était vraiment marqués « diversité ». [...] Là, on est entrés par les ressources humaines et non plus par la diversité, donc il y a un changement d'opinion qui s'est opéré quand même. On ne leur refilait pas la dernière roue du carrosse et ce n'était pas des personnes marquées « insertion ». [...] Par rapport à d'autres GEIQ, nous, on sent vraiment que les entreprises dans l'industrie travaillent avec nous parce qu'elles ont des besoins. Les grosses structures ont certes un chiffre d'alternance à remplir, mais Airbus est passé par nous et les cinq personnes sont en CDI aujourd'hui, et les huit qui sont en intérim aujourd'hui, elles n'ont pas pu être tout de suite en CDI, mais l'objectif, quand elles passent avec nous, c'est de les garder. (Responsable antenne GEIQ Industrie)

Bien que le recours à un GEIQ soit plus cher qu'une embauche en direct, les entreprises utilisatrices y font appel avec différents objectifs, et notamment celui de changer des habitudes et de renouveler les pratiques de travail grâce à la modification de la composition des équipes (Dif-Pradalier et Reix, 2017). Il existe cependant une rationalité également économique à ce choix d'externalisation de la part de l'entreprise utilisatrice. Comme le rappelle le responsable de l'antenne marseillaise, les formations dans l'industrie sont très coûteuses (notamment en machines, matières premières et pièces) et il est dans l'intérêt de l'entreprise de maximiser ses investissements financiers et humains dans la formation de son personnel en s'assurant du plus grand succès possible de ses

alternants aux examens et de leur meilleure intégration possible au(x) collectif(s) de travail.

Les formations dans l'industrie sont très coûteuses. En soudure, faut travailler avec des métaux, comme un ajusteur-monteur, donc forcément ça a un coût pour l'entreprise qui travaille avec nous, parce que forcément, on leur refait ça. Donc oui, il y a un intérêt partagé. [...] Mais à la base, je pense que c'est vraiment la volonté de trouver des compétences sur des métiers en tension plutôt que de l'affichage quoi. Sauf peut-être Airbus au départ sur les premiers parcours. Mais là, on leur apporte vraiment des compétences aussi, qui marchent quoi. (Responsable antenne GEIQ industrie)

Pour parvenir à faire entrer dans l'entreprise les compétences recherchées, le GEIQ va s'appuyer dans les faits sur le service public de l'emploi (SPE), créant ainsi un deuxième niveau de sous-traitance, et lui déléguer les premières opérations d'un processus de recrutement désormais (lui aussi) formalisé. C'est un des acteurs du SPE ou un proche qui oriente les personnes vers le GEIQ, dont l'existence demeure méconnue. Grâce à la « méthode de recrutement par simulation <sup>12</sup> » (MRS), une technique de recrutement indiqué pour un public avec peu ou pas de formation et mis en œuvre par le SPE pour le compte du GEIQ, ce dernier va recruter ses futurs salarié·e·s, dont il attend avant tout des « aptitudes à travailler sur le métier », comme le dit le responsable d'antenne. C'est à l'examen non pas de cette méthode de recrutement qui a été analysé ailleurs (Dif-Pradalier, 2020) que va s'attacher la partie suivante, mais à la nature des critères de sélection et des attentes pesant sur les candidats, délinéant en creux le(s) profil(s) et parcours type(s) recherché(s), car présentant les meilleures garanties de réussite et d'endurance.

### **LES PROFILS DES SALARIÉ·E·S DU GEIQ**

Le GEIQ est « mandaté » par une entreprise qui recherche certaines caractéristiques sociales chez son personnel ainsi que des compétences manquantes (momentanément ou dans l'avenir) en son sein.

12. Il s'agit d'une méthode de recrutement permettant d'élargir les recherches des candidat·e·s en privilégiant le repérage des capacités et compétences nécessaires pour occuper un poste de travail proposé au moyen d'exercices et de mises en situation. Pour plus d'informations sur cette méthode de recrutement par simulation: [<http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657>], consulté le 15 juin 2020.

En tant qu'employeur « de droit », le GEIQ va recruter avant tout en contrat de professionnalisation<sup>13</sup> et accorder une place prépondérante aux plus de 26 ans. La raison est avant tout pragmatique et liée à la persistance, au niveau local, d'un chômage important, alors même qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre dans certaines filières professionnelles. Pour sélectionner les candidat·e·s qui lui paraissent présenter les meilleures garanties de réussite et d'endurance parmi le réservoir de demandeurs·euses d'emploi locaux, le GEIQ va (faire) tester les capacités individuelles et les évaluer grâce au concours du SPE (qui lui met gratuitement à disposition la MRS). Dans ce processus, sont recherchées aussi bien des capacités et compétences appelées de littératie (l'aptitude à comprendre et appliquer l'information écrite) que des compétences sociales et relationnelles (appliquer une consigne et s'y conformer strictement, mais aussi coordonner son action à celle d'autres personnes notamment). En recourant à des « mises en situation professionnelle », la MRS permet de « déceler les aptitudes pour le métier », comme le dit le responsable d'antenne du GEIQ. Mais, plus encore, la MRS informe le GEIQ sur la possession, ou non, chez les candidat·e·s des compétences comportementales, sociales et relationnelles (jugées) indispensables pour tenir le poste. Autrement dit, la MRS permet, dans la phase de présélection, de détecter non seulement des aptitudes techniques chez les candidat·e·s, mais aussi des qualités sociales<sup>14</sup>, au sens de savoir-être et de compétences transversales.

Je n'attends pas de compétences techniques particulières. J'attends des savoir-être, des personnes qui savent répondre à un entretien de recrutement, qui s'intéressent aux métiers sans le connaître. Je leur dis [au personnel du Service public de l'emploi] de me flécher des personnes qui, pour eux, sont à la porte de l'entreprise. [...] Moi, je veux des candidats qui soient bien. Nous, le GEIQ, on est la dernière étape avant l'entrée dans l'entreprise et il y a des personnes qui sont plutôt destinées à entrer dans des chantiers d'insertion et d'autres qui sont à la porte de l'entreprise, et ce sont ces personnes-là que j'aimerais qu'on me flèche. (Responsable antenne GEIQ Industrie)

13. Rappelons que le contrat de professionnalisation, forme contractuelle privilégiée par les GEIQ en général, et qui organise une alternance entre formation en école et en entreprise, dure de six à vingt-quatre mois. Il est en particulier accessible à tous les jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs·euses d'emploi de plus de 26 ans.

14. Kergoat, 2007.



D'après les dires du responsable d'antenne, il n'est pas toujours aisé de se voir « flécher » par les autres intermédiaires de l'emploi sollicités (Pôle Emploi et Missions locales en tête) les profils les plus proches de l'emploi qu'il souhaiterait pouvoir sensibiliser et toucher lors des réunions d'information et de prérecrutement organisées à Pôle Emploi. La plupart des candidat·e·s finalement sélectionné·e·s, et, au-delà, ceux qui achèvent la formation avec succès et se voient offrir une chance d'embauche par l'entreprise utilisatrice, présentent des caractéristiques récurrentes sur lesquelles il convient de s'arrêter. Conformément à leur moyenne d'âge (autour de 27 ans au moment de l'enquête), les salarié·e·s du GEIQ ne sont pas des primo-entrant·e·s sur le marché du travail. Comme l'exprime le responsable d'antenne, il s'agit de « personnes qui avaient un métier et qui se trouvent demandeurs d'emploi pour X raisons et qui cherchent à se reconverter. Oui, la plupart du temps, c'est ça quand même ». Les « candidats qui sont bien », c'est-à-dire les personnes qui offrent les meilleures chances de réussite à la formation et ensuite d'endurance aux conditions d'emploi, présentent cependant d'autres caractéristiques communes que celles de partager une expérience professionnelle antérieure. En l'occurrence, elles ont (très) souvent en commun des situations de vie particulières (enfants en bas âge et parfois conjoint·e ou parent à charge, volonté de changer radicalement de filière professionnelle tout en restant dans une région connaissant un chômage important, trajectoire de migration faisant de l'insertion professionnelle une perspective incertaine) rendant la réussite de la formation et l'adaptation aux contraintes de la production une quasi-nécessité.

Les entreprises ont été assez réticentes au début sur ce type de publics, on va dire un peu plus âgés, en reconversion professionnelle, il y avait beaucoup de craintes... Et comme on fait toujours des groupes un peu variés en termes d'âge, d'expérience, etc., ils se sont rendu compte que les personnes qui étaient en reconversion professionnelle, qui avaient un réel vécu, des enfants à charge... Ils ont une réelle motivation, bien supérieure à quelqu'un qui vit encore chez ses parents, qui est dans le confort... Je caricature, mais c'est une réalité quand même. [...] Et les entreprises savent que, du coup, avec des profils un peu plus expérimentés, donc pour le coup plus âgés, il y a des meilleures réussites, des meilleurs retours sur investissement, que les personnes s'investissent

beaucoup plus, peut-être parce qu'elles savent qu'elles n'ont pas le choix, que c'est peut-être leur dernière chance, même si ce n'est pas le cas, elles peuvent se le dire. Et on a remarqué qu'avec ces personnes plus âgées, même encadrer, accompagner, c'était plus facile qu'avec un public qui n'a pas d'expérience à reconverter. (Responsable antenne GEIQ Industrie)

Pour illustrer ces propos du responsable d'antenne, nous allons prendre plusieurs exemples de salarié.e.s du GEIQ, engagé.e.s sur des métiers « en tension » caractéristiques des industries nucléaire et aéronautique pour lesquels existe une pénurie de vocation : radioprotectionniste, ajusteur-monteur aéronautique et tuyauteur-soudeur.

Dans le premier cas, le GEIQ favorise les (re-)conversions dans l'industrie nucléaire en radioprotectionniste en permettant à ses salarié.e.s de suivre la formation au « premier niveau de radioprotection » (PNR) en alternance, véritable sésame pour tout emploi dans l'industrie nucléaire et accessible jusqu'alors uniquement en modalité scolaire<sup>15</sup>. Les candidat.e.s retenu.e.s bénéficient alors d'un double avantage : celui d'avoir suivi le PNR en alternance (formule plébiscitée par les employeurs) se double du bénéfice financier de ne pas avoir à payer les quelque 4000 euros de la formation, entièrement pris en charge par le GEIQ. La recherche d'un retour sur investissement maximisé de la part du GEIQ va alors se traduire dans le choix des candidat.e.s sélectionné.e.s. Deux cas emblématiques l'illustrent. Dans le premier cas, il s'agit d'une femme titulaire d'un BEP secrétariat et d'un bac pro Services (accueil, assistance, conseil) qui a connu plusieurs emplois de secrétaire dans différentes entreprises et qui, au moment de son recrutement au GEIQ, a 30 ans, un enfant de 18 mois et un mari gravement malade, qu'elle a accompagné pendant plusieurs mois avant de se retrouver au chômage à la suite d'une rupture conventionnelle de CDI.

Je m'étais renseignée pour passer le PNR, mon mari travaille là-dedans. La formation étant très chère et nos finances étant dans le rouge, ça n'a pas été possible de sortir 4000 euros, et quelqu'un [l'ancien chef de CAP Emploi, un acteur du SPE] m'a

15. [<http://www-instn.cea.fr/formations/formations-continues/liste-des-formationen-courtes/premier-niveau-en-radioprotection,1932273.html>], consulté le 15 juin 2020.

parlé de la réunion d'information du GEIQ. J'avais fait un bilan de compétences juste avant parce que j'avais passé le probatoire du PNR, mais c'était une démarche entièrement personnelle. La radioprotection me plaisait bien et je me suis retrouvée dans la production et, à 30 ans, grâce au GEIQ, j'ai trouvé ma voie. [...] J'avais un enfant à élever, mon fils avait un an et demi, et un mari en longue maladie. (Salariée GEIQ Industrie Gard 1)

Lors de cette campagne de recrutement pour Areva, le GEIQ a recruté les deux seules femmes qui avaient été présélectionnées à la suite de la MRS. L'autre femme se trouvait dans une situation comparable. Il s'agissait d'une jeune mère avec un enfant en (très) bas âge et dont le mari connaissait une situation professionnelle non stabilisée. En l'occurrence, elle était en fin de contrat d'assistante administrative à Pôle Emploi au moment de la réunion d'information du GEIQ et son mari était intérimaire et avait des horaires irréguliers et décalés. Dans les deux cas également, le niveau de formation initial était un niveau bac (qui est le niveau demandé pour suivre la formation par alternance). Les deux femmes partageaient en outre la volonté de ne pas quitter la région et de trouver un emploi à proximité.

On retrouve des éléments contextuels et de parcours similaires parmi les alternants recrutés par l'antenne marseillaise du GEIQ. Ainsi d'un jeune homme de 25 ans au moment de l'enquête, titulaire d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) de boulanger et ayant démissionné d'un contrat à durée indéterminée comme boulanger-pâtissier à 22 ans pour se lancer dans une reconversion professionnelle après une expérience en intérim. Alors que ce premier choix professionnel avait déjà été un choix par défaut motivé par un «écœurement» des métiers du bâtiment (il a refait la maison de sa mère avec son beau-père chef d'une petite entreprise de BTP), celui de l'abandon de la boulangerie-pâtisserie a été motivé par les très fortes contraintes horaires (et les conséquences sur la vie sociale, amicale et amoureuse qui en découlent) caractéristiques de ce secteur d'activité.

Même si j'adore le faire [boulangier], mais c'est le mode de vie que je ne supporte pas. [...] Je ne voulais plus travailler les samedis dimanches. Travailler la nuit, ça m'a jamais dérangé, au contraire. On a la journée complète après. Je voulais sortir. Si tu travailles

le dimanche à 2h du matin, pour sortir le soir, c'est mort! [...] Puis pareil pour avoir une vie sociale. [...] J'avais vraiment envie de changer de milieu, de métier, vu que je suis quand même un manuel, ma voiture tout ça, ça me fait pas peur. (Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 1)

Par une connaissance, il entend parler du GEIQ et des réunions d'information pour les métiers de l'aéronautique, qui l'intéressaient. Une fois passée la réunion et réussie la MRS, il convainc successivement en entretien le responsable d'antenne du GEIQ puis le DRH d'Eurocopter, au cours d'un parcours de recrutement qui durera huit mois.

J'ai été franc, honnête, j'ai dit: voilà, j'ai fait une reconversion, je suis motivé, sinon, j'aurais jamais lâché un CDI pour me lancer comme ça à l'aveuglette. Voilà, je suis quelqu'un de manuel à côté de ça. Voilà. Le boulot, ça me fait pas peur: j'ai déjà travaillé les nuits, les dimanches, jours fériés tout ça. Je sais me donner à fond quoi. Ça a dû jouer sur son choix, je pense. Moi, tant que je suis bien quelque part et qu'on me donne, moi, je me donne aussi à fond. (Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 1)

La mise en avant stratégique de son entraînement à des horaires décalés et à une discipline professionnelle exigeante (respect des délais et des objectifs de production, travail en équipe, etc.) ont donné des gages aux recruteurs sur sa capacité à réussir la formation d'ajusteur-monteur aéronautique et, au-delà, à s'intégrer dans le collectif de travail. Ces signaux d'adaptabilité à un nouvel environnement productif contraint et, partant, de minimisation des risques d'investissement pour le GEIQ se retrouvent pour partie dans un autre profil. Il s'agit d'un Marocain venu en France par amour pour son épouse française après des études au Maroc de biologie et un diplôme de comptable. À son arrivée à Bagnols-sur-Cèze, d'où est originaire son épouse, il découvre que son diplôme de comptable n'est pas reconnu et nécessite une année complémentaire d'études pour l'être. Dans l'impossibilité financière de la financer, il occupe toute une série d'emplois, notamment en intérim (maçon, animateur en centre d'éducation, manœuvre agricole, etc.). Au moment où il apprend (grâce à un cousin) qu'une réunion d'information sur le métier de tuyauteur-soudeur organisée par le GEIQ a lieu

dans les locaux de Pôle Emploi, il est magasinier-cariste dans un supermarché. Il réussit la MRS et est ensuite sélectionné par le GEIQ pour débiter sa formation de tuyauteur-soudeur entre Istres (où est sise l'école professionnelle) et Marignane (siège d'Eurocopter). D'entente avec son épouse, alors en congé maternité pour leur second enfant, il décide de déménager à Salon-de-Provence, située entre les deux villes afin d'entamer cette formation pour laquelle il touchera un salaire de 100 % du SMIC (car âgé de plus de 26 ans), auquel s'ajoutent les frais de déplacement (soit 1500 euros net au total). Bien qu'ayant été victime de discrimination raciste dans l'entreprise ayant nécessité l'intervention du responsable d'antenne du GEIQ, le récit de cette expérience est empreint de reconnaissance et d'enthousiasme :

Pour moi, le GEIQ, c'était comme un coup de pouce pour entrer dans une société. Je n'étais pas tout seul, je me sentais soutenu. [...] On était super bien intégrés et ça a été pour moi une extraordinaire expérience. J'étais super heureux d'aller travailler le matin. (Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 2)

Ayant réussi sa formation, il venait d'être embauché en CDI au moment de l'entretien. L'emploi du « nous » dans l'extrait suivant illustre bien en quoi le choix de déménager pour engager sa requalification professionnelle avait procédé d'un choix familial :

Ce qui comptait pour nous, c'était d'avoir un CDI avec un SMIC et on était super contents parce qu'on a eu le CDI et un peu plus du SMIC sachant qu'on peut améliorer notre salaire au fil du temps. (Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 2)

## **CONCLUSION**

Le recours à un GEIQ permet à certaines grandes entreprises de résoudre des problèmes locaux de recrutement tout en contribuant à atteindre des objectifs en termes de politique de diversité et de RSE. Il permet ainsi de répondre au paradoxe selon lequel il coexiste sur un même bassin d'emploi et dans le même temps des demandeurs-euses d'emploi et des offres d'emplois non pourvues sur des métiers en tension. Le type de « diversité » des profils sélectionnés par le GEIQ interroge cependant. Plus fondamentales



semblent être les caractéristiques et situations de vie de ces personnes qui rendent la réussite de la formation et l'acceptation dans la durée de conditions de travail et d'emploi difficiles (espace confiné et fortement réglementé, horaires atypiques, stress) – éléments constitutifs de ce que Nicolas Roux appelle, dans le secteur agricole, « l'insoutenabilité du travail<sup>16</sup> » – une quasi-nécessité pour elles. En ce sens, nos résultats plaident pour comprendre les « choix » individuels d'emploi et de formation professionnelle à la lumière des situations de vie qui s'inscrivent notamment dans des dynamiques et contraintes familiales, comme nous avons pu le montrer ailleurs en revenant sur les usages de l'apprentissage en Italie<sup>17</sup>.

Nos résultats mettent encore en lumière des usages différenciés, bien que concomitants, du GEIQ: d'un côté, de par son statut juridique hybride d'association à but non lucratif dont les membres sont des entreprises utilisatrices à but lucratif, le GEIQ s'inscrit dans un usage marchand privilégiant des objectifs de rentabilité, à la fois propres et de l'entreprise utilisatrice, à la manière du groupement d'employeurs agricole étudié par Nicolas Roux<sup>18</sup>; de l'autre, son potentiel d'insertion et de sécurisation des parcours professionnels tient avant tout à la qualité de la formation et du suivi qu'il offre aux salarié·e·s, dont il demeure l'employeur principal<sup>19</sup>.

Recourir à un GEIQ pour faire entrer dans la grande entreprise un public qui lui est d'ordinaire étranger permet enfin à cette dernière de ne pas remettre en question les mécanismes internes producteurs de ces exclusions. Il contribue à la constitution d'un « vivier » local de main-d'œuvre formé aux exigences particulières du principal employeur du territoire et mobilisable selon ses exigences, y compris à l'intérieur de la chaîne de valeur comprenant l'ensemble des entreprises locales sous-traitantes. Ce faisant, il fait de la formation professionnelle un investissement à faire fructifier non pas seulement dans un emploi, mais sur un marché du travail territorialisé, et participe au développement d'un jugement individualisé et localisé de l'employabilité des personnes<sup>20</sup>.

16. Roux, 2018.

17. Dif-Pradalier et Zarka, 2019.

18. Roux, 2018.

19. Kerbourc'h et Prouet, 2018.

20. Deshayes, 2013.

**BIBLIOGRAPHIE**

BERGERON, Henri, CASTEL, Patrick et NOUGUEZ, Étienne (2013), « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière: Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 2, pp. 263-302.

DESHAYES, Jean-Luc (2013), « L'employeur territorial, une notion utile pour comprendre la (dé) structuration de l'emploi », *Travail et Emploi*, vol. 136, pp. 69-80.

DIF-PRADALIER, Maël (2020), « Les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification. Une intermédiation entre jugement d'employabilité et reconnaissance de qualifications territorialement définies », *Savoir/Agir*, vol. 54, n° 4, pp. 67-75.

DIF-PRADALIER, Maël et REIX, Fabien (2017), « Le recrutement en question », [Rapport de recherche pour le syndicat CGT-Force ouvrière et l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES)]. En ligne: [<http://www.ires.fr/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales>], consulté le 15 juin 2020.

DIF-PRADALIER, Maël et ZARKA, Samuel (2019), « Quel recours à l'apprentissage en Italie? Retour sur les réformes récentes et leur saisie par les acteurs », *Formation Emploi*, vol. 147, pp. 69-88.

KERBOURC'H, Jean-Yves et PROUET, Emmanuelle (2018), « Les tiers dans la relation de travail entre fragmentation et sécurisation de l'emploi », *La note d'analyse*, France Stratégie, vol. 65. En ligne: [<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-na65-tiers-12mars2018.pdf>], consulté le 15 juin 2020.

KERGOAT, Prisca (2007), « Une redéfinition des politiques de formation. Le cas de l'apprentissage dans les grandes entreprises », *Formation Emploi*, vol. 99, pp. 13-26.

MOURIAUX, Marie-Françoise (2005), « Groupements d'employeurs et portage salarial: salariés à tout prix? », *Connaissance de l'emploi*, vol. 19. En ligne: [[http://ceet.cnam.fr/medias/fichier/19-groupement-employeurs-portage-salarial\\_1508141204865-pdf](http://ceet.cnam.fr/medias/fichier/19-groupement-employeurs-portage-salarial_1508141204865-pdf)], consulté le 15 juin 2020.

MOREAU, Gilles (2008), « Apprentissage: une singulière métamorphose », *Formation Emploi*, vol. 101, pp. 119-133.

ROUX, Nicolas (2018), « L'insoutenable du travail. Le cas d'un groupement d'employeurs agricole », *Connaissance de l'emploi*, n° 144. En ligne : [[https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/144-l-in-soutenable-du-travail-le-cas-d-un-groupement-d-employeurs-agricole\\_1545311209600-pdf](https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/144-l-in-soutenable-du-travail-le-cas-d-un-groupement-d-employeurs-agricole_1545311209600-pdf)], consulté le 15 juin 2020.



TABLEAU RÉCAPITULATIF: CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Personnes interviewées	Sexe	Âge	Certification préparée	Entreprise	Fonction/ statut d'emploi	Niveau de formation	Parcours antérieur	Situation familiale
Directrice GEIQ	F			GEIQ Industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône	Directrice GEIQ Industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône		Ancienne cadre supérieure RH chez Orano, différentes fonctions occupées en 35 ans (GPEC, diversité)	
Responsable antenne GEIQ industrie	M			GEIQ Industrie, antenne Bouches-du-Rhône (13)	Responsable antenne Bouches-du-Rhône	Master en psychologie du travail	Divers CDD en lien avec le recrutement et l'intérim. Puis CDD à l'OPCA de l'industrie métallurgique (13)	
Formateur 1	M			Orano	Formateur		Radioprotectionniste	
Formateur 2	M			Orano	Chef d'équipe et formateur		Radioprotectionniste	
Salariée GEIQ Industrie Gard 1	F	30 ans	Radio-protectionniste	Orano	Salariée GEIQ, en CDD	BEP secrétariat et bac pro Services	Emplois de secrétaire dans différentes entreprises locales	Enfant de 18 mois et au chômage suite à une rupture conventionnelle de CDI pour s'occuper de son mari gravement malade (proche aidante)

Salariée GEIQ Industrie Gard 2	F	Environ 30 ans	Radio-protectionniste	Orano	Salariée GEIQ, en CDD	Niveau BAC	En fin de contrat d'assistante administrative à Pôle Emploi	Enfant en bas âge et mari intérimaire avec des horaires irréguliers
Salarié GEIQ Industrie Gard 3	M	Environ 30 ans	Radio-protectionniste	MSIS, filiale d'Orano	Salarié GEIQ, en CDD	Brevet professionnel (BP)	1 <sup>re</sup> de BTS Maintenance industrielle, puis BP dans un CFA en 2 ans et en alternance, vendeur de piscines et formateur d'alternants	Vit dans la région et veut y rester, en couple et avec un enfant en bas âge, a 3 frères et 1 sœur qui tous travaillent dans le nucléaire (1 à EDF et 3 chez Orano)
Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 1	M	25 ans	Ajusteur-monteur aéronautique	Airbus Helicopters	Ex-salarié GEIQ et actuellement intérimaire chez Airbus Helicopters	CAP de boulanger	Après avoir démissionné d'un CDI de boulanger-pâtissier à 22 ans, fait de l'intérim	Aspire à rester dans la région et à ne plus subir les contraintes horaires du métier de boulanger-pâtissier
Salarié GEIQ Industrie Bouches-du-Rhône 2	M	Plus de 30 ans	Tuyauteur-soudeur	Groupe Ateliers de France (ADF)	Ex-salarié GEIQ et à peine embauché en CDI à ADF	Formation de comptable au Maroc	Exerce le métier de comptable au Maroc. À son arrivée en France, son diplôme n'est pas reconnu. Exerce différents métiers, notamment en intérim (maçon, animateur, manœuvre agricole, magasinier)	Marié, deux enfants (5 ans et 2 ans et demi), il déménage avec sa famille à Salon-de-Provence située entre son lieu de formation et son lieu de travail