

Philippe Avez – directeur de l'association C2DI 93

Le droit au travail comme support de la citoyenneté

L'action de l'association C2DI 93

Un collectif associatif s'est engagé pour proposer du travail à des personnes dites "très éloignées de l'emploi", à partir de la conviction que chaque individu a des capacités, des compétences à faire valoir sur le marché du travail. Cette démarche suppose un partenariat avec l'entreprise pour adapter ses modes classiques de recrutement. Elle implique également un suivi renforcé de la relation salarié/employeur pendant la période d'essai.

C2DI 93, association fondée en 2001, regroupe quinze associations du département de Seine-Saint-Denis ⁽¹⁾ convaincues que l'accès à l'emploi constitue un droit fondamental. Ces associations ont des origines et des actions variées. Elles interviennent à différents moments d'un parcours d'insertion de personnes en situation d'exclusion, proposent un accompagnement social, notamment en matière de logement, de santé et d'accès aux droits. Les personnes qu'elles accompagnent ont des difficultés croissantes d'accès à l'emploi. Pour ces raisons, les fondateurs ont souhaité mettre en place des outils innovants pouvant compléter les dispositifs classiques de recherche et d'accès à l'emploi en faveur des publics accueillis par leurs associations. Ces dernières cherchent à développer, avec les différents acteurs locaux de l'emploi et en collaboration avec les partenaires et financeurs publics, des solutions alternatives en matière d'insertion professionnelle.

Sur le terrain de l'insertion professionnelle

Ce collectif s'est constitué sur la base d'une communauté d'expériences et d'actions dans le champ de l'action sociale sur le territoire de la Seine-Saint-Denis. Il partage un certain nombre de constats : la progression des logiques d'exclusion et des pratiques de recrutement sélectives, discriminantes, écartant d'emblée les personnes jugées "inemployables" ; la stigmatisation des personnes en difficulté, identifiées par leurs manques et non pas leurs potentiels ; l'intériorisation par les personnes elles-mêmes d'un sentiment de responsabilité individuelle concernant leur situation, source de dévalorisation ; les difficultés exprimées par un certain nombre d'entreprises pour recruter des salariés. Si, depuis six ans, C2DI 93 s'est engagée sur le terrain de l'insertion professionnelle, avec le soutien des équipes de travailleurs sociaux de ses adhérents, c'est que la demande (fort légitime) d'accéder à un emploi durable est une priorité pour les personnes en situation d'exclusion. Trouver ou retrouver un emploi est synonyme pour ces personnes de reconnaissance sociale, c'est le moyen le plus sûr d'accéder à des droits fondamentaux (un logement, une véritable couverture sociale, une formation professionnelle, un compte bancaire, les loisirs...) et à une autonomie financière. Tenu(e)s à l'écart du "vrai" marché de l'emploi, usées par les "parcours d'insertion", elles sont confrontées à des pratiques de recrutement sélectives, voire discriminantes de la part des entreprises. Elles sont trop souvent devenues invisibles pour les employeurs.

Sans remettre systématiquement en question la pertinence des politiques de lutte contre le chômage de masse depuis vingt-cinq ans ni même l'ensemble des dispositifs publics ou privés d'accès ou de retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion, force est de constater que les réponses apportées ne sont pas toujours satisfaisantes. Surtout, ces réponses sont trop souvent sans rapport avec la demande d'accéder à un statut fort : le contrat de travail à durée indéterminée et à temps complet.

L'idée de développer un projet adapté aux besoins des personnes en situation précaire, en réfléchissant à un mode d'accompagnement vers l'emploi différent, à la frontière de l'économique et du social, s'est vite imposée. Un projet engagé, ambitieux, qui remettrait en question non pas la capacité des personnes à travailler, mais

les pratiques des entreprises en matière d'embauche, d'accueil et d'intégration de nouveaux salariés. En défendant l'idée que toute personne qui exprime la volonté de travailler, quels que soient son statut, son parcours, son niveau de qualification, possède des potentiels et des compétences à faire valoir sur le marché du travail. Surtout, en considérant que les entreprises ont des marges de manœuvre dans leurs pratiques de recrutement de nouveaux salariés.

Dès 2003, après une année de concertation avec les partenaires publics, C2DI 93 a constitué une première équipe chargée de mettre en relation des entreprises à la recherche de salariés, notamment sur des postes de premiers niveaux de qualification, et des personnes considérées souvent comme "très éloignées de l'emploi". Cette équipe, dite d'intervention sur l'offre et la demande d'emploi, s'est constituée avec le soutien de l'association Transfer (voir encadré). Aujourd'hui, trois équipes travaillent sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, avec le soutien de fonds européens, de la préfecture et du conseil général.

Les missions des équipes

Les équipes accueillent des personnes suivies et orientées par nos partenaires, pour leur proposer des emplois de type CDI et CDD long. Ces personnes doivent répondre à des critères de situation précis, en accord avec nos partenaires. Allocataires d'un minimum social, demandeurs d'emploi de longue durée, personnes sans qualification, ces candidats, présentés aux entreprises comme des demandeurs d'emploi "classiques", ont exprimé clairement leur intention de travailler et sont disponibles rapidement. Les personnes sont libres d'accepter ou de refuser le cadre de collaboration que nous leur proposons, tout comme les offres d'emploi qui leur sont présentées.

En amont, les équipes ont capté des offres d'emploi auprès d'entreprises locales, dans tous les secteurs d'activité, pour proposer aux demandeurs d'emploi un ou plusieurs choix de travail dans un délai court. Ces offres sont négociées auprès d'entreprises qui, pour la plupart, expriment clairement leurs difficultés à recruter de nouveaux salariés, qui sont soucieuses de fidéliser leurs équipes ou bien confrontées à un *turn-over* important.

Les chargés de mission négocient les conditions d'une bonne intégration des futurs salariés dans ces entreprises

afin de réunir des conditions favorables à la validation des contrats de travail. Ils mettent en relation les demandeurs d'emploi et les entreprises puis proposent un accompagnement et un suivi régulier des contrats jusqu'à la validation des périodes d'essai.

Le principe d'évaluation du poste à occuper est primordial. Pour ce faire, les chargés de mission se consacrent principalement aux contacts avec les entreprises afin de mieux comprendre leurs spécificités, leurs contraintes, mais également pour évaluer conjointement leurs besoins précis en matière d'embauche. Chaque emploi capté fait l'objet d'une visite en entreprise pour étudier avec l'employeur et un référent technique le détail du poste à occuper : la place du poste dans le collectif de travail, la liste des tâches, les horaires, les conditions de rémunération, les perspectives d'évolution, la formation, les conditions d'intégration du nouveau salarié.

Une telle implication provoque une réflexion positive sur les types de contrats proposés (le CDI à temps complet étant la priorité des équipes), mais également sur la définition des tâches professionnelles, ce qui permet aux chargés de mission d'expliquer aux candidats ce que l'on attend précisément d'eux. L'engagement de l'entreprise et du salarié est d'autant plus important que le statut de l'emploi est fort. Passé ce cap, les équipes "court-circuitent" les procédures de sélection habituelles, évitant qu'un *curriculum vitae* ou qu'un entretien d'embauche fasse obstacle au recrutement, demandant aux employeurs potentiels d'apprécier leurs candidats dans l'espace de l'entreprise, en situation de travail, pendant la période d'essai. Les personnes ainsi positionnées demeurent anonymes par rapport à leurs difficultés sociales. Les chargés de mission présentent un seul candidat à l'employeur et assistent aux "entretiens d'embauche", requalifiés pour la circonstance "entretiens de mise en relation". L'accompagnement renforcé des salariés et des entreprises se poursuit jusqu'à la conclusion d'un contrat de travail définitif, imposant à chaque partie une

LA MÉTHODE D'INTERVENTION SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI (IOD)

Cette méthode est portée depuis plus de vingt ans par l'association Transfer. Les salariés de C2DI 93 impliqués dans cette action reçoivent une formation professionnelle incluant un processus permanent d'évaluation et un appui constant au pilotage des actions.

Un contrat pluriannuel conclu entre les deux structures permet ainsi de bénéficier d'un certain nombre de prestations : un cadre de référence méthodologique ; une formation continue des équipes ; des analyses régulières à partir d'indicateurs de résultats précis.

La méthode fait l'objet d'une actualisation permanente, en lien avec les expériences de terrain des équipes IOD en activité en France.

évaluation de ses pratiques. Au titre de cet accompagnement, les employeurs et les personnes recrutées sont en contact chaque semaine avec les chargés de mission de C2DI 93. Une fois les contrats de travail validés, l'équipe fait un point avec les employeurs et les salariés, à trois puis à six mois. En cas de rupture de contrat pendant les périodes d'essai, les demandeurs d'emploi se voient proposer de nouvelles offres et bénéficient des mêmes prestations qu'à leur entrée dans le dispositif.

Résultats et limites

Cette action fait l'objet d'une évaluation permanente. Chaque année, un comité de pilotage composé de l'ensemble des acteurs concernés par notre travail, y compris les financeurs, est organisé pour mesurer l'intérêt d'un tel dispositif sur le territoire de la Seine-Saint-Denis. Les indicateurs de résultats proposés prennent en compte des critères quantitatifs et qualitatifs.

Nous devons bien entendu tenir compte de la quantité de personnes ayant repris un emploi durable, du nombre d'entreprises avec lesquelles nous avons collaboré... Les résultats après trois ans sont encourageants, puisque 50 % des personnes sorties de l'action (169 sur 345 au total) ont validé un contrat de travail, les trois quarts en CDI, les autres en CDD long avec des perspectives de CDI. 25 % se sont dirigées vers d'autres solutions professionnelles (formations, intérim, emplois aidés...). Nous n'avons trouvé aucune solution professionnelle stable pour le quart restant. Sans juger de la capacité des personnes à occuper un poste de travail, en répondant à leur demande de se voir proposer des offres d'emploi, nous avons permis à beaucoup d'entre elles de nouer ou de renouer des liens avec des employeurs. Aussi, nous leur avons proposé d'effectuer des choix, la décision finale n'appartenant qu'à elles, quel qu'en soit le risque pour les chargés de mission face aux entreprises.

Enfin, et c'est la spécificité de notre projet, nous devons aussi répondre à d'autres critères, qualitatifs, en mesurant notamment les évolutions, négociées en cours de collaboration, dans les pratiques des entreprises locales : la réduction de la sélectivité dans les recrutements ainsi que de la précarité des contrats, le développement de pratiques d'accueil et d'intégration du ou des nouveaux

salariés. En agissant sur les pratiques de recrutement, au contact et avec l'accord des entreprises, nous faisons obstacle à des critères habituellement discriminants sur le marché du travail. Nous constatons à l'entrée de l'action d'accompagnement, comme à la sortie en emploi que la proportion des personnes non diplômées (85 %) est identique. Ce constat vaut également pour les critères d'âge, de genre et d'origine... 80 % des personnes prises en charge depuis 2003 n'avaient jamais ou plus occupé d'emploi durable depuis au moins deux ans. Nous retrouvons la même proportion parmi les sorties en emploi.

En faisant le pari risqué que les individus dits éloignés du marché de l'emploi peuvent accéder d'emblée à des contrats de travail à durée indéterminée dans le secteur marchand, en considérant qu'il est nécessaire d'intervenir sur le contexte de l'embauche, C2DI 93 s'est positionné volontairement à contre-courant de la pensée dominante. Dans un contexte plus difficile qu'ailleurs, en Ile-de-France, nos actions, nos choix stratégiques ne suffiront pas à régler les problèmes de l'ensemble des personnes privées d'emploi en Seine-Saint-Denis. Notre responsabilité n'est pas d'aider des personnes démunies à "chercher" du travail, mais bien à leur en proposer. Notre réussite est d'abord la leur. Nous le constatons, leur capacité à travailler et à intégrer un collectif de travail est véritable. Notre action n'aura de sens que si nous arrivons collectivement, mais aussi individuellement, à changer notre regard sur des personnes captives de leur passé, sans cesse dévalorisées, qui ne demandent qu'à accéder à un statut de droit commun.

NOTE

1 - Liste des associations adhérentes : association des Cités du Secours catholique (Cité Myriam, Montreuil) ; ALJM (Saint-Denis) ; Amicale du Nid (Épinay-sur-Seine) ; ARAPEJ (Aulnay-sous-Bois) ; Arrimages (Clichy/Montfermeil/Sevran) ; ATD Quart-Monde (Noisy-le-Grand) ; Aurore (Gagny) ; AVVEJ (Bobigny) ; Centre d'orientation sociale (Montreuil) ; Emmaüs (Le Pré-Saint-Gervais) ; Essor 93 (Gagny) ; Interlogement 93 (Montreuil) ; Travailler apprendre ensemble (Noisy-le-Grand) ; Toit accueil vie (Montreuil) ; Ville et avenir (Rosny-sous-Bois).