

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU SERVICE DE L'EMPLOI DANS LES QUARTIERS

- 1/ **Synthèse** de la rencontre du 26 janvier 2017 – Cycle emploi / développement économique
- 2/ **Fiche d'expérience** : accompagner vers l'emploi les femmes en situation de précarité – le chantier d'insertion Adage – hôpital Bichat
- 3/ **Fiche d'expérience** : rapprocher les jeunes et les entreprises – le club des jeunes talents de Plaine Commune

⬡ Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises ?

- **Deux approches de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) existent, comme le soulignent les chercheurs Michel Capron (Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris-Est) et Françoise Quairel (Centre Dauphine Recherche en Management de l'Université Paris-Dauphine)**

- **L'approche séparée**, pour laquelle les activités de l'entreprise sont distinctes de ses actions RSE, est une approche traditionnelle. Les grandes entreprises se mobilisent pour coopérer avec les services publics et régler ainsi les problèmes sociaux et environnementaux.
- **L'approche intégrée** a pour objectif de contribuer à un développement durable de l'entreprise en prévenant ou atténuant les effets négatifs de ses activités, et ainsi de les rendre légitimes. La RSE est ici complètement liée à la nature et aux conditions des activités de l'entreprise.

- **Des formes variées**

Le terme de RSE recouvre les actions de mécénat financier ou de compétences, celles menées par les fondations d'entreprises et au titre d'une démarche philanthropique. Elle recouvre également la co-construction d'actions entre les entreprises et les associations ou les pouvoirs publics (partenariats public/privé), ou encore les pratiques responsables des entreprises (politique d'achats responsables, pratiques RH responsables, etc.).

- **Des motivations diverses**

Les entreprises peuvent souhaiter assumer, en tant qu'acteur économique et social de leur territoire, leur **responsabilité territoriale** et endosser le rôle d'entreprise citoyenne. La RSE peut aussi reposer sur un argument économique et sur **une logique de gagnant-gagnant** : grâce à la RSE, la société est gagnante sur le plan du développement durable et l'entreprise sur celui du développement de ses activités.

- **L'articulation entre RSE et politiques publiques d'emploi locales**

La question de l'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) est un des axes de la RSE telle que définie dans la norme ISO 26000, laquelle fait du développement local un des principes sur lequel reposent les démarches responsables des entreprises. Il existe donc une **articulation entre la RSE et les politiques publiques de développement économique local**, à travers la construction de coopérations entre les entreprises et les pouvoirs locaux et d'une relation de confiance avec les communautés les plus proches.

MOT-CLEF : ISO 26000

L'ISO 26000, adoptée en 2010, est une norme qui fait référence à l'échelle internationale pour définir la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Elle précise les sept principes interdépendants sur lesquels repose la RSO : droits de l'homme ; conditions de travail ; environnement ; loyauté des pratiques ; consommateurs ; communautés ; communautés et développement local.

▪ La démarche RSE des TPE/PME

Si le concept de RSE est principalement appliqué aux grandes entreprises, les TPE/PME peuvent également s'engager pour l'emploi. Toutefois, leur démarche RSE repose peu sur des process. Elle dépend principalement de la solidité financière de la structure et surtout de l'investissement d'un dirigeant, ce qui peut la rendre instable.

FOCUS - Une stratégie RSE intégrée : l'exemple d'Adecco

« Pour réussir dans la voie du développement durable, il faut faire de l'activité opérationnelle une priorité et ne pas satelliser les problématiques liées à la RSE. »

Jean-François CONNAN, Directeur Responsabilité et Innovation Sociale, Adecco.

Adecco est un groupe de ressources humaines centré sur le travail temporaire qui regroupe 150 000 personnes en activité et 60 000 entreprises partenaires. Le réseau Adecco insertion représente quant à lui 72 agences et un flux de 7 000 personnes.

▪ Une stratégie RSE intégrée qui repose sur une logique gagnant-gagnant

La stratégie RSE du groupe Adecco, définie et pilotée à l'échelle nationale, traite entre autres des enjeux de non-discrimination à l'embauche et de précarité du travail dans le secteur intérimaire. La stratégie RSE d'Adecco constitue un avantage concurrentiel face à ses concurrents : la qualité des pratiques d'Adecco est valorisée par ses clients, ce qui fonde leur légitimité. La RSE chez Adecco est donc motivée par un argument économique.

▪ L'articulation entre la stratégie RSE nationale et les initiatives locales

Malgré un cadre RSE prédéfini par la direction, les agences locales agissent librement, en fonction du contexte territorial. La légitimité et la valorisation des pratiques RSE aujourd'hui permettent d'inciter les collaborateurs à prendre des initiatives et à les faire reconnaître. A l'échelle nationale, la direction identifie les initiatives locales intéressantes. Ainsi, une stratégie RSE intégrée est synonyme d'opérationnalité : elle se construit sur le terrain.

▪ La collaboration avec les pouvoirs publics locaux

La signature d'une charte de développement de l'emploi local et de la RSE avec la Ville de Paris est un exemple concret de partenariat avec les pouvoirs publics à l'échelle territoriale. Cette charte permet de mettre en lien les agences Adecco et les publics suivis par les opérateurs de la ville et du service public de l'emploi.

⬡ Favoriser les actions partenariales entre les entreprises et les acteurs du territoire

▪ L'enjeu : rapprocher les entreprises des publics éloignés de l'emploi

Les publics éloignés de l'emploi, dans les quartiers politique de la ville, méconnaissent souvent le marché du travail et ses codes. Ainsi, les actions RSE n'aboutissent pas nécessairement à un accès direct à l'emploi, mais consistent surtout en un **travail sur les étapes du parcours professionnel**, à travers des actions de découverte des métiers, des visites d'entreprises, des simulations d'entretiens ou du parrainage. Il faut également travailler à **faire tomber, chez les entreprises, les préjugés attachés aux habitants des quartiers**.

▪ Un préalable : décloisonner les cultures professionnelles

Les stratégies RSE en faveur de l'emploi se construisent dans une logique partenariale, car elles impliquent à la fois les entreprises, les collectivités et les acteurs de l'emploi du territoire. Afin d'inclure les entreprises dans les solutions d'insertion et développer des actions gagnant-gagnant, il faut favoriser la **création de lien et un décloisonnement entre ces acteurs, aux cultures professionnelles très différentes**.

▪ La difficile mise en lien de la Politique de la Ville et des entreprises

Les équipes de développement local (EDL), acteurs de la Politique de la Ville, travaillent sur la thématique de l'emploi en partenariat avec les acteurs associatifs et institutionnels locaux afin de répondre aux besoins des quartiers, notamment via des instances de partage d'informations (« coordinations emploi »). Elles établissent toutefois difficilement un lien avec les entreprises locales car **les mondes associatifs et de l'insertion ne rejoignent pas celui de l'entreprise**. Ainsi, **l'intervention de structures intermédiaires tierces faisant le pont avec les entreprises** est nécessaire.

FOCUS - Construire le partenariat entre une association et des acteurs privés : l'exemple d'ADAGE dans le 18^e

« Les notions de sens et de maillage territorial sont essentielles. C'est parce que nous sommes des acteurs du territoire que les dispositifs fonctionnent. »

Sandra GIDON, Directrice d'ADAGE

L'Association d'accompagnement global contre l'exclusion (ADAGE) a pour mission d'accompagner des femmes en précarité vers l'emploi, par une démarche globale. Deux actions d'insertion ont été réalisées en partenariat avec des acteurs privés :

- **Le chantier d'insertion avec l'Hôpital Bichat (voir la fiche d'expérience du Pôle Ressources « Accompagner vers l'emploi les femmes en situation de précarité – le chantier d'insertion Adage – hôpital Bichat »)**

L'Hôpital Bichat, qui compte 2 800 salariés, souhaitait contribuer à la professionnalisation de nouvelles aides-soignantes et auxiliaires de puériculture. Un des objectifs d'Adage était de sortir de la précarité les métiers d'aide à la personne. Afin de saisir cette opportunité, l'EDL a fait le lien entre l'Hôpital Bichat et Adage, ce qui a été déterminant pour asseoir le partenariat. Un chantier d'insertion par l'activité économique, financé par l'État, a été mis en place en 2009. Il salarie depuis quinze femmes par an, qui passent 50 % de leur temps à l'hôpital et 50 % à préparer le concours d'entrée aux écoles d'aide-soignante/d'auxiliaire de puériculture, ce qui leur permet de sortir de la précarité.

✓ Bonne pratique : l'hôpital Bichat s'implique pleinement dans le partenariat, en reconnaissant la valorisation des tuteurs, l'importance du travail pédagogique et la revalorisation des aides-soignantes.

- **La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) avec l'USSIF (ex Fondation Sainte Marie)**

La Fondation Sainte Marie, qui détenait des EHPAD ainsi qu'un grand service d'aide à domicile de 2 800 salariés, faisait face à un problème de recrutement. Cela constituait une opportunité d'emploi pour les femmes en précarité accompagnées par ADAGE. La Mairie du 18^e arrondissement a permis la rencontre entre ADAGE et la Fondation Sainte Marie. Une à deux POE par an, financées par Pôle Emploi, ont ainsi été mises en œuvre. Elles représentent aujourd'hui 95 % de l'embauche de la Fondation.

✓ Bonne pratique : le dispositif est adapté aux besoins de la Fondation Sainte Marie car ADAGE forme les femmes à travailler spécifiquement pour cette fondation, ce qui favorise la confiance de l'entreprise en les candidates.

- **Une dynamique partenariale qui s'auto-alimente**

Au sein d'ADAGE, le stage pratique en entreprise fait partie intégrante de la formation des femmes accompagnées. Les stages se déroulant généralement très bien, les entreprises reviennent d'elles-mêmes vers l'association pour recruter. Les femmes participent ainsi à l'élargissement du réseau d'entreprises partenaires de l'association. Les ressources des publics accompagnés méritent d'être reconnues et exploitées, comme le rappelle Sandra Gidon.

- **De précieux intermédiaires : les réseaux d'entreprises**

Le CREPI Île-de-France (club régional d'entreprises partenaires de l'insertion) et FACE Paris (Fondation Agir Contre l'Exclusion) sont deux réseaux d'entreprises. Le CREPI a pour mission de **favoriser l'insertion professionnelle de tous en s'appuyant sur l'entreprise**. Le rôle de FACE est de réaliser des actions concrètes en faveur de l'égalité des chances. Il faut noter qu'un troisième réseau, d'envergure nationale, est implanté à Paris : **Les entreprises pour la Cité** (ex-IMS), qui regroupe principalement des entreprises du CAC 40.

Leur but est de se rapprocher à la fois des acteurs de l'insertion, comme les collectivités et les associations, et des entreprises qui souhaitent développer des actions sociétales au niveau des territoires, en identifiant leur complémentarité. En tant qu'opérateur, les actions menées par le CREPI et FACE sont orientées à la fois vers les publics (actions sur les différentes étapes de parcours d'insertion professionnelle) et vers les entreprises (sensibilisation aux enjeux relatifs à l'accès à l'emploi, entre autres dans les quartiers populaires). Leur rôle consiste en outre à amener les entreprises à agir, comme l'explique Françoise Candier, directrice de FACE Paris. Les réseaux d'entreprises permettent de **créer un contact entre des entreprises et des acteurs de l'emploi, en espérant qu'il soit ensuite suivi d'une collaboration pérenne**.

📄 Les chartes : des outils pour développer des partenariats avec les entreprises

Les chartes signées entre les entreprises et les pouvoirs publics sont des **outils souples permettant de lancer une dynamique partenariale**. Deux chartes qui n'ont ni le même périmètre ni la même finalité sont présentées ici.

▪ La charte Entreprises et Quartiers

La charte Entreprises et Quartiers, lancée par l'État en 2013, est une charte nationale qui cible les quartiers prioritaires et qui a vocation à être déclinée au niveau territorial par les préfets. 70 grandes entreprises sont signataires de la charte nationale et 600 et 700 PME et TPE ont signé la charte au niveau local, dans 40 départements, dont Paris. Le CGET anime le réseau et favorise l'échange de bonnes pratiques.

L'approche, pragmatique, a pour objectif de **faire travailler directement, sans passer par des intermédiaires, les pouvoirs publics étatiques et les entreprises sur les problématiques des quartiers**; emploi, développement économique, éducation, etc. La démarche s'appuie fortement sur le **rôle des entreprises dans le développement économique, qui impacte le développement de l'emploi**.

La charte a l'avantage de cadrer l'orientation politique à l'égard des quartiers et de favoriser la mise en œuvre d'actions partenariales au niveau local, tout en laissant une marge de liberté à l'entreprise, qui peut valoriser les actions qu'elle mène déjà. Selon Thierry du Bouëtiez, conseiller spécial auprès du Commissaire Général à l'Égalité des Territoires, il faut ainsi raisonner en termes d'actions plutôt qu'en termes de dispositifs, car si les entreprises sont très disposées à construire en commun, elles ne veulent pas se sentir contraintes par des obligations.

✓ Bonnes pratiques :

- Une volonté politique forte : la démarche partenariale de la Charte doit être portée par la collectivité locale ou l'État pour valider le choix de collaborer différemment avec les entreprises.
- La cohésion des différents acteurs : un partenariat fort doit se construire entre les pouvoirs publics, les acteurs de l'emploi et de l'insertion et les entreprises.
- Une acculturation professionnelle réciproque : chaque partie doit faire preuve d'ouverture d'esprit sur le monde professionnel de l'autre. La charte permet par exemple de faire connaître les enjeux des quartiers aux entreprises et de faire évoluer les représentations des acteurs de l'insertion sur l'entreprise.
- La co-construction du partenariat : le lancement d'un partenariat est basé sur le pragmatisme, la volonté d'expérimenter avec souplesse, en trouvant une orientation de travail partagée.
- Une animation et une gouvernance identifiées : au mieux, la charte doit être animée au niveau local par une personne référente pour les pouvoirs publics, et le pilotage opérationnel être effectué par un cercle d'entreprises.

FOCUS : L'action 100 Chances 100 Emplois à Plaine Commune

« Je ne sais pas comment coacher un jeune tout seul. Par contre, si nous sommes plusieurs et accompagnés, le coaching est beaucoup plus facile et agréable. » Olivier GUILLOUET, Directeur Aménagement chez Icade.

▪ Une action partenariale développée sur plusieurs territoires et animée à l'échelle nationale

L'action 100 Chances 100 Emplois consiste, sur un territoire, à accompagner de manière individualisée des jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi, en impliquant des entreprises. L'action, lancée en 2004 par Schneider Electric, est aujourd'hui déployée dans vingt-neuf bassins d'emplois. L'association nationale a pour mission de lancer le dispositif dans les bassins d'emploi, d'animer le réseau et de favoriser l'échange de bonnes pratiques.

✓ Bonne pratique : le dispositif est malléable, il peut s'adapter et se déployer facilement sur un territoire.

▪ « Le Club des Jeunes Talents », déclinaison de 100 Chances 100 Emplois à Plaine Commune (voir la fiche d'expérience du Pôle Ressources « Rapprocher les jeunes et les entreprises – le club des jeunes talents de Plaine Commune »)

Depuis 2011, 100 Chances 100 Emplois, aujourd'hui rebaptisée « Club des Jeunes Talents » et financée par le Fonds Social Européen, est déployée à Plaine Commune. Un cercle d'une centaine d'entreprises locales et d'acteurs institutionnels, piloté par la Maison de l'Emploi de Plaine Commune et deux entreprises, Icade et Klépierre, coachent les jeunes du territoire. 40 jeunes sont accompagnés chaque année avec un taux de sortie vers l'emploi de 81 %.

L'action se décline en plusieurs phases. Les jeunes sont sélectionnés sur la base de la motivation et d'un projet professionnel clair. Ils participent ensuite à un coaching intensif d'une semaine regroupant une dizaine de jeunes, durant lequel ils acquièrent les **outils nécessaires à la recherche d'emploi**. Un déjeuner de cadres, durant lequel les jeunes se présentent, leur permet **d'avoir accès au réseau des entreprises**. Toujours pour **se rendre visibles sur le marché du travail**, les jeunes multiplient dans les mois suivants des temps de rencontre avec les entreprises.

- ✓ Bonne pratique : pour entretenir la volonté des entreprises de travailler ensemble pour aider les jeunes, celles-ci doivent être accompagnées par la collectivité, qui doit également s'assurer de la fiabilité des jeunes.

- **La charte de développement de l'emploi local et de la RSE de la Ville de Paris**

La charte de développement de l'emploi local et de la RSE de la Ville de Paris, qui ne cible pas spécifiquement les quartiers Politiques de la Ville, a pour objet de **favoriser l'emploi local parisien, dans une logique de construction de parcours, et de satisfaire et d'anticiper les besoins en recrutement des entreprises**. Une convention d'implantation commerciale et cinq chartes ont été signées à ce jour. Dix nouvelles conventions et chartes sont planifiées sur 2017.

Par le biais de cette charte, la Ville de Paris se positionne comme **l'interface entre l'entreprise et tous les acteurs de l'emploi parisiens, qui jouent le rôle de prescripteurs**. La charte est négociée avec les entreprises et s'adapte à leurs besoins. Elle est évolutive et laisse place à des aménagements qui la rendront opérationnelle.

FOCUS : L'exemple du Groupe Casino à Paris

« Grâce à la charte, nos actions sont plus puissantes et plus visibles. »

Mireille BOURGEOIS, Directrice Recrutement et Mobilité, Groupe Casino.

Le Groupe Casino représente environ 10 000 emplois et 450 points de vente sur Paris. 60 actions pour l'emploi ont été menées à ce jour dans le cadre de la charte, signée début 2016 ; actions de valorisation des métiers de la grande distribution peu connus ou stigmatisés, visites de magasin, sessions de recrutement. En fonction des profils, les personnes sont accompagnées grâce à des dispositifs (mises en situation en milieu professionnel, formations, POEC).

La charte permet de **structurer, d'amplifier et de rendre visibles les actions des magasins Casino en faveur de l'insertion**, tout en résolvant un certain nombre de problèmes de recrutement. L'accès à l'emploi et l'insertion sont à la base de la charte, chaque individu faisant l'objet d'un **accompagnement individualisé**. La démarche agit ainsi sur des **leviers efficaces - métiers, orientation scolaire, insertion, formation** - et permet d'articuler trois types d'acteurs essentiels : l'entreprise, les pouvoirs publics et le réseau des structures d'insertion professionnelle.

- ✓ Bonne pratique : les actions sont planifiées et communiquées en amont, sur un semestre, ce qui permet aux prescripteurs emploi d'anticiper les actions et de les articuler des logiques de parcours.

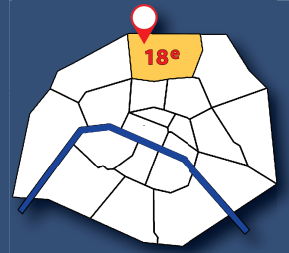
- **Pour aller plus loin :**

- ➔ **La fiche d'expérience du Pôle Ressources « Accompagner vers l'emploi les femmes en situation de précarité – le chantier d'insertion Adage – hôpital Bichat »**
- ➔ **La fiche d'expérience du Pôle Ressources « Rapprocher les jeunes et les entreprises – le club des jeunes talents de Plaine Commune »**



Accompagner vers l'emploi les femmes en situation de précarité

Le chantier d'insertion Adage-hôpital Bichat



Le chantier porté par l'Association d'accompagnement global contre l'exclusion (ADAGE) vise à permettre l'insertion par l'activité économique des femmes en situation de précarité, dans le quartier Porte Montmartre-Porte de Clignancourt, dans le 18^e arrondissement de Paris. Créé en partenariat avec l'hôpital Bichat-Claude Bernard, ce chantier repose sur une démarche globale qui s'appuie sur les ressources du territoire.

LE CONTEXTE DES DIFFICULTÉS D'APPARIEMENT ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI DANS LE QUARTIER

Le quartier Montmartre-Poissonniers-Moskova regroupe 13 000 habitants. Les indicateurs de précarité y sont élevés, avec **29 % de familles monoparentales fragiles et 30 % de personnes vivant sous le seuil de pauvreté**. Le quartier est peu dynamique en termes d'emplois et de commerces. Il représente moins de 3 % des entreprises de l'arrondissement (source : APUR, *Les Quartiers parisiens de la politique de la ville*, 2016).

En 2009, l'association ADAGE s'installe sur ce territoire avec l'intention de s'appuyer sur les ressources économiques disponibles pour répondre au problème du chômage. Accompagnée par les équipes de la Ville de Paris, ADAGE se rapproche de l'hôpital Bichat, premier employeur du quartier, avec 2 800 salariés.

À l'issue d'un diagnostic pointant les difficultés de recrutement de l'hôpital sur les postes d'aide-soignant(e) et d'auxiliaire de puériculture, une convention est signée. **En 2010, un chantier d'insertion est créé et ouvert aux femmes en situation de grande précarité.**



Le financement du chantier d'insertion

Une convention signée entre ADAGE et la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) permet de financer 15 postes par an au titre de contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI). Au total, le chantier d'insertion représente un coût annuel de 300 000 €. Les salaires et l'accompagnement des participantes sont financés par l'Etat, le Département et la Ville de Paris, dans le cadre de la politique de la ville. Uniformation et le FLES de Paris assurent le financement de la formation. La recherche de ressources financières complémentaires reste essentielle pour garantir la pérennité du projet.

L'ACTION UN TUTORAT À L'HÔPITAL DOUBLÉ D'UNE FORMATION AUX MÉTIERS D'AIDE À LA PERSONNE

Le chantier d'insertion d'ADAGE permet à 15 femmes de bénéficier, pendant un an, d'une expérience professionnelle au sein des services de l'hôpital Bichat, tout en suivant une formation pré-qualifiante aux métiers d'aide à la personne.

L'action se décline en 3 axes :

1/ Les 15 salariées recrutées sont **affectées dans les services de l'hôpital Bichat** et y travaillent à temps partiel, soit la moitié de leurs 26 heures hebdomadaires. Elles sont accompagnées par un **encadrant technique**, qui les conseille et les suit quotidiennement. Les femmes développent ainsi leurs compétences pratiques sur différents postes sanitaires et sociaux, notamment au sein des crèches de l'hôpital.

2/ En parallèle, les participantes suivent une **formation** délivrée par ADAGE, afin de **préparer le concours d'entrée aux écoles d'aides-soignant(e)s et d'auxiliaires de puériculture**. Les cours suivent les modules d'enseignement des écoles et incluent six évaluations par an. Le choix de la **pédagogie active** permet d'adapter la formation au public spécifique des femmes en difficulté.



Les critères de sélection des candidates

Le chantier d'insertion est ouvert à toutes les femmes âgées d'au moins 17 ans et habitant à Paris. Les candidates doivent être éligibles au CDDI et au dispositif d'insertion par l'activité économique (IAE), après agrément par Pôle Emploi. Une expérience dans le secteur de l'aide à la personne est requise, mais les candidates ne doivent pas avoir obtenu de diplôme dans le secteur sanitaire et social. Pour évaluer le critère de grande précarité, ADAGE se fonde sur les difficultés individuelles liées au logement, à la santé, au surendettement ou à des situations de violences conjugales.

3/ Chaque semaine, les salariées bénéficient d'un **accompagnement socio-professionnel, sous forme d'entretiens individuels et de travaux en groupe**. L'objectif est ainsi de lever les freins à l'insertion et d'encourager la constitution d'un portefeuille de compétences. A l'issue du chantier, l'accompagnement se poursuit pour aider les femmes dans leurs démarches et leur parcours futur.

Le chantier d'insertion permet d'engager un cercle vertueux par lequel les femmes parviennent à sortir de la précarité : en tant que salariées d'ADAGE, elles reçoivent chaque mois une fiche de paie qui leur garantit un accès au logement et aux droits sociaux, ainsi qu'aux allocations chômage à l'issue du chantier. **La réinsertion professionnelle permet la réinsertion sociale.**

LES ENJEUX UNE DÉMARCHE GLOBALE ET COHÉRENTE

Relever le défi de la déprécarisation des femmes en difficulté suppose pour ADAGE et l'hôpital Bichat de **construire une démarche globale, donnant du sens à des actions micro-locales**.

Le premier enjeu est celui de la **sensibilisation du public cible**. La situation des femmes en difficulté suppose une diffusion spécifique de l'offre d'ADAGE à travers des canaux non-institutionnels, comme le bouche-à-oreilles ou les réseaux sociaux, afin de toucher les candidates directement concernées.

Le deuxième enjeu est celui de la **coordination de tous les acteurs** impliqués. Le projet étant mené sur deux sites, selon des modalités de travail différentes, une équipe encadrante a été créée afin d'assurer le suivi des participantes à chaque étape. Cette équipe regroupe l'encadrant technique à l'Hôpital, le chargé d'accompagnement et les formateurs d'ADAGE.

Enfin, la nécessité d'**inscrire ce chantier dans le cadre plus large du projet de territoire** a conduit ADAGE à organiser, avec l'équipe de développement local, une réunion d'information à l'Hôpital Bichat, ouverte à tout son personnel. L'objectif était ainsi de présenter la politique de la ville et la logique du chantier d'insertion, conçu comme une réponse cohérente aux besoins des habitants et des acteurs du territoire.

LE BILAN

Chaque année, les salariées d'ADAGE enregistrent un taux de **65 % à 80 % de réussite au concours d'entrée à l'école d'aides-soignant(e)s**. Les candidates non-reçues exercent directement le métier d'auxiliaire de puériculture ou d'aide à domicile. Au total, le chantier représente un **taux d'insertion professionnelle de 80 %** et permet de sortir les femmes de l'assignation à des métiers non-qualifiés d'aide à la personne. 60 % des femmes acquièrent également un **logement durable**. Enfin, le chantier apporte une réponse adaptée aux problèmes de gestion des ressources humaines que rencontrait l'hôpital Bichat.

Néanmoins, la principale faiblesse du projet réside dans ses **difficultés de financement** : les réformes de l'économie sociale et solidaire et de la formation professionnelle initiées en 2014 n'ouvrent plus, pour les associations d'insertion, de droit au financement des formations pré-qualifiantes comme la préparation de concours.

A plus long terme, la pérennité du projet repose sur l'entretien de cette dynamique vertueuse lancée par l'ensemble des parties prenantes.

« Les notions de sens et de maillage territorial sont essentielles. C'est parce que nous sommes des acteurs du territoire que les dispositifs fonctionnent. »

Sandra Gidon,
directrice d'ADAGE

Les facteurs de réussite du projet



Le chantier d'insertion d'ADAGE s'appuie sur plusieurs leviers-clés :

- Un **diagnostic partagé** des réalités du territoire, permettant d'identifier les **besoins non-couverts** : les chantiers d'insertion sont en général peu ouverts aux femmes et ne s'appuient pas toujours sur les ressources de proximité.
- Une **stratégie co-construite** par des professionnels de l'insertion, en lien avec l'entreprise et les institutions.
- Une **implication forte des partenaires** : les services de l'hôpital Bichat se portent chaque année volontaires pour accueillir les salariées, et l'ensemble des cadres de service participent avec la direction des ressources humaines à la gouvernance du projet.
- Une **valorisation mutuelle de la formation** dispensée aux participantes : « l'hôpital Bichat valorise les tuteurs et l'importance du travail pédagogique. Chaque année, d'anciennes salariées embauchées par l'Hôpital encadrent à leur tour les nouvelles arrivantes. Les publics que nous accompagnons possèdent des ressources énormes qui méritent d'être exploitées », note Sandra Gidon.

CONTACT

Sandra Gidon, directrice d'ADAGE
sandragidon.adage@orange.fr



Rapprocher les jeunes et les entreprises

Le club des jeunes talents de Plaine Commune

Programme d'accompagnement individualisé et intensif de jeunes demandeurs d'emploi, le Club des jeunes talents de Plaine Commune s'attache à lever les freins d'accès à l'emploi. La démarche, qui s'appuie sur un réseau d'une centaine d'entreprises locales, fait tomber les barrières entre acteurs institutionnels de l'emploi et acteurs privés.

LE CONTEXTE

UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DYNAMIQUE ET DES JEUNES QUI NE TROUVENT PAS LEUR PLACE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Le territoire de Plaine Commune compte environ 410 000 habitants, dont 37 % de jeunes de moins de 25 ans et connaît un **développement économique important**, avec 35 000 entreprises implantées et l'installation de grands groupes (SFR, ORANGE, VEOLIA, etc.). Toutefois, ce tissu d'entreprises profite peu aux jeunes du territoire : **le taux de chômage des jeunes à Plaine Commune s'élève à 38 %**.

En 2011, déjà mobilisées sur un projet d'insertion dans le cadre de l'ouverture du centre commercial Millénaire à Aubervilliers, les entreprises Icade et Klépierre ont souhaité poursuivre leur engagement en faveur de l'emploi local.

C'est dans ce contexte que l'association 100 Chances 100 Emplois a été sollicitée par Plaine Commune, Icade et Klépierre. **L'action 100 Chances 100 Emplois, aujourd'hui rebaptisée « Club des jeunes talents », a ainsi été lancée à Plaine Commune en 2011.**

Le programme 100 Chances 100 Emplois à l'échelle nationale



Si le programme 100 Chances 100 Emplois a été créé en 2004 par Schneider Electric, c'est l'association nationale 100 Chances 100 Emplois, regroupant de grands groupes, qui l'anime depuis 2008. L'association a pour mission de lancer le dispositif dans les différents bassins d'emploi, d'animer le réseau national et de favoriser l'échange de bonnes pratiques. Aujourd'hui, l'action est déployée dans vingt-neuf bassins d'emplois, dont Aubervilliers-Saint-Denis, Rueil-Nanterre et Nemours-Montereau en Île-de-France. Depuis 2004, environ 4 500 jeunes ont été accompagnés dans le cadre de 100 Chances 100 Emplois.

L'ACTION

UN COACHING PERSONNALISÉ EFFECTUÉ PAR DES ENTREPRISES LOCALES

L'action 100 Chances 100 Emplois consiste, sur un bassin d'emploi, à accompagner de manière individualisée des jeunes en recherche d'emploi, en impliquant les entreprises locales. A Plaine Commune, l'action a depuis pris le nom de « Club des jeunes talents ». L'action se décline en quatre phases :

1/ Dix jeunes, repérés par Plaine Commune, **sont sélectionnés sur la base de leur motivation et d'un projet professionnel clair**, à l'issue d'une réunion d'information collective.

2/ Ces jeunes participent ensuite à une **semaine de coaching intensif**, appelée « sas ». Des simulations d'entretien, séances de théâtre, ateliers leur apprenant à utiliser les réseaux sociaux professionnels et à réaliser un CV vidéo les outillent pour leur recherche d'emploi. La semaine est ponctuée par **deux rencontres avec les entreprises**, le lundi et le vendredi, qui mesurent les progrès effectués.

3/ A l'issue de la semaine de coaching, **un déjeuner RH regroupant des cadres d'entreprise** est organisé. Les jeunes présentent leur projet professionnel et prennent contact avec les entreprises, qui travaillent ensemble à lever les freins à l'emploi et à trouver des solutions de parcours.

Le financement du Club des jeunes talents



La pérennité de l'action dépend fortement de la recherche régulière de financements, qui demande flexibilité et volontarisme. Aujourd'hui, ce sont les fonds de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes (IEJ), attachés au Fonds Social Européen (FSE), qui financent à 92 % le programme. Les 8 % restants incombent à la Maison de l'Emploi de Plaine Commune. Le financement est de 150 000 euros sur deux ans et couvre un poste de chargé de mission, les déjeuners d'entreprises, l'organisation des visites, afterworks et salons. Il faut ainsi compter sur 2 000 euros pour l'accompagnement d'un jeune.

3/ Afin de maintenir cette dynamique, les jeunes participent à de **multiples temps de rencontre avec les entreprises dans les mois suivants** ; « afterwork » (temps de rencontre informel après la journée de travail), visites d'entreprises, salons professionnels.

Un cercle pérenne d'une centaine d'entreprises de secteurs variés et d'acteurs institutionnels et associatifs accompagne ainsi les jeunes bénéficiant de l'action. Ce cercle est co-animé par un « pilote emploi », la Maison de l'Emploi de Plaine Commune, et par deux « pilotes entreprises », Icade et Klépierre, à l'origine du projet. L'action est portée depuis son lancement par les mêmes personnes, Frédéric Coste pour Plaine Commune et Olivier Guillouet pour Icade, ce qui fait sa force et explique sa stabilité.

LES ENJEUX LA RENCONTRE ENTRE LES JEUNES ET LES ENTREPRISES

La mise en relation des jeunes et des entreprises locales est cruciale pour **lever les freins qui rendent difficile l'accès à l'emploi** : manque de réseau professionnel, faible connaissance du marché du travail et des codes de l'entreprise, faible niveau de qualification ou expérience professionnelle insuffisante, voire discrimination à l'embauche. Pour participer au programme, les jeunes doivent ainsi être « éloignés de l'emploi mais employables », souligne Frédéric Coste. L'action permet donc en partie de rétablir l'égalité des chances, tout en contribuant au développement économique du territoire.

« Je ne sais pas comment coacher un jeune tout seul. Par contre, si nous sommes plusieurs et accompagnés, le coaching est beaucoup plus facile et agréable. »

Olivier GUILLOUET,

directeur aménagement d'ICADE et pilote entreprise du Club des jeunes talents

Coachés par des cadres, les jeunes **appréhendent le monde de l'entreprise, se rendent visibles sur le marché du travail et construisent leur réseau.** Ils apprennent ainsi à argumenter et présenter leur projet professionnel, à expliciter leurs compétences et à élargir leurs horizons.

Les jeunes, suivis jusqu'à leur entrée dans le monde du travail, constituent par la suite un « **cercle d'Alumni** » (cercle des anciens) informel. Ils prennent le relais et épaulent les jeunes nouvellement entrés dans le dispositif.

LE BILAN

50 jeunes sont accompagnés chaque année, à raison de cinq semaines de coaching de dix jeunes par an. 40 % des jeunes accompagnés ont un niveau BAC ou infra-BAC, 30 % ont un niveau BAC+2 et 30 % ont un niveau Master 1/Master 2. **Le taux de sorties positives dans les trois mois, en CDI, CDD de plus de six mois ou formations professionnalisantes, est de 81 %.** Ainsi, deux cent des jeunes accompagnés ont trouvé un emploi depuis le début du dispositif.

CONTACTS



Frédéric Coste, chargé de mission, Maison de l'Emploi de Plaine Commune et pilote emploi du Club des jeunes talents
frederic.coste@plainecommune.com.fr

Olivier Guillouet, directeur aménagement d'ICADE et pilote entreprises du Club des jeunes talents
olivier.guillouet@icade.fr

Frédéric Boullenger, délégué régional insertion France Nord, association nationale 100 Chances 100 Emplois
frederic.boullenger@schneider-electric.com

La pérennité du réseau d'entreprises



Le Club des jeunes talents repose sur la volonté des entreprises de travailler ensemble pour coacher les jeunes. Parmi les entreprises les plus actives du réseau, on trouve les deux pilotes entreprises, Icade et Klépierre, mais aussi Lapeyre, Saint-Gobain, Veolia, Pum Plastique etc. Les cadres impliqués doivent connaître le monde du travail et les métiers, afin d'être en mesure de conseiller les jeunes sur leur parcours.

Entretenir cette dynamique collective nécessite :

- Une **animation du réseau** de la part de la collectivité, un rôle rempli par le pilote emploi.
- La **rencontre régulière** entre les entreprises, tout en maintenant la souplesse du dispositif et la participation des entreprises sur une base volontaire.
- Une **passation de relais** entre les cadres au sein des entreprises, afin d'assurer la continuité de leur engagement.
- La **fiabilité et la motivation** des jeunes. Frédéric Coste, pilote emploi, rappelle que « le moindre discrédit vis-à-vis de ces entreprises, parce qu'un jeune n'est pas fiable, casserait toute la dynamique ».
- La **valorisation et la mise en visibilité des parcours** et des entrées sur le marché du travail des jeunes, via l'envoi d'une newsletter aux membres du réseau et aux acteurs institutionnels.