

Contribution de l'association TRANSFER et de ses partenaires

A la Conférence et au Plan pluriannuel « lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale »

Thématique : accès à l'emploi, travail et formation professionnelle

Bordeaux, le 15 octobre 2012

I. Préambule

Nous abordons le plan pluriannuel en préparation comme une occasion d'agir plus efficacement à la réduction d'inégalités face à l'emploi aujourd'hui perçues comme des injustices.

C'est dans cet esprit que nous vous proposons d'y participer et vous adressons cette première contribution.

Pour nous, il n'est pas acceptable que certaines catégories d'actifs se voient privées, au motif de la précarité de leur situation ou de leur faible niveau de formation, de moyens d'accès direct à des emplois classiques alors qu'elles en expriment la demande et que des emplois sont potentiellement accessibles.

Cette préoccupation rejoint celle d'autres réseaux d'insertion formulée en termes de droit à un accompagnement vers et dans l'emploi pour tous. Elle rejoint également une des recommandations du CNLE (Mars 2012) « il est plus que jamais nécessaire de tout entreprendre pour développer l'accès des personnes en difficulté à des emplois classiques afin qu'elles puissent en vivre décemment ».

Remédier à cet état de fait suppose, de notre point de vue, de revisiter les diagnostics de la situation et la conception des programmes qui en découlent.

Nous sommes prêts à mettre à disposition notre expérience et nos connaissances pour un tel objectif.

Le réseau TRANSFER-IOD, constitué autour de l'association TRANSFER est aujourd'hui actif dans 10 régions métropolitaines et 80 territoires. Il regroupe des structures de l'économie sociale et solidaire et publiques engagées dans la lutte contre l'exclusion et la pauvreté. Ces structures sont soutenues par des collectivités territoriales, des services de l'Etat et des fonds européens.

Nos actions sont résolument centrées sur **la médiation active entre des entreprises du secteur marchand et des demandeurs d'emploi en situation de pauvreté et prioritairement non diplômés**. Elles sont parties prenantes, selon les territoires, de programmes d'intervention liés au RSA, à la Politique de la Ville, à l'insertion des jeunes ou à des démarches de GPECT.

Conceptrice de la méthode IOD et assurant la formation de ses partenaires, l'association TRANSFER est également un centre de ressources, d'évaluation et d'animation mutualisé.

Depuis plus de vingt ans, le réseau TRANSFER-IOD contribue au débat public et à la réflexion sur les pratiques professionnelles dans le champ de l'insertion, de l'emploi et de l'action sociale, par des publications et de nombreuses interventions dans des groupes de travail et colloques.

II. Notre diagnostic de la situation

Depuis les années 70, nos politiques sociales cherchent à « réinsérer » les publics relevant de la Solidarité nationale. Pour autant, les évaluations successives indiquent que cet objectif reste en partie théorique : une faible partie de ce public retrouve un emploi durable de droit commun. La « crise » économique n'en est pas la seule cause : l'expérience montre que les quelques périodes d'embellie, si elles ont réduit les entrées, ont peu mordu sur le « noyau dur » du chômage de longue durée.

Sans ambition de couvrir l'ensemble du sujet, nous proposons quatre axes de réflexion qui nous paraissent présenter un intérêt pour avancer.

1- Le chômage de longue durée ne peut être réduit à la question du volume d'emplois disponibles ou du manque de formation des chômeurs. Il trouve également sa source dans la sélectivité et la précarité du marché du travail.

Alors que la plupart des diagnostics se rejoignent pour dire que ces deux derniers facteurs sont des causes majeures dans la production des inégalités d'accès à l'emploi, l'intervention sur ces facteurs est peu présente dans la conception des dispositifs d'insertion et de lutte contre l'exclusion.

Plus rarement encore, un lien est établi entre ces facteurs et les difficultés de gestion des ressources humaines que peuvent rencontrer certaines entreprises – alors même que, par exemple, le fait d'ouvrir le recrutement à des profils de candidats inhabituels ou atypiques peut être une des pistes pour résoudre certaines difficultés de recrutement, tout comme l'embauche en CDI peut être un puissant facteur de fidélisation.

2- L'action auprès des entreprises est généralement sous investie dans les dispositifs d'insertion

L'entreprise est-elle un objet figé et rationnel auquel on ne pourrait que s'adapter et dans lequel doit se finaliser le parcours - ou bien s'agit-il d'un acteur qui comme tous les autres évolue, réagit et se transforme au contact de son environnement ?

La rationalité attribuée au fonctionnement des entreprises est souvent montrée en exemple, au point de donner des complexes aux acteurs du social.

Dans les faits, nous constatons que de nombreuses entreprises sont en demande d'interlocuteurs de proximité pour mieux identifier leurs besoins en ressources humaines et pour les formuler de manière attractive sur le marché de l'emploi. Les besoins exprimés ne se limitent d'ailleurs pas au champ du recrutement : ils s'accompagnent de demandes récurrentes pour dépasser des problèmes de turn over, d'intégration, d'évolution des compétences, de qualité ou de management du travail

Ce sont autant d'éléments qui ouvrent aux dispositifs d'insertion des opportunités pour investir une autre approche de l'entreprise, pour peu que le lien entre insertion et gestion des ressources humaines soit plus lisible et valorisé.

3- Les risques d'écroulement et de substitution sont réels au sein des dispositifs d'insertion

Dans le prolongement des remarques précédentes, il est tacitement admis du côté des intermédiaires que la réussite du rapprochement offres / demandes d'emploi tient d'abord à la capacité à « coller » aux demandes des entreprises : le risque de laisser de côté les populations les plus vulnérables s'en trouve de fait renforcé.

Or, il est tout autant possible de « bien répondre » à la demande des recruteurs en la questionnant et en l'aidant à évoluer.

La même remarque peut être faite sur l'enjeu du maintien en emploi « on voudrait bien recruter tel profil, mais les gens ne s'intègrent pas ou ne restent pas ». Ici aussi, des solutions peuvent être activées par les intermédiaires, en aidant l'entreprise à développer ses capacités d'intégration plutôt qu'en ramenant les dysfonctionnements à des comportements individuels « inadaptés ».

Qui plus est, ces options permettent des gains pour tous les acteurs.

Cette même grille de lecture peut également expliquer pour une large part, le fait que les dispositifs les plus connectés aux entreprises (alternance par exemple) soient à la fois les plus efficaces en termes d'insertion professionnelle et les moins proposés aux publics vulnérabilisés.

4- La levée des freins et le traitement des problématiques sociales sont fréquemment posés comme des préalables à l'emploi. Or, cette conception revient à différer la proposition d'emploi et la mise en relation avec les entreprises, pour ceux-là mêmes qui ont le moins d'opportunités par leurs propres moyens et réseaux.

Cette conception paradoxale, et de notre point de vue contre-productive par rapport à l'enjeu d'intégration, est en quelque sorte institutionnalisée depuis la loi du 1er décembre 2008 et la généralisation du RSA.

Questionner ce parti pris et porter sur les populations en situations précaires un regard davantage sous l'angle de leurs ressources par rapport à l'emploi, nous paraît indispensable pour ouvrir des opportunités de réussite plus fortes pour ces personnes.

A cet égard, de nombreux acteurs de l'insertion et usagers expriment le besoin d'articuler appui social et accès à l'emploi dans une démarche plus synchronique et globale, qui prenne davantage en compte l'imbrication des conditions de vie dans et hors du travail.

Les cadres administratifs et politiques ne pourraient-ils pas favoriser ces convergences, et inviter les travailleurs de l'emploi et du social, aux cultures professionnelles objectivement différentes, à se rapprocher pour conjuguer leurs interventions ?

III. Nos propositions

Nos propositions sont bâties en cohérence avec notre diagnostic de la situation. Elles sont de deux ordres :

- Nous pouvons contribuer à la réflexion sur l'optimisation des politiques et programmes de soutien à l'insertion et à l'emploi en les positionnant davantage sur la régulation du fonctionnement du marché du travail.
- Nous pouvons contribuer à déployer, à plus grande échelle, des actions de médiation active permettant l'intégration professionnelle durable d'un nombre significatif de personnes aujourd'hui en situations précaires. Nous disposons pour ce faire d'une méthode de médiation éprouvée¹, des capacités de déploiement de notre réseau et d'une procédure formalisée pour l'engagement et le suivi de nouveaux projets.

1- Contribuer à la réflexion sur l'optimisation des politiques et programmes de soutien à l'insertion et à l'emploi, dans trois principaux domaines.

- Promouvoir des modalités de recrutement et de gestion des ressources humaines qui ouvrent la porte des entreprises aux actifs actuellement mises à l'écart du fait de profils atypiques ou dévalorisés, tout en apportant aux entreprises elles-mêmes des solutions concrètes à leurs besoins.
- Promouvoir des dispositifs d'insertion qui permettent aux usagers d'exercer leurs capacités de choix et de décision, tout au long de leur parcours et d'abord au stade de l'orientation.
- Concevoir des systèmes de coopération entre professionnels du social et de l'emploi, qui permettent d'agir simultanément (vs chronologiquement) sur l'amélioration des conditions de vie et l'accès à l'emploi.

Le réseau TRANSFER-IOD a capitalisé des expériences et connaissances diversifiées dans ces trois domaines qui correspondent, de notre point de vue, à des axes majeurs d'optimisation des programmes de lutte contre les inégalités et l'exclusion. Pour ce faire, nous sommes prêts à mobiliser nos réseaux de praticiens et d'experts pour une réflexion partagée à visée opératoire.

2- Déployer des services de médiation active permettant l'intégration professionnelle durable dans des entreprises du secteur marchand, pour un nombre significatif de personnes aujourd'hui en situations de précarité.

- La nature du service proposé

Ce service combine un soutien aux entreprises sous la forme d'un service professionnel d'appui au recrutement et à l'intégration, et un soutien aux bénéficiaires principalement basé sur la proposition d'offres de travail durables et la médiation active avec et dans les entreprises. Il est ainsi conçu de manière à neutraliser, à tous les stades, les risques de stigmatisation de la population qu'il vise à intégrer.

¹ Méthode d'Intervention sur les Offres et les Demandes (Marque IOD)

Ce service mobilise quatre principaux leviers dans la relation avec les entreprises :

- Aller systématiquement au-devant des entreprises du territoire ; comprendre et analyser leurs besoins et difficultés RH (pénurie de candidats, candidatures « inadaptées », turn over, problèmes d'évolution de compétences, ...) ; négocier les critères de recrutement, les conditions d'emploi et d'intégration à partir d'une analyse du travail réel.
- Proposer aux employeurs et accompagner une démarche de recrutement facilitante, permettant notamment de réduire la sur-sélectivité des process habituels (en limitant le recours au CV, en négociant des mises en relations directes entre les candidats et les recruteurs...).
- Négocier des conditions d'emploi de qualité (CDI, temps complet,...) là où l'usage de statuts atypiques (CDD, temps partiel, intérim...) s'avère contreproductif pour la performance des entreprises et l'investissement des salariés.
- Mobiliser et structurer les ressources d'intégration des entreprises pour organiser des situations de travail apprenantes, en apportant la garantie d'un suivi post embauche qui sécurise les recrutements.

Il mobilise également quatre principaux leviers dans la relation avec les bénéficiaires :

- Mettre à distance tout jugement d'employabilité et toute exigence de pré requis autre que l'objectif d'emploi durable ; proposer d'emblée et régulièrement des offres d'emploi préalablement analysées dans les entreprises ; donner du choix parmi des offres multiples et favoriser la décision du bénéficiaire en connaissance de cause.
- Multiplier les rapprochements directs entre les bénéficiaires et les entreprises pour pallier à l'absence de réseaux professionnels ; conduire ces rapprochements de manière à ce qu'ils débouchent sur une contractualisation durable et de droit commun.
- Sécuriser l'intégration en emploi, par un accompagnement adapté des relations de travail dans l'entreprise.
- Veiller, à tous les stades, à ce que le bénéficiaire puisse concilier conditions de vie hors travail et au travail, traiter les problèmes quand ils apparaissent, en lien étroit avec les partenaires territoriaux de l'accompagnement social.

La stratégie de médiation privilégiée joue principalement sur le fait de provoquer des circonstances de mise en relation différentes des conditions habituelles –au stade du recrutement comme en cours d'emploi, elles-mêmes propices à stimuler des changements de comportements et de regard de la part des deux acteurs concernés. Elle se démarque volontairement des logiques d'accompagnement centrées sur la préparation des bénéficiaires ou sur leur adaptation aux contraintes réelles ou supposées des entreprises. Elle se distingue également d'un travail d'intermédiaire classique par sa visée « transformatrice ».

Ce modèle de service, éprouvé auprès de nombreux effectifs et dans des bassins d'emploi aux caractéristiques très différentes, rencontre une forte adhésion tant des bénéficiaires que des entreprises, qui le perçoivent comme une aide simple et efficace, trop peu développée.

Enfin, les multiples évaluations réalisées sur ces services depuis vingt ans ont mis en valeur à la fois les plus-values spécifiques qu'ils apportent, leurs effets en termes de sortie des minimas sociaux et leur efficience pour les finances publiques.

➤ L'intégration de ces services dans la dynamique sociale et économique des territoires

Nous sommes convaincus que l'insertion est nécessairement un jeu à plusieurs. Aussi, les services que nous développons sont toujours ouverts à la coopération territoriale et souvent à son initiative – tant auprès des acteurs du social que de l'économique.

Leur capacité à coopérer avec les acteurs de l'accompagnement social ou socio-éducatif, renforce l'impact de chacun et contribue à une dynamique de développement local. Par exemple, nos actions développées dans des quartiers populaires en partenariat avec des réseaux de proximité et des travailleurs de prévention touchent des populations qui ne vont pas ou plus vers les services de droit commun ; ailleurs, la coopération avec les services et réseaux d'action sociale permet de toucher des personnes allocataires du RMI-RSA socle de longue date ou en situation d'urgence, pour lesquelles les pré requis à l'entrée d'autres offres d'insertion professionnelle font obstacle ...

La capacité de ces services à pénétrer le marché caché de l'emploi par une forte proximité avec les entreprises et notamment les petites et moyennes, a ouvert sur certains territoires des opportunités de coopération avec les acteurs de l'emploi et des organisations professionnelles pour mieux exploiter les potentiels d'emploi au bénéfice des habitants, pour mobiliser des ressources de formation continue en cours d'emploi ou pour participer à des démarches de GPEC territoriale.

Notre expérience offre des références solides pour stimuler et structurer de tels partenariats.

➤ Le déploiement possible de ces services.

Un premier axe de déploiement peut être envisagé à court terme sur les bassins où notre réseau est déjà présent et les bassins limitrophes, par extension de l'activité de nos partenaires actuels.



Sur les autres territoires, tous types d'organisations - associatives, de l'économie sociale et solidaire ou publiques, qui partagent les enjeux et les conditions de mise en œuvre d'un tel projet peuvent être approchés.

Dans tous les cas, nous disposons d'une procédure formalisée pour le lancement et la conduite de projets, qui comprend des actions de concertation avec les partenaires territoriaux, un accompagnement formatif des intervenants de terrain et une démarche collective d'évaluation centrée sur les effets de changement produits. Elle a été mise en œuvre dans des territoires tant urbains que péri urbains et ruraux, pour des projets d'ampleurs variables qui concernent de cent à deux mille bénéficiaires et autant d'entreprises en données annuelles.

Nous nous tenons à votre disposition pour une étude plus approfondie des contenus de cette contribution et pour envisager d'éventuelles perspectives.

Premières organisations signataires de la Contribution :

<p>Actions Ressources pour l'Emploi, la Formation et l'Education Permanente 33 rue Louis Braille 59120 LOOS Tél. : 03.20.17.20.50 ▪ Lille, Loos, Lomme, La Bassée, Douai</p>	
<p>Aisne Action Emploi Hôtel du département rue Paul Doumer - 02013 LAON Tel : 03 23 24 68 66 ▪ Laon, St-Quentin et Soissons</p>	
<p>Amiens Avenir Jeunes 30 avenue de Picardie BP 1217 80012 AMIENS Tél. : 03.22.66.48.48</p>	
<p>Association d'Action Educative et Sociale Centre Profil 103, boulevard de la République - BP 111 59240 DUNKERQUE Tel : 03 28 69 53 24 ▪ Dunkerque, Grande-Synthe et Hazebrouck</p>	
<p>C2DI 93 10 Avenue Jeanne d'Arc 93600 AULNAY SOUS BOIS Tel : 01.58.03.06.00 ▪ Territoire du département 93</p>	
<p>Comité d'Action pour l'Education Permanente 75 bis rue Jean Jaurès 59140 ANZIN Tél. : 03.27.30.04.93 ▪ Valenciennes, Maubeuge, Condé</p>	
<p>Fondation PSP-ACTES 1 rue Pierre Mellarède 06200 NICE Tel : 04.92.29.20.20 ▪ Territoire du département 06</p>	
<p>Fondespierre R&H 291 Chemin de Fondespierre 34160 CASTRIES Tél. : 04.67.70.52.40 ▪ Castries, Lunel</p>	
<p>Formation Accueil Promotion 25 rue Jean Jaurès 45200 MONTARGIS Tel : 02.38.85.95.62 ▪ Territoire du département 45</p>	
<p>GRETA de Bretagne Occidentale Lycée Yves Thépot 5 rue Ile de Brehat BP 81414 29104 QUIMPER CEDEX Tél. : 02 98 88 60 87 ▪ Carhaix et Morlaix</p>	
<p>Insertion Développement 37 6, rue Jacques Vigier 37700 ST-PIERRE DES CORPS Tél. 02.47.37.95.44 ▪ Tours et agglomération</p>	
<p>Institut Lillois d'Education Permanente 1 Place Georges Lyon BP 1194 59013 LILLE Tél. : 03.20.62.22.62 ▪ Lille, Roubaix, Tourcoing</p>	
<p>Le Relais - Habitat & Services Jeunes 90, av. Jean Jaurès 72000 LE MANS Tél. 02.43.61.23.00 Le Mans et agglomération ; la Flèche</p>	

<p>Nouas 710, rue d'Alco 34080 MONTPELLIER Tél. 04.67.10.02.17 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montpellier et Sète </p>	
<p>Office Intercommunal de Faches-Thumesnil 52 rue Carnot – BP 115 59155 FACHES-THUMESNIL Tél. : 03.20.62.97.27 <ul style="list-style-type: none"> • Lille et Sud-Est Métropole, Douai </p>	
<p>OREC 18 1 rue Bobby Sands – Apt 82 18100 VIERZON Tél. 02.36.55.24.87</p>	